

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

ESCUELA DE POSGRADO

**UNIDAD DE POSGRADO FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
FINANCIERAS**



**“CONTROL SOBRE RIESGOS DE FRAUDE COMO PARTE INTEGRANTE DEL
SCI DE LA ONG. CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO REGIONAL
CEDER EL AÑO 2017 EN EL DEPARTAMENTO DE AREQUIPA”**

**Tesis presentada por la Bachiller
Lesly Lizeth Alegre Rubina
Para optar el grado académico de
Maestro en Ciencias: Contables y
Financieras con mención en
Auditoría y Gestión Tributaria**

Asesor: Dr. Aldo Enríquez Gutiérrez

AREQUIPA – PERÚ

2018

DEDICATORIA

A mis padres Dr. Delfor Alegre y Elizabeth
Rubina por siempre apoyar mis proyectos
y darme buenos consejos, a mis hermanas Karol
y Yalina Alegre Rubina.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento se dirige a quien ha forjado mi camino y me ha dirigido por el camino correcto, a Dios que es quien guía mi destino

Un sincero agradecimiento a mi asesor el Dr. Aldo Enríquez por su tiempo e invaluable ayuda que ha sido de gran importancia para la culminación de mi tesis.

A mi amigo Luis Valencia que incentivo y apoyo en todo momento.

RESUMEN

Control sobre riesgos de fraude como parte integrante del SCI de la ONG. Centro de Estudios para el Desarrollo Regional CEDER el año 2017 en el departamento de Arequipa

En todas las instituciones existen riesgos propios de la actividad, los mismos que en algún momento pueden generar pérdidas; de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, estos riesgos tienen que ser identificados, documentados, reducidos y que se establezcan medidas de control con la finalidad de proporcionar a la Asociación una seguridad razonable de que la información con la que cuenta para la toma de decisiones está libre de errores significativos.

Actualmente el riesgo de fraude en una organización es mayor que en otros tiempos debido a la creciente complejidad de las instituciones y de sus operaciones.

Por tal motivo la Gerencia es la encargada de implementar el Control interno a través de manuales, normas, políticas y directivas con el fin de obtener información adecuada y oportuna y proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

La aplicación de las recomendaciones de la presente investigación sobre prevención de riesgos de fraude, con la implementación de controles internos, permitirá a la ONG Centro de Estudios para el Desarrollo Regional mitigar estos riesgos con el establecimiento de límites, la distribución de funciones, supervisión logrando una gestión con una mejor toma de decisiones lo que brinde seguridad y mejor cumplimiento de sus proyectos.

Palabras Claves: Control Interno, Riesgos, Normas Internacionales de Auditoría, Fraude, Seguridad Razonable.

ABSTRACT

Control process on fraud risks as an integral part of the NGO's SCI. Center for Studies for Regional Development CEDER in 2017 in the department of Arequipa

In all the institutions there are risks inherent to the activity, which at some point can generate losses; According to the International Standards on Auditing, these risks have to be identified, documented, reduced and that control measures are established in order to provide the Association with reasonable assurance that the information it has available for decision making It is free of significant errors.

Currently the risk of fraud in an organization is greater than in other times due to the increasing complexity of the institutions and their operations.

For this reason, Management is responsible for implementing internal control through manuals, standards, policies and directives in order to obtain adequate and timely information and provide reasonable assurance of achieving the specific objectives of the entity.

The application of the recommendations of this research on the prevention of fraud risks, with the implementation of internal controls, will allow the NGO Center for Development Studies to mitigate these risks with the establishment of limits, the distribution of functions, supervision a management with a better decision making which provides security and better compliance of your projects.

Keywords: Internal control, Risks, International Auditing Standards, Fraud, Reasonable Safety

CONTENIDO

Caratula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Capítulo I	
Planteamiento teórico y operacional	1
1. Fundamentación del problema.	1
2. Enunciado del Problema	4
3. Operacionalización de Variables	4
4. Formulación del Problema	4
5. Objetivos de la investigación	5
5.1 Objetivo general	5
5.2 Objetivos específicos	5
6. Marco Referencial de la Investigación.	5
6.1 Campo referencial de la investigación	6
7. Hipótesis	6
Capitulo II	
Marco Teórico	7
2.1 Organización No Gubernamental ONG	7
2.2 Ámbitos de actuación de las ONG	8
2.2.1 ONG de ayuda al desarrollo	8
2.2.2 ONG para los derechos humanos	8
2.2.3 ONG por el medio ambiente	9
2.2.4 ONG de intervención inmediata	9

2.3 Centro de Estudios para el Desarrollo Regional CEDER	10
2.3.1 Objetivo de la ONG CEDER	11
2.3.2 Ubicación	12
2.3.3 Finalidad de la ONG CEDER	12
2.3.4 Áreas de desarrollo y principales proyectos	12
2.4 Riesgo de Control Interno	15
2.4.1 Definición de riesgo	15
2.4.2 Clasificación de riesgo	16
2.5 Tipología de los Diferentes Riesgos de una Auditoría	20
2.5.1 Irregularidades	20
2.5.2 Fraude	22
2.5.3 Errores Contables	24
2.6 Sistema de control Interno	25
2.6.1 Objetivos del Sistema de control Interno	26
2.6.2 Elementos de un Sistema de Control Interno	27
2.6.3 Diseño de Control Interno	31
2.6.4 Responsabilidad del Control Interno	34
2.6.5 Procedimientos gralmente aceptados para mantener un control eficaz	35
2.7 Sistema de Control Interno a través de Manuales Administrativos y Contables	36
2.7.1 Concepto	36
2.7.2 Objetivos	36
2.7.3 Pasos para la elaboración de un manual	37
2.7.4 Contenido de Manuales	37
2.7.5 Tipos de Manuales	38

Capitulo III	
Metodología de la Investigación	42
3.1 Tipo de Investigación	42
3.2 Diseño de la investigación	42
3.3 Población y muestra	42
3.4 Recolección de datos	43
Capitulo IV	
Propuesta y Resultados	45
Conclusiones	81
Recomendaciones	83
Lista de Referencias Bibliográficas	84
Matriz de Consistencia	86
Anexos	87

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Fundamentación del problema

Hoy en día, la globalización de la economía mundial, hace que las organizaciones deban encarar procesos de cambio para que puedan sobrevivir y desarrollarse. Por ello cada día es más importante realizar labores de control al interior de la ejecución de los procesos llevados a cabo en una organización, porque el ejercicio del control se asienta en el principio jurídico que quien administra patrimonio ajeno está obligado a rendir cuenta de sus actos y del resultado de la gestión.

Considerando esta realidad, se demanda mayor control en las empresas y entidades, debido a que las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las normas sean cumplidas, contribuyendo a asegurar que estas acciones servirán para el logro de los objetivos de la organización.

La posibilidad del fraude tanto en las empresas como en las ONGs existe y se incrementa cada vez más por distintos motivos, ya sea por el debilitamiento en la escala de valores éticos y morales dentro de la sociedad; por las distintas crisis que atraviesan las sociedades, económicas, políticas o sociales, que a través de la globalización de los mercados hace que el retorno de la inversión la desarrolle e impulse hacia adelante sin importarle las consecuencias que pueda acarrear.

El fraude puede ocurrir en cualquier institución; sin embargo, es común que se cometa en empresas u organizaciones con pocos controles internos. No sólo las

deficiencias en el control interno son las que dan paso al fraude, sino que éstas son el detonante para que se cometa.

Aunque cualquier organización privada es, en sentido estricto, una organización no gubernamental (por ejemplo, una empresa con fines de lucro), el término ONG se utiliza para identificar a organizaciones que no son parte de las esferas gubernamentales ni son empresas cuyo fin fundamental es el lucro. Por lo general son conformadas y se encuentran a cargo de ciudadanos comunes que comparten una visión y misión común, pudiendo obtener financiación del Gobierno, de otras ONG (como fundaciones), o de individuos o empresas particulares. Algunas ONG, con el fin de mantener autonomía de gestión e imparcialidad, evitan la financiación oficial y trabajan a través de voluntarios.

El universo de las ONG lo conforma un grupo muy diverso de organizaciones que se dedican a una amplia gama de actividades y se encuentran en diferentes partes del mundo. Algunas pueden tener carácter benéfico, mientras que otras se acogen a una exención de impuestos basada en el reconocimiento de sus fines sociales, y otras pueden ser frentes de intereses políticos, religiosos o de otra índole.

El control interno en una entidad está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, la diferencia entre errores e irregularidades es la intencionalidad del hecho; el término errores se refiere a errores u omisiones no intencionales, las irregularidades se refieren a errores u omisiones intencionales.

El sistema de control interno representa el soporte bajo el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable. Un sistema de control interno es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las

cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en procesos contables y administrativos.

La razonabilidad se basa, además, en la comprensión de que implementar un sistema de control es costoso, y por ello, cada actividad de control que se establezca en la entidad debe evaluarse sobre la base de cuánto cuesta implantarla y cuál es el beneficio que se obtendrá de ella en el corto plazo.

No es posible establecer controles que proporcionen una protección absoluta del fraude y del desperdicio. Es más aconsejable establecer controles que garanticen una seguridad razonable por su costo y realizar un monitoreo, evaluando la eficacia de estos controles para poder identificar, oportunamente, cuando dejan de ser necesarios.

Por otra parte, este sistema de control se convertirá en un elemento de apoyo a la institución para lograr un mejor rendimiento en la toma de decisiones producto de información fiable y oportuna que se obtiene a consecuencia de una buena implementación de este, con el fin de reducir el riesgo de negocio e identificar los fraudes de manera oportuna, logrando los objetivos establecidos por la institución como son confiabilidad, efectividad y eficiencia

En consecuencia, se hace necesario que la ONG CEDER implemente un conjunto de medidas con el fin de determinar cómo influye un sistema de control interno que además promueva el cumplimiento de las políticas establecidas por la dirección de la institución.

2. Enunciado del Problema

Control sobre riesgos de fraude como parte integrante del SCI de la ONG. Centro de Estudios para el Desarrollo Regional CEDER el año 2017 en el Departamento de Arequipa.

3. Operacionalización de Variables

Variables	Indicadores
Variable Dependiente: Sistema de control interno de la ONG CEDER	<ul style="list-style-type: none"> • Discernimiento de la Organización Gubernamental. • Conocimiento del sistema de control Interno. • Conocimiento de los Componentes de control interno.
Variable Independiente: Importancia de los controles aplicados a riesgo de fraude.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de los riesgos identificados. • Minimización de riesgo de fraude. • Ejecución de controles sobre riesgo de fraude.

4. Formulación del Problema

Ante la evidencia del problema, surgen las siguientes interrogantes:

4.1 Problema Principal:

¿Cuál es la importancia del proceso de control sobre riesgos de fraude en el desarrollo de proyectos de la ONG CEDER?

4.2 Problemas secundarios

¿Cuál es el nivel de cumplimiento de control de riesgos de fraude que tiene implementado la ONG CEDER?

¿Cuáles son las características del proceso de control sobre riesgos de fraude en el desarrollo de proyectos de la ONG CEDER?

¿Cuáles son los principales proyectos realizados por la ONG CEDER?

¿Qué controles establece el SCI sobre aspectos de fraude?

¿Qué impacto tienen los proyectos ejecutados por la ONG Ceder a nivel social y económico a nivel de la región?

5. Objetivos de la investigación

5.1 Objetivo general

Determinar el nivel de importancia del proceso de control sobre riesgos de fraude en el desarrollo de proyectos de la ONG CEDER.

5.2 Objetivos específicos

1. Conocer el nivel de cumplimiento y evidenciar las características del proceso de control de riesgos de fraude que mantiene la ONG CEDER.
2. Reestructurar el proceso de control interno y demostrar la importancia de este en el desarrollo de proyectos ejecutados por la ONG CEDER.
3. Identificar los principales proyectos realizados por la ONG CEDER.
4. Determinar los controles que establece el SCI sobre aspectos de fraude.
5. Determinar el impacto que han tenido los proyectos ejecutados por la ONG CEDER a nivel social y económico.

6. Marco Referencial de la Investigación

6.1 Campo de la investigación

El trabajo de investigación toma como base la Organización No Gubernamental Centro de Estudios para el Desarrollo CEDER a fin de determinar la situación de la misma.

7. Hipótesis de la investigación

Dado que el deficiente control sobre riesgos de fraude en la ONG CEDER no permite el óptimo desarrollo de los proyectos que le son encargados además de la obtención de fondos para nuevos proyectos es probable que una adecuada implementación de procedimientos de control permitirán mejorar el sistema de control interno de la ONG CEDER lo cual generará mayor sostenibilidad y credibilidad que permitirán la obtención de nuevos fondos para futuros proyectos por parte de los organismos de cooperación internacional.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Organización No Gubernamental ONG

Una organización no gubernamental (ONG) es cualquier organización no lucrativa de ciudadanos voluntarios, que está organizada a nivel local, nacional o internacional. Con tareas orientadas y dirigidas por personas con un interés común. Las ONG realizan una variedad de servicios y funciones humanitarias, llevan los problemas de los ciudadanos a los Gobiernos, supervisan las políticas y alientan la participación de la comunidad. Proveen de análisis y experiencia, sirven como mecanismos de advertencia temprana y ayudan en la supervisión e implementación de acuerdos internacionales. Algunas están organizadas sobre temas específicos, tales como los derechos humanos, el medio ambiente o la salud. Su relación con las oficinas y las agencias del sistema de las Naciones Unidas difiere dependiendo de sus metas, ubicación y mandato.

En el Perú las personas jurídicas sin fines de lucro se encuentran básicamente reguladas por el Código Civil, y las personas jurídicas lucrativas (a las que comúnmente se alude como “empresas”), se encuentran reguladas por la Ley General de Sociedades.

Las personas jurídicas privadas de finalidad no lucrativa reguladas en el Código Civil son la asociación, la fundación y el comité; de las cuales las más utilizadas para constituir una ONG son las dos primeras.

Una **ONGD (Organización No Gubernamental para el Desarrollo)** es una ONG que trabaja en pro del desarrollo económico de una o varias zonas.

Se trata de entidades sin ánimo de lucro que trabajan en diferentes países, cuya finalidad es el promover el desarrollo.

Las ONGs han existido aproximadamente desde el siglo XIX. Una de las más antiguas es la Cruz Roja, aunque propiamente no es una ONG por tener características

particulares según sus estatutos y al ser consecuencia de Convenios Internacionales. El reconocimiento formal de las ONG es a partir del artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas (1945): El Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con organizaciones no gubernamentales que se ocupen de asuntos de competencia del Consejo.

Además de participar del sistema de las Naciones Unidas, también lo hacen a nivel de los Estados nacionales que correspondan en calidad de observadores, consultores, ejecutantes de proyectos, como una forma de presión social ciudadana, etc.

Desde entonces el Consejo Económico y Social ha pasado de 41 ONG reconocidas con el status de consultivas en 1946 a unas 2350 ONG (2003). Número mucho mayor si se incluyen a las que actúan sólo a nivel local y regional.

Más de 1,500 ONG con sólidos programas de información sobre temas relacionados con las Naciones Unidas están asociadas con el Departamento de Información Pública (DIP), dándole a las Naciones Unidas valiosos vínculos con las personas alrededor del mundo. El DIP ayuda a las ONG a tener acceso y difundir información acerca de la gama de temas en los cuales las Naciones Unidas está involucrada, para facilitarle al público el mejor entendimiento de logros y objetivos de la Organización mundial.

2.2 Ámbitos de Actuación de las ONG

2.2.1 ONG De ayuda al desarrollo (ONGD):

Una ONGD (ONG de ayuda al desarrollo) es una ONG que tiene como objetivo fundamental el ayudar al desarrollo a aquellos países y comunidades subdesarrolladas y que necesitan de la ayuda internacional para llegar a tener un nivel de vida digno. Ejemplos de ONGD serían Oxfam, Manos Unidas, Carumanda o Setem.

2.2.2 ONG para los Derechos Humanos (ONGDH)

Las ONG para los Derechos Humanos intentan transmitir los valores de los Derechos Humanos, hacer cumplir los derechos de los seres humanos y denunciar las diferentes violaciones de los derechos humanos que se producen a lo largo del

mundo. Así, serían ejemplos de este tipo de ONG Amnistía Internacional, Human Rights Watch o SOS Racismo. Su trabajo es difundir los derechos humanos y hacer que las violaciones de los derechos humanos no queden impunes.

2.2.3 ONG por el Medio Ambiente

Las ONG por el medio ambiente lo que hacen es trabajar para concientizar acerca de la necesidad de la protección del medio ambiente, de la diversidad natural y de intentar paliar la intervención de los seres humanos en el deterioro de la calidad del medio ambiente y luchar contra el cambio climático. En los últimos años estas ONG han tomado mayor relevancia buscando tener un impacto mayor en la población por el deterioro de la naturaleza y recursos que se está presentando en nuestro mundo. Greenpeace, Amigos de la Tierra o Adena serían ejemplos de ONG que dedican su tiempo a preservar y cuidar el medio ambiente.

2.2.4 ONG de intervención inmediata

Finalmente existe un grupo de ONG de intervención inmediata para actuar cuando sucede una catástrofe natural o humanitaria (ayuda a refugiados o desplazados). Médicos sin Fronteras, Cruz Roja, Médicos Mundi o Acnur serían ONG de este tipo. Como ya se mencionó La Cruz roja es la ONG más antigua, fundada a mitad del siglo XIX por el suizo *Henry Dunant*. El objetivo sigue siendo el mismo: Atender de forma inmediata a aquellos que lo necesitan.

A nivel local pueden ser creadas para ayudar a los niños de la calle, alfabetización, superación de la pobreza, facilitar el acceso a vivienda y bienes, realizar investigación social, educación popular, defensa del medio ambiente, defensa de los derechos de los consumidores, ayuda social, promoción cultural, integración social, entre muchas otras.

Algunas actividades a nivel internacional afrontadas por las ONG son:

- Garantes de la aplicación de tratados internacionales humanitarios.
- Promoción y denuncia de los abusos de los derechos humanos.

- Vivienda social.
- Ayuda humanitaria.
- Protección del medio ambiente.
- Laborales y medioambientales.
- Cooperación para el desarrollo.
- Ayuda a la infancia.
- Ayuda y orientación a la tercera edad.
- Inmigración.
- Gestión de riesgos de desastres.
- Comunicación para el desarrollo.
- Participación ciudadana.

2.3 ONG Centro de Estudios para el Desarrollo Regional CEDER

La Organización No Gubernamental Centro de Estudio para el Desarrollo Regional CEDER se constituyó el 03 de febrero de 1983, según consta en el Acta de fundación de la misma fecha. Está inscrito en la ZONA REGISTRAL N° XII – Sede Arequipa, en la partida SIR 1065199 que viene de la ficha 0890 del Registro de Personas Jurídicas – Asociaciones.

Por Resolución Directoral N° 173–2014/APCI-DOC del 04 de abril de 2014, la Entidad CEDER se encuentra inscrita en la Agencia Peruana de Cooperación Internacional-APCI.

De acuerdo a Resolución de Intendencia SUNAT, es declarada procedente la solicitud de inscripción del Centro de Estudios para el Desarrollo Regional - CEDER en el Registro de Entidades Inafectas y Exoneradas del Impuesto a la Renta. El Centro de Estudios para el Desarrollo Regional -CEDER, se encuentra inscrita en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT en el Perú, con Registro Único de Contribuyente – RUC No. 20121574790.

En los últimos años su trabajo se ha centrado en tres ejes temáticos: el apoyo al proceso de descentralización, el desarrollo de la competitividad local y regional que permita mejores ingresos para los productores, y la inclusión de los niños pobres a servicios educativos de calidad.

Tienen por lema “El privilegio de trabajar con los que menos tienen lo seguimos compartiendo con hombres y mujeres, con quienes nos encontramos en el espacio público y privado, en el gubernamental y no gubernamental, en el social y en el popular”

2.3.1 Objetivo de la ONG CEDER

Tiene como objetivo brindar apoyo técnico a proyectos e instituciones en actividades conducentes al desarrollo regional y microregional mediante servicios de asesoría, capacitación e investigación, promover el perfeccionamiento de los niveles de organización y participación existentes en la población, aportar al proceso de toma de conciencia de la población mediante el reconocimiento crítico y reflexivo de la problemática, inserta un contexto regional, nacional e internacional, contribuir con la capacitación de la población en desarrollo de sus principales actividades que tienen incidencia directa en el mejoramiento de sus condiciones de vida, incentivar al análisis de las causas de la problemática socio-económica, cultural, regional y microregional, mediante investigaciones de posibilitar la identificación de alternativas de solución, servir de nexo entre las instituciones cuyas actividades se relacionan con los objetivos de la institución así como de tribuna buscando la integración regional de esfuerzos de la promoción de desarrollo regional y microregional.

Presentamos algunos puntos específicos:

- Implementar un sistema de formulación, negociación y gestión de proyectos creativos, innovadores y de alto impacto en las áreas de trabajo del CEDER.
- Desarrollar capacitación, asesoría y consultoría en base a las características de la demanda del mercado regional y nacional en nuestras líneas de trabajo.
- Consolidar un sistema y estrategia de relación, comunicación y posicionamiento con sujetos de decisión política y financiera a partir de nuestros resultados.
- Desarrollar una organización administrativa eficiente, eficaz con soporte tecnológico adecuado, con planificación y evaluación sostenida y con capacidad de respuesta

2.3.2 Ubicación

La Entidad tiene como domicilio legal en Urb. Aurora F-13 en el distrito de Arequipa, provincia y departamento de Arequipa, Perú.

2.3.3 Finalidad de la ONG CEDER

La Entidad tiene por finalidad

- Promover la implementación de proyectos de desarrollo orientados a mejorar las condiciones de vida de la población de la región y el país.
- Contribuir a la concientización de la población y al desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones populares.
- Promover el trabajo coordinado, orientado a generar una institucionalidad que de soporte al desarrollo local, regional y nacional.
- Fomentar y desarrollar acciones de investigación social, cultural y tecnológicas destinadas a promover alternativas en los diversos aspectos del desarrollo local, regional y nacional.
- Promover y desarrollar actividades de carácter educativo y cultural.

2.3.4 Áreas de desarrollo y principales proyectos

2.3.4.1 Proyectos de Desarrollo Rural

Algunos de los proyectos en el ámbito rural son:

- “Desarrollo de la Cadena Productiva Láctea en la Cuenca Lagunillas – Puno” que tiene como objetivo general incrementar el ingreso familiar promedio anual de 300 familias de organizaciones comuneras criadoras de ganado vacuno de los distritos de Mañazo y Vilque, en S/ 822.00 por familia al año, de S/ 3050 a 3872 soles.
- “Articulación de cadenas agrícolas en los andes peruanos” que tiene como objetivo general incrementar el valor de las cadenas productivas de lácteos y fruta, en los distritos de Puquina y Omate.

- “Desarrollo de capacidades productivas y comerciales de los pequeños criadores de alpacas en comunidades alto andinas de Moquegua y Arequipa” que tiene como objetivo general el mejorar los niveles del empleo y el ingreso de 350 familias de pequeños criadores de camélidos en 9 comunidades campesinas de Arequipa y Moquegua.
- “Mejoramiento del empleo y del ingreso campesino, mediante el desarrollo de la cadena productiva de lácteos, en los distritos de Cabanillas, Cabana, Vilque y Mañazo, región Puno. Cuyo propósito del proyecto es incrementar los niveles de producción y productividad, y la rentabilidad de la ganadería vacuna y de la pequeña agroindustria quesera, a fin de incrementar los ingresos de las familias campesinas de escasos recursos económicos de los distritos de Mañazo, Vilque, Cabana y Cabanillas; en la región Puno.
- “Incremento del ingreso de las familias productoras de cuyes – Torata – Moquegua” con la finalidad de contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias productoras de cuyes del distrito de Torata – Moquegua, siendo beneficiados 150 familias productoras de cuy del distritos de Torata, teniendo en este proyecto a Aliados Estratégicos como al Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), Agenda Agraria de la Región Moquegua, Municipalidad distrital de Torata. Y en apoyo de Southern Perú como inversionista.

2.3.4.2 Proyectos de Desarrollo urbano y descentralización

Que tiene proyectos tales como:

- Prospectiva de Posibilidades de desarrollo en la Macro región Sur" teniendo como objetivo el determinar las condiciones de inserción de la región Arequipa en la Macroregión con tendencias predominantes a nivel mundial señalando

escenarios posibles, promoviendo una visión compartida de desarrollo y el Espacio por el acuerdo Regional.

- “Capitalizando experiencias sobre prácticas de protección social inclusiva en América Latina” El proyecto se propuso alcanzar los objetivos de contribuir a la recuperación y capitalización de las buenas prácticas de protección social inclusiva, promovidas por los donatarios de las IAF y sus aliadas en América Latina. Además de Identificar propuestas de mejora de las políticas de protección social implementadas por el Estado y la sociedad civil. Esto beneficia a 71 personas (30 varones y 41 mujeres) de 22 organizaciones.

2.3.4.3 Proyectos de Población y Desarrollo

Teniendo proyectos como:

- "Formación empresarial y mejoramiento del empleo de los jóvenes, en Arequipa", cuyo objetivo principal es el de Contribuir a mejorar los niveles de ingreso de los jóvenes de los sectores más pobres de la población de Arequipa.
- "Programa Pro niño: Educación para Niños, Niñas y Adolescentes que Trabajan", teniendo su objetivo principal el de Fortalecer el vínculo escolar de los niños y adolescentes que trabajan.
- "Vigila Perú" en donde su objetivo general es el de diseñar, implementar y difundir un sistema de acceso a la información para la vigilancia ciudadana de la gestión del Gobierno Central y Gobiernos Locales, en el marco del proceso de descentralización.

Adicionalmente tiene publicaciones e investigaciones de proyectos anteriores que pueden servir de ejemplo o modelo para otras poblaciones con situaciones semejantes que se pueden mejorar logrando así conseguir el progreso y bienestar de la población.

2.4 Riesgo de Control Interno

2.4.1 Definición de Riesgo

No es claro el origen etimológico de la palabra riesgo, ya que mientras la Real Academia Española nos dice que se deriva del italiano “rischio” que a su vez lo tomó del árabe “rizq” con el significado de lo que nos viene dado de modo providencial; Joan Coromidas y Friedrich Diez, nos dicen que al igual que “risco” riesgo proviene del latín “resecare” que significa atreverse.

Independientemente de cual sea el origen de la palabra, cuando hablamos de riesgo hacemos referencia a una situación peligrosa, no segura, cuyos resultados no se encuentran garantizados.

En la antigüedad se asoció el riesgo con el peligro: las amenazas de la naturaleza (frío, calor, lluvia, terremotos, etc.), la domesticación de los animales, y los primeros grandes descubrimientos (agricultura, fuego, la rueda, etc.) y con ello, prepararse, mediante el ahorro y las previsiones, para enfrentar cada una de las estaciones y los cambios climáticos.

Si bien la humanidad sobrevivió a tales cambios, y significó un triunfo, no sólo frente a la adversidad si no frente a la muerte, quedó comprendido que el riesgo nunca llega a ser cero, es cambiante, siempre exige un esfuerzo permanente y sobre todo, está asociado con el crecimiento y el bienestar. En realidad tiene un significado negativo relacionado con el peligro, daño, siniestro o pérdida. Etimológicamente la palabra riesgo, significa proximidad de un daño. También es la contingencia, desgracia o contratiempo.

En la actualidad el riesgo es todo aquello (positivo y negativo, de origen interno o externo) que puede afectar un negocio.

Es importante en toda organización contar con una herramienta, que garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades de una entidad y por medio de procedimientos de control se pueda evaluar el desempeño de la misma. (Introducción al riesgo empresarial. El riesgo económico, Manuel cano rodríguez y Fernando moreno Bonilla, diciembre 2004)

El riesgo en contabilidad se puede definir como la posibilidad de que en el trabajo propiamente contable se den errores, omisiones, incertidumbres o fraudes.

En términos de auditoría existe el riesgo de que los errores, omisión, incertidumbres y/o fraudes no sean detectados en el proceso de la ejecución de la auditoría.

El riesgo de control interno puede considerarse como una combinación entre la posibilidad de la existencia de errores significativos o irregularidades en los estados financieros y el hecho de que los mismos no sean descubiertos.

2.4.2 Clasificación de riesgos

2.4.2.1 Riesgo financiero

Existen diferentes naturalezas de riesgos financieros, las cuales pueden ser clasificadas en las siguientes categorías o tipos:

- a) **Riesgos de Mercado:** Se entiende como la pérdida que puede sufrir un inversionista debido a la diferencia en los precios que se registran en el mercado o en movimientos de los llamados factores de riesgo (tasas de interés, tipos de cambio, etc.).
- b) **Riesgos de Crédito:** Es el más antiguo y probablemente el riesgo más importante que enfrentan las empresas. Se podría definir como la pérdida potencial que es consecuencia de un incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye compromiso de pago.
- c) **Riesgos de Tasas de Interés y Liquidez:** Se refiere a las pérdidas que puede sufrir una empresa por movimientos adversos en tasas de interés. Los bancos son muy sensibles a las variaciones en las tasas de interés y el manejo de activos y pasivos. El riesgo de liquidez también se refiere a la imposibilidad de transformar en efectivo un activo. Este riesgo está presente en situaciones de crisis cuando en los mercados hay vendedores pero no compradores.

- d) **Riesgo Legal:** Se refiere a la pérdida que se podría sufrir en caso de que exista incumplimiento de una contraparte y en esa transacción no se pudiera exigir por la vía jurídica, cumplir con los compromisos de pago. Se refiere a operaciones que tengan algún error de interpretación jurídica o alguna omisión en la documentación.

- e) **Riesgo Operativo:** Está asociado a fallas en los sistemas, procedimientos, controles inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude, o error humano, en los modelos o en las personas que manejan dichos sistemas. También está asociado a pérdidas por fraudes o por falta de capacitación de algún empleado en la organización.

También se atribuye este tipo de riesgo a las pérdidas en que puede incurrir una empresa o institución por la eventual renuncia de algún empleado o funcionario de la misma, que durante el período en que laboró en dicha empresa, concentró todo su conocimiento especializado en algún proceso clave.

2.4.2.2 Riesgos de Auditoría

Es el riesgo de que los auditores emitan una opinión no calificada sobre los estados financieros que estén materialmente equivocados.

Los riesgos de auditoría pueden ser resultado de errores (equivocaciones no intencionales, tales como omisiones y comisiones) o fraudes (equivocaciones intencionales, incluyen apropiación indebida y presentación fraudulenta de estados financieros). (Rodríguez Carranza, Guerra Garcés y Reyes Santos: "Modelo de identificación de los riesgos de control interno para la actividad empresarial" en Contribuciones a la Economía, enero 2009).

El riesgo de auditoría tiene básicamente cuatro componentes que a continuación se describen:

- a) **Riesgo Inherente:** El riesgo inherente es el riesgo que existe ante la ausencia de alguna acción que la dirección pueda tomar para alterar tanto la probabilidad o impacto del mismo. El riesgo surge de la exposición que se tenga a la actividad en particular y de la probabilidad que un choque negativo afecte la rentabilidad y capital de la empresa. Es en función al tipo de negocio y su medio ambiente, y de la naturaleza de la cuenta o tipo de transacciones.

Existen factores que afectan el riesgo inherente como los siguientes:

- Integridad de la administración.
 - La experiencia y conocimiento de la administración y cambios en la administración durante el período, por ejemplo: la inexperiencia de la administración puede afectar la preparación de los estados financieros de la entidad.
 - Presiones inusuales de la administración a dar una representación errónea de los estados financieros.
 - Naturaleza y tamaño de la entidad, el volumen de las operaciones, su ubicación geográfica.
 - Susceptibilidad de pérdidas o malversación, de los activos por ejemplo los que son altamente deseables y móviles como el efectivo.
 - Transacciones inusuales de la entidad, por ejemplo ajustes que se realizan al final del periodo.
- b) **Riesgo de Control:** Es el riesgo de que cuando ocurran errores no sean detectados ni corregidos por el sistema de control interno. Ello se debe a fallas en la revisión adecuada de las transacciones; documentación inadecuada; acceso ilimitado a efectivo e inventarios o cualquier otro valor negociable; y carencia de registros de los inventarios perpetuos.

Esas debilidades en el control contribuyen a que haya errores y fraudes en los estados financieros.

Siempre existirá cierto riesgo debido a las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno. Para evaluar el riesgo de control, se debe considerar lo adecuado del diseño de los controles, así como probar la adherencia a los procedimientos de control. De no existir dicha evaluación, se deberá asumir que el riesgo de control es alto.

Tanto el riesgo inherente y el riesgo de control afectan la validez de la evidencia de auditoría, además determinan la posibilidad de que los estados financieros estén materialmente equivocados.

- c) **Riesgo de Detección:** El riesgo de detección es el riesgo de que los procedimientos del auditor no descubran un error que exista en una cuenta o tipo de transacciones, el cual pueda ser importante individualmente o en conjunto con errores de otras cuentas o transacciones.

El nivel de riesgo de detección se relaciona directamente con los procedimientos del auditor; siempre existirá cierto riesgo de detección, aun cuando el auditor examine el cien por ciento del saldo de la cuenta o del tipo de transacción, cuando el auditor seleccione un procedimiento de auditoría inadecuado, o aplique mal un procedimiento de auditoría adecuado, o al interpretar equivocadamente los resultados de la auditoría.

- d) **Riesgo de Negocio:** Se define como el riesgo consistente en que la entidad o empresa fallara en lograr sus objetivos. Este riesgo le requiere al auditor tener una visión más amplia de lo que simplemente es el riesgo de auditoría.

“Una consideración amplia de este riesgo es más probable que dé como resultado una identificación de los problemas que pueden causar declaraciones equivocadas materiales en los estados financieros”.

El enfoque de riesgo de negocio asume que existe una relación entre riesgo de negocio y el concepto tradicional del riesgo de auditoría, y que la mejor manera para identificar el riesgo de los estados financieros es considerar este concepto de riesgo de negocio.

Esto quiere decir que el auditor debe centrar su atención en los riesgos del negocio porque un entendimiento más robusto de negocio es probable que resulte una identificación más completa del riesgo inherente que puede afectar los estados financieros. De la misma manera un incremento de atención en los controles que la entidad tiene en funcionamiento es probable una identificación completa del riesgo de control que pueden afectar los estados financieros.

2.5. Tipología de los Diferentes Riesgos de una Auditoría

2.5.1 Irregularidades

En una auditoría ya sea interna o externa de estados financieros las irregularidades juegan un papel básico, en lo referente a riesgos de responsabilidad al no poder detectarlos.

Las irregularidades se consideran las omisiones intencionales de cifras o revelaciones en los estados financieros. Las irregularidades incluyen la presentación de información financiera fraudulenta para presentar estados financieros engañosos, que puedan considerarse como desfalco.

Las irregularidades en los estados financieros pueden ser el resultado de una mala interpretación u omisión deliberada de los efectos de hechos,

operaciones u otros cambios intencionados en los registros contables básicos.

Las irregularidades pueden implicar:

- Manipulación, falsificación o alteración de los registros contables o documentos de soporte.
- Información falsa.

La presentación adecuada de los estados financieros depende de varios factores, entre los que se encuentra la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad, el ejercicio de un criterio adecuado en la realización de las estimaciones necesarias en aquellas áreas en donde existan incertidumbres y el suficiente desglose de aspectos significativos, además de los elementos básicos, que son la adecuación y validez de las operaciones y saldos.

Las posibles irregularidades que se efectúan en las operaciones de caja y bancos y de sus saldos pueden clasificarse, desde el punto de vista de su ejecución de la siguiente forma:

a) **Desfalcos:**

Intercepción – efectuar cobros antes de que estos se registren (ejemplos: ventas al contado o cobros de cuentas a cobrar no registrados).

Sustracciones – Hacerse con una cantidad en efectivo después de haberla registrado. (Ejemplo: apoderarse de una cantidad de los cobros registrados pero no depositados, de fondos fijos o cuentas bancarias)

Desviaciones – Hacer que un desembolso que en un principio es legítimo se desvíe de su destino correspondiente.

b) **Distorsiones:** Modificación de los estados financieros sin obtener ningún activo.

2.5.2 Fraude

El fraude es el delito más creativo: requiere de las mentes más agudas y podemos decir que es prácticamente imposible evitarlo. Porque en el momento en que se descubre el remedio, alguien inventa algo nuevo.

Se puede afirmar que fraude es un engaño hacia un tercero, abuso de confianza, dolo, simulación, etc.

El término "fraude" se refiere al acto intencional de la administración, personal o terceros, que da como resultado una representación equivocada de los estados financieros, pudiendo implicar:

- Manipulación, falsificación o alteración de registros o documentos.
- Malversación de activos
- Supresión u omisión de los efectos de ciertas transacciones en los registros o documentos.
- Registro de transacciones sin sustancia o respaldo
- Mala aplicación de políticas contables.

La responsabilidad por la prevención y detección del fraude y error descansa en la gerencia que debe implementar y mantener sistemas de contabilidad y de control adecuados. (Revista de Investigación y negocios Actualidad Empresarial N° 242, Área especializada de Auditoría correspondiente a la primera quincena de noviembre 2011.)

a) Tipos de Fraude: Se considera que hay dos tipos de fraudes: el primero de ellos se realiza con la intención financiera clara de malversación de activos de la empresa. El segundo tipo de fraude, es la presentación de información financiera fraudulenta como acto intencionado encaminado a alterar las cuentas anuales.

b) Clasificación de los fraudes:

Los fraudes denominados internos son aquellos organizados por una o varias personas dentro de una institución, con el fin de obtener un beneficio propio.

Los fraudes conocidos como externos son aquellos que se efectúan por una o varias personas para obtener un beneficio, utilizando fuentes externas como son: bancos, clientes, proveedores, etc.

c) **¿Por qué causas existen los fraudes?** Se considera que hay fraudes por:

- Falta de controles adecuados.
- Personal escaso y mal capacitado
- Baja / alta rotación de puestos.
- Documentación confusa.
- Salarios bajos.
- Actividades incompatibles entre sí.

Es un hecho demostrado que evitar fraudes es responsabilidad de todos los empleados. Por ello, es importante crear una cultura empresarial encaminada a minimizar el riesgo de fraude.

Para que exista un fraude debe existir una oportunidad. Esta puede ser provocada por la falta de controles.

d) **Cómo se evita el fraude:** La mejor opción para evitar un fraude es la de mejorar el control administrativo, implementar prácticas y políticas de control, analizar los riesgos que motiven a un fraude, tener la mejor gente posible, bien remunerada y motivada.

En el caso de una Auditoria, la falta de control interno le dará pistas e indicios al auditor sobre la posibilidad de que existan errores, fraudes e irregularidades. (Revista de Investigación y negocios Actualidad Empresarial N° 242, Área especializada de Auditoria correspondiente a la primera quincena de noviembre 2011).

e) **Cómo se detecta un fraude:** Tener siempre en cuenta las siguientes acciones:

- Observar, probar o revisar los riesgos específicos de control, identificar los más importantes y vigilar constantemente su adecuada administración.
- Simular operaciones.
- Revisar constantemente las conciliaciones de saldos con bancos, clientes, etc.
- Realizar pruebas de cumplimiento de la eficacia de los controles.

La prevención de este riesgo depende de la administración. El auditor deberá planear la auditoría de modo que exista una expectativa razonable de detectar anomalías importantes resultantes del fraude y el error. Se sugiere establecer procedimientos que deben considerarse cuando el auditor tiene motivos para creer que exista fraude o error.

2.5.3 Los Errores Contables

Las tipologías de los riesgos de una auditoría están ligadas a los errores y se puntualizan como: “Las omisiones no intencionales de cifras o revelaciones en los estados financieros”.

Los errores pueden ser:

- Consecuencia de fallos matemáticos o administrativos en los registros contables.
- Aplicación errónea de las Normas Internacionales de Contabilidad
- Mala interpretación de hechos existentes.

Los errores más comunes son:

- En la clasificación del activo que no sería material en cuanto a su cantidad, si está afectada a dos categorías de la planta o el equipo.

- Error en una norma, un cambio de una norma debe ser evaluado en cuanto a sí: el método contable por el efecto de cambio está de conformidad con Normas Internacionales de Contabilidad.
- Error de anotación o digitación de datos.

El sistema de control debe ser adecuado para detectar errores, así como desfalcos. En este sentido se considera que los errores, se producen sin intención, mientras que las irregularidades se producen intencionalmente. Es mucho más complicado prevenir o detectar las irregularidades que los errores.

2.6 Sistema de control Interno

Control es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

Inspección, fiscalización. Dominio, mando. Dispositivo para regular la acción de un mecanismo.

El control interno es el proceso diseñado y efectuado por la dirección, la administración y el resto del personal de una organización para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de entidad respecto de la confiabilidad de la información financiera. (Norma Internacional de Auditoría N° 315 Entendimiento de la Entidad y su entorno y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa. Párrafo 41. 2011).

Se puede afirmar por consiguiente que el control interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una empresa u organización, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos.

El control interno ayuda a las organizaciones a lograr importantes objetivos y a mantener y mejorar su rendimiento. El diseño e implementación de un sistema de control interno efectivo puede suponer todo un desafío y el funcionamiento diario del sistema de manera eficaz y eficiente puede resultar desalentador.

Un sistema de control interno bien implementado además requiere de un riguroso cumplimiento de las políticas y procedimientos y del juicio y criterio profesional correcto.

El control interno no es un proceso en serie sino un proceso integrado y dinámico que día a día debe llevarse a cabo.

2.6.1 Objetivos del sistema de control Interno

El diseño, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del Control Interno es fundamental para el logro de los siguientes objetivos:

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar (control interno contable).
- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (control interno administrativo).
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos (control interno administrativos).
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización (control interno administrativo).
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización (control interno contable).
- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan

comprometer el logro de los objetivos programados (control interno administrativo).

- Garantizar que el Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales hace parte la auditoría interna (control interno administrativo).

Velar porque la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación y para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones (control interno administrativo).

2.6.2 Elementos de un Sistema de Control Interno

El control interno consiste de los siguientes componentes: (Norma Internacional de Auditoría N° 315 Entendimiento de la Entidad y su entorno y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa. Párrafo 43. 2011).

- a) El ambiente de control.
- b) El proceso de evaluación de riesgos de la entidad.
- c) Actividades de control.
- d) El sistema de información, incluyendo los procesos del negocio relacionado, relevantes a la información financiera y la comunicación.
- e) Monitoreo.

2.6.2.1 Ambiente de Control

El ambiente de control es el primer elemento de la estructura del control interno entendiéndose como la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad fortaleciendo o debilitando sus controles además marcan la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concientización de sus empleados respecto al control.

"El núcleo de una institución es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad)

y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo".

El ambiente de control interno representa el entorno de la organización conformado por:

- Filosofía que tiene la organización contenidas en su misión y visión así como el estilo de manejo de la organización por parte de los encargados.

La ONG objeto de estudio tiene la misión en:

Es una ONG'D que identifica, constituye y valida propuestas de desarrollo humano sustentable con la población de baja calidad de vida con iniciativa y potencialidad de desarrollo. Prioriza líneas de trabajo en agroindustria, educación, población y descentralización.

Y su visión en:

El CEDER es una ONG'D con capacidad de impulsar y liderar políticas, propuestas y programas de desarrollo humano sustentable, constituyéndose en un referente local y global en sus áreas de acción. Tiene socios estratégicos y aliados que se empoderan y participan en los procesos de desarrollo socioeconómico.

- Métodos de control administrativo.
- Políticas y prácticas del personal.
- Diferente influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la ONG.

El ambiente de control es el resultado conjunto de diversos factores que afectan la efectividad global del control interno.

2.6.2.2 Evaluación de Riesgos

Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación de riesgos implica un proceso dinámico para identificar y evaluar los riesgos estos deben evaluarse en relación de niveles ya establecidos por la entidad.

En el proceso de evaluación debemos considerar la identificación, Análisis y Administración de Riesgos Relevantes en la preparación de Estados Financieros que pudieran evitar que estos estén razonablemente presentados de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados o la base de contabilidad aceptada definida por la institución.

En general los riesgos pueden surgir o cambiar por lo siguiente:

- Incorporación de nuevas tecnologías.
- Cambios en los sistemas de información.
- Redimensionamiento (crecimiento o reducción).
- Nuevo personal clave.
- Nuevos proyectos, incursión en nuevos ámbitos.

2.6.2.3 Actividades de Control

Son aquellos que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la empresa, sin embargo, el hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control, no necesariamente significa que están operando efectivamente, por este motivo el auditor interno, o la persona designada por la máxima entidad de la organización, deberá confirmar este hecho.

Son las políticas, normas, procedimientos, segregación de responsabilidades, entre otros, que contribuye a asegurar el cumplimiento de las directrices administrativas.

Estas ayudan a minimizar los riesgos y obtener los objetivos empresariales.

Podemos categorizar éstas como sigue:

- Ejecución de revisiones
- Proceso de la información
- Controles físicos
- Segregación de Funciones

2.6.2.4 Información y comunicación

Se refiere a la identificación, registro y comunicación de la información con la calidad y oportunidad que facilite a las personas cumplir con las responsabilidades y objetivos.

La calidad de la información generada por el sistema afecta la habilidad de la Gerencia de tomar decisiones apropiadas para controlar las actividades de la entidad y preparar reportes razonables.

2.6.2.5 Monitoreo o supervisión

El proceso de control interno requiere supervisión de los procesos que compruebe que se mantiene un adecuado funcionamiento del sistema y que este es sostenible en el tiempo. La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones. . El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los

aspectos significativos observados. Comprende las actividades de supervisión, evaluación, seguimiento y acompañamiento del sistema de control

Las actividades de monitoreo incluyen:

- Revisiones periódicas y rotativas de los controles
- Uso de información de comunicaciones de partes externas
- Confirmación de información.

2.6.3 Diseño del sistema de Control Interno

Teniendo en cuenta que el Sistema de Control Interno no es un objetivo en sí mismo, un criterio fundamental, al momento de idear o establecer tales sistemas, es considerar constantemente la relación costo-beneficio.

En particular, el costo del Sistema de Control Interno se debe diferenciar con el beneficio general, los riesgos que reduce al mínimo y el impacto que tiene en el cumplimiento de las metas de la organización. El reto es encontrar el justo equilibrio en el diseño del Sistema de Control Interno; un excesivo control puede ser costoso y contraproducente.

Además, las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados. Es el gerente de la organización, con ayuda de sus colaboradores, quien está llamado a definir y poner en marcha dentro de los parámetros de orden legal y sistemático, el Sistema de Control Interno que mejor se ajuste a la misión, las necesidades y la naturaleza de la organización.

El diseño debe comprender, entre otros, los siguientes aspectos:

2.6.3.1 Organización de la Función de Control Interno

Aun cuando en teoría no es necesaria la existencia de una oficina especializada en el área de control interno, en la práctica, resulta conveniente

crearla con el fin de que lidere el proceso de diseño e implantación del sistema y, posteriormente, ayude a la administración de la organización a cumplir su obligación.

Esto es, porque la operación de un Sistema de Control Interno cuya práctica sea intrínseca al desarrollo de las funciones de todos los involucrados en la entidad, supone un cambio cultural muy profundo y difícil de lograr a corto plazo, especialmente si no cuenta con alguien que lidere el proceso y produzca resultados rápidamente y, consecuentemente, induzca y acelere el cambio de actitud entre los miembros de la organización.

Debemos comprender que la creación de un área que tenga como atribución especial el control interno significa erogación de recursos, por tal razón en una ONG, sería oneroso establecerlo para la relación costo-beneficio.

2.6.3.2 Plan de Desarrollo de la Función de Control Interno

El diseño del sistema de control interno es todo un proceso; no una acción específica. Por esta razón es importante que su desarrollo obedezca a un plan, en el cual se tengan en cuenta las características propias de la organización y un grado de avance relativo. Este plan debe contemplar los siguientes elementos básicos:

- Definición de la misión de la oficina de control interno.
- Definición del alcance de las funciones de la oficina de control interno en el área del control de gestión.
- División del trabajo entre la línea de la organización y la oficina de control interno en el desarrollo de las actividades de control.
- Definición y cronograma de desarrollo de las herramientas computacionales y de otra naturaleza que servirán de apoyo en el ejercicio del control interno.

- Cronograma de formalización, documentación e implantación de los demás procesos y procedimientos de la organización.

2.6.3.3 Análisis de los Riesgos de Control Interno

Es responsabilidad de los encargados de la entidad el diseño del sistema de control interno, realizar el análisis respectivo de cada una de las actuaciones o procedimientos de la entidad con el fin de identificar las partes débiles.

2.6.3.4 Plan de Trabajo para la Documentación y Formalización de Procesos y Procedimientos

Cualquiera que sea el diseño adoptado, éste tiene como prerrequisito la existencia de procesos y procedimientos formalizados.

No todos los procesos y procedimientos deben estar formalizados y documentados antes de montar el sistema. Éste es un proceso que al principio puede resultar lento, pero que se irá agilizando a medida que las distintas áreas de la organización comprendan su importancia y comiencen a percibir los beneficios.

Por esta razón, lo prioritario es iniciar la actividad con los procesos y procedimientos que se consideren críticos para la entidad, es decir, aquellos que puedan afectar de manera significativa la marcha de la organización y sus resultados.

El levantamiento de información de estos procesos y procedimientos debe ser una responsabilidad de las distintas áreas que integran la institución, bajo la premisa de que ellas son las que poseen la información y las que, una vez esté operando el sistema, van a recibir los mayores beneficios.

Los puntos de control son de tres tipos principales:

- Los destinados a verificar la eficacia del proceso.
- Los dirigidos a asegurar el logro de los parámetros de eficiencia establecidos.

- Los relacionados con el cumplimiento del trámite legal.

Los tres tipos de control son importantes para el funcionario responsable. Los dos primeros porque ayudan a controlar el resultado de las operaciones a su cargo y el último porque le ayuda a cumplir correctamente su responsabilidad legal.

2.6.3.5 Uso de Manuales como Herramienta de Control Interno

Los manuales son piezas fundamentales dentro del Sistema de Control Interno. Su elaboración debe ser una de las actividades primordiales de la oficina de control interno y debe estar claramente contemplado dentro del plan de desarrollo de la función de control interno.

Con el fin de generar o actualizar los manuales, es recomendable adoptar el sistema de hojas intercambiables.

Las actualizaciones se deben producir cada vez que la oficina de control interno, de común acuerdo con los empleados responsables, llegue a la conclusión de que el proceso o procedimiento, o que el mecanismo o instrumento de control utilizado se deben modificar.

Los manuales constituyen el elemento primordial del proceso de capacitación de los empleados responsables.

2.6.4 Responsabilidad del control interno

Los encargados de control interno son responsables por las actuaciones de los procesos en las organizaciones que tienen las posibilidades financieras de poder crearlas, de lo contrario, la responsabilidad por las actuaciones recae en la gerencia.

La responsabilidad del control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización.

Es necesario establecer un Sistema de Control Interno que les permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajusten en todo a las normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización. Además, es diferente dependiendo de la actuación o naturaleza de cada organización.

Desde el punto de vista del cumplimiento del objeto social y las funciones asignadas a las organizaciones, el control interno es responsabilidad de la gerencia en forma indispensable e indelegable, ya que la responsabilidad no termina con la formulación de objetivos y metas, sino con la verificación de que éstos se han cumplido.

El Sistema de Control Interno debe ser un conjunto armónico, conformado por el sistema de planeación, las normas, los métodos, los procedimientos utilizados para el desarrollo de las funciones de la organización y los mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación que se utilicen para realimentar su ciclo de operaciones.

Esta característica es fundamental, pues es la que permite que todos los niveles de la organización participen activamente en el ejercicio del control: la gerencia a través de la orientación general y la evolución global de resultados; las áreas administrativas a través del diseño de normas y procedimientos para desarrollar sus actividades, y las dependencias de apoyo, mediante el uso adecuado de procesos administrativos tales como la planeación, el control de gestión y la evaluación del desempeño del personal de la empresa u organización.

2.6.5 Procedimientos generalmente aceptados para mantener un control eficaz

- Delimitar las responsabilidades.
- Segregar funciones de carácter incompatible.
- Dividir el procesamiento de cada transacción.
- Seleccionar al personal capaz y hábil.
- Crear procedimientos que aseguren la exactitud de la información.
- Hacer rotación de deberes.

- Dar instrucciones por escrito.
- Utilizar cuentas de control.
- Crear procedimientos que aseguren la totalidad, la autorización y el mantenimiento de la información.
- Evaluar los sistemas computarizados.
- Usar documentos prenumerados.
- Evitar el uso de dinero en efectivo.
- Hacer depósitos inmediatos e intactos de fondos.
- Mantener orden y aseo.
- Identificar los puntos clave de control en cada proceso.
- Usar gráficas de control.
- Realizar inspecciones técnicas frecuentes.
- Actualizar medidas de seguridad.
- Registrar adecuadamente la información.
- Conservar en buen estado los documentos.
- Usar indicadores.
- Practicar el autocontrol.
- Crear por lo menos un suplente (Back Up) en cada puesto dentro de la organización para no crear dependencia en determinadas operaciones.
- Hacer que la gente sepa por qué y para qué se hacen las cosas.
- Definir objetivos y metas claras y alcanzables.
- Realizar tomas físicas periódicas de activos.

2.7 Sistema de Control Interno a través de manuales administrativos y contables

2.7.1 Concepto

Un manual es un documento que contiene, en forma sistemática y ordenada, información y/o instrucciones sobre organización, historia, política, procedimientos contables y administrativos, que se consideran necesarios para la mejor ejecución de las tareas de una empresa u organización.

2.7.2 Objetivos

Para comprobar si la organización, cumple o alcanza los objetivos que persigue debe contar con manuales administrativos y contables, que sirvan de medio de control para que todo lo que ocurra en la vida diaria de la organización tienda al logro de sus objetivos.

Los manuales, tienen como propósito ser un instrumento de la administración en la que el personal determinado, incorpora eficiencia en la ejecución del trabajo, para alcanzar los objetivos de la empresa. Cuando se habla de eficiencia debe entenderse que se dice: en el menor tiempo, con el menor esfuerzo y al menor costo. En realidad es un libro guía, una fuente de datos que se cree son esenciales para la mejor realización de la tareas.

2.7.3 Pasos para la elaboración de un manual

Como la elaboración de un manual es una tarea que requiere la ayuda de personal especializado principalmente en el área contable, lo cual naturalmente consume tiempo y recursos financieros, es necesario que antes de emprenderla, hagamos una lista bastante clara de los pasos que tenemos que seguir.

Comprende decidir qué tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo y, luego, supervisar la evolución para asegurarse de que se hagan.

Antes de iniciar la actividad de elaboración de manuales, debemos hacer un inventario de los recursos técnicos, humanos y financieros de las actividades que han de realizarse con el tiempo estimado que nos llevaremos en cada una de ellas, así como, definir las actividades susceptibles de realizarse simultáneamente y las secuencias de las actividades relacionadas.

2.7.4 Contenido de los manuales

2.7.4.1 Presentación

La portada del manual debe contener el nombre de la entidad, el tipo de manual y la fecha. El manual de normas y procedimientos al igual que el manual contable puede presentarse en forma de libro debidamente

empastadas, también podrán presentarse en cartapacios, por medio de hojas móviles.

2.7.4.2 Definición y propósito

El que contenga una definición y un propósito nos permitirá determinar el tipo de manual y el uso que le daremos a esta herramienta.

2.7.4.3 Objetivos

Aquí se explica las metas que pretendemos cumplir con los procedimientos que describimos. Es necesario tener en forma clara y concisa cada uno de los objetivos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; facilitar, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

2.7.4.4 Campo de aplicación

Debe encaminarse a una explicación breve sobre los departamentos que abarca el manual, también incluye normas de aplicación general y normas de aplicación específicas para cada uno de los procesos.

2.7.5 Tipos de Manuales

Atendiendo el contenido del manual, estos se pueden clasificar en:

2.7.5.1 Manuales Administrativos

a) Manual de historia de la Empresa

En muchas instituciones se considera importante informar a los empleados acerca de la historia de la empresa, como son su fundación, crecimiento, logros, administración actual y posición. Con ello el empleado, tiene la oportunidad de involucrarse en las actividades de la empresa, adaptándose dentro del esquema organizacional. La información histórica, generalmente, se incluye como parte de

informativa en un manual de políticas, de organización, o en un manual de personal.

El manual de historia de la empresa puede, no sólo estar destinado al personal, sino servir como manual de relaciones públicas, proyectando su imagen a personas ajenas, pero que tienen contacto con ella, como proveedores, clientes, banqueros, gobierno, prensa, o el público en general.

b) Manual de Organización

Los manuales de organización exponen, con detalle, la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

Generalmente contienen gráficas, de organización, descripciones de trabajo, definición de límites de autoridad. Existen manuales de organización departamental, que se ocupan de un departamento en particular o de una función específica, y manuales generales de organización que abarcan toda una empresa.

c) Manual de Procedimientos

También llamados manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo. El manual de procedimiento describe claramente las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, cuáles son los soportes documentales y qué autorización requieren. El registrar por escrito los procedimientos de operación es importante, pero requiere que se pongan a disposición del personal de forma clara. Un manual de operaciones sirve para que la administración aumente su certeza de que los empleados utilizan los métodos y procedimientos prescritos al llevar a cabo sus tareas. El manual ofrece además, al personal, una guía de trabajo, la que resulta particularmente valiosa para orientar

a los nuevos empleados y tiene por objeto minimizar el desperdicio de tiempo y esfuerzo en las actividades de la empresa.

Los manuales de procedimientos pueden clasificarse en manuales de procedimientos de oficina y de fábrica, según sea el lugar donde se utilicen. También pueden referirse a:

- Tareas y trabajos individuales; por ejemplo: cómo operar una máquina de contabilidad.
- Prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.
- Prácticas generales en un área determinada de actividad, como manuales de procedimiento comercial, de producción, financieros.

d) Manual de políticas

En un manual de políticas, se escriben los lineamientos de la conducción de una negociación y los medios para el logro de los objetivos. Se aconseja que estas actitudes deban ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización, si se desea que las operaciones se desarrollen de forma eficiente.

Las políticas son órdenes o lineamientos generales que se originan desde la cúspide de la organización; es decir que pueden provenir de órganos directivos, como grandes líneas políticas a seguir para toda la empresa, y de un carácter particular o fundamental para alcanzar los fines que la organización se ha fijado. Los manuales de políticas ahorran tiempo y esfuerzo, al no realizar demasiadas consultas al nivel jerárquico superior al momento de registrar o realizar operaciones. Puede haber manuales de políticas comerciales, de producción, de finanzas, de créditos, de ventas, de personal, etc.

2.7.5.2 Manual Contable

Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones para:

- El uso adecuado de la nomenclatura contable de una empresa.
- Para aplicar criterios consistentes en el uso de las cuentas.
- Para ayudar a obtener informes y estados financieros que presenten información confiable y de acuerdo a las necesidades de la empresa u organización.

En el manual contable, se incluye información o instrucciones sobre el uso de las cuentas, políticas contables, con el fin de obtener información financiera confiable y oportuna. Detalla la forma de registrar las operaciones contables; puede también, detallar la forma de operación de los libros o registros de las empresas y la forma de presentación de los estados financieros.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El siguiente estudio tiene la intención de generar evidencias del cumplimiento de procedimientos que cumple la ONG CEDER. Para ello se presenta a continuación la metodología de trabajo que busca alcanzar los objetivos propuestos.

3.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación a desarrollar es una investigación aplicada descriptiva. Es aplicada, pues esta trata de responder a problemas concretos, con el fin de encontrar soluciones o respuestas que puedan aplicarse de forma inmediata en situaciones específicas.

Por otro lado, es descriptiva porque busca describir características de un determinado objeto u objetos de estudio de cómo este se desenvuelve y se relaciona con otras variables.

3.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es no experimental transaccional descriptiva, que permite evaluar el problema desde un punto en el tiempo. En esta se miden las variables relevantes del tema investigativo.

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Descripción de la Población

Antes de describir la población, se iniciará describiendo el universo de donde se determinó la población. El universo para esta investigación sería los elementos de donde se extraerá la información. Por ello, los elementos serán personas que conozcan de los temas relacionados con las actividades de la ONG. La población la conforman los trabajadores es decir personas directamente relacionadas con las actividades de la ONG

CEDER que son un promedio de 27 trabajadores entre trabajadores registrados en planillas como por recibos por honorarios. Cabe señalar que el universo señalado como la población y consecuente muestra permitirá evaluar las variables antes conceptualizadas.

La población comprenderá a los trabajadores administrativos ya que para fines de la aplicación de las herramientas de investigación para la recolección de los datos es el personal administrativo el que posee la suficiente experiencia y conocimientos respecto al tema antes señalado.

3.3.2 Selección de la muestra

Para la selección de la muestra se empleará el Método de muestreo aleatorio simple, el cual permite que cada elemento de la muestra que se seleccione tenga la misma probabilidad de ser elegido para conformar parte de dicha muestra.

La extracción de los datos se efectuará al azar. Para ello, se consideró como muestra la aplicación de las herramientas de recopilación de datos a algunos trabajadores administrativos.

3.4 Recolección de datos

3.4.1 Diseño de Instrumentos

Las técnicas para recabar los datos para la investigación son las entrevistas y el análisis de información proporcionada por la institución. Los instrumentos que se emplearán para poder recabar la información serán para las entrevistas, las guías de entrevistas.

Las fuentes para recabar la información serán, las entrevistas a los empleados. Los modelos del instrumento antes señalado se muestran en el Anexo N° 1

3.4.2. Aplicación de instrumentos

Los datos que se obtuvieron a través de las entrevistas y el análisis documental que se realizó se emplearán para cotejar la validez de la hipótesis propuesta señalada anteriormente. Por ello, la información recopilada se aplicará en el trayecto de la presente tesis.

A continuación se detalla la información de algunas de las personas miembros de la institución que colaboraron en brindarnos las entrevistas para el presente trabajo

Entrevista N° 1

- a) Nombre del entrevistado: Mary Peña Tellez
- b) Fecha: 18 de octubre de 2017
- c) Lugar: Urb. Aurora F-13 Arequipa
- d) Cargo en la institución: Administración
- e) Medio de contacto: correo electrónico

Entrevista N° 2

- a) Nombre del entrevistado: Braulio Abarca
- b) Fecha: 25 de octubre de 2017
- c) Lugar: Urb. Aurora F-13 Arequipa
- d) Cargo en la institución: Administración
- e) Medio de contacto: correo electrónico

Entrevista N° 3

- a) Nombre del entrevistado: Geobana Bueno Tejada
- b) Fecha: 25 de octubre de 2017
- c) Lugar: Urb. Aurora F-13 Arequipa
- d) Cargo en la institución: Coordinador del área de población y desarrollo.
- e) Medio de contacto: correo electrónico

CAPITULO IV

PROPUESTA Y RESULTADOS

El planear es el proceso formal de crear normas, procedimientos, metas, estrategias, descripción de puestos y otros métodos que ayudan a evitar y corregir desviaciones en los comportamientos y los resultados deseados en una institución; los controles son medidas que permiten verificar que las decisiones y los resultados sean acordes a los planes establecidos.

El Control interno se expresa a través de las políticas aprobadas por la gerencia y sus colaboradores, mediante la aplicación de técnicas de dirección, verificación, evaluación de regulaciones administrativas, manuales de organización, de normas y procedimientos, contables, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

Actualmente en la ONG Centro de Estudios para el Desarrollo Regional CEDER no está definido un modelo o procedimiento específico de cómo debe ser un sistema de control interno. Esto se comprobó mediante entrevistas realizadas al personal administrativo de la institución; sin embargo, existen lineamientos mínimos (reglas) que contribuyen al cumplimiento de sus objetivos. El objetivo general del plan de este proyecto es el diseño de control interno administrativo que garantice la eficiencia y economía de las operaciones de la institución facilitando la correcta ejecución de las funciones y asegurando la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información administrativa.

Estos objetivos se van a lograr a través del rediseño y aplicación de una propuesta de mejora de la organización para una gestión de calidad y una propuesta de mejora de organización, que sirvan de control preventivo. El estudio de estas propuestas es la pieza básica y punto de partida, para conocer el funcionamiento del sistema de control interno de la institución, para poder evaluarlo mediante el trabajo de auditoría (que consiste en el estudio y evaluación del sistema de control interno existente para poder determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría a aplicar) o para que la administración verifique la correcta actuación y efectividad de la operatoria de la institución.

Es necesario recordar lo siguiente:

“... la administración reconoce su responsabilidad por la presentación razonable de los estados financieros de acuerdo con el marco de referencia relevante para informes financieros”. (Norma Internacional de Auditoría N° 580 Representaciones de la Administración. Párrafo 3. 2011).

A continuación se presentan las propuestas de mejora que, derivados del estudio de las principales operaciones de la institución de análisis, se estiman necesarios para su adecuado funcionamiento:

ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENAL
CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO REGIONAL
CEDER



PROPUESTA DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN
PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD

AREQUIPA JULIO 2018

	PROPUESTA DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD
	CEDER
<p style="text-align: center;">I. Introducción</p> <p>El objetivo de presentar esta Propuesta de mejora de la organización para una gestión de calidad, es proveer una herramienta de consulta para la definición de funciones al interior de la institución “Centro de Estudios para el Desarrollo Regional CEDER”</p> <p>Sobre el contenido de esta propuesta de mejora las áreas y unidades tendrán la oportunidad de evaluar en forma oportuna y organizada el trabajo que desarrolla el personal en cada una de las áreas y/o unidades y podrán hacer sus propias consideraciones y adecuaciones al funcionamiento de la presente propuesta. De esta forma se pretende promover la asignación de responsabilidades claras y precisas a los miembros de la institución, la adecuada asignación de funciones tiene como principal finalidad mejorar la calidad de gestión de la dirección institucional, tanto en lo que se refiere a la administración propiamente dicha, como al manejo transparente de los recursos, para trabajar en un enfoque empresarial, con un mayor grado de competitividad y con una visión de cara al mercado</p> <p style="text-align: center;">II. Objetivos</p> <p>Constituyen objetivos de la presente propuesta de mejora los siguientes puntos:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Establecer la estructura básica de la ONG CEDER. b. Normar las relaciones de autoridad, estableciendo las cadenas de mando y definiendo los niveles de responsabilidad en cada una de las funciones que se realizan. c. Normar las relaciones entre los diferentes cargos que la integran. d. Señalar las funciones y atribuciones de cada cargo y/o puesto de trabajo. <p style="text-align: center;">III. Alcance</p>	

	PROPUESTA DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD
	CEDER
<p>El ámbito de acción y aplicación de la presente propuesta de mejora abarca a los profesionales, técnicos, auxiliares que laboran en la ONG CEDER.</p> <p style="text-align: center;">IV. Base Legal</p> <p>Siendo este documento una propuesta, es puesto a consideración de Dirección General de la ONG CEDER, para que sirva como línea de base para el inicio del trabajo integrado.</p> <p style="text-align: center;">V. Aprobación</p> <p>En evaluación.</p> <p style="text-align: center;">VI. Revisión y Actualización</p> <p>Este documento será revisado y actualizado por la dirección general, en coordinación con competencias y/o administración.</p> <p>La propuesta de mejora una vez aprobada no deberá quedarse en el archivo, pues las orientaciones dadas en dicho documento deben implementarse. Esto significa instruir a todas las personas que ocupen un cargo en el área (posteriormente toda la institución) y crear las facilidades para que puedan cumplir su función.</p> <p style="text-align: center;">VII. Descripción</p> <p>La propuesta de mejora de la organización para una gestión de calidad está conformada por las partes más elementales, las mismas que van a permitir apreciar e interpretar su contenido y finalidad del mismo.</p> <p>Estructura Funcional</p> <p>Organigrama</p>	

	PROPUESTA DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD
	CEDER
1. Presidente del Consejo Directivo	
<p>Es el responsable de dirigir, planificar, supervisar, controlar y aprobar las actividades de ejecución y manejo de recursos, los planes y proyectos a realizarse y las estrategias institucionales del conjunto de la marcha institucional de acuerdo a las normas y/o acuerdos establecidos por la asociación.</p>	
<p>LÍNEAS DE AUTORIDAD: Reporta al consejo directivo.</p>	
<p>FUNCIONES:</p>	
<ol style="list-style-type: none"> a. Ejercer la representación institucional. b. Conducir el diseño y ejecución del plan estratégico institucional. c. Conducir e impulsar la implementación de las estrategias institucionales. d. Celebrar convenios de cooperación técnica o de otra naturaleza, con entidades nacionales o extranjeras dentro de los lineamientos acordados por la Asamblea de los asociados. e. Promover las relaciones de la institución con agencias de Cooperación, ONGs, Empresas e Instituciones públicas y/o privadas. f. Gerenciar y supervisar los proyectos de la institución. g. Ejecutar los acuerdos de la asamblea de asociados y controlar el cumplimiento de las normas y/o acuerdos establecidos. h. Gerenciar el funcionamiento de la institución en concordancia con las políticas institucionales. i. Planificar, integrar, dirigir y controlar las actividades de la institución. j. Implementar procesos administrativos financieros tendientes a optimizar los ingresos y racionalizar los gastos de la institución. k. Coordinar la participación del personal de la institución en eventos de capacitación y perfeccionamiento en el exterior, a través de las Agencias de Cooperación. l. Conducir el diseño y ejecución del Plan Estratégico Institucional. 	

	PROPUESTA DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD
	CEDER
<p>m. Establecer los controles necesarios para asegurar el logro de los objetivos.</p> <p>n. Proponer a la asamblea de asociados los lineamientos académicos, las políticas y normas en materia de recursos humanos, financieros que sean necesarios para la consecución de los objetivos de la institución.</p> <p>o. Proponer y conducir la política de desarrollo de la institución, llevando delante los procesos de concertación interinstitucional.</p> <p>p. Concertar con las instituciones, de acuerdo a los temas de trabajo con los que participamos.</p> <p>q. Aprobar los documentos de gestión internos.</p> <p>r. Aprobar el Balance General y el Presupuesto Anual, que es presentado por la Administración.</p> <p>s. Firmar los convenios, contratos de carácter institucional y visar y/o firmar los de carácter interinstitucional según convenga.</p> <p>t. Otras funciones que le sean asignadas y/o delegadas por la Asamblea de Asociados.</p>	
<p>2. Vicepresidente</p>	
<p>Es el responsable de desarrollar y supervisar las actividades principales para el logro de los objetivos institucionales y resultados planteados en el Plan Estratégico Institucional coordinada y eficientemente, de acuerdo a los compromisos asumidos con las Agencias de Cooperación.</p>	
<p>LÍNEAS DE AUTORIDAD: Reporta al Presidente del Consejo Directivo y a la Asamblea.</p>	
<p>FUNCIONES:</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar y supervisar el Plan Operativo de la institución. 2. Formular, gestionar y evaluar Proyectos de Desarrollo. 3. Planificar, organizar, dirigir, integrar y controlar el funcionamiento de la institución. 	

	PROPUESTA DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD
	CEDER
<ol style="list-style-type: none"> 4. Elaborar los presupuestos necesarios para la implementación de los planes. 5. Asignar tareas, al interior de la institución. 6. Informar periódicamente acerca de los avances de los proyectos al consejo directivo. 7. Dirigir el funcionamiento y ejecución de actividades de los diversos proyectos, en concordancia con los objetivos institucionales. 8. Participar de la elaboración del Plan Operativo Anual. 9. Proponer la ejecución de programas de formación y capacitación del personal de la institución. 10. Identificar las fuentes alternativas de financiamiento para la institución. 11. Hacer cumplir los canales de comunicación. 12. Supervisar la labor del personal técnico a su cargo. 13. Visar y firmar los comprobantes de pago y firmar cheques cuando la cuenta lo requiera. 14. Supervisar y evaluar el funcionamiento y ejecución de las actividades de los proyectos en ejecución. 15. Participar en la construcción de Alianzas Estratégicas con actores públicos, privados y sociales. 16. Otras funciones que le sean asignadas y/o delegadas por la Asamblea de Asociados y Presidencia. 	
<p>3. Coordinador del Área de Administración y Finanzas</p>	
<p>Es el responsable de garantizar la disponibilidad oportuna y adecuada de los recursos para el cumplimiento de los fines y objetivos, de acuerdo a las políticas institucionales.</p>	
<p>LÍNEAS DE AUTORIDAD: Reporta al Presidente de la asociación y al administrador de proyectos</p>	
<p>FUNCIONES:</p>	

	PROPUESTA DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD
	CEDER
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar y supervisar los préstamos interinstitucionales, con aprobación de la Presidencia del consejo directivo. 2. Gestionar y controlar el uso de bienes tangibles e intangibles. 3. Gestionar y controlar la ejecución presupuestal de los proyectos. 4. Aprobar el análisis Contable Financiero de las actividades de la institución de acuerdo a lo requerido, para su presentación al Consejo Directivo de la Institución. 5. Gestionar las auditorias contables y financieras de los proyectos e institucional. 6. Ordenar y distribuir los recursos existentes de acuerdo a los procesos de la institución. 7. Aprobar informes financieros de acuerdo a los requerimientos de las CTI (Cooperación Técnica Internacional) y política institucional. 8. Relacionamiento con CTI y otras fuentes financieras en los temas relacionados a la gestión financiera de los proyectos y servicios que ejecuta la institución. 9. Gestionar las transferencias de fondos asignados a las diferentes cuentas, para la ejecución de actividades, proyectos, pago de planillas de haberes, entre otras obligaciones. 10. Atender a las comisiones de auditoria y acciones de control de la CTI y de otras fuentes cooperantes, con relación a las funciones de su competencia. 11. Informar mensualmente a las instancias de dirección sobre gestión financiera de los proyectos. 12. Viar y firmar los comprobantes de pago de cheques emitidos. 13. Emitir opinión sobre asuntos relacionados con la selección, desarrollo, registro y control de personal. 14. Revisar y aprobar los contratos de trabajo antes de su presentación a la entidad trabajo. 15. Revisar y aprobar los procedimientos y contratación de servicios de terceros y consultorías. 	

	PROPUESTA DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD
	CEDER
<p>16. Revisar los informes parciales o finales emitidos por los directores, sobre consultorías y servicios contratados.</p> <p>17. Proponer a la dirección institucional el presupuesto institucional y supervisar su ejecución.</p> <p>18. Proveer oportunamente los bienes y servicios que requieran diversas áreas de la institución.</p> <p>19. Revisar las conciliaciones bancarias, arqueos de caja, libros de contabilidad, inventario de bienes y patrimoniales.</p> <p>20. Implementación de un sistema de mejora continua de los procesos administrativos contables, basado en un sistema de indicadores.</p> <p>21. Diseñar, implementar y gestionar el sistema de información gerencial institucional.</p> <p>22. Otras funciones que se le asigne en materia de su competencia.</p>	
<p>4. Coordinador del Área de Desarrollo Rural</p>	
<p>Es el responsable de garantizar el cumplimiento de las actividades del área de desarrollo rural.</p>	
<p>LINEAS DE AUTORIDAD: reporta al presidente de la asociación en coordinación con el administrador de proyectos.</p>	
<p>FUNCIONES:</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar y supervisar los proyectos en el área de desarrollo rural. 2. Gestionar y controlar la ejecución de proyectos del ámbito rural 3. Dirigir y aplicar los recursos de los diferentes proyectos del área. 4. Coordinación y acompañamiento en las tareas de desarrollo organizacional de la población beneficiaria. 5. Fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas orientadas a la reducción de la pobreza. 	

	PROPUESTA DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD
	CEDER
<ol style="list-style-type: none"> 6. Vincular a las poblaciones a los agronegocios en el marco de cadenas agro-productivas. 7. Asegurar el logro de objetivos, metas y resultados de proyectos y apoyar al resto del equipo para cumplir con los objetivos generales de cada proyecto. 8. Participar en la formulación de diagnósticos rurales de situación y análisis de potencialidades, así como identificación de necesidades. 9. Elaborar informes periódicos que requiera la ONG. 10. Otras asignaciones que se le asigne en materia de su competencia. 	
<p>5. Coordinador del Área de Población y Desarrollo</p>	
<p>Es el responsable de garantizar la ejecución oportuna y adecuada de los proyectos aprobados en el área de población y desarrollo.</p>	
<p>LINEAS DE AUTORIDAD: reporta al presidente de la asociación, y al administrador de proyectos.</p>	
<p>FUNCIONES:</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar y controlar la ejecución de los proyectos de su área. 2. Coordinar y participar en el control de los proyectos, obras y acciones del área de población y desarrollo. 3. Fomentar y dirigir los proyectos aprobadas por la ONG 4. Atender las propuestas de nuevos proyectos en bien de las comunidades. 5. Promover el liderazgo y desarrollo de capacidades emprendedoras de jóvenes y mujeres, en capacitación técnica ocupacional 6. Participar en la formulación de pronósticos 7. Contribuir al proceso de verificación de la población objetivo que han recibido los servicios que contribuyen a superar su situación de pobreza y al fortalecimiento de sus organizaciones. 8. Prepara el material informativo para difusión del proyecto y participar en la preparación de campañas de divulgación masiva. 	

	PROPUESTA DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD
	CEDER
<p>9. Participar en la evaluación periódica de desempeño del personal a su cargo.</p> <p>10. Proponer a la dirección de nuevos proyectos y las estrategias de desarrollo de cada proyecto.</p> <p>11. Otras funciones que le sean asignadas o delegadas en el ámbito de su área.</p>	
<p>6. Coordinador de Proyecto</p>	
<p>Es el responsable de garantizar el cumplimiento de las actividades coordinadamente con el equipo encargado sobre aspectos técnicos, financieros y operativos, dentro de los plazos establecidos por las fuentes cooperantes.</p>	
<p>LINEAS DE AUTORIDAD: Recibe supervisión inmediata del coordinador de área del ámbito desarrollado.</p>	
<p>FUNCIONES:</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar, supervisar y evaluar la gestión técnica de los proyectos. 2. Realizar el seguimiento de ejecución de actividades del proyecto o programa. 3. Asesorar a organizaciones y grupos beneficiados. 4. Proponer acciones de formación y desarrollo de competencias para el equipo bajo su responsabilidad. 5. Proponer nuevas alternativas para la elaboración de nuevos proyectos. 6. Planificar actividades con el equipo técnico de acuerdo a los objetivos de los proyectos o programas, en forma semanal, mensual y trimestral. 7. Participar en la elaboración y diseño de propuestas de capacitación y su implementación con las organizaciones y grupos beneficiados. 8. Elaborar informes mensuales, trimestrales y anuales de la ejecución de actividades a las financieras. 9. Participar en el seguimiento de la ejecución presupuestal del proyecto en coordinación con la unidad de Administración. 10. Comunicarse e interrelacionarse efectivamente con autoridades y otras instituciones de desarrollo que trabajen en la zona del proyecto. 	

	PROPUESTA DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD
	CEDER
<p>11. Buscar y mantener el relacionamiento interinstitucional con otros actores. 12. Visar y codificar las solicitudes de gasto del proyecto. 13. Otras funciones que le encarguen en materia de su competencia.</p>	
<p>7. Técnico de Campo</p>	
<p>Es el responsable de mejorar las capacidades productivas de los socios a través de la transferencia de tecnología.</p>	
<p>LINEAS DE AUTORIDAD: recibe supervisión inmediata del Coordinador de Proyecto.</p>	
<p>FUNCIONES:</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar asesoramiento a los socios en temas de su interés en coordinación con el promotor de Desarrollo. 2. Implementar actividades relacionadas con la ejecución del Proyecto en coordinación con el Promotor de Desarrollo y el Coordinador de Proyecto. 3. Participar en la realización de estudios de mercado. 4. Supervisar y asesorar a los socios de innovación en la realización de actividades productivas en coordinación con el Coordinador de Desarrollo y el Coordinador de Proyecto. 5. Participar en la elaboración de propuestas de Proyectos de Desarrollo. 6. Otras funciones que le encarguen en materia de sus competencia. 	
<p>8. Responsable de Tesorería</p>	
<p>Es el responsable de la emisión, gestión de la firma y la entrega de cheques y manejo de caja chica.</p>	
<p>LINEAS DE AUTORIDAD: recibe supervisión del coordinador de área de administración y finanzas.</p>	
<p>FUNCIONES:</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Emisión del requerimiento de gastos según áreas y proyectos. 	

	PROPUESTA DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD
	CEDER
<ol style="list-style-type: none"> 2. Tramitar las solicitudes y requerimiento de gastos. 3. Emisión de cheques según cronograma establecido. 4. Tramitar la firma de los voucher y cheques con los directores de área y presidencia de la asociación. 5. Colocar el sello de no negociable en los cheques según Ley N° 28194. 6. Custodia y entrega de cheques. 7. Entregar los voucher de los cheques entregados a contabilidad para su correspondiente archivo. 8. Manejo y custodia del dinero del Fondo fijo. 9. Validación de los comprobantes contables correspondientes al fondo fijo (de acuerdo a los requisitos de ley). 10. Verificar los comprobantes tengan sello del proyecto, firma del responsable que aprobó el gasto del fondo fijo. 11. Pago de gastos con fondos fijos. 12. Elaborar la rendición de los gastos realizados para la reposición del fondo fijo, en el proyecto asignado. 13. Otras funciones que le encarguen en materia de su competencia. 	
<p>9. Administrador de Proyectos</p>	
<p>Responsable de monitorear y hacer el seguimiento permanentemente de todos los avances y resultados de acuerdo a los objetivos definidos en el Tablero de Mando Integral.</p>	
<p>LÍNEAS DE AUTORIDAD: recibe supervisión inmediata del presidente de la asociación y coordina con los coordinadores de áreas.</p>	
<p>FUNCIONES:</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientar, coordinar y evaluar el proceso de planificación de la Institución con base en directivas impartidas por la presidencia así como de sus estrategias institucionales. 	

	PROPUESTA DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD
	CEDER
<ol style="list-style-type: none"> 2. Monitorear y hacer seguimiento a los indicadores del Plan Estratégico Institucional. 3. Validar los reportes de ejecución operativa emitida por los coordinadores de proyectos mensualmente. 4. Validar la planificación mensual elaborada por los coordinadores e ingresar al sistema de monitoreo. 5. Ingresar al sistema de monitoreo los reportes de ejecución financiera emitidos por la Administración. 6. Conducir el diseño y ejecución de los planes operativos anuales y su lineamiento con el Plan Estratégico Institucional. 7. Registrar y sistematizar permanentemente el avance de los proyectos y actividades de las áreas y equipos de trabajo. 8. Elaborar las fichas de registro y procesamiento de información por cada indicador (estratégicos, institucionales y de proyecto). 9. Diseñar una matriz de indicadores de impacto. 10. Actualización permanente de la información necesaria para establecer la evolución de los indicadores estratégicos, institucionales y de proyecto. 11. Coordinar el proceso de evaluación semestral y anual. 12. Consolidar los informes de evaluación y remitirlos a dirección general. 13. Monitorear la ejecución de actividades de los proyectos. 14. Elaborar y emitir reportes. 15. Realizar coordinaciones con dirección, para el desarrollo de actividades conjuntas. 16. Otras funciones que le sean asignadas en materia de su competencia. 	
10. Contador	
<p>Es el responsable de dirigir el proceso contable de la institución, para contar con información veraz, oportuna y confiable.</p>	

	PROPUESTA DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD
	CEDER
<p>LÍNEAS DE AUTORIDAD: recibe supervisión inmediata del coordinador de área de administración y finanzas y ejerce supervisión sobre los asistentes de contabilidad.</p>	
<p>FUNCIONES:</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el análisis de los Estados Financieros. 2. Realizar el análisis financiero de las actividades de la institución de acuerdo de los requerimientos de Dirección asociación y fuentes de cooperación. 3. Gestionar trámites en entidades públicas, privadas, ONGs, de acuerdo a los requerimientos y necesidades institucionales. (Impuestos, arbitrios, CTS, AFPs, EsSalud, etc.) 4. Contabilizar los gastos de acuerdo al requerimiento de las financieras. 5. Mantener actualizada la contabilidad de la institución para ser presentada oportunamente ante las instancias de dirección. 6. Emitir el reporte de gestión Contable Financiera mensual y acumulado de egresos e ingresos por área, y saldos de cuentas bancarias. 7. Aplicar normas tributarias de acuerdo a los requerimientos, necesidades de la institución. 8. Verificar y validar las rendiciones de gastos realizados de acuerdo a las normas contables y tributarias. 9. Tramitar el ingreso oportuno de los documentos contables de gastos al sistema contable. 10. Realizar el inventario institucional. 11. Emitir los vouchers contables para la emisión de cheques, verificando la documentación necesaria. 12. Realizar las conciliaciones de las cuentas bancarias institucionales. 13. Elaborar planillas y boletas de pago de remuneraciones. 14. Elaborar liquidaciones del personal. 15. Controlar los ingresos y egresos a las cuentas institucionales. 	

	PROPUESTA DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD
	CEDER
<p>16. Realizar la liquidación de impuestos y otros tributos.</p> <p>17. Verificar registros, hacer correcciones, actualizar la información y cerrar el mes de trabajo.</p> <p>18. Emisión de comprobantes de pago por los servicios prestados, conforme a las normas tributarias y estatutarias vigentes.</p> <p>19. Mantener en custodia y actualizados los libros contables.</p> <p>20. Mantener en custodia la documentación contable generada por la ejecución de los proyectos, debidamente codificada y ordenada.</p> <p>21. Gestionar la devolución o reposición de cuentas por rendir.</p> <p>22. Otras funciones que le sean asignadas en materia de su competencia.</p>	
<p>11. Secretaria General</p>	
<p>Es la responsable de facilitar el funcionamiento oportuno y cabal de los mecanismos de relación, labores administrativas, coordinación y trabajo conjunto de las instancias directivas institucionales, así como su buena relación de las partes relacionadas.</p>	
<p>LÍNEAS DE AUTORIDAD: Recibe supervisión inmediata de Dirección General y administración.</p>	
<p>FUNCIONES:</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir, registrar, canalizar, distribuir y archivar según corresponda, la documentación que ingresa a la institución y la que emana de esta. 2. Manejar procesos administrativos. 3. Orientar al visitante. 4. Velar por la centralización de la información institucional. 5. Organizar y custodiar los archivos físicos y electrónicos institucionales de Dirección General y Comité Directivo. 	

	PROPUESTA DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD
	CEDER
<ol style="list-style-type: none"> 6. Organizar y custodiar los archivos físicos y electrónicos institucionales (informes a CTI, proyectos, contratos, convenios, estatutos, poderes, etc. Y otros de interés institucional). 7. Recepcionar y efectuar las llamadas telefónicas. 8. Coordinar y organizar la labor diaria de conserjería. 9. Redactar con criterio propio documentos administrativos, de acuerdo a indicaciones generales. 10. Registrar y tramitar la documentación institucional. 11. Coordinar reuniones, concertar citas, recepcionar y atender a comisiones o delegaciones en asuntos relacionados con funciones de la dirección Institucional. 12. Realiza el seguimiento de la documentación emitida y recibida que requieran respuesta o confirmación. 13. Controlar el ingreso y salida de equipos y bienes institucionales. 14. Organizar la información clasificada y de carácter reservado. 15. Elaborar la documentación y los informes que correspondan a Dirección General. 16. Remitir a la compañía de seguridad del local institucional los reportes de la asignación de responsabilidad mensual. 17. Otras funciones que le sean asignadas en materia de su competencia. 	
12. Asistente Administrativo	
<p>Es el responsable de la elaboración de informes para CTI (Cooperación Técnica Internacional), programas y servicios. Según los convenios suscritos.</p>	
<p>LINEAS DE AUTORIDAD: recibe supervisión directa del administrador.</p>	
<p>FUNCIONES:</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar y organizar los documentos que sustenten el gasto, según requerimientos acordados con fuentes financieras. 	

	PROPUESTA DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD
	CEDER
<ol style="list-style-type: none"> 2. Elaborar el informe físico del reporte. 3. Ingresar la información a los sistemas de reporte de las financieras que lo requieran, según el avance de ejecución de cada proyecto. 4. Realizar los tramite de validación del proyecto realizado, según los requerimientos de las financieras o proyectos. 5. Remitir el informe a las financieras o proyectos. 6. Mantener copia de los documentos remitidos a financieras o proyectos. 7. Conocimiento y manejo de procesos administrativos institucionales y requerimientos específicos de los convenios con las financieras o con los proyectos. 8. Otras funciones que le encarguen en materia de su competencia. 	
13. Responsable de Soporte Informático	
<p>Es el responsable de brindar soporte informático en hardware, software y realizar sistemas informáticos.</p>	
<p>LINEAS DE AUTORIDAD: Recibe supervisión del presidente y administrador.</p>	
<p>FUNCIONES:</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular y proponer el plan informático de la institución. 2. Velar por el correcto uso de equipamiento informático institucional. 3. Administrar una biblioteca que incluya el control de los manuales de hardware y software, libros especializados, licencias. 4. Diseñar la estructura de la documentación de los sistemas informáticos. 5. Monitorear y evaluar los procesos informáticos. 6. Administrar la red existente en la institución, así como el servidor, esto incluye los permisos de acceso al sistema por parte de los usuarios. 7. Instalar, supervisar y realizar mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos informáticos de la institución (hardware y software). 	

	PROPUESTA DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD
	CEDER
<ol style="list-style-type: none"> 8. Instalar y supervisar las redes y cableado estructurado informático de la institución. 9. Evaluar y reparar los equipos, cableados y conexiones afines a los equipos informáticos de la institución. 10. Administrar el stock de herramientas, accesorios, cables y repuestos que son utilizados para cumplir con su función. 11. Otras funciones que le encarguen en materia de su competencia. 	
<p>14. Responsable de Limpieza, Mantenimiento y Conserjería</p>	
<p>Es el responsable de mantener en buen estado y presentación de los locales e instalaciones institucionales además de apoyar con la oportuna entrega de la documentación institucional a terceros.</p>	
<p>LINEAS DE AUTORIDAD: recibe supervisión directa de administrador y supervisión indirecta de secretaria.</p>	
<p>FUNCIONES:</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender y vigilar el buen estado de conservación y limpieza del local institucional. 2. Distribuir y recoger documentación y otros materiales, necesarios para el desenvolvimiento institucional de locales y terceros. 3. Ejecutar oportuna y eficientemente los trámites bancarios y documentarios. 4. Controlar el estado de funcionamiento, aseo, mantenimiento y limpieza del local institucional. 5. Controlar el adecuado uso de los materiales de limpieza. <p>Otras funciones que le encarguen en materia de su competencia.</p>	
<p>15. Responsable de Comunicaciones e Imagen Institucional</p>	

	PROPUESTA DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD
	CEDER
<p>Es el responsable de Planificar, Diseñar e implementar herramientas comunicacionales para lograr mejoras sostenibles frente a nuestras contrapartes, skateholders (partes interesadas) en cuanto a Imagen Institucional.</p>	
<p>LÍNEAS DE AUTORIDAD: Recibe supervisión inmediata del presidente de la asociación y administrador.</p>	
<p>FUNCIONES:</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar e implementar el Plan de Marketing Institucional. 2. Implementar la Estrategia Comunicativa institucional. 3. Definir y validar las Estrategias de comunicación de la institución, en armonía con la política institucional y en coordinación con las demás áreas. 4. Diseñar, proponer y ejecutar la difusión y promoción estratégica de las actividades de la Institución a nivel interno y externo, de acuerdo a las prioridades y contenidos definidos en coordinación de las áreas. 5. Desarrollar herramientas comunicativas. 6. Diseñar, diagramar, material audiovisual para la institución. 7. Diseñar productos de imagen institucional. 8. Establecer relaciones adecuadas permanentes con los medios de comunicación. 9. Actualización de página Web. 10. Gestionar la publicación en la Web, de cursos manuales, estudios y otros producidos por la institución. 11. Producir los materiales necesarios para la difusión institucional y de las actividades que se realizan por la ejecución de los proyectos. 12. Otras funciones que le sean asignadas en materia de su competencia. 	
<p>16. Responsable de Insumos Materiales y Bienes</p>	
<p>Responsable del manejo de materiales, insumos y equipos. Gestionar inventarios de materiales, insumo, y equipo.</p>	
<p>LINEAS DE AUTORIDAD: Recibe supervisión directa del administrador.</p>	

	PROPUESTA DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD
	CEDER
<p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar las cotizaciones según las solicitudes de materiales, insumos y equipos de las áreas. 2. Realizar el cuadro comparativo de las cotizaciones recibidas. 3. Presentar el cuadro comparativo al coordinador del proyecto, director de área y administrador, para su aprobación. 4. Elaborar los kardex físicos de los suministros e insumos comprados y entregados por ítem. 5. Controlar la salida e ingreso de los bienes institucionales, para las capacitaciones fuera del local institucional. 6. Llevar el registro del mantenimiento realizado a los vehículos institucionales, según cronograma establecido. 7. Llevar el registro del mantenimiento realizado a los equipos institucionales, según cronograma establecido, para su correcto funcionamiento. 8. Realizar el requerimiento de los materiales e insumos, cuando los stock mínimos registrados en los kardex lo indiquen. 9. Entregar los materiales, insumos y equipos solicitados por los colaboradores y llevar el correspondiente registro de los mismos. 	

ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL
CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO REGIONAL
CEDER



PROPUESTA DE MEJORA DE PROCEDIMIENTOS

AREQUIPA OCTUBRE 2018

 <p>Centro de Estudios para el Desarrollo Regional</p>	PROPUESTA DE MEJORA DE PROCEDIMIENTOS
	CEDER
<p>Este instrumento es para uso interno, contiene normas y procedimientos que deben aplicarse a los procesos que tiene la institución.</p> <p>Su importancia reside en el apoyo que pueda brindarle al área administrativa y operativa, optimizando los recursos humanos, físicos y financieros de la institución, y tiene como propósito servir de guía para la correcta realización de las funciones o tareas asignadas.</p> <p>I Objetivo</p> <p>Establecer normas y procedimientos adecuados para el control eficiente de la asignación y ejecución de gastos, así como el buen desenvolvimiento del quehacer diario y la cautela de los bienes y recursos en Centro de Estudios para el Desarrollo CEDER.</p> <p>II Finalidad</p> <p>Lograr el uso racional orientado al ahorro cuando se efectúen gastos en un marco de racionalidad, eficiencia, eficacia, transparencia y disciplina presupuestaria. Generar políticas que permitan desarrollar hábitos eficientes para el quehacer diario de la institución.</p> <p>III Alcance</p> <p>Las normas y procedimientos de la presente directiva, serán de aplicación obligatoria en todas las unidades orgánicas de la institución CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO.</p> <p>IV Nomenclatura</p>	

 <p>Centro de Estudios para el Desarrollo Regional</p>	PROPUESTA DE MEJORA DE PROCEDIMIENTOS
	CEDER
<p>“Institución” para hacer referencia CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO</p> <p>“Colaborador”, para hacer referencia al personal designado y autorizado para realizar el gasto.</p> <p>“Asistente Administrativo”, persona responsable de cada área para hacer los requerimientos de gastos, giro de cheques y archivo de vouchers contables y preparación de los reportes a las financieras.</p> <p>“Excepcional”, para hacer referencia a aquellas necesidades que se presenten SOLO en caso de una fuerza mayor o necesidad urgente, la cual deberá ir fundamentada y respaldada con nota y firma del Director que corresponda del responsable y V°B° de administración.</p> <p>V Procedimientos Generales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad del ambiente institucional La Administración velará por la seguridad de la infraestructura y los activos de la institución, se encarga de confeccionar un rol mensual donde se consignará los responsables con las fechas que les corresponde la apertura y cierre del local, el cual deberá cumplirse y, si por causas de fuerza mayor no se pudiera, se tendrá que informar a Administración con anticipación a quien se deja como responsable de la apertura y cierre del local, de igual modo se deberá coordinar cuando haya cursos o reuniones fuera de los horarios de trabajo. 2. Ingreso y salida de personas y activos. El horario de atención institucional es desde las 8:00 horas a 14:00 y de 15:00 a 17:00 dentro de este horario a excepción del refrigerio la responsabilidad de abrir y cerrar la puerta a las personas que lo soliciten es de recepción, el horario de refrigerio y otros excepcionales será responsabilidad de la conserjería 3. Reporte a Financieras La entidad que financia el proyecto solicita reportes según su criterio y conveniencia, para lo cual envía sus formatos. Administración emitirá un reporte que sacará del sistema para lo cual deben estar ingresados todos los gastos que se fueran a reportar en el periodo. 	

 <p>Centro de Estudios para el Desarrollo Regional</p>	PROPUESTA DE MEJORA DE PROCEDIMIENTOS
	CEDER
<p>Administración pasará el reporte al coordinador de Proyecto para que verifique la imputación en las actividades y lo valide, y el coordinador de proyecto devuelve al administrador para que haga las correcciones necesarias.</p> <p>Una vez aprobado el reporte, administración lo entrega al Asistente administrativo para que ingrese la información en los formatos de la entidad financiera y prepara la documentación sustentatoria, es responsable de tener una copia del informe, conseguir las firmas necesarias y del envío físico y digital, dentro de los plazos establecidos, deberá cautelar las copias en orden y fácil acceso.</p> <p>4. Gastos</p> <p>Surge la necesidad de gestionar dinero para el desarrollo de una actividad de acuerdo a lo planificado y el colaborador llena una “solicitud de gasto” en el sistema, la imprime y la documenta si fuera el caso.</p> <p>El colaborador responsable presenta la “solicitud de Gasto” al coordinador de proyecto, quien ve la pertinencia del gasto y codifica según presupuesto, actividad y resultado del proyecto del cargo.</p> <p>El Coordinador del proyecto consolida las “Solicitudes de Gasto” y se las presenta a la Dirección del área para su autorización y pasan a administración.</p> <p>El administrador ve la pertinencia del gasto según avance presupuestal, revisa y aprueba en el sistema luego pasa las “solicitudes de gasto” al asistente Administrativo del área para que realice el requerimiento de cheques.</p> <p>Todos los gastos efectuados por las actividades de los proyectos deberán realizarse con fecha posterior a la emisión del cheque; los gastos que se efectúen con fecha anterior no serán aceptados; salvo excepciones coordinadas y aprobadas por la asociación.</p> <p>5. Rendición de Gastos</p>	

 <p>Centro de Estudios para el Desarrollo Regional</p>	PROPUESTA DE MEJORA DE PROCEDIMIENTOS
	CEDER
<p>Después de realizado un gasto debidamente aprobado se llenará el formato de “Rendición de gasto”.</p> <p>La información contemplada en este formato deberá ir ordenada por fecha y los documentos deberán tener codificación de presupuesto, actividad, resultado, sello, firma y codificación si lo exige el proyecto, este proyecto estará visado por el coordinador del proyecto y coordinador del área.</p> <p>En caso de gastos por refrigerio, el responsable de la actividad deberá adjuntar una relación firmada por las personas que participaron en la reunión y llenará el formato de “Lista de Participantes”.</p> <p>Cuando la rendición excede el monto inicial considerado para tal fin, el asistente administrativo después de la revisión respectiva, emitirá una “Solicitud de Gasto” indicando la referencia contable, para la reposición del gasto demás efectuado, y seguirá el procedimiento de las “solicitudes de Gasto”.</p> <p>En caso que el gasto haya sido menor al monto solicitado el colaborador deberá devolver el dinero sobrante y el asistente administrativo emitirá un recibo de ingreso, el cual se entregará a Contabilidad con el cupón de depósito respectivo.</p> <p>Las rendiciones, devolución de saldos y emisión de cheques por reintegros se deberán efectuar dentro de los tres días hábiles de culminada la actividad.</p> <p>Todos los colaboradores responsables de una actividad, que hayan solicitado dinero deberán efectuar la rendición del gasto en el plazo de 72 horas hábiles de terminada la actividad, usando el formato de “Rendición de Gasto”, presentando la documentación al coordinador de proyecto.</p> <p>El coordinador de Proyecto codifica según presupuesto, actividad y resultado de su proyecto a cargo, consolida todas las rendiciones de su proyecto y las pasa al Coordinador del área para su visación.</p> <p>El Coordinador de área revisa y aprueba, luego pasa al Administrador.</p> <p>El Administrador revisa y pasa al responsable de ingreso de información al sistema.</p> <p>El responsable de ingreso de información, ingresa al sistema de documentos y pasa al Contador.</p>	

 <p>Centro de Estudios para el Desarrollo Regional</p>	PROPUESTA DE MEJORA DE PROCEDIMIENTOS
	CEDER
<p>El contador hace los asientos contables en el sistema y genera voucher de rendición el cual pasa al Asistente Administrativo para su archivo respectivo en el proyecto que corresponda.</p> <p>6. Emisión de cheques</p> <p>El asistente administrativo verifica los documentos que estén correctamente llenos (fecha, razón social, ruc, precio unitario, precio total, etc.) confecciona el requerimiento de cheques y lo pasa al administrador.</p> <p>El administrador aprueba en el sistema y pasa al contador.</p> <p>El contador realiza los asientos contables en el sistema y emite los vouchers contables y los regresa al Asistente Administrativo para el giro de cheques.</p> <p>El responsable de tesorería emite los cheques, pone sellos de las personas autorizadas para su firma (Coordinador de área y Presidente) y el sello de no negociable (en cumplimiento de la ley N° 28194) y hace firmar con el coordinador de área y el presidente y los cheques firmados pasan a administración quien los entrega al personal responsable de pago a proveedores.</p> <p>Los cheques serán emitidos con los nombres y apellidos completos, de acuerdo a los datos consignados en su DNI.</p> <p>Los cheques son girados los días martes y viernes</p> <p>No emitirán nuevos cheques para actividades a los colaboradores, que tengan saldos pendientes por devolver, hasta que realicen el depósito del saldo pendiente</p> <p>7. Compras, almacenes e inventarios</p> <p>El colaborador que por necesidades de la operatividad del Proyecto requiera adquirir bienes deberá llenar el formato “Orden de Compra” el cual deberá contar con la aprobación del Coordinador del Proyecto, V°B° de Área y se entregará a Administración para el trámite respectivo.</p> <p>Administración realizará la compra, y el responsable de insumos y bienes se encargará de su almacenamiento y distribución de todos los materiales, cuando sean compras para socios se entregarán directamente a los usuarios con el cargo respectivo de recepción.</p>	

 <p>Centro de Estudios para el Desarrollo Regional</p>	PROPUESTA DE MEJORA DE PROCEDIMIENTOS
	CEDER
<p>Cuando se realice compras de activos fijos mayores a S/ 1500.00 se harán tres cotizaciones y “cuadro comparativo”, a excepción que se trabaje con proveedores ya registrados en la institución, y si son montos mayores a S/ 7000.00 se presentará un Acta de Autorización.</p> <p>Las compras de suministros se realizarán de manera mensual, por lo cual cada Coordinador de Proyecto presentará su requerimiento de suministros al encargado, y estos se entregarán los días viernes después del requerimiento semanal que se realiza los jueves.</p> <p>8. Viáticos</p> <p>Es toda asignación de dinero que se otorga a un colaborador para cubrir de modo exclusivo los gastos de transporte, alojamiento, alimentación y comunicaciones que se realicen fuera de la ciudad de Arequipa en comisión de servicio. La asignación de viáticos es según la escala aprobada y se imputa al proyecto que corresponda.</p> <p>Cada área deberá hacer entrega a Administración los 3 primeros días de cada mes, el cronograma de actividades mensuales de cada proyecto.</p> <p>Para obtener los viáticos se deberá llenar el formato de “Solicitud de Viáticos”, contando con la autorización del Coordinador del Proyecto, coordinador de Área y VºBº de Administración, luego se generará una “Solicitud de Gasto” adjuntando la “solicitud de viáticos” y sigue el procedimiento que corresponde.</p> <p>Dentro de las 72 horas hábiles de concluida la comisión de viaje se efectuará la rendición de viatico llenando el formato de “rendición de viaje” el cual constará de tres pasos</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Gastos con comprobante. b) Gastos sin comprobante. c) Resumen general por días de viaje. <p>Se adjuntará los documentos verificando que se encuentre todos los datos como corresponde, deberá estar firmada por el colaborador, autorizada por el Coordinador de Proyecto y visada por el Coordinador de Área, se adjuntará como parte de la</p>	

 <p>ceder Centro de Estudios para el Desarrollo Regional</p>	PROPUESTA DE MEJORA DE PROCEDIMIENTOS
	CEDER
<p>rendición el informe de viaje y los formatos adicionales que exija cada Proyecto como condición especial en cada caso.</p> <p>Los viáticos son individuales y personales, en caso que los viáticos incluyan actividades que involucren mayor número de participantes (socios, alumnos, etc.) se adjuntará una relación de participantes, según el formato de “Lista de Participantes”.</p> <p>En caso que el colaborador no cumpla con la rendición hasta siete días hábiles ante de fin de mes, se le descontará de sus haberes, y solo se le reembolsará la cantidad cuando cumpla con los requisitos de “rendición de viaje” y dentro del mes de gasto por efectos de declaración de impuestos a la SUNAT.</p> <p>Por ningún motivo se aceptará préstamos del personal para financiar gastos de actividades, salvo comunicación escrita a la Presidencia explicando motivos del caso.</p> <p>9. Caja chica</p> <p>Se entienda caja chica toda asignación de fondos para la atención de gastos menores a S/ 100.00 que no ameriten ser pagados con cheque directo.</p> <p>El responsable de la caja chica es el Asistente Administrativo de cada área, el cual es responsable de la custodia y mantenimiento de la caja en un lugar que brinde las medidas de seguridad necesarias, contando con un arqueo periódico realizado por el Contador o Administrador según sea el caso.</p> <p>El monto de cada caja chica los determinará el Coordinador de Proyecto según las necesidades del Proyecto.</p> <p>Cada documento estará codificado según presupuesto, actividad y resultados del proyecto, el Asistente Administrativo realizará el ingreso en el sistema generando una “Solicitud de Gasto” que seguirá el procedimiento correspondiente para su reembolso.</p> <p>Los tickets, boletas y otros documentos pequeños deberán ser pegados en una hoja A-4 a fin de evitar su extravío. La presentación debe ser debidamente ordenada por orden de fecha.</p> <p>Un gasto no se puede fragmentar con el objeto de ser pagados a través de la caja chica, para ello se tendrá obligatoriamente que girar el cheque respectivo.</p> <p>10. Pago a Proveedores</p>	

 <p>Centro de Estudios para el Desarrollo Regional</p>	PROPUESTA DE MEJORA DE PROCEDIMIENTOS
	CEDER
<p>El pago a proveedores se realizará los días viernes de 15:00 a 17:00 horas</p> <p>El responsable de pago de cheques a proveedores deberá verificar que el voucher contable esté debidamente firmado y con todos los datos que se requiere, verificará que el comprobante, si lo hubiere sea cancelado con la fecha respectiva, y si el proyecto lo necesita deberá sacar una copia del voucher firmado junto con el cheque antes de la entrega y lo adjuntará al original firmado.</p> <p>El responsable de la entrega de Cheques deberá pasar a Contabilidad los voucher para su archivo.</p> <p>El Contador realizará los asientos contables de los documentos nuevos adjuntados al voucher y devolverá al Asistente Administrativo para su archivo respectivo en los Proyectos a su cargo.</p> <p>11. Contratación de Personal</p> <p>La institución contrata al personal bajo la modalidad de locación de servicios y bajo la modalidad de contrato de trabajo sujeto a modalidad de acuerdo a lo establecido en las normas legales respectivas.</p> <p>El coordinador de proyecto confecciona los “términos de referencia” según las necesidades y obligaciones que requiera la institución en forma interna, indicando en ellos quien es la persona responsable de la evaluación, inducción y adiestramiento, estos términos estarán visados por el coordinador del proyecto y coordinador de área, luego pasara a administración para la convocatoria, elección de la terna de postulantes, entrevista y contratación, proceso que no excederá los 10 días hábiles. Para la realización de las entrevistas y la selección final del colaborador que será contratado, se deberá contar como mínimo con una terna de postulantes al cargo, que reúnan los requisitos establecidos en los términos de referencia y que hayan presentado toda la documentación solicitada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Currículo Vitae • Copia de DNI • Copia de título de Técnico • Copia de certificado de capacitaciones. 	

 <p>Centro de Estudios para el Desarrollo Regional</p>	PROPUESTA DE MEJORA DE PROCEDIMIENTOS
	CEDER
<ul style="list-style-type: none"> • Certificado de antecedentes penales y judiciales • Certificado de antecedentes policiales. <p>Estos documentos serán verificados antes de la inclusión del postulante en la terna y las entrevistas para la elección del colaborador.</p> <p>12. Contratación de Servicios</p> <p>Cuando se requiera contratar personal por Recibo por Honorarios, el Coordinador de Proyecto confecciona los “Términos de Referencia” según las necesidades y obligaciones que requiera la institución en forma interna, indicando en ellos quien es la persona responsable de la selección. Estos términos estarán visados por el Coordinador del Proyecto y coordinador de Área, luego pasará a Administración para la convocatoria, elección de terna de postulantes, entrevista y contratación, proceso que no excederá los 10 días hábiles. Para la realización de entrevistas y la selección final del colaborador que será contratado, se deberá contar como mínimo con una terna de postulantes al cargo, que reúnan los requisitos establecidos en los términos de referencia y que hayan presentado toda la documentación solicitada. Documentos que han de ser verificados antes de la inclusión del postulante a la terna.</p> <p>Realizadas las entrevistas por la comisión encargada, una vez tomada la decisión final sobre el profesional contratado, la comisión elaborara un acta en la que se expresa el acuerdo de realizar la contratación, la misma que deberá ser firmada por los tres miembros de la comisión, en el acta se deberá explicitar si el acuerdo de realizar la contratación del colaborador fue por mayoría o por unanimidad; la decisión final se elevará a la presidencia para su aprobación y autorización del contrato.</p> <p>Administración elabora el Contrato de Locación en tres copias (una para el contratado, otra para el proyecto y una última para la Administración), dicho contrato será visado por el Coordinador de Área luego firma el interesado y como última firma la del Presidente de la Asociación. La administración se encargará de archivar la documentación generada en el proceso y de elaborar y archivar el legajo de cada trabajador contratado; legajos que deberán ser actualizados a cada renovación de</p>	

 <p>Centro de Estudios para el Desarrollo Regional</p>	PROPUESTA DE MEJORA DE PROCEDIMIENTOS
	CEDER
<p>contrato. Se incorporará al legajo del trabajador los términos de referencia, copia del contrato firmado por el trabajador.</p> <p>13. Capacitaciones a Socios</p> <p>Los tres primeros días de inicio del mes se entregará a Administración la relación de capacitaciones a socios a llevarse a cabo en el mes, se consignará: Tema, expositor, cantidad aproximada de participantes, y costo de atención de refrigerios y movilidades, el material que se requiera para estos cursos. Se solicitará los días lunes en los horarios establecidos para dicho fin y se hará firmar una “Lista de Participantes” por día de actividad, según formato para este fin, la cual será parte de la rendición de gastos.</p> <p>14. Capacitaciones al Personal</p> <p>Administración conjuntamente con los Coordinadores de Área propondrán al inicio de año con la Planificación Institucional, las necesidades de Capacitación del Personal que se requiera y a que fuente de financiamiento se va a imputar, el cual será aprobado por la Dirección General.</p> <p>Las capacitaciones que surjan durante el año y que no estén planificadas deberán seguir el presente procedimiento el interesado presentará una solicitud a su superior inmediato, adjuntando la referencia de la capacitación, el Coordinador de proyecto evaluará la imputación del gasto, si es 100, 50 o 25% del costo cubierto por la fuente de financiamiento, se coordinará con el Coordinador de Área quien visará la solicitud y está se presentará a Administración para el registro y estadística anual, con copia al File Personal.</p> <p>Para cubrir el costo aprobado se realizará una “Solicitud de Gasto” y seguirá el procedimiento para tal fin.</p> <p>Terminada la capacitación el beneficiado realizará un Informe a Administración con copia al Coordinador de Área con los alcances de la misma y si el costo fue cubierto al 100 o 50% el material bibliográfico deberá entregarse a Administración para la biblioteca Institucional y deberá coordinarse con el Coordinador de Área y Administración para la réplica del mismo al personal de la institución que tenga inherencia con el tema.</p>	

 <p>Centro de Estudios para el Desarrollo Regional</p>	PROPUESTA DE MEJORA DE PROCEDIMIENTOS
	CEDER
<p>15. Registro y Control de Asistencia</p> <p>El ingreso de los colaboradores es a las 8:00 y la salida a las 17:00 horas, con una hora de refrigerio.</p> <p>Los colaboradores de proyecto, emitirán el documento “Resumen de asistencia mensual”, en base a la información registrada en el “Registro de permanencia y control de asistencia”, que será remitida a la Administración para la elaboración de la planilla mensual de remuneraciones.</p> <p>16. Uso de ambientes institucionales y equipos</p> <p>El colaborador que requiera utilizar un ambiente institucional deberá solicitarlo verbalmente a la recepción, si está dentro de los horarios de trabajo recibirá apoyo de estos en la entrada y salida de los participantes. Asimismo el colaborador será responsable de la entrega del local en buenas condiciones.</p> <p>Para el uso de los equipos institucionales, deberán solicitarlo a la administración, llenando el cuaderno de cargo, consignando todos los datos que se le solicite, el bien se entregará revisándolo y Administración recepcionará de la misma manera. Reportándose de algún faltante avería o perdida a administración dentro de las 24 horas de sucedido el problema.</p> <p>17. Uso de vehículos y combustibles</p> <p>La institución cuenta con vehículos que deberán ser utilizados en forma eficiente para el cumplimiento de labores de carácter institucional y para las actividades técnicas de los diversos proyectos.</p> <p>La Administración tendrá a su cargo el cuidado, mantenimiento y control de todos los vehículos de la institución así como el control del combustible, también es responsable de las unidades cuenten con Tarjeta de Propiedad, Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT) vigente, Servicio de Rastreo Satelital si el proyecto lo exige, Placa de rodaje en la parte delantera y posterior y demás distintivos de tránsito establecidos en la Normatividad vigente como revisión técnica.</p>	

	PROPUESTA DE MEJORA DE PROCEDIMIENTOS
	CEDER
<p>Los vehículos deberán ser protegidos y conservados adecuadamente por el responsable de uso. Queda totalmente prohibido el uso de dichas unidades para fines personales. Para solicitar el uso de un vehículo se deberá llenar el formato “Solicitud de Vehículo” en original y copia contemplando todos los datos. Los vehículos contarán con una bitácora y un formato de estado y entrega de accesorios, la falta de accesorios y repuestos de vehículos producidos por negligencia, descuido o irresponsabilidad del conductor, serán asumidos por el responsable de la unidad que figura en la solicitud del vehículo, y los gastos que originen la reparaciones por este motivo serán cubiertos por el responsable.</p> <p>La compra de combustible para la operación de los vehículos asignados a proyectos, se realizará utilizando el formato de uso de combustible de manera obligatoria, en el que se registrará nombre y apellido del personal a cargo de la unidad, nombre y código del proyecto, la actividad a la que se aplicará el gasto, la fecha, N° de placa del vehículo utilizado, la cantidad de galones, costo unitario y costo total del combustible utilizado y el kilometraje actual del vehículo.</p> <p>18. Biblioteca</p> <p>La institución cuenta con una biblioteca institucional que estará a cargo de la secretaria, todos los colaboradores que adquieran libros con dinero institucional, deberán entregar estos a administración para su registro y codificación igualmente la bibliografía que se recaude en eventos u otros lugares en comisión de trabajo, deberá entregarse para su registro.</p> <p>19. Archivo General</p> <p>La institución contará con un ambiente específico para guardar documentación contable y financiera por 5 años en forma ordenada y de fácil acceso, asimismo la información relevante como informes a la financieras tendrá un periodo de cautela que estipule los convenios o las leyes vigentes</p> <p>IV Disposiciones Generales</p>	

 <p>Centro de Estudios para el Desarrollo Regional</p>	PROPUESTA DE MEJORA DE PROCEDIMIENTOS
	CEDER
<p>Los colaboradores deberán solicitar por sus compras de bienes y servicios los siguientes comprobantes de pago reconocidos por la SUNAT.</p> <p>Facturas: montos mayores a 5 soles. No se aceptará Boletas de Venta, cuando el proveedor esté en la obligación.</p> <p>Boletas de Venta: cuando el proveedor no cuenta con sistema de facturación y/o monto menores a 5 soles.</p> <p>Ticket: emitido por máquina registradora.</p> <p>Recibos por Honorarios Profesionales: solicitar el formato de exoneración de 4ta Categoría si el usuario está registrado, y el monto es mayor a S/ 1500. (Monto que regula la SUNAT) o en todo caso aplicar los impuestos de ley.</p> <p>Y otros según Reglamento de Comprobantes de Pago, los cuales se registrarán a nombre de:</p> <p>CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO-CEDER</p> <p>RUC 20121574790</p> <p>URB. AURORA F-14 AREQUIPA</p> <p>Todos los comprobantes de gastos deben ser presentados en original y observar los requisitos tributarios que le otorguen validez.</p> <p>Todos los comprobantes de pago que estén afectos a detracciones deberán ser coordinadas con el Área de Contabilidad inmediatamente después de efectuarse el gasto o el pago.</p> <p>Todo documento que sustenta el gasto debe carecer de enmiendas, tachaduras, borrones y correcciones.</p>	

CONCLUSIONES

PRIMERA: De acuerdo al objetivo general establecido que indica determinar el nivel de importancia del proceso de control sobre riesgos de fraude en el desarrollo de proyectos de la ONG CEDER, es claro que la aplicación e implementación del control interno a través de las propuestas de mejora para la ONG Centro de Estudios para el Desarrollo Regional es muy importante ya que ayuda a mitigar los riesgos que se presentan en el desarrollo de los proyectos ejecutados por la ONG.

SEGUNDA: Las entrevistas realizadas al personal administrativo de la ONG CEDER, evidencio que la institución no tiene definido un modelo o procedimiento específico que evite el riesgo de fraude en el desarrollo de los proyectos ejecutados.

TERCERA: La reestructuración de control interno en la ONG CEDER a través de la propuesta de mejora de procedimientos, le permitirá al directorio de la institución un mejor control de las actividades desarrolladas así como obtener reportes para la elaboración de información relevante que le sirva en la toma de decisiones a la Administración y de esta manera mejorar la realización y efectividad de los proyectos en desarrollo. Las propuestas de mejora son piezas fundamentales para proteger los recursos que recibe la ONG, garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todos los programas de la organización promoviendo y facilitando la correcta ejecución de cada proyecto siendo garantía para realización de nuevos proyectos.

CUARTA: Los proyectos desarrollados por la ONG se enfocan en tres principales áreas como son los proyectos de desarrollo rural, proyectos de desarrollo urbano buscando la descentralización y proyectos directamente enfocados en la educación de la niñez de poblaciones vulnerables, buscando el retiro progresivo del trabajo infantil y promoviendo las habilidades sociales y el desarrollo personal.

QUINTA: Los controles que establece el SCI a través de las propuestas de mejora elaboradas para la ONG CEDER están orientadas a las políticas administrativas, los métodos y procedimientos que están relacionados con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de

dirección y administración, permitiendo así el cumplimiento del SCI contribuyendo al fortalecimiento de la institución, promoviendo el desarrollo, además de proteger los recursos y bienes de la institución y del correcto uso de estos. Se debe analizar el beneficio general que se produce al minimizar los riesgos y el impacto que tiene en el cumplimiento de los objetivos de la institución; como consecuencia, en el proceso de diseño del sistema de control interno conviene considerar que los procedimientos que se dictan no resulten onerosos a la entidad

SEXTA: Los proyectos desarrollados por la ONG en la región sur del país sobretodo en los departamentos de Arequipa Moquegua y Puno bajo la modalidad de intervenciones integrales ofrece una multiplicidad de opciones emprendedoras para las zonas rurales dándoles la oportunidad de desarrollar acciones productivas permitiéndoles cambiar de situación y que esta sea de manera sostenible buscando mejorar la calidad de vida de la población con la que se trabaja así como mejorar el empleo, el ingreso familiar y desarrollar sus capacidades técnicas y emprendedoras, proporcionándoles recursos básicos para emprender sus propuestas. Estos proyectos buscan también apoyar el proceso de descentralización, el desarrollo de la competitividad local y regional que permita mejores ingresos para los productores y la inclusión de los niños pobres a servicios de educación de calidad.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Es necesario que la ONG CEDER realice un estudio de costo beneficio con el fin de tomar la decisión de implementar adecuadamente el Control Interno en las distintas áreas funcionales de la misma.

SEGUNDA: Al diseñar un sistema de control interno se recomienda realizar un análisis de los procesos y funciones de cada una de las áreas o departamentos integrantes de la institución, con el fin de identificar las debilidades inherentes, conocer los riesgos y, derivado de ello, definir las medidas a utilizar para reducirlos.

TERCERA: Se sugiere que las propuestas de mejora administrativas que forman parte de la presente tesis, se den a conocer a la ONG CEDER para su aprobación y aplicación en el desarrollo de sus operaciones habituales.

CUARTA: Se propone que la ONG CEDER evalúe periódicamente las propuestas de mejora administrativa y contable, para establecer la correcta ejecución de las operaciones con el fin de preservar la eficacia, eficiencia y economía de la institución; y de ser el caso, realice las actualizaciones necesarias que deberán ser aprobadas por la autoridad de ésta.

LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Normas Internacionales de Auditoría – IFAC; en particular, NIA 240 – “Responsabilidad del auditor para considerar el fraude y error en una auditoría de estados contables”.
2. Aguirre Ormaechea Juan M. (1997), Auditoria III control interno Áreas específicas de implantación procedimientos y control.
3. Manuel Cano Rodríguez y Fernando Moreno Bonilla, (2004) Introducción al riesgo empresarial. El riesgo económico.
4. Rodríguez Carranza, Guerra Garcés y Reyes Santos (2009): Modelo de identificación de los riesgos de control interno para la actividad empresarial en Contribuciones a la Economía.
5. Rusenas, Ruben Oscar, (1999) Manual de Control Interno, Ediciones Macchi, Buenos Aires.
6. Vladimir Martínez, R. (2010). Red de Conocimientos en Auditoría y Control Interno.
7. Paladini Pablo Cesar. Métodos de prevención, detección e investigación de fraudes dentro de empresas.
8. Espiñeira, Sheldon, Evaluación del riesgo fraude y reputación.
9. Vizcarra Moscoso, Jaime Ernesto 2013 NIA: Manual de Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad. Lima.
10. Gonzales Medina, Rosa Daysi (2017). La confianza depositada en la opinión del auditor por parte de los usuarios internos y externos de los Estados Financieros en base a condiciones determinantes para su confiabilidad.
11. Georgina Moráis (2001). Auditoria Interna e importancia del control interno preventivo.
12. Lorena Servín, (2015). Por qué es importante el sistema de control Interno en las Empresas.
13. Rodrigo Estupiñan, G. (2007). Control interno y fraude. Lima: Editorial Temis.

14. Blanco Luna, Yanel. (2005) Normas y procedimientos de la auditoría integral. Litografía Mercurio, Santafé de Bogotá, D.C. Colombia.
15. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Internal Control – Integrated Framework – COSO, USA. 2008.
16. Birkett, W.P. (2000) Escenario de las direcciones estratégicas en empresas pequeñas y medianas: una guía para contadores profesionales asesores., en: INCP (2000) “Auditoría estratégica para las micro, pequeñas y medianas empresas, mipymes”, Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia: Bogotá.
17. Camino Villanueva Rodríguez, (2009) Las ONG de desarrollo y la economía social y solidaria.
18. Martínez R Vladimir. (2010). Red de Conocimientos en Auditoría y Control Interno.
19. Schmidt Gamboa Carlos Guillermo, (2010) Control interno. Las distintas responsabilidades en la empresa. INFORME COSO (Recopilación).
20. Santillana, J. (2003). Establecimiento de sistemas de Control Interno. México: Cengage Learning
21. Ataucusi Leoncio Verónica y Valladolid Candiotti Natali “El sistema de control interno basado en el informe COSO permitirá la optimización de la gestión en la Empresa Gemens Business Co SA”, Tesis UNCP – 2012.
22. Emilio Moreno Calderón (2009) Estudio sobre Propuesta de mejora de operación de un sistema de gestión de almacenes de un operador logístico en la Pontificia Universidad Católica del Perú.
23. Revista Interamericana de la Asociación Interamericana de Contabilidad. Abril – junio 2002 y julio – Setiembre 2002.
24. Revista de Investigación y negocios Actualidad Empresarial N° 242, Área especializada de Auditoria correspondiente a la primera quincena de noviembre 2011.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Control sobre Riesgos de Fraude como parte integrante del SCI de la ONG. Centro de Estudios para el Desarrollo CEDER el año 2017 en el Departamento de Arequipa

Problema	Objetivos	Hipótesis General	Variables	Indicadores
<p>¿Cuál es la importancia del proceso de control sobre riesgos de fraude en el desarrollo de proyectos de la ONG CEDER?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>¿Cuál es el nivel de cumplimiento de control de riesgos de fraude que tiene implementado la ONG CEDER?</p> <p>¿Cuál es la importancia del proceso de control interno en el desarrollo de proyectos de la ONG CEDER?</p> <p>¿Cuáles son los principales proyectos realizados por la ONG CEDER?</p> <p>¿Qué controles establece el SCI sobre aspectos de fraude?</p> <p>¿Qué impacto tienen los proyectos ejecutados por la ONG Ceder a nivel social y económico a nivel de la región?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar el nivel de importancia del proceso de control sobre riesgos de fraude en el desarrollo de proyectos de la ONG CEDER</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer el nivel de cumplimiento y evidenciar las características del proceso de control de riesgos de fraude que mantiene la ONG CEDER. 2. Reestructurar el proceso de control y demostrar la importancia de este en el desarrollo de proyectos ejecutados por la ONG CEDER. 3. Identificar los principales proyectos realizados por la ONG CEDER. 4. Determinar los controles que establece el SCI sobre aspectos de fraude. 5. Determinar el impacto que han tenido los proyectos ejecutados por la ONG CEDER a nivel social y económico. 	<p>Dado que el deficiente control sobre riesgos de fraude en la ONG CEDER no permite el óptimo desarrollo de los proyectos que le son encargados además de la obtención de fondos para nuevos proyectos es probable que una adecuada implementación de procedimientos de control permitirán mejorar el sistema de control interno de la ONG CEDER lo cual generará mayor sostenibilidad y credibilidad que permitirán la obtención de nuevos fondos para futuros proyectos por parte de los organismos de cooperación internacional</p>	<p>Variable Dependiente:</p> <p>Sistema de control interno en la ONG CEDER</p> <p>Variable Independiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Importancia de los controles aplicados a riesgos de fraude 	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entendimiento profundo de la organización no gubernamental • Conocimiento del sistema de control interno. • Conocimiento de los componentes del control interno. • Evaluación de los riesgos identificados. • Evaluación de los componentes del control interno • Minimización de riesgo de fraude • Ejecución de controles sobre riesgos de fraude

ANEXOS

Anexo 01: Modelo de entrevista.

Anexo 02: Formato de Orden de Compra

Anexo 03: Formato de rendición de Viáticos

Anexo 04: Formato de Gastos de Hospedaje

Anexo 05: Formato de Gastos de Movilidad

Anexo 06: Formato de Gasto de alimentación

Anexo 07: Formato de Gastos sin sustento de comprobantes de pago

Anexo N°1

Guía de entrevista

La presente encuesta tiene la finalidad de recabar información respecto a temas relacionados con el desarrollo de los proyectos.

Recopilación de datos del entrevistado

1) ¿Cuál es su nombre?

2) ¿Cuál es su cargo en la institución?

Preguntas:

1. ¿Cree que la aplicación de políticas y procedimientos establecidos por la institución a nivel general son llevados de manera adecuada?
2. ¿Ud. conoce y aplica las políticas establecidas por la institución?
3. ¿Según su criterio el personal de la institución cumple con los controles establecidos en los manuales administrativos y contables de la institución?
4. ¿Con que frecuencia siente confianza al trabajar para esta institución?
5. ¿Actualmente se encuentra protegido de los riesgos que puedan ocurrir al ejecutar sus labores?
6. ¿Tendría algún impacto los requerimientos establecidos en la nueva propuesta de mejora implementada en la institución?

Anexo N° 2

**Orden de Compra**

Proyecto que lo solicita

Fecha de Pedido:

Fecha de entrega:

Articulo	Cantidad	Unidad

Elaborado por:

Autorizado por:

Anexo N° 3



Formato de Rendición de Viáticos

Información del comisionado

Nombres y Apellidos

Proyecto ejecutado

Itinerario	Lugar de		Lugar de Destino	
------------	----------	--	------------------	--

Periodo de Comisión	Del:		Al:	
---------------------	------	--	-----	--

N° de Días de Comisión	

ANEXOS N° 6

 Gastos de Alimentación							
N°	Fecha	Lugar	Detalle	Proveedor	Comprobante de pago		Monto
					Tipo	Número	
						Total:	

Elaborado por:

Aprobado por:

Anexo ° 7

 Gastos sin sustento de Comprobante de Pago							
N°	Fecha	Lugar	Detalle				Monto
Total:							

Elaborado por:

Aprobado por: