



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**EVALUAR Y FORTALECER EL SISTEMA DE CONTROL  
INTERNO EN LA ONG “NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES”,  
BASADO EN COSO III, 2023**

**SUSTENTADO POR:  
ANA LUISA RODRIGUEZ ACURIO  
KELLY ESPERANZA MARTINEZ MELENDEZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN  
FINANZAS**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN HONDURAS, C.A.**

**NOVIEMBRE, 2023**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTORA**

**ROSALPINA RODRÍGUEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL**

**JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO**

**ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS**

**EVALUAR Y FORTALECER EL SISTEMA DE CONTROL  
INTERNO EN LA ONG “NIÑOS, NIÑAS Y  
ADOLESCENTES”, BASADO EN COSO III, 2023**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
FINANZAS**

**ASESOR METODOLÓGICO  
DR. NELSON RAFAEL DURON BUSTAMANTE**

**ASESOR TEMÁTICO  
MSC. AGUSTIN ERNESTO PALADA DIAZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA:  
CARLA MARITZA CARDONA BLANCO  
CID CANALES LOPEZ  
MARLON JAVIER MEJIA MEDRANO**

# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2023

Ana Luisa Rodríguez Acurio

Kelly Esperanza Martínez Meléndez

Todos los derechos son reservados

**AUTORIZACIÓN DEL AUTORES PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN  
PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO  
COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)**

Estimados Señores:

Yo, Ana Luisa Rodríguez Acurio y Kelly Esperanza Martínez Meléndez, de Tegucigalpa, autor del trabajo de postgrado titulado: Evaluar y Fortalecer El Sistema de Control Interno en la ONG Niños Niñas y Adolescentes, Basado en COSO III, 2013, presentado y aprobado el 27 de octubre del 2023 como requisito previo para optar al título de máster en Finanzas y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC, para que con fines académicos puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta y/o la reproducción a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables. Asimismo, el autor cede de forma ilimitada y exclusiva a UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia

o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual se suscribe el presente documento a los 31 días del mes de octubre del año 2023.



---

**Ana Luisa Rodriguez Acurio**

**12153062**



---

**Kelly Esperanza Martínez Meléndez**

**12153043**

**\* La autorización firmada se encuentra adjunta a mí expediente**

**EVALUAR Y FORTALECER EL SISTEMA DE CONTROL  
INTERNO EN LA ONG “NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES”,  
BASADO EN COSO III, 2023**

**Ana Luisa Rodríguez Acurio**

**Kelly Esperanza Martínez Meléndez**

**Resumen**

El estudio de esta investigación consistió en fortalecer el sistema de control interno y mejorar la gestión de desempeño en la organización no gubernamental "Niños, Niñas y Adolescentes", con el objetivo de garantizar su sostenibilidad y el logro de su misión. Para ello, se adoptó un enfoque mixto basado en riesgos, con un alcance descriptivo y un diseño no experimental transversal. La población objetivo constó de 84 colaboradores, de los cuales se seleccionó una muestra representativa compuesta por 9 jefes de área y dos asistentes, utilizando la técnica de muestreo por juicio. Mediante el modelo de madurez con el marco de referencia COSO III, se identificaron áreas críticas y debilidades, siendo este el punto de partida. Se realizaron validaciones utilizando cuestionarios, entrevistas, observación directa y recopilación documental, revelando importantes errores en las actividades de la organización que necesitaban mejoras. Para la determinación del riesgo inherente se generó una matriz de riesgo y controles que determinó un alto nivel para la organización. Posteriormente, se completó el cuestionario basado en el marco COSO III, obteniendo un resultado insatisfactorio. Para complementar el análisis de riesgo en relación con los hallazgos identificados, se creó una matriz de evaluación de riesgos para medir la magnitud del impacto y la probabilidad de ocurrencia, revelando un nivel alto. La organización necesitaba lograr estabilidad financiera, rentabilidad sostenible y mejorar la calidad de vida de las personas y comunidades vulnerables. Se elaboró un plan de acción e implementación de estrategias que prepararan a la organización para enfrentar desafíos presentes y futuros de manera efectiva.

**Palabras clave: control interno, gestión de desempeño, riesgo, COSO III.**



# **ASSESS AND ENHANCE THE INTERNAL CONTROL SYSTEM AT THE NGO "NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES," BASED ON COSO III, 2023.**

**Ana Luisa Rodríguez Acurio**

**Kelly Esperanza Martínez Meléndez**

## **Abstract**

The study consisted of strengthening the internal control system and enhance performance management within the non-governmental organization "Niños, Niñas y Adolescentes" with the goal of ensuring its sustainability and the achievement of its mission. To achieve this, a mixed approach based on risk, with a descriptive scope and a non-experimental cross-sectional design. The target population consisted of eighty-four employees, from which a representative sample was selected, comprising nine department heads and two assistants, using the judgment sampling technique. Using the COSO III framework-based maturity model, critical areas and weaknesses were identified serving as the starting point. Validations were conducted using questionnaires, interviews, direct observation, and document collection, revealing significant deficiencies in the organization's activities that needed improvement. To determine inherent risk, a risk and control matrix was developed, indicating an elevated level for the organization. Subsequently, a questionnaire based on the COSO III framework was completed, yielding an unsatisfactory result. To complement the risk analysis related to the identified findings, a risk assessment matrix was created to measure the magnitude of impact and the probability of occurrence, revealing an elevated level of risk. The organization needed to achieve financial stability, sustainable profitability, and enhance the quality of life for vulnerable individuals and communities. An action plan and implementation of strategies was developed to prepare the organization to effectively address present and future challenges.

**Keywords: internal control, performance management, risk, COSO III.**



## DEDICATORIA

A mi amado Padre Edgar,

Con inmenso agradecimiento dedico esta tesis a quien me ha brindado amor y apoyo constante e inquebrantable. Su confianza en mí ha sido la fuerza inspiradora que ha iluminado cada paso de este recorrido académico. Cada palabra escrita es un tributo a la profunda gratitud que siento hacia él.

Con cariño y admiración,

Ana Luisa

La presente investigación está dedicada a todas las personas que fueron pieza fundamental para el desarrollo de este proyecto, a mi esposo Antonio Isain Meza, quien ha sido un soporte y un respaldo incondicional en mi vida, a mis hijos Allan e Isaac, que son mi motivación a la vez mi impulso para lograr mis objetivos y superar las adversidades. Asimismo, a mi madre Gloria Meléndez, por creer en mí, darme su respaldo, comprensión y dedicación, a quien en vida fuera mi padre Salome Martínez quien me dio los fundamentos para ser la persona que soy, cuya memoria me inspira cada día, a mis hermanos en especial a Edy Martínez, que me han dado su amor y apoyo constante. Finalmente, a todas las personas que han contribuido de alguna manera a este logro.

Kelly Esperanza

## **AGRADECIMIENTO**

A mi esposo Edward, compañero incondicional, por su paciencia infinita y palabras de aliento. A mi hijo Dante que me llena de alegría y es la razón para alcanzar mis metas. A mi Madre Luisa por su amor y apoyo inquebrantable que son el motor de mi vida. Gracias por ser mi fuente constante de inspiración.

A la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC por brindarme una experiencia invaluable en mi desarrollo académico y profesional. Agradezco al Doctor Nelson Durón y al Magister Agustín Palada quienes fueron de gran apoyo y a Kelly Esperanza que desde el inicio de la maestría hicimos un excelente equipo.

Con mi corazón lleno de gratitud,  
Ana Luisa

En este trabajo, quiero expresar mi gratitud a Dios, por darme la oportunidad, la habilidad, la constancia y la inspiración para superar los obstáculos y terminar con éxito esta investigación, a mi asesor metodológico, el Dr. Nelson Durón, por su experiencia, conocimiento y orientación que han permitido aplicar la metodología adecuada para este estudio, a mi asesor temático el MSc. Agustín Palada, por su cooperación, dedicación y sugerencias valiosas que han facilitado profundizar en el tema de investigación. A mi compañera de tesis, Ana Luisa Rodríguez, por su apoyo y compromiso para realizar esta investigación de forma conjunta y enriquecedora. Y finalmente, a la Dra. Teresa Stamman, por haber financiado mis estudios y confiar en mí para desarrollar mis capacidades y ser un agente de cambio para los beneficiarios de la organización.

Kelly Esperanza

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>1</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>2</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO.....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>6</b>
1.1 INTRODUCCIÓN .....	6
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	7
1.2.1 LAS ONG Y EL CONTROL INTERNO: UNA MIRADA HISTÓRICA Y ACTUAL.....	7
1.2.2 ¿CUÁL ES LA IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN EL LOGRO ..... DE LOS OBJETIVOS Y LA PREVENCIÓN DE IRREGULARIDADES EN LAS ORGANIZACIONES? .....	9
1.2.3 CONTROL INTERNO EN LAS ONG.....	10
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	13
1.4.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO .....	13
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO .....	14
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	14
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	17
2.1.1 SITUACIÓN ACTUAL MACROENTORNO .....	19
2.1.2 SITUACIÓN ACTUAL MICROENTORNO .....	20
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	23
2.2.1 PERSPECTIVAS Y CORRIENTES DEL CONTROL INTERNO: UNA VISIÓN INTEGRAL.....	23
2.2.2 SURGIMIENTO DE LAS ONG Y SU ADAPTACIÓN AL CONTROL INTERNO: RETOS Y OPORTUNIDADES. .....	26
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO .....	28
2.3.1 BASES TEÓRICAS .....	28
2.3.1.1 TEORÍA DE TOMA DE DECISIONES EN CONTEXTO DE INCERTIDUMBRE .....	28
2.3.1.2 TEORÍA DEL DESEMPEÑO SOCIAL CORPORATIVO.....	29
2.3.1.3 TEORÍA DE LA GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS.....	31
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS.....	32
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	36
2.4 MARCO LEGAL .....	38
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....</b>	<b>40</b>
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA.....	40
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO.....	41
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	42
3.2 ENFOQUES Y MÉTODO.....	43
3.2.1 ENFOQUE.....	43
3.2.2 ALCANCE .....	43
3.2.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
3.2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	43
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
3.3.1 POBLACIÓN .....	44
3.3.2 MUESTRA .....	44
3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO.....	45

3.4	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS .....	45
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	46
3.5.2	FUENTES PRIMARIAS.....	46
3.5.3	FUENTES SECUNDARIAS.....	47
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>		<b>48</b>
4.1	INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	48
4.1.1	PRIMERA FASE .....	48
4.1.2	SEGUNDA FASE.....	48
4.1.3	TERCERA FASE .....	48
4.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	49
4.2.1	RESULTADOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS.....	49
4.2.2	PRUEBA DE RECORRIDO.....	64
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>70</b>
5.1	CONCLUSIONES.....	70
5.2	RECOMENDACIONES.....	71
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....</b>		<b>73</b>
6.1	PLAN PARA FORTALECER EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE ONG NNA.....	73
6.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	73
6.3	ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	74
6.4	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO.....	74
6.4.1	PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES .....	74
6.4.2	DESARROLLO.....	75
6.5	MEDIDAS DE CONTROL.....	76
6.5.1	INDICADORES.....	81
6.5.2	INDICADORES DE ÉXITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	83
6.5.3	COSTO BENEFICIO DE LA PROPUESTA .....	83
6.6	CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA .....	86
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>87</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>91</b>
<b>GLOSARIO.....</b>		<b>120</b>

## INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLA 1 MATRIZ METODOLÓGICA .....	40
TABLA 2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	42
TABLA 3 ESCALA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO .....	49
TABLA 4 RESULTADOS DEL MODELO DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	50
TABLA 5 ESTADÍSTICO DE FIABILIDAD .....	51
TABLA 6 ESCALA DE VALORACIÓN DE ENTREVISTAS .....	53
TABLA 7 RESUMEN DE VALORACIÓN DE ENTREVISTAS .....	53
TABLA 8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE.....	54
TABLA 9 RESULTADOS CUANTIFICADOS DE LA MATRIZ INHERENTE .....	58
TABLA 10 RIESGO DE LAS ÁREAS CRÍTICAS CON RESPECTO AL MAPA DE CALOR .....	61
TABLA 11 TABLA DE PONDERACIÓN DE MARCO COSO III .....	63
TABLA 12 VALORACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	65
TABLA 13 VALORACIÓN DE ADMINISTRACIÓN FINCA .....	66
TABLA 14 VALORACIÓN DE ASISTENTE DE FINCA .....	67
TABLA 15 VALORACIÓN DE COMPRAS Y LOGÍSTICA.....	68
TABLA 16 VALORACIÓN DE CONTABILIDAD.....	69
TABLA 17 TEMAS PARA SENTAR LAS BASES. ....	76
TABLA 18 PLAN DE SELECCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN .....	77
TABLA 19 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN A LARGO PLAZO .....	80
TABLA 20 MATRIZ DE CONCORDANCIA .....	86
FIGURA 1 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO .....	41
FIGURA 2 ENFOQUES Y MÉTODOS .....	44
FIGURA 3 PROMEDIO DE RESULTADOS DEL MODELO DE MADUREZ.....	51

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 INTRODUCCIÓN

El sistema de control interno efectivo es de vital importancia para las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en términos de eficacia, eficiencia y transparencia. Este estudio se centra en la Evaluación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en “Niños, Niñas y Adolescentes (NNA)”, en adelante NNA, basado en el Marco Integrado de Control Interno del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) de 2013, conocido como Marco COSO III.

El Marco Integrado de Control Interno del COSO es ampliamente reconocido y adoptado a nivel global como un marco de referencia líder. Su aplicación proporciona una estructura sólida y mejores prácticas para fortalecer los sistemas de control interno en las organizaciones. Así, el Marco COSO III, se convierte en una herramienta fundamental para gestionar los riesgos y salvaguardar los activos de la organización, al tiempo que promueve la transparencia y la confianza tanto interna como externa en los procesos y resultados.

El objetivo principal de este estudio es evaluar y proponer mejora del sistema de control interno en NNA a través de la dirección ejecutiva y la administración general. Se identificaron las áreas críticas dentro de la organización y debilidades en los procesos operativos, mediante un análisis exhaustivo de la documentación existente y entrevistas al personal, con el fin de mitigar los riesgos, aumentar la eficiencia, eficacia y transparencia de la organización. Aunque se reconoce la importancia de la junta directiva para designar la supervisión del sistema de control interno, en NNA, existe un único representante legal, la gestión administrativa asume la responsabilidad de liderar la implementación y supervisión del sistema de control interno, con la aprobación del representante legal.

El análisis exhaustivo e implementación de un programa de mejora del sistema de control interno en NNA será crucial para fortalecer la confianza de los donantes y partes interesadas, mejorar la rendición de cuentas, garantizar la integridad de la información financiera, así como asegurar la efectividad y eficiencia de las operaciones, el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. En este estudio, se abordará todos los componentes del Marco COSO III. Así, se podrá comprender mejor cómo el fortalecimiento y optimización del sistema de control interno influyen directamente en la gestión de desempeño de NNA.

En el marco de esta metodología, se ha tomado un enfoque basado en riesgos desde el inicio de la investigación para la identificación de áreas críticas en el sistema de control interno de NNA. La estrategia combina un enfoque mixto que incorpora elementos cuantitativos y cualitativos, junto con un alcance descriptivo, además de un diseño no experimental transversal. Para la recopilación de datos, se han seleccionado el cuestionario y la entrevista como los métodos principales, utilizando preguntas semi estructuradas para obtener una comprensión exhaustiva del funcionamiento, así como, la eficacia del sistema de control interno en NNA.

Se reconoce que la realización de este estudio requerirá recursos como tiempo, acceso a la documentación y a la colaboración del personal de la organización. Estos recursos son esenciales para obtener una comprensión exhaustiva del sistema de control interno para la identificación de áreas críticas, para formular recomendaciones de oportunidades de mejoras sólidas. La inversión de estos recursos será valiosa para lograr efectividad brindando beneficios a largo plazo. Se espera que los resultados y recomendaciones beneficien no solo a NNA, sino también a otras ONG en Honduras y la región. La aplicación de los hallazgos generará un cambio significativo en la gestión y fortalecimiento de los sistemas de Control Interno, creando un entorno sólido para el logro de objetivos y el servicio a las comunidades.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 LAS ONG Y EL CONTROL INTERNO: UNA MIRADA HISTÓRICA Y ACTUAL**

No se conoce con certeza la historia precisa del surgimiento de las ONG, pero se cree que se remonta a la antigua Grecia (800 A.C. al 431 A.C.) y Roma (463 A.C. y 492 D.C.) (Archila et al., 2011). En este sentido, es importante explorar tanto el origen histórico de las ONG desde prácticas benefactoras en la antigüedad hasta su reconocimiento oficial como su relación con el sistema de control interno en la actualidad. En la antigua Grecia, aunque la caridad no era practicada, se llevaban a cabo obras benefactoras con el objetivo de mejorar la calidad de vida y el bienestar de la comunidad.

Por otro lado, en Roma, tras la conquista del pueblo judío, se estableció contacto con la tradición judía de las iglesias y el diezmo, cuyo propósito era ayudar a los menos favorecidos. Con la propagación del cristianismo, los grupos sin ánimo de lucro adquirieron impulso, ya que durante

la Edad Media (siglo VI al XIII), la iglesia asumió el control político y monopolizó la caridad, convirtiendo estas actividades en un medio para alcanzar la salvación (Martinez, 2021).

Sin embargo, esta percepción fue reemplazada por una postura antropocéntrica a partir de la publicación de la Declaración Universal de los Derechos Humanos el 10 de diciembre de 1948. Tras la Segunda Guerra Mundial, el 27 de febrero de 1950, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) reconoció oficialmente a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) como entidades dedicadas a reducir las desigualdades sociales y promover el bienestar social. Esta designación se hizo mediante una resolución, que fue el resultado de un tratado internacional, y generó un crecimiento y reconocimiento a nivel internacional (Herrera et al., 2022).

Por otro lado, el control interno se originó en la época medieval como respuesta a la necesidad de control y supervisión en las actividades mercantiles. Durante la Primera Revolución Industrial, a finales del siglo XVIII, se intensificó el enfoque en establecer sistemas eficientes para mejorar la producción y la eficiencia de los procesos. A lo largo del tiempo, estos sistemas han evolucionado y adaptado a las necesidades específicas de las organizaciones, resultando en estándares internacionales reconocidos como del COSO (Anonimo, 2023).

A partir del siglo XX, los principios de administración científica propuestos por Taylor tuvieron un impacto significativo en el desarrollo del modelo clásico del control interno. Este enfoque se centró en la supervisión, buscó lograr una evaluación y vigilancia eficaces, eficientes y directas del desempeño funcional tanto de los productos como del recurso humano, aunque con mayor énfasis en este último (Montaño, 2018). En 1985, varias organizaciones integradas por entidades privadas en los Estados Unidos, estableció el Marco Integrado de Control Interno COSO, la cual proporciona orientación a las organizaciones sobre aspectos clave de gestión ejecutiva y de gobierno, ética empresarial, control interno, gestión del riesgo empresarial, control del fraude y presentación de informes financieros (AEC, 2023).

Tras la caída del muro de Berlín en 1989, las ONG se esforzaron por promover la democratización y la transparencia en su labor. Sin embargo, su confianza se vio afectada por escándalos financieros y los trágicos atentados del 11 de septiembre. Además, en América Latina, también surgieron casos preocupantes de malversación de fondos y vínculos con partidos políticos, lo que generó dudas significativas sobre la legitimidad de las ONG y su compromiso con el servicio a la sociedad. Estos eventos han impulsado la necesidad creciente de establecer mecanismos de control interno en las organizaciones.



En este sentido, el sistema de control interno se ha convertido en una herramienta fundamental para garantizar la transparencia, la rendición de cuentas, la eficiencia y eficacia en las operaciones de estas organizaciones, brindando así una mayor confianza a los donantes y a la sociedad en general. por tanto, es crucial implementar políticas y procedimientos que fortalezcan el sistema de control interno, mejoren la gestión de desempeño, mitiguen los riesgos y promuevan la integridad en las actividades de las ONG.

### 1.2.2 ¿CUÁL ES LA IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y LA PREVENCIÓN DE IRREGULARIDADES EN LAS ORGANIZACIONES?

La importancia del sistema de control interno en el logro de los objetivos y la prevención de irregularidades en las organizaciones se debe a que estas están expuestas a diversas situaciones de riesgo tanto internas como externas. Estas situaciones pueden manifestarse en áreas como la operativa, financiera, misional, comercial, entre otras. En caso de que estas situaciones se materialicen, pueden afectar la empresa y obstaculizar el logro de sus objetivos. Por esta razón, se implementa un mecanismo de respuesta a estos riesgos conocido como control interno (Russell Bedford, 2019).

El sistema de control interno, mediante actividades que minimizan los riesgos financieros, operacionales y legales, permite cumplir con el mandato legal, facilita la integración de los controles internos a las unidades orgánicas. Asimismo, identifica riesgos y desviaciones de control de forma oportuna para prevenir irregularidades (MAXXA, 2023). Además, promueve la anticipación a problemas, el control de calidad, la reducción de errores, la agilidad en las acciones correctivas, el autocontrol organizacional, la mejora de la toma de decisiones estratégicas y la detección de posibles errores futuros (Terreros, 2021).

La implementación de un sistema de control interno es importante para las empresas, ya que fortalece su estructura y les permite alcanzar sus objetivos. Además, previene pérdidas de recursos, mejora la ética empresarial, facilita el aseguramiento de los reportes, incrementa la confianza de los inversionistas y reduce los riesgos involucrados (Marsh McLennan, 2021). Además, para que la organización pueda alcanzar sus objetivos se debe identificar los riesgos e implementar controles para mitigarlos, así la gestión de riesgos con un enfoque transversal permitirá un sistema de control interno eficiente y eficaz.

El Marco COSO III, cuenta con cinco componentes interrelacionados que se vinculan a los objetivos de la entidad. Estos componentes, son: el entorno de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación, y las actividades de monitoreo y supervisión, trabajan en conjunto para fortalecer el control interno y garantizar la rendición de cuentas a los donantes, así como otras partes interesadas, por consecuencia la gestión de desempeño de la organización (Estupiñan, 2018).

En la actualidad, es de suma relevancia y gran importancia teórica y práctica evaluar y diseñar un programa de mejora del sistema de control interno en ONG, basado en el Marco Integrado de Control Interno COSO. Esto se debe a que las ONG se enfrentan a un mayor escrutinio en términos de transparencia y gestión financiera por parte de los donantes y otras partes interesadas. Por lo tanto, necesitan implementar controles internos efectivos para garantizar la eficacia y eficiencia de sus operaciones.

La magnitud e importancia teórica y práctica de la tesis se basa en la necesidad de que las ONG implementen controles internos efectivos para una adecuada gestión y la toma de decisiones estratégicas respaldadas por información confiable. Asimismo, la implementación del plan de acción del sistema de control interno basado en el Marco COSO III puede ayudar a las ONG a cumplir con los requisitos regulatorios y aumentar la confianza de los donantes y otras partes interesadas en la organización.

### 1.2.3 CONTROL INTERNO EN LAS ONG

Se hace referencia de algunos estudios relevantes. Ramon Ureña de Jesús y Gerardo Ramírez Payano, llevaron a cabo un estudio titulado "Evaluación del Control Interno en las Organizaciones sin Fines de Lucro en la República Dominicana: Caso de Estudio (Distrito R-1 Clubes de Leones)". La metodología utilizada combinó enfoques cualitativos y cuantitativos. Se recopiló información a través de cuestionarios y entrevistas dirigidas a los miembros. Los resultados revelaron que el ambiente de control era sólido en la mayoría de los Clubes, aunque se identificaron áreas de mejora en la evaluación de riesgos y la actividad de control. Además, algunos Clubes mostraron una mejora en cuanto a la información y comunicación. No obstante, se observó una debilidad generalizada en el monitoreo en la mayoría de ellos (Ureña de Jesús y Payano, 2020).

El estudio titulado "Evaluación del Control Interno de una Asociación sin Fines De Lucro en Santo Domingo, República Dominicana: Caso Fundación La Merced", realizado por Marialva Ventura y Wascar Méndez, se centran en evaluar el control interno en la Fundación La Merced. La metodología empleada consistió en la aplicación de entrevistas y cuestionarios a directivos y empleados de la Fundación. Los resultados revelaron un bajo nivel de desarrollo y efectividad del control interno en la Fundación La Merced, lo cual indica oportunidades de mejora en este ámbito. Los autores resaltaron la importancia de implementar y fortalecer el control interno en las organizaciones sin fines de lucro para mejorar su eficiencia, eficacia y garantizar su sostenibilidad en un mercado altamente competitivo (Ventura y Mendez, 2018).

El estudio titulado "Importancia de los Mecanismos Antifraude y Anticorrupción en el Control Interno de la ONG ABC", elaborado por Andrea Guacaneme Méndez, usa una metodología que se basó en una revisión bibliográfica y documental, enfocándose en normativas colombianas y recomendaciones internacionales para la prevención y detección de fraudes y corrupción. Reveló la importancia de los mecanismos antifraude y anticorrupción, dada su alta exposición a estos riesgos. Se identificaron oportunidades de mejora, como políticas y procedimientos específicos, y promoción de una cultura ética y transparente. Además, proporciona recomendaciones prácticas para fortalecer la gestión de riesgos y prevenir y detectar fraudes y corrupción (Guacaneme, 2020).

El estudio titulado "Impacto de la Gestión de Riesgos Empresariales en Controles de ONG en Zimbabue," realizado por Beato Mveku, Tanaka.TT Mutero, Munyaradzi Tagwireyi y Mufaro Dzingirai, el objetivo fue determinar si la gestión de riesgos empresariales tiene un efecto positivo en la integridad y precisión de los informes financieros de las ONG en Zimbabue. La metodología fue un diseño de investigación explicativo y se analizaron datos primarios mediante análisis de correlación y análisis de regresión. La muestra representativa incluyó a 132 participantes, que incluyeron funcionarios de finanzas y riesgo, auditoría interna y alta gerencia de ONG en la provincia de Midlands. Las variables de estudio fueron la gestión de riesgos empresariales como variable independiente y los controles internos como variables dependientes (Mveku et al., 2021).

El estudio titulado "Modelo de Gestión de riesgos: el aporte del valor Phi en el plan de continuidad de negocios", hecho por Gonzalo Gómez, Adreana Morón y José Betancourt, presentan un modelo de gestión de riesgos empresariales que utiliza el valor Phi para el plan de continuidad de negocios. El objetivo es implementar herramientas prácticas para gestionar y hacer

seguimiento al análisis de los riesgos empresariales. La metodología utilizada incluye la identificación de factores internos y externos que pueden afectar a la organización, la medición del riesgo y la valoración de este. La muestra representativa es una empresa del sector de alimentos y bebidas en Venezuela. Las variables de estudio incluyen el impacto en otros procesos, la probabilidad de ocurrencia y la severidad del riesgo (Gomez et al., 2020).

El estudio titulado “Sistemas de Autorregulación Ética en las ONG”, realizado por Mario Aguilar, Irene Saavedra y Jordi Longas, tiene como objetivo analizar los sistemas de autorregulación ética en las ONG, identificando sus dimensiones y variables evaluativas, clarificando su función en relación con otras estrategias y recursos, se realizó una revisión de la literatura, un análisis de contenido de los documentos y bases de datos más relevantes de las entidades gestoras y promotoras. La muestra incluyó 17 sistemas y entidades de certificación de buenas prácticas en ONG. Las variables incluyeron principios éticos, transparencia y comunicación, buen gobierno, planificación estratégica, gestión económica y financiera, captación de fondos, relaciones con los grupos de interés, mejora continua, entre otros (Roses et al., 2014).

En definitiva, los seis estudios mencionados respaldan la importancia del sistema de control interno en las ONG. Estas investigaciones destacan la necesidad de implementar y fortalecer dicho sistema para garantizar la eficiencia, eficacia y transparencia, así como prevenir y detectar fraudes y corrupción. Además, resaltan la relevancia del COSO como guía para la evaluación e implementación del control interno en estas organizaciones. En conjunto, estos estudios ofrecen una visión técnica y detallada sobre cómo evaluar y fortalecer el control interno, gestionar riesgos y promover la ética en las ONG, lo cual resulta relevante para su desarrollo y sostenibilidad en diversos contextos.

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Surge la necesidad de evaluar y fortalecer el sistema de control interno de los Niños, Niñas y Adolescentes (NNA) al identificar y abordar las áreas críticas y deficiencias existentes. Estas se deben a la presencia de información desactualizada y a la demora en la presentación de los resultados en la documentación financiera y contable, a la falta de claridad en los procesos y procedimientos, a la ausencia de supervisión adecuada en la gestión de la organización y a las debilidades identificadas en los procesos operativos. Todo esto puede conllevar a la falta de información financiera oportuna, lo que a su vez puede resultar en decisiones equivocadas y

pérdidas económicas, incertidumbre en la estabilidad financiera y procesos legales que pueden afectar el funcionamiento, riesgos potenciales de fraude y corrupción que podrían dañar la credibilidad de los donantes y a costos innecesarios debido a la falta de información legal y financiera actualizada.

Para lograr esto, se aplicará el Marco COSO III como referencia metodológica, lo que permitirá comprender mejor cómo el control interno influye en la eficacia y eficiencia de las operaciones organizacionales. La evaluación se llevará a cabo gracias a un enfoque basado en riesgos con una metodología mixta que permitirá obtener una visión holística y transversal de los controles implementados en NNA. Los resultados de esta evaluación integral guiarán la formulación de recomendaciones específicas, además de un plan de acción detallado para fortalecer el sistema de control interno y optimizar la Gestión de Desempeño en la Organización.

En este sentido es necesario considerar las siguientes interrogantes ¿Cómo fortalecer el sistema de control interno en NNA, considerando las áreas críticas identificadas mediante la evaluación basada en el Marco COSO III? ¿Cuáles son las principales áreas críticas que afectan la eficiencia y eficacia del sistema de control interno en NNA? ¿Qué conclusiones se obtienen al analizar la información recolectada sobre el control interno y su relación con los resultados operativos y financieros de NNA? ¿Qué acciones concretas se pueden proponer para mejorar las áreas críticas del control interno y fortalecer la gestión de desempeño en NNA? ¿Cuál es la estructura y contenido del plan de mejora propuesto para el sistema de control interno en NNA?

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO**

Fortalecer el sistema de control interno en la ONG Niños, Niñas y Adolescentes (NNA), utilizando el Marco COSO III, identificando las áreas críticas y debilidades existentes en el control interno de la Organización en el año 2023, con el propósito de optimizar la Gestión de Desempeño, mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, para garantizar la integridad de la información financiera.

#### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO

1. Identificar las áreas críticas en el sistema de control interno de NNA, mediante la revisión de políticas, procedimientos, registros y entrevistas con el personal relevante.
2. Analizar la información recolectada de la evaluación, junto con otros resultados afines al tema de estudio, para comprender las deficiencias de las áreas críticas del sistema actual y cómo afectan la gestión de desempeño de NNA.
3. Definir y considerar posibles soluciones y recomendaciones específicas para abordar las áreas críticas y debilidades identificadas en el sistema de control interno de la organización. Estas recomendaciones se basarán en las mejores prácticas del Marco COSO III, adaptadas a las necesidades particulares de NNA y orientadas a mejorar su gestión de desempeño.
4. Elaborar una propuesta fundamentada en base a los resultados del análisis y las soluciones planteadas, presentando un plan detallado para implementar las mejores propuestas. Esta propuesta estará enfocada en optimizar el sistema de control interno de NNA y fortalecer su capacidad para lograr una gestión efectiva, responsable y razonable.

### 1.5 JUSTIFICACIÓN

El presente estudio se justifica debido a la urgente necesidad de potenciar el sistema de control interno y optimizar la gestión del desempeño en la ONG Niños, Niñas y Adolescentes (NNA). Esto tiene como objetivo primordial asegurar la eficiencia y eficacia de sus operaciones, empleando un enfoque fundamentado en la gestión de riesgos y la meticulosa identificación de áreas críticas. Estas mejoras resultan de vital trascendencia para resguardar los intereses y la sostenibilidad de la organización, al tiempo que se fomenta y perpetúa la confianza de donantes y partes interesadas en el entorno.

La falta de un sistema de control interno efectivo puede tener consecuencias negativas, como decisiones erróneas basadas en información financiera deficiente, pérdidas económicas y potenciales procesos legales que afectarían el funcionamiento de NNA. Además, la ineficacia del control interno representa un riesgo potencial de fraude y corrupción, lo que socava la credibilidad

y confianza de los donantes. Asimismo, la falta de información financiera oportuna resulta en costos innecesarios y decisiones desinformadas que afectan la estabilidad financiera de la organización.

Para cumplir con los objetivos de NNA y garantizar su sostenibilidad, es esencial identificar las áreas críticas de la situación actual de la organización para establecer un sistema de control interno sólido que integre la gestión de riesgos en todas las etapas, desde la estrategia hasta las operaciones diarias. En este sentido, la implementación del Marco COSO III se considera fundamental, ya que proporciona una guía detallada para mejorar los procesos financieros y la toma de decisiones informadas.

El Marco COSO III representa una evolución significativa con respecto a su predecesor, el COSO I de 1992, al actualizar y abordar los cambios emergentes en el entorno empresarial, así como las prácticas de control interno. Este marco de referencia ha demostrado una sólida trayectoria, ha sido ampliamente reconocido y aceptado a nivel global, lo que le confiere una mayor relevancia que su versión posterior, el COSO (Enterprise Risk Management, 2017), que, si bien se enfoca en la gestión de riesgos empresariales, puede no abarcar de manera integral otros aspectos cruciales del control interno, aún no ha alcanzado el mismo nivel de reconocimiento y aceptación.

Una de las principales mejoras del Marco COSO III es la integración de la gestión de riesgos en todo el sistema de control interno. Esto significa que, además de garantizar el cumplimiento normativo y la fiabilidad de la información financiera, también se enfoca en identificar, evaluar, gestionar los riesgos operativos, estratégicos y de cumplimiento que enfrenta la organización. Al incorporar la gestión de riesgos de manera integral, el Marco COSO III proporciona una visión más completa y holística de la gestión del desempeño para la toma de decisiones en la organización.

Los objetivos de esta investigación se encuentran alineados con los beneficios anticipados de la adopción del Marco COSO III en NNA. Se pretende realizar una evaluación exhaustiva del sistema de control interno de NNA en comparación con los lineamientos establecidos por el Marco COSO III, con el propósito de identificar áreas críticas y debilidades existentes. A través de un análisis riguroso, se buscará detectar oportunidades de mejora para definir acciones concretas y fortalecer la gestión de desempeño de la organización.

El propósito final de esta investigación consiste en desarrollar un plan de acción detallado,

fundamentado en los resultados del análisis de áreas críticas y las recomendaciones del Marco COSO III. Este plan de acción estará enfocado en optimizar el sistema de control interno en NNA, garantizando la eficacia y eficiencia en las operaciones, por ende, el logro responsable de los objetivos institucionales, esto se conseguirá con la implementación de medidas correctivas. Para identificar las áreas de mejora, se utilizarán diferentes técnicas, como entrevistas con preguntas semiestructuradas con el personal clave involucrado, llenado de cuestionarios, observación directa en acción, recopilación y análisis de los datos de NNA.

La realización de esta investigación tiene el potencial de generar beneficios significativos tanto a nivel económico como social. Desde una perspectiva económica, se espera mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de NNA mediante el fortalecimiento del sistema de control interno. Esto resultará en una utilización adecuada de los recursos, toma de decisiones fundamentada y reducción de costos innecesarios, lo que contribuirá a la estabilidad financiera y rentabilidad de la organización. Desde una perspectiva social, esta investigación permitirá mejorar la gestión de desempeño de NNA, lo que impactará directamente en la calidad de vida de las personas y comunidades vulnerables a través de una mejor ejecución de proyectos de la ONG.

Esta investigación es fundamental para abordar todas las áreas críticas identificadas mejorando la eficiencia, eficacia y transparencia de la gestión de desempeño. Se busca optimizar los procesos y prácticas en todas las áreas de NNA, garantizando un desempeño óptimo, por tanto, resultados significativos. Al identificar y abordar las debilidades existentes, se pretende fortalecer el control interno y promover una gestión más efectiva en todos los aspectos clave. Mediante la implementación de las recomendaciones resultantes de este estudio, se busca alcanzar una mejora continua en la gestión de desempeño, generando beneficios tangibles incluso duraderos para la ONG.

La realización de este estudio es fundamental para asegurar su continuidad y viabilidad a largo plazo. La asignación de recursos a este estudio será valiosa para lograr un sistema de control interno efectivo y proporcionar beneficios duraderos a la Gestión de Desempeño de la ONG. Al fortalecer el control interno, se establecerán bases sólidas para mejorar la toma de decisiones, optimizar los procesos internos de esta manera aumentar la transparencia en las operaciones de NNA. Esta mejora en el control interno permitirá un crecimiento sólido y la consecución de los objetivos estratégicos, contribuyendo a su éxito a largo plazo.



## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En el contexto actual, las empresas y organizaciones están adoptando estándares de control interno con el propósito de robustecer el sistema mediante la integración de la gestión de riesgos y el manejo del desempeño. Estos estándares desempeñan un papel fundamental en el funcionamiento de las organizaciones, incluyendo las ONG. El estudio “Manejo Adecuado del Informe COSO para el Control Interno de una Organización”, realizado por María Alava, Edison Molina y Lugarda Recalde, en el cual se abordó la importancia del Informe COSO III como base teórica. Este informe surge de la necesidad de integrar las prácticas de control interno existentes en el contexto de la economía mundial. Su objetivo principal es proporcionar un marco conceptual que facilite la operacionalización de las herramientas de control interno (Alava et al., 2023).

El informe destaca que la evaluación del control interno se ha centrado principalmente en definir el alcance de las pruebas de auditoría, lo que puede limitar su efectividad. A pesar de esto, se concluye que el enfoque proporciona apoyo y seguridad razonable para alcanzar los objetivos de las organizaciones. El estudio es relevante para la investigación porque facilita la aplicación del modelo COSO III y promueve las mejores prácticas en una organización. Sin embargo, se reconoce que el modelo solo puede proporcionar una seguridad razonable, lo que puede ser una limitante, ya que no garantiza el logro de todas las metas y objetivos de la organización debido a los riesgos inherentes en los procesos del sistema de control interno.

El artículo "Control Interno y Gestión Administrativa" tiene como propósito describir el control interno y su relación con la gestión administrativa. Esta investigación se basa en el análisis de David Barreto, quien subraya la importancia de aplicar estrategias de gestión administrativa para orientar una organización y alcanzar sus objetivos. Tanto entidades públicas como privadas implementan sus propios sistemas de control interno, en línea con los componentes establecidos por el modelo COSO. Estos sistemas se adaptan conforme a sus procedimientos internos, ya que cada entidad posee procesos y metas únicos que demandan enfoques específicos de control interno (Pacheco, 2022).

El enfoque, basado en riesgos, ha llevado a considerar el estudio titulado "Impacto de la Gestión de Riesgos Empresariales en Controles de Organizaciones No Gubernamentales en Zimbabue". Esta investigación es de gran relevancia para este estudio, ya que sus hallazgos y

metodologías proporcionan información valiosa sobre la gestión del riesgo empresarial y los controles internos en las organizaciones no gubernamentales. Asimismo, se alinea con los objetivos de la investigación (Mveku et al., 2021).

Por otro lado, el enfoque del estudio en la identificación y mitigación de riesgos es congruente con la perspectiva centrada en los riesgos. Los objetivos específicos incluyen la evaluación de los efectos de la gestión de riesgos empresariales en la protección de los activos de las ONG, la preparación oportuna de los estados financieros, la prevención del fraude y la integridad/precisión de los informes financieros, también resultan trascendentales para la investigación.

De igual manera, el estudio “Modelo de Gestión de Riesgos: el aporte del valor Phi en el plan de continuidad de negocios” es útil y respalda un enfoque de gestión de riesgos. En este estudio se utilizan herramientas prácticas para implementar, gestionar y hacer seguimiento al análisis de los riesgos empresariales. Esto es importante porque ofrece a los empresarios y a los profesionales de la gestión de riesgos una recopilación de herramientas prácticas para implementar, gestionar además de vigilar un adecuado sistema de control que analice el riesgo con base en las últimas tendencias. Además, se utiliza el marco de referencia COSO ERM para la gestión de riesgos empresariales, lo que lo hace relevante para cualquier organización que busque mejorar su gestión de riesgos y control interno (Gomez et al., 2020).

En particular, el estudio presenta un modelo de gestión de riesgos que utiliza herramientas prácticas para identificar los factores internos y externos que pueden afectar a la organización, valorar el riesgo y establecer una metodología cualitativa o cuantitativa para su medición. Este modelo puede ser útil para cualquier organización que busque mejorar su gestión de riesgos y control interno, ya que proporciona una guía práctica para identificar y mitigar los riesgos empresariales.

Además, gracias al estudio sobre el "Sistema de Autorregulación en las Organizaciones sin fines de lucro", se comprendió la relevancia del código de conducta y ética no solo para empleados, sino también para voluntarios (Roses et al., 2014). Las variables y dimensiones de la investigación se emplearon como puntos de referencia para la variable dependiente de este estudio "Gestión de Desempeño", adaptándola al marco COSO III. Es relevante destacar que los resultados y enfoques metodológicos del estudio respaldan los objetivos planteados.

### 2.1.1 SITUACIÓN ACTUAL MACROENTORNO

La ONG juegan un papel fundamental e indispensable en aportes y beneficios en pro al interés altruista humanitario de bienestar público especialmente de la sociedad vulnerable de los países en vías de desarrollo, para abordar problemas económicos, sociales, culturales, ambientales entre otras. Según la Carta de la ONU en el artículo 71 reconoce el papel determinante de las ONG en el mundo, realiza vínculos directos, promueve la inclusión en el desarrollo y la ejecución de proyectos sociales (ONU, 1945). En las últimas décadas el surgimiento de estas organizaciones en España ha sido de gran beneficio, destinando cada año parte de su presupuesto para contribuir al financiamiento además del apoyo a proyectos sociales especialmente en países en vías de desarrollo de América Latina y África (OXFAM, 2022).

En Honduras existen a julio 2023, un total de 17,209 asociaciones civiles sin fines de lucro (DIRRSAC, 2023), estas asociaciones constituyen un aporte importante al desarrollo de Honduras, mejorando las condiciones de vida de la población más vulnerables, destacando en áreas como la niñez, juventud, educación, cultura, ciudadanía, derechos humanos, desarrollo económico, microfinanzas, apoyo a la agricultura, asistencia técnica, capacitaciones, salud, entre otras. En tal sentido es fundamental que las ONG implemente estándares de desempeño en función de los valores y buenas prácticas garantizando el cumplimiento de sus normas mediante la adecuada ejecución de los procesos desarrollados de manera efectiva y eficiente, fortaleciendo la integridad, mecanismos de transparencia, confiabilidad, honestidad, credibilidad y rendición de cuentas (FOPRIDEH, 2021).

En la actualidad, se torna imperativo establecer un sistema de control interno en las ONG de Honduras, dadas los graves problemas de corrupción y lavado de activos en las que varias de estas instituciones han quedado inmersas. A pesar de que estas organizaciones carezcan de fines lucrativos, resulta vital que rindan cuentas de manera transparente respecto a sus acciones de carácter social y presenten estados financieros confiables. Es necesario llevar a cabo esta tarea siguiendo una adecuada gestión organizativa que garantice el cumplimiento de estas responsabilidades fundamentales.

Para el cumplimiento de las responsabilidades fundamentales, las ONG deben presentar informes a diversas instituciones estatales, como la Dirección de Registro y Regulación de las Asociaciones Civiles (DIRRSAC), la Secretaría de Finanzas (SEFIN) y el Servicio de

Administración de Rentas (SAR), entre otras. Estas instituciones tienen la responsabilidad de regular el registro y garantizar el correcto funcionamiento de las organizaciones sin fines de lucro, su papel es crucial para prevenir desvíos o malversación de fondos.

A pesar de los considerables beneficios que conlleva implementar una estructura de control interno en una organización, lamentablemente, la mayoría de las organizaciones tanto públicas como privadas no proceden con su aplicación. Aunque la existencia de estudios que señalan la importancia de un manejo adecuado de los modelos de control interno, estos aspectos suelen pasarse por alto. Esta carencia se convierte en un factor limitante, ya que solo un número reducido de ONG muestra interés en reforzar los controles en sus operaciones. Esto debido a las limitaciones de recursos y a la falta de interés por parte de los líderes de dichas organizaciones.

Esta ausencia de controles efectivos las vuelve susceptibles a fraudes, mal uso de fondos y recursos, así como enriquecimiento ilícito por parte de los dirigentes. Estas acciones dañan la reputación de las ONG y las desvían de su misión principal, que es contribuir al bienestar público. Este comportamiento afecta la credibilidad de todas las ONG en general. Por consiguiente, se hace necesario promover un sistema de control interno más efectivo ya que ayudara a la organización a fomentar buenas prácticas y mitigar los riesgos en forma oportuna.

### 2.1.2 SITUACIÓN ACTUAL MICROENTORNO

De acuerdo con la DIRRSAC, en Comayagua se cuentan con un total de 784 asociaciones sin fines de lucro (2023). La ONG Niños, Niñas y Adolescentes es una Asociación sin fines de lucro establecida conforme a las leyes del Estado de Wisconsin en los Estados Unidos de América del Norte. Además, está legalmente incorporada en Honduras por la Secretaría de Estado en los despachos de Derechos Humanos, Justicia, Gobernación y Descentralización. Su objetivo primordial radica en promover el desarrollo integral de niños, niñas y adolescentes en el Departamento de Comayagua, ubicado en la República de Honduras.

Además ayuda a madres solteras y viudas, siempre en línea con los principios fundamentales del evangelio de Jesucristo y compartiendo sus enseñanzas, empoderando a los niños, niñas y adolescentes, fomentando su independencia, al mismo tiempo contribuyendo positivamente a la sociedad, asegurándose de brindar servicios sociales de calidad, estableciendo normas claras que serán una guía para cumplir con los objetivos de protección, bajo los valores

del amor, fe, disciplina, educación, trabajo en equipo, entusiasmo, solidaridad y comprensión (NNA, 2023).

La organización NNA se dedica a la acción social en doce áreas diferentes como ser: dirección general, administración general, recursos humanos, administración finca, psicosocial, escuela, construcción y mantenimiento, compras y logística, coordinación misionero, contabilidad, cocina, salud con un equipo de trabajo de 84 empleados. Entre las áreas más relevantes se encuentran el departamento de psicosocial, que ofrece protección además desarrollo integral a 85 personas, entre niñas, niños, adolescentes y adultos menores, con edades comprendidas desde 4 hasta 21 años, que residen en siete casas hogares dentro de la organización, brindando apoyo educativo y asistencial a los beneficiarios, así como facilitar su proceso de adaptación impulsando el crecimiento personal.

El área de la escuela desarrolla el programa educativo durante el año electivo escolar impartiendo clases de preescolar hasta noveno grado en una modalidad semi bilingüe, en el centro básico asisten los beneficiarios residentes de las siete casas, además cuenta con la asistencia de alumnos de las comunidades aledañas con un total de matrícula escolar de 140 alumnos, la enseñanza está encaminada a fortalecer la formación académica, valores morales, espiritual, seguridad y autoestima de los alumnos, realizar eventos y celebraciones escolares, mejorando así el rendimiento académico de los educandos siendo de esta manera un apoyo tanto a los beneficiarios internos como a la sociedad.

El área de la finca de la ONG tiene como objetivo proveer los recursos necesarios y promover la sostenibilidad de la organización. En ella se realizan diversos programas de producción animal y vegetal, tales como avicultura, ganadería, porcicultura, acuicultura, cunicultura, apicultura, equino cultura y especies menores (cabras y ovejo). También se cultivan diferentes tipos de frutas, verduras y granos (maíz y frijoles). Los productos se destinan al consumo interno de la ONG y el excedente se vende a precios accesibles a los colaboradores y las comunidades cercanas, beneficiando así a todos los involucrados.

El departamento de construcción y mantenimiento se encarga de mejorar la infraestructura de esta manera ofrecer un ambiente adecuado a las necesidades de los beneficiarios, siguiendo las recomendaciones de las organizaciones supervisoras. Para ello, se realizan proyectos de construcción de edificios que cumplan con todas las condiciones requeridas, mantener los edificios existentes garantizando su optimización y seguridad, brindar una buena comodidad a los

beneficiarios como a los colaboradores, así también ampliar la capacidad de servicio y atención a una mayor población.

La función del área de compras y logística es proveer a las distintas áreas de los recursos necesarios para su operación, siguiendo los procesos establecidos, respetando el presupuesto asignado. El área contable se encarga de registrar, reportar todas las operaciones contables y financieras que se realizan en la organización, así como cumplir con las obligaciones tributarias. El área de recursos humanos se ocupa de administrar el capital humano, fomentar un buen clima laboral y evaluar el desempeño de los colaboradores. El área administrativa tiene la responsabilidad de supervisar las actividades de las demás áreas, asegurar el uso eficiente de los fondos recibidos y coordinar la planificación estratégica.

La organización cuenta con un área de misioneros que se encarga de coordinar y apoyar a los diferentes grupos de misioneros extranjeros que llegan a la organización con el propósito de desarrollar proyectos de ayuda social. Estos proyectos están enfocados en las comunidades más vulnerables, especialmente en madres solteras, viudas y personas de escasos recursos, a quienes se les brinda asistencia en diversas áreas, como alimentación, salud, educación, evangelización, vestuario, entre otras. El área de misioneros busca generar un impacto positivo y sostenible en la vida de estas personas, mediante la colaboración, compromiso de los misioneros y la organización.

La ONG NNA promueve el desarrollo de la sociedad más vulnerable trabajando por el bienestar y la dignidad de las personas en situación de pobreza, exclusión social, especialmente de los niños, niñas y adolescentes. Su misión es brindar oportunidades de desarrollo integral a través de la implementación de programas que abarcan las dimensiones educativa, nutricional, sanitaria, social y espiritual. La ONG NNA busca generar un impacto positivo en la vida de las personas que atiende, así como en la sociedad en general, fomentando valores éticos, morales y espirituales que les permitan ser agentes de cambio siendo transformadores de la sociedad.

Para que la ONG NNA pueda implementar un sólido sistema de control interno eficaz y mejorar la gestión del desempeño de la organización, es imprescindible cumplir con las normas, regulaciones legales, alcanzar los niveles de calidad requeridos. Esta acción facilitará la actualización, el registro adecuado y oportunos de las operaciones financieras, asegurando la fiabilidad y puntualidad de la documentación. De esta manera, se logrará la transparencia en la elaboración de informes así mismo la organización podrá continuar con su labor filantrópica.

## 2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

### 2.2.1 PERSPECTIVAS Y CORRIENTES DEL CONTROL INTERNO: UNA VISIÓN INTEGRAL

A lo largo del tiempo, el control interno ha experimentado una evolución significativa. Se han identificado cuatro fases claramente definidas del control interno. La primera etapa, conocida como *Génesis*, se remonta al año 1280, cuando el Papa Nicolás II introdujo registros duplicados con el fin de verificar la exactitud del trabajo realizado por sus administradores (Cano et al, 2015). En este contexto, surge la primera medida de control “partida doble” creada por Fray Lucas Paccioli.

Posteriormente, a finales del siglo XVIII, durante la Primera Revolución Industrial y el surgimiento de la producción en masa en el sector manufacturero, los empresarios reconocieron la importancia de establecer sistemas de control interno adecuados. Para Vega y Marrero, el propósito principal era aumentar la producción, mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones y corregir los procedimientos de trabajo deficientemente diseñados que resultaban en reprocesos, pérdidas de tiempo y omisiones de actividades relevantes (2021). En esta etapa, se enfocaron en fortalecer el diseño de la metodología de trabajo y proteger sus intereses.

En 1902, debido al crecimiento de las actividades empresariales, se produjeron cambios significativos, como un incremento en el número de personas involucradas, lo que generó la necesidad de delegar funciones. Así fue como empezó la segunda etapa, conocida como *Cambios*, fue en esta etapa que se comenzó a hablar del control interno, definiéndolo como un conjunto de medidas o procedimientos establecidos por las organizaciones con el propósito primordial de prevenir fraudes y evitar errores por parte del personal (Vega y Marrero, 2021).

La tercera etapa, denominada *Desarrollo*, se caracterizó por la ampliación de los objetivos del control interno, impulsada por el entorno altamente competitivo y hostil al que las empresas tuvieron que hacer frente para lograr su rentabilidad y cumplir con su misión. Un hito trascendental en la evolución del control interno fue la publicación de los informes del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas (COSO, 1992), los cuales fueron adoptados por diversos países los cuales contribuyeron a la integración de los sistemas organizacionales. Esto marcó el surgimiento de la cuarta etapa, conocida como etapa de *Integración*. A lo largo del tiempo, el control interno ha evolucionado y se ha adaptado a las nuevas realidades (Vega y Marrero, 2021).

El marco conceptual del control interno ha experimentado una notable influencia derivada

de una variedad de concepciones elaboradas por distinguidos autores, arraigadas en diversas corrientes de pensamiento. Estas corrientes y perspectivas intrínsecamente aportan enfoques importantes en relación con el control interno, coadyuvando así a una comprensión más abarcadora de manera holística de su trascendencia en la gestión. En el apartado, se expondrán las corrientes más sobresalientes, con el propósito de un análisis que profundice y enriquezca la perspectiva.

La *Escuela Clásica de la Administración*, representada por pensadores como Henri Fayol y Frederick Taylor, se centra en la eficiencia y la estructuración organizativa. Desde esta perspectiva, el control interno se considera crucial para garantizar la coordinación, así como el cumplimiento de los procedimientos establecidos, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la productividad (Khadem et al., 2020). Por otro lado, la *Escuela del Proceso Administrativo*, asociada a pensadores como Henry Mintzberg y Peter Drucker, enfatiza un enfoque holístico de la administración. En esta corriente, el control interno se visualiza como una parte integral del proceso administrativo, donde se busca la planificación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos organizacionales (Pacheco , 2023).

Asimismo, la *Escuela de Calidad Total*, representada por Edwards Deming y Joseph Juran, se centra en la mejora continua y la excelencia en la calidad. Desde esta perspectiva, el control interno desempeña un papel fundamental para garantizar la calidad en los procesos y productos (Anónimo, 2012). Se busca identificar, corregir desviaciones, proporcionar retroalimentación y establecer sistemas de aseguramiento de la calidad. Por último, el *Enfoque de Gobierno Corporativo* considera el control interno como un elemento esencial para el buen gobierno y la rendición de cuentas en las organizaciones. Se enfoca en establecer estructuras, procesos que aseguren la transparencia, la ética, el cumplimiento de normativas y regulaciones, con el objetivo de proteger los intereses de los accionistas y otras partes interesadas (Tricker, 2019).

En el marco conceptual del control interno y su aplicación en el contexto de las ONG, se emplean conceptos fundamentales como transparencia, rendición de cuentas, buenas prácticas y gestión de riesgos. Estos elementos se entrelazan formando un sistema integral y estructurado que busca asegurar la efectividad, eficiencia y protección de los recursos de las organizaciones, optimizando así su gestión de desempeño además su contribución social al entorno en el que operan para así garantizar la sostenibilidad institucional.



La transparencia se refiere a la práctica de divulgar de manera abierta y clara la información relevante sobre el uso de subvenciones y donaciones recibidas. Esto implica ser leales en el manejo de estos recursos, utilizando fondos de manera prudente y asegurando el cumplimiento de los objetivos de la organización (CODESPA, 2017). La transparencia fortalece el control interno al proporcionar información clara, oportuna, accesible sobre las acciones, decisiones y operaciones de una organización. Esto ayuda a prevenir fraudes, malversaciones de fondos, prácticas no éticas, promoviendo la rendición de cuentas y generando confianza tanto internamente como externamente.

La rendición de cuentas es la necesidad de explicar de manera rigurosa y transparente sus acciones, generando confianza ante la sociedad y asumiendo la responsabilidad frente a todos los involucrados (Chavez, 2019). Esta práctica fortalece el control interno al establecer mecanismos de supervisión y seguimiento para asegurar un uso eficiente y efectivo de los recursos. Esto, a su vez, promueve la transparencia, genera confianza en la gestión de las ONG y en la sociedad en general.

La buena práctica, se define como un procedimiento que ha sido respaldado por investigaciones y experiencias, demostrando que produce resultados óptimos. Por lo tanto, se considera o se propone como una norma que debe ser ampliamente adoptada (ESF, 2020). Las buenas prácticas fortalecen el control interno al proporcionar pautas, así como directrices para establecer procesos y controles efectivos. Esto mejora el rendimiento de la organización, aumenta su impacto social, fortalece su reputación.

La gestión de riesgos es un concepto que se refiere a la identificación y evaluación de los riesgos asociados con las actividades de una organización y la implementación de medidas para minimizar o eliminar esos riesgos (Serrano y Navarro, 2023). La gestión de riesgos fortalece el control interno al identificar, comprender los posibles riesgos que enfrenta una ONG, porque les ayuda a proteger sus recursos, continuidad de la organización y a garantizar que sus actividades sean efectivas y seguras.

La definición actualmente considerada válida del control interno como de su marco conceptual se ha construido a través de la investigación previa, la revisión de la literatura académica y la práctica en el campo. Asimismo, los estándares internacionales como COSO, MECI y COBIT, entre otros, han tenido un impacto en la definición y en la aceptación generalizada de los principios y prácticas relacionadas con el control interno en la comunidad científica.

## 2.2.2 SURGIMIENTO DE LAS ONG Y SU ADAPTACIÓN AL CONTROL INTERNO: RETOS Y OPORTUNIDADES.

La historia de la ayuda humanitaria tiene sus raíces en el siglo XIX con la creación del Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), cuyas siglas significan Comité Internacional de la Cruz Roja. Tras presenciar la devastadora batalla de Solferino en 1859, Henri Dunant coordinó la asistencia médica a los soldados heridos, lo que condujo al establecimiento del Movimiento Internacional de la Cruz Roja. Durante la Primera Guerra Mundial, el CICR amplió su labor más allá de la asistencia médica, brindando apoyo a prisioneros de guerra y trabajando en la contabilización y localización de prisioneros. Tras el conflicto, se establecieron dos ramas: el CICR y la Liga de las Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja (CICR, 2010).

Durante la Segunda Guerra Mundial, el empresario estadounidense Herbert Hoover lideró esfuerzos para brindar ayuda alimentaria a Bélgica, mientras que OXFAM surgió como respuesta a la hambruna en Grecia. Estas organizaciones destacaron por su capacidad de movilización social en momentos de crisis humanitaria, incluso cuando la voluntad política era limitada. Las reuniones y convenciones posteriores de la Cruz Roja abordaron los desafíos de la guerra moderna y la protección de la población civil (Cruz Roja, 2022).

Después de la guerra, se inicia la historia de las ONG tal como se conoce hoy en día. En la Carta de las Naciones Unidas, firmada el 26 de junio de 1945, se menciona el término "Organizaciones No Gubernamentales" en el capítulo X, artículo 71. Se establece que el Consejo Económico y Social puede realizar consultas con estas organizaciones en asuntos de su competencia. Sin embargo, no fue hasta 1950 que la ONU definió formalmente estas organizaciones mediante una resolución del Consejo del 27 de febrero. Esta fecha es de gran importancia en la historia de las ONG y actualmente se celebra el Día Internacional de las ONG.

La ONU aclara que no se consideran Organizaciones No Gubernamentales a los organismos surgidos de tratados internacionales. Desde 1950 hasta la actualidad, el sector no gubernamental ha experimentado un crecimiento y consolidación, especialmente en los países occidentales. En períodos de prosperidad, han surgido nuevas ONG, mientras que, en momentos de crisis, algunas han tenido que cerrar, al igual que en otros ámbitos. A lo largo de la historia de las ONG, estas han fortalecido sus redes internacionales y han desempeñado un papel destacado en importantes eventos como la Cumbre de la Tierra o el Foro Mundial Social, que se celebra

anualmente en Davos (Concepto, 2022).

Las ONG surgen como respuesta a la realidad en la que las organizaciones públicas y privadas, en el marco de un sistema económico globalizado, se centran en la búsqueda de beneficios financieros, dejando de lado una parte significativa de los problemas sociales. Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL) se han convertido en un tercer sector independiente del Estado, cuyo objetivo principal es abordar las problemáticas que no son adecuadamente atendidas por las entidades gubernamentales y las empresas con fines de lucro. Las ONG y las OSFL comparten la característica fundamental de no depender del Estado y de no perseguir ganancias económicas (Brinkerhoff, 2002).

Sin embargo, Brinkerhoff, destaca que, existe cierto debate en torno a las diferencias entre ambos términos, se considera que su denominación puede ser intercambiable, ya que ambas se dedican a abordar cuestiones sociales desde una perspectiva independiente y sin buscar beneficios financieros (2002). Algunos autores consideran que la necesidad de transparencia y la rendición de cuentas no surge del propio Tercer Sector, sino que es la misma sociedad que lo reclama para recuperar la confianza que tenía en las entidades: “Si el propio sector se regula a sí mismo con normas o guías creadas por ellos mismos, va a seguir existiendo la sensación de oscurantismo que percibe la gente” (Codorniu y Rincon, 2009).

La caída del muro de Berlín en 1989 generó un llamado a la democratización de las organizaciones, impulsado en gran medida por las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL). Estas organizaciones promovieron la transparencia tanto en el ámbito político como empresarial. Sin embargo, la confianza en las OSFL se vio afectada por escándalos financieros que surgieron en el mundo empresarial, como los casos de Enron y WorldCom en 2001, así como por los atentados del 11 de septiembre en los Estados Unidos (Codorniu y Rincon, 2009).

En América Latina, las ONG y las OSFL han sido reconocidas por su destacada influencia en la promoción de la democracia, los derechos humanos, así como en la protección del medio ambiente (Guerron, 2005). No obstante, algunos escándalos que han involucrado a ciertas ONG en países latinoamericanos, como casos de malversación de fondos con fines personales, conexiones con partidos políticos o relaciones con el Estado, han generado interrogantes sobre la legitimidad de estas organizaciones como agentes al servicio de la sociedad, como el Caso Fundación Poder Ciudadano en Argentina el 2009, el Caso Fondo Indígena en Bolivia el 2014 y el Caso Red de Sobornos en Ecuador en 2017, han planteado interrogantes sobre la legitimidad de

estas organizaciones como agentes al servicio de la sociedad (Galvez et al., 2012).

Para fortalecer la confianza hacia el sector, se pone de manifiesto la necesidad de una mayor transparencia. Debido a la escasa regulación internacional sobre transparencia en estas entidades, las propias ONG están desarrollando mecanismos de autorregulación que garanticen una adecuada transparencia (Ebrahim, 2003). Una organización sin fines de lucro debe demostrar transparencia tanto en su gestión como en su dirección, asegurando que sus responsables actúen de manera ética, tomen decisiones justas que eviten conflictos de interés y actúen en beneficio de quienes confían en ella. El concepto de buenas prácticas está estrechamente relacionado con una gestión y gobierno efectivos. La transparencia aunada a la rendición de cuentas son componentes esenciales que se conocen internacionalmente como "accountability".

Dentro del marco de la transparencia, no solo se considera el cumplimiento normativo, sino también su importancia estratégica al convertirse en un elemento que trasciende lo meramente operativo (Ruiz et al, 2009). La voluntad de ser transparente, así como el acto de rendir cuentas se encuadran dentro del concepto anglosajón de accountability, que está relacionado con la gobernanza efectiva y la responsabilidad en el ejercicio del poder (Codorniu y Rincón, 2019). Además, mientras que la accountability implica una "obligación moral" de proporcionar información, el término rendición de cuentas está vinculado a una "obligación legal" respaldada por normas administrativas (Galvez et al., 2012).

## **2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO**

### **2.3.1 BASES TEÓRICAS**

#### **2.3.1.1 TEORÍA DE TOMA DE DECISIONES EN CONTEXTO DE INCERTIDUMBRE**

La teoría de la toma de decisiones se ocupa del análisis de cómo las personas eligen la acción que, entre un conjunto de opciones posibles, les conduce al mejor resultado de acuerdo con sus preferencias individuales. Además, su influencia en disciplinas como la psicología, la economía, las matemáticas aplicadas, la sociología, la ciencia política y la filosofía ha sido tan considerable en los últimos años que resulta indispensable tener un conocimiento, aunque sea mínimo, de la teoría de la decisión para abordar de manera adecuada algunas de las cuestiones más relevantes en estas áreas (Aguiar, 2004).

Aguiar menciona que, para llevar a cabo un análisis de la toma de decisiones en estos términos, es necesario primero identificar un conjunto de opciones posibles desde la perspectiva del tomador de decisiones (el conjunto factible) y un conjunto de consecuencias asociadas a cada una de estas opciones. Estas consecuencias deben ser anticipadas y ordenadas de acuerdo con las preferencias del individuo. Se parte del supuesto de que, dado su conjunto factible, el individuo elegirá la opción que perciba como teniendo las mejores consecuencias, es decir, aquella que prefiera en mayor medida (2004).

En el contexto de evaluar y mejorar el control interno en una ONG, la teoría que se asocia es la teoría de la decisión prescriptiva. Esta teoría se ocupa de cómo los individuos reales pueden tomar decisiones acertadas dadas sus limitaciones cognitivas e informativas. Raiffa fue uno de los pioneros en desarrollar modelos y métodos para la teoría prescriptiva, especialmente en el ámbito de la negociación y la resolución de conflictos (Plata y Rojas, 2007). Según Plata y Rojas, debido a la gran cantidad de variables y diferencias que existen en contextos de la vida real, las recomendaciones prescriptivas no son en ningún momento teorías generales que ayudan a solucionar problemas abstractos. Por el contrario, depende de las características específicas del problema. (2007).

La teoría prescriptiva tiene como objetivo promover un entendimiento del problema, dar confianza y justificación a las decisiones, uno esperaría, satisfacción con las consecuencias (Raiffa et al., 2002). En el contexto de evaluar y fortalecer el control interno implica tomar decisiones efectivas en relación con las políticas y procedimientos que rigen las operaciones internas de la organización. La teoría de la decisión prescriptiva proporciona enfoques para ayudar a los individuos a tomar decisiones óptimas considerando las restricciones y limitaciones del entorno en el que operan.

### 2.3.1.2 TEORÍA DEL DESEMPEÑO SOCIAL CORPORATIVO

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) surge del altruismo de los individuos y sus objetivos personales, que al unirse en una comunidad generan un sentimiento colectivo de apoyo mutuo (Royo, 2020). Esta es la responsabilidad social que tienen los individuos con su entorno por voluntad propia y de forma personal (Freeman, 2010). En el contexto de las organizaciones, esto se transforma ligeramente, pasando de ser una acción social para convertirse en el deber de la organización de actuar en beneficio de la comunidad. En otras palabras, no se pierde el concepto

de responsabilidad social, sino que se ajusta a la actuación de la empresa y su cadena de valor (Royo, 2020).

En 1953, Howard Bowen publicó "Social Responsibility of the Businessmen", considerado el padre de la RSC por establecer el término y su definición. Con esto, inició el debate sobre este tema en instituciones y el sector privado. La teoría de los grupos implicados o teoría de los stakeholders de Freeman y Carroll es una de las más sólidas. El objetivo es que más allá del nivel económico la empresa se relacione con otros actores o grupos de interés. Busca una interacción más sostenible y responsable con cada uno de los cuales quedan afectados por su actividad diaria (Freeman, 2010). Limita la capacidad de decisión y poder de los accionistas o dueños de la empresa, ya que se basa en consideraciones sociales.

En 1991, Archie Carroll presentó la Teoría de la Pirámide, ampliamente aceptada en la literatura, que brinda un modelo explicativo para comprender la RSC. Esta teoría del desempeño social corporativo destaca las responsabilidades empresariales divididas en cuatro categorías: económica, legal, ética y filantrópica, representadas en una pirámide y deben cumplirse de manera secuencial y coordinada para que la empresa alcance sus objetivos, evitando enfocarse únicamente en una o descuidarse por completo. La teoría desafía el enfoque tradicional que solo consideraba la responsabilidad económica y enfatiza el cumplimiento de la legalidad impuesta por las instituciones (Carroll, 1991). Sin embargo, integrar las responsabilidades éticas y filantrópicas resulta más desafiante debido a las demandas de la sociedad surgidas en las últimas décadas.

La Teoría de los Grupos Implicados, en conjunto con el Modelo Explicativo Piramidal, desempeñan un papel fundamental en la evaluación y mejora del control interno en la ONG Niños, Niñas y Adolescentes (NNA). Estas teorías proporcionan un sólido marco conceptual que permite comprender y abordar las responsabilidades de la organización hacia los diversos grupos de interés involucrados. La aplicación de la Teoría de los Grupos Implicados permitirá a NNA avanzar hacia una gestión más responsable y sostenible, al tener en consideración las expectativas y necesidades de los diferentes actores. Por otro lado, el Modelo Explicativo Piramidal garantizará el cumplimiento equilibrado de los aspectos económicos, legales, éticos y filantrópicos. Su aplicación posibilitará la evaluación y fortalecimiento del control interno.

### 2.3.1.3 TEORÍA DE LA GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS

La gestión basada en resultados se introdujo por primera vez en 1954 por Peter Drucker en su libro "The Practice of Management", donde utilizó el término "administración por objetivos". En este enfoque, la gerencia establece objetivos para medir el desempeño organizacional según la gestión administrativa y el trabajo realizado por cada empleado, para lograr una mayor productividad en relación con los recursos invertidos (Orozco, 2009). Este enfoque de gestión se implementa en una organización a través de un enfoque integrado, donde todos los involucrados contribuyen al logro de los objetivos establecidos. Se utiliza información sobre los resultados reales para la toma de decisiones relacionadas con la ejecución de actividades, rendición de cuentas y presentación de informes (UNODC, 2018).

La gestión por desempeño es fundamental para evaluar el desempeño del personal midiendo indicadores para alcanzar los objetivos de la institución. Esta evaluación implica considerar la adecuada aplicación de los procesos de control interno, la experiencia, capacitación, conocimiento y la gestión del riesgo. Además, es necesario establecer, conocer el plan estratégico y el plan operativo institucional para dirigir los esfuerzos hacia los objetivos propuestos, convirtiendo las estrategias en resultados tangibles. Estos resultados son gestionados, monitoreados y evaluados de manera sistemática en tiempo real (Gonzales, 2019).

La gestión basada en resultados tiene como objetivo mejorar los resultados, optimizar el rendimiento y aumentar el crecimiento. Las bases principales de este enfoque se centran en los resultados de las acciones y en un sistema de gestión basado en resultados. El primero enfatiza el trabajo en equipo en todos los niveles de la organización, mientras que el segundo combina factores y cualidades clave, como la conciencia estratégica, los recursos financieros, la comunicación, la tecnología de la información, la estructura organizativa y un buen liderazgo. Algunas metodologías utilizadas en la gestión basada en resultados son la gestión de calidad total, la gestión de procesos de negocios (BPM), el cuadro de mando integral (CMI) y la cadena de suministro para la gestión estratégica de la logística (Oliveira, 2017).

La gestión basada en resultados es crucial para la evaluación y mejora del sistema de control interno en NNA. Esta teoría ofrece un enfoque sólido y estructurado para establecer metas medibles y evaluar el desempeño en base a los resultados logrados. Al utilizar esta teoría, se podrá definir metas claras y específicas relacionadas con el control interno, lo que permitirá evaluar y comparar el desempeño actual con los resultados esperados. Además, esta teoría ayudara a medir

el desempeño al identificar indicadores clave que reflejen el estado del control interno de la ONG. Estos indicadores permiten monitorear y evaluar de forma objetiva la efectividad del sistema de control interno, fomentando así una mejora continua al enfocarse en los resultados y buscar oportunidades de optimización.

Un aspecto destacado de esta teoría es que promueve la rendición de cuentas, así como la transparencia. Al establecer objetivos claros, al medir y evaluar el desempeño en función de los resultados, fortalecer las responsabilidades de todos los miembros de la organización en relación con el control interno. Además, la gestión basada en resultados facilita una comunicación efectiva al proporcionar información clara y concreta sobre los resultados alcanzados en relación con los objetivos. Esto permite tomar decisiones informadas, promover un diálogo abierto, constructivo sobre el control interno y las mejoras necesarias.

### 2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

Para este estudio es necesario abordar la revisión y descripción de las diferentes metodologías que han sido desarrolladas y utilizadas en investigaciones previas. Por ejemplo, se menciona un “Modelo de Gestión de riesgos: el aporte del valor Phi en el plan de continuidad de negocios”, en esta investigación se tuvo el propósito de ofrecer a empresarios una recopilación de herramientas prácticas que podrán ser ejecutadas para implementar, gestionar y hacer seguimiento al análisis de los riesgos empresariales. Se realizó una revisión bibliográfica con base en el marco de referencia planteado por COSO ERM (2017), Las tres líneas de Defensa y la ISO 31000:2018 (Gomez et al., 2020).

La metodología, así como las fases implementadas en el estudio, fue el análisis de contexto, identificación de riesgos, análisis, evaluación y tratamiento ISO 31000, de esta manera se mejorará la ejecución de la estrategia, el desempeño, incrementando la oportunidad, prever situaciones consideradas como negativas y en consecuencia anticiparse a las acciones para enfrentar los cambios. Estas metodologías, respaldadas por teorías como la administración de riesgos, la toma de decisiones bajo incertidumbre, la teoría de sistemas, han sido aplicadas en diversas organizaciones a nivel mundial. Además, se destaca que la gestión de riesgos es una actividad común en las empresas que buscan aumentar su valor organizacional, especialmente en situaciones de crisis como la generada por el COVID-19 (Gomez et al., 2020).



La aplicación de estas metodologías proporciona resultados significativos, como una mejor comprensión de los riesgos, la capacidad de anticiparse, responder de manera proactiva, la protección de los activos y la mejora de la toma de decisiones estratégicas. Estos resultados contribuyen a aumentar el valor organizacional, garantizar la continuidad del negocio. Sin embargo, también se reconocen algunas limitaciones asociadas a la gestión de riesgos empresariales, como la necesidad de contar con el compromiso ejecutivo y de la junta directiva, la identificación, evaluación precisa de los riesgos, la asignación adecuada de recursos y la adaptabilidad a un entorno en constante cambio.

Es importante tener en cuenta que los ajustes o adaptaciones necesarios para aplicar estas metodologías pueden variar según las características o necesidades específicas de cada organización, como NNA. Algunas posibles adaptaciones incluyen la personalización de los procesos de gestión de riesgos para reflejar la estructura, cultura organizacional, la incorporación de herramientas tecnológicas para facilitar el análisis así mismo el monitoreo continuo de riesgos, la capacitación y desarrollo de competencias en gestión de riesgos para el personal.

El uso de estas metodologías ofrece ventajas significativas, como una gestión más efectiva de los riesgos, la capacidad de anticiparse y adaptarse a los cambios, la mejora en la toma de decisiones basada en información sólida, la confianza de los stakeholders, la protección de los activos y recursos de la organización. No se mencionan críticas o controversias específicas asociadas con estas metodologías en la investigación. La relevancia, pertinencia de estas metodologías radica en su capacidad para ayudar a las organizaciones, como NNA, a comprender, evaluar y gestionar los riesgos que enfrentan en su entorno operativo. La gestión de riesgos se ha convertido en una prioridad para garantizar la continuidad, así como la protección de los activos de la organización.

En cuanto a los modelos de control interno, es importante considerar su aplicabilidad sectorial. El COSO 2013 es ampliamente aplicable en organizaciones de diversos sectores. El COSO ERM también es aplicable en una amplia gama de organizaciones, pero se enfoca específicamente en la gestión integral de riesgos a nivel empresarial. El MECI está diseñado específicamente para entidades del sector público en Colombia. El COBIT se centra en el control de TI y es relevante para organizaciones que dependen de la tecnología de la información. El COCO se centra en el control de seguridad de TI y es aplicable a organizaciones que buscan proteger su información y sistemas.

Al analizar estas investigaciones en el contexto de la evaluación y mejora del control interno en NNA, se pueden identificar las siguientes relaciones y puntos de conexión: La gestión de riesgos es un componente esencial del control interno en cualquier organización, incluidas las ONG. En este sentido, los marcos de referencia propuestos, como COSO ERM, ISO 31000:2018 y el modelo de Las Tres Líneas de Defensa, proporcionan pautas y directrices para la identificación, evaluación y gestión de riesgos, lo cual resulta aplicable en el ámbito de las ONG.

La adopción de los marcos de referencia propuestos permite a las ONG, como NNA, identificar y evaluar los riesgos específicos a los que se enfrentan y desarrollar estrategias para mitigarlos. Además, el enfoque en la continuidad del negocio planteado en la investigación es relevante para estas organizaciones, ya que necesitan estar preparadas para enfrentar situaciones de crisis y asegurar la continuidad de sus operaciones en beneficio de las comunidades a las que sirven.

En adición, en la investigación sobre sistemas de Autorregulación en las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), se utilizó como referencia el Marco de Calidad ONG, desarrollado por la Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España. Además, se tomaron en cuenta estándares relevantes para la autorregulación de las ONGs, como los Principios para la Buena Gobernanza y la Ética de las Organizaciones sin Fines de Lucro de Independiente Sector y las Directrices de Transparencia y Buen Gobierno para las Organizaciones de la Sociedad Civil de la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (AGCED).

En cuanto a las metodologías utilizadas, se sustentan en teorías específicas. La Teoría de la Agencia se enfoca en la gestión de conflictos de interés en las organizaciones, especialmente en la relación principal-agente. Por otro lado, la Teoría de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) examina la responsabilidad ética y social de las organizaciones hacia las partes interesadas, mientras que la Teoría de la Gestión Basada en Resultados (GBR) se centra en medir el desempeño y alcanzar resultados significativos.

Estas metodologías se han utilizado como guías para mejorar la gobernanza, fortalecer la transparencia, promover la rendición de cuentas y aumentar la efectividad de las organizaciones. En este sentido, las organizaciones han implementado estas prácticas para establecer políticas y procedimientos, mejorar la gestión financiera, fortalecer la supervisión y el control interno, y fomentar una cultura de responsabilidad y ética. Además, se han utilizado como base para la evaluación y el monitoreo externo de las organizaciones sin fines de lucro, ya sea a través de

procesos de acreditación, certificación o auditorías independientes. De esta manera, se garantiza que las organizaciones cumplan con los estándares de calidad y ética establecidos por estas metodologías.

A partir de los resultados obtenidos, se puede concluir que cada vez más organizaciones están adoptando mecanismos de autorregulación, como códigos de conducta y certificaciones de buenas prácticas, para abordar la creciente demanda de transparencia y responsabilidad por parte de los grupos de interés. Aunque resulta sorprendente que las prácticas de autorregulación no sean ampliamente adoptadas, especialmente por aquellas organizaciones que podrían beneficiarse al facilitar información pública a través de medios accesibles como Internet, la creciente adopción de sistemas de autorregulación en el sector sin fines de lucro demuestra el interés por aumentar la confianza de la sociedad en las organizaciones.

La investigación ha realizado ajustes y adaptaciones para formular una propuesta integradora de las distintas variables utilizadas en la evaluación de la gestión ética por parte de los principales sistemas de certificación analizados. En ese sentido, la transparencia interna, la rendición de resultados y la adopción de códigos de conducta se configuran como estrategias fundamentales para mejorar la gobernanza y construir credibilidad social. A pesar de las diferencias entre los sistemas de autorregulación en cuanto a quienes los aplican y su contenido, su creciente adopción refleja el interés en aumentar los niveles de confianza de la sociedad en las ONG que los respaldan. Esta expansión progresiva demuestra el compromiso por impulsar la validez, la fiabilidad y la calidad de las prácticas de las ONG.

En consecuencia, estas metodologías y estándares proporcionan un marco de referencia sólido para guiar el trabajo en NNA, promoviendo la calidad, la ética, la gobernanza efectiva y la transparencia. Al adaptarlos y aplicarlos, las ONG pueden fortalecer su impacto y contribuir de manera más efectiva al desarrollo y bienestar de las comunidades a las que sirven. Además de las alternativas mencionadas, como el ISO 9001, la norma internacional para la gestión de la calidad aplicable a organizaciones de cualquier tipo, incluidas las ONG, y los estándares del sector como los Estándares de Calidad y Rendimiento Humanitario (CHS), existen otros estándares internacionales de rendición de cuentas, como las Directrices de la Global Reporting Initiative (GRI).

Al analizar esta investigación en el contexto de la evaluación y mejora del sistema de control interno en una ONG, se pueden identificar las siguientes relaciones y puntos de conexión:

la autorregulación como un componente clave de la gobernanza efectiva en las ONG, los marcos de referencia propuestos que fortalecen el control interno al establecer políticas y procedimientos que promueven la transparencia, la rendición de cuentas y la ética, y los estándares como un marco para lograr estos objetivos.

### 2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

En el estudio de Ramon Ureña de Jesús y Gerardo Ramírez Payano, titulado "Evaluación del Control Interno en las Organizaciones sin Fines de Lucro en la República Dominicana: Caso de Estudio (Distrito R-1 Clubes de Leones)". La metodología utilizada combinó enfoques cualitativos y cuantitativos mediante el uso de instrumentos como cuestionarios y entrevistas dirigidas a los miembros. Además, es una investigación documental donde se estudia las diferentes variables que afectan en el control interno y gestión de riesgos para brindar oportunidades de mejora buscando comprobar y describir el sistema existente para llegar a conclusiones particulares de elementos ya establecidos en relación con el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos (Ureña de Jesus y Payano, 2020).

El estudio titulado "Evaluación del Control Interno de una Asociación sin Fines De Lucro en Santo Domingo, República Dominicana: Caso Fundación La Merced", realizado por Marialva Ventura y Wascar Mendez, utilizo un enfoque de tipo documental, donde se estudiaron casos para ver de manera específica la situación de la entidad por medio de un cuestionario a la alta gerencia para evaluar el control interno existente, utilizando un método no experimental de tipo descriptivo, el instrumento utilizado fue la encuesta mediante el uso de cuestionario de percepción para evaluar los elementos del control interno y tener un panorama amplio de la madurez del sistema aplicado y como la políticas existentes sobrellevan la gestión del sistema de control interno (Ventura y Mendez, 2018).

Los instrumentos utilizados en la investigación, titulada "Modelo de Gestión de Riesgos: El aporte del valor Phi en el plan de continuidad de negocios", se basó en criterios de expertos, así como una medición cuantitativa que utilizó árbol de decisiones, frecuencias, valor monetario, mapa de calor y entrevistas a miembros directivos, considerando el valor Phi como un factor relevante, se analizó casos para determinar los factores internos y externos, utilizando escenarios para medir la variable con valores simples de 1 a 5 registrando el valor Phi, estos instrumentos estaban alineados con las variables de control interno y desempeño organizacional basados en el

modelo COSO. Algunas limitantes identificadas fue la participación de los miembros para proporcionar respuestas, el costo y los recursos disponibles (Gomez et al., 2020).

La investigación realizada por Paola Estrada titulado “Eficiencia del control Interno y Estrategias de la Gestión Administrativa en las Entidades públicas del Distrito del Cusco en el año 2020”, tiene un alcance correlacional ya que se hace una relación entre las variables y sus componentes relacionando las variables eficiencia del control y estrategia de gestión administrativa especificado las características relevantes del problema que se analiza, además es una investigación no experimental porque no se manipulo variables, estas se evaluaran observando los fenómenos y hechos de forma natural, con una muestra no probabilística a 22 entidades públicas el instrumento utilizado fue la encuesta (Estrada, 2020).

Para evaluar la eficacia del control interno y la gestión administrativa, se aplicó el instrumento a directivos y empleados involucrados en la toma de decisiones. Se categorizaron las variables y las dimensiones respectivas. Para validar el instrumento, se empleó el juicio de expertos, mientras que la confiabilidad se estableció mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Estas evaluaciones se llevaron a cabo utilizando la herramienta estadística SPSS y la prueba de Chi Cuadrado (Estrada,2020).

Para evaluar el sistema de control interno actual de la ONG NNA en función de las necesidades de la organización y las investigaciones previamente citadas, se empleó un enfoque descriptivo. Este método permitió analizar la problemática vigente al comprender las personas involucradas, los procesos y actividades realizados, así como el entorno de la organización. Para la recolección de datos se optó por un muestreo intencional o muestreo por juicio no probabilístico, ya que la selección de la muestra se basó en el juicio propio de los evaluadores. Se utilizó un diseño de investigación no experimental - transversal, con el propósito de observar el entorno actual del objeto de estudio sin intervenir en las variables. Esta metodología posibilitó obtener conclusiones al examinar cómo las variables de estudio influyen en la organización.

Además, la metodología se fundamentó en el marco de referencia COSO III, centrado en la gestión de riesgos. El enfoque adoptado fue mixto, permitiendo una evaluación tanto cualitativa como cuantitativa. Se aplicaron entrevistas y encuestas a la Dirección Ejecutiva y jefes de áreas involucrados en la toma de decisiones. El juicio de expertos de los evaluadores validó las respuestas, complementado por una revisión documental para identificar discrepancias. La confiabilidad del instrumento se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (SPSS).

## 2.4 MARCO LEGAL

El estudio se basa en la Ley Especial de Fomento para las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) Decreto No. 32-2011, Reglamento de la Ley Especial de Fomento para las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) Acuerdo No. 39-2013, Ley de Impuesto sobre la renta Código Tributario Decreto No. 170-2016, Ley de Ordenamiento de la finanza Públicas, Reglamento Ley Especial Control de las exoneraciones y Medidas Anti evasión, Ley de procedimiento administrativo Decreto No. 152-87.

El sustento principal de esta investigación recae en la Ley Especial de Fomento para las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD). Esta ley busca promover la creación y el adecuado funcionamiento de las ONGD, asegurando su cumplimiento normativo. Las ONGD, siendo entidades sin fines de lucro que fomentan la solidaridad entre los hondureños, encuentran en el artículo 8 de esta ley los requisitos esenciales para operar legalmente en Honduras. Uno de estos requisitos, especificado en el numeral 5, se refiere a la presentación del Estado Financiero correspondiente al año en curso y el patrimonio (2011).

Es relevante destacar que el artículo 26, numeral 2, de la Ley de Fomento para las Organizaciones No Gubernamentales enfatiza la gravedad de incumplir con la presentación de informes anuales y Estados Financieros ante la DIRRSAC durante un período de dos años. Tal incumplimiento podría conllevar a la suspensión o cancelación de la personería jurídica (2011). En los artículos 30, 31, 32, 36, 38, numeral 2, artículo 40 y 43 del Reglamento de la Ley Especial de Fomento para las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo, se establece que los informes financieros deben ser entregados durante los dos primeros meses del año fiscal ante la DIRRSAC.

Estos informes no solo verifican el cumplimiento de los objetivos de la organización, sino que también son un medio para evaluar su transparencia. Adicionalmente, las ONGD internacionales reconocidas en el país deben llevar registros contables y presentar informes anuales, aunque únicamente para las actividades ejecutadas en Honduras (2013). Los Numerales 151, 152, 153 y 154 establecen lineamientos para la operación de entidades en Honduras, además de definir las regulaciones que rigen la fiscalización de impuestos en el país (Código Tributario y sus reformas, 2018).

La Ley de Ordenamiento de las Finanzas Públicas Control de las Exoneraciones y Medidas Antievasión (Decreto 278-2013) se enfoca en los artículos 5, 22 al 27, y el Artículo 9, numeral 12 del acuerdo 462-2014, aplicándose tanto a órganos y entidades administrativas como a aquellas entidades que declaren, reconozcan o limiten los derechos de particulares. Asimismo, los artículos 50, 51, 56, 60 literal b), 61, 62, 63, 87, 88 y 90 de la Ley de Procedimientos Administrativos son aplicables a las entidades y establecen las normativas para la fiscalización de tributos o impuestos en el país (1997).

La problemática radica en la falta de actualización en la información y la obtención tardía de datos financieros y contables, lo cual no concuerda con los plazos legales para su presentación oportuna. Como consecuencia, podría derivar en la pérdida de beneficios, como las exoneraciones para las ONGD, así como pagos innecesarios de impuestos y, en última instancia, la suspensión de la personería jurídica de la organización. La evaluación y mejora del sistema de control interno de NNA proveerá las herramientas necesarias para abordar la problemática existente y contribuir al cumplimiento de los artículos 7, 26, 27, 31 y 32 de la Ley Especial de Fomento para las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (2011).

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

#### 3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

**Tabla 1 Matriz Metodológica**

Titulo de la Investigación	Objetivo General	Objetivos Especificos	Variables	Actividades	Elementos	
Evaluar y Fortalecer el Sistema de Control Interno de Niños, Niñas y Adolescentes (NNA), basado en Marco COSO III, 2023	Fortalecer el Sistema de Control Interno en la ONG Niños, Niñas y Adolescentes (NNA), utilizando el Marco COSO III, identificando las áreas críticas y debilidades existentes en el control interno de la Organización en el año 2023, con el propósito de optimizar la Gestión de Desempeño, mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, para garantizar la integridad de la información financiera.	1. Identificar las áreas críticas en el Sistema de Control Interno de NNA, mediante la revisión de políticas, procedimientos, registros y entrevistas con el personal relevante.	<i>VARIABLE INDEPENDIENTE: Control Interno</i>	Entorno de Control	*Demuestre compromiso en la integridad y los valores eticos. *Ejerce responsabilidad de supervision. *Establecer estructura, autoridad y responsabilidad. *Demuestra compromiso para la competencia. *Hace cumplir con la responsabilidad.	
		2. Analizar la información recolectada de la evaluación, junto con otros resultados afines al tema de estudio, para comprender las deficiencias de las áreas críticas del sistema actual y cómo afectan la gestión de desempeño de NNA.		Evaluacion de riesgos	*Especifica objetivos relevantes. *Identifica y analiza los riesgos. *Evalua el riesgo de fraude. *Identifica y analiza cambio importantes	
		3. Definir y considerar posibles soluciones y recomendaciones especificas para abordar las áreas críticas y debilidades identificadas en el Sistema de Control Interno de la organización. Estas recomendaciones se basarán en las mejores prácticas del Marco COSO III, adaptadas a las necesidades particulares de NNA y orientadas a mejorar su gestión de desempeño.		Actividad de Control	*Selecciona y desarrolla actividades de control *Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología. *Se implementa a través de politicas y procedimientos. *Usa información relevante.	
				Sistemas de Informacion	*Comunica internamente. *Comunica externamente.	
				Supervision del sistema de control de monitoreo	*Conduce evaluaciones continuas y/o independientes. *Evalua y comunica deficiencias.	
			4. Elaborar una propuesta fundamentada en base a los resultados del análisis y las soluciones planteadas, presentando un plan detallado para implementar las mejores propuestas. Esta propuesta estará enfocada en optimizar el Sistema de Control Interno de NNA y fortalecer su capacidad para lograr una gestión efectiva, responsable y razonable.	<i>VARIABLE DEPENDIENTE: Gestion del desempeño</i>	Planificación y Gestión Estrategica	*Definición de objetivos claros y realizables. (*Coherencia en misión, visión y valores.) *Identificación y evaluación de riesgos. *Asignación de roles y Responsabilidades (Sistema de Control Interno)
			Gestión Económica Financiera		*Debida diligencia en captación de recursos (Fondos) *Diseño y Control en la distribución de fondos. *Erogación de insumos (Compras) debidamente justificadas y realizables.	
			Gestión de Mejora		*Evaluación de desempeño de procesos, sistemas de mejora continua (Planificar, Hacer, Ver, Actuar ISO 9001:2015). segregación de funciones, medidas de eficacia y analisis de actividades o procesos. *Capacitación y competencia del personal.	
			Transparencia y Comunicación		*Claridad y Reducción de errores en los informes financieros. *Adopción de prácticas Contables Auditables. *Integridad, Fiabilidad y consistencia en los registros, reportes e informes financieros.	

Elaboración: Propia



### 3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

Se refiere a cómo la aplicación del control interno en una organización puede influir directamente en su capacidad para gestionar eficazmente el desempeño de la organización. A medida que se robustece y mejora el sistema de control interno en NNA, es probable que también mejore su capacidad para gestionar el desempeño de manera efectiva y lograr los resultados deseados.

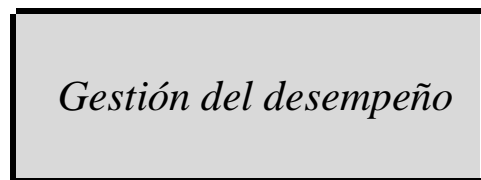
*Independiente "X"*



**Dimensiones**

Entorno de Control
Evaluación de Riesgos
Actividad de Control
Sistemas de Información y comunicación
Supervisión del Sistema de Control y Monitoreo

*Dependiente "Y"*



**Dimensiones**

Planificación y Gestión Estratégica
Gestión Económica Financiera
Gestión de Mejora
Transparencia y Comunicación

**Figura 1 Esquema de Variables de Estudio**

**Elaboración: Propia**

### 3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Tabla 2 Operacionalización de Variables**

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones (Componentes)	Ítems (Principios 17)
VARIABLE INDEPENDIENTE: Control Interno	El Control Interno, basado en el marco de referencia COSO III publicado en 2013, se refiere a un conjunto de políticas, procedimientos y prácticas establecidas por una organización, con el objetivo de proporcionar seguridad razonable sobre el logro de objetivos de operación, financieros y de cumplimiento. Así mismo, medir la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (COSO 2013)	El control interno se refiere a los procesos, procedimientos y mecanismos establecidos dentro de una organización para salvaguardar los activos, garantizar la integridad de la información financiera, promover el cumplimiento normativo y fomentar una eficiente y eficaz gestión operativa.  Desde una perspectiva operacional, el control interno se compone de varias dimensiones: <b>el entorno de control</b> , que establece el tono ético y la cultura organizacional propicia para un adecuado control; <b>la evaluación de riesgos</b> , que implica la identificación, análisis y gestión de los riesgos que pueden afectar los objetivos de la organización; <b>la actividad de control</b> , que incluye la implementación de políticas y procedimientos para mitigar los riesgos identificados; <b>los sistemas de información</b> , que abarcan la captura, procesamiento y comunicación de la información relevante para la toma de decisiones; y <b>la supervisión del sistema de control y el monitoreo continuo</b> , que implican la revisión y evaluación periódica del funcionamiento y la eficacia de los controles internos para asegurar su adecuado funcionamiento. Estas dimensiones en conjunto forman un sistema integral que busca salvaguardar los recursos y promover una gestión responsable y transparente en la organización.	Entorno de Control	*Demuestre compromiso en la integridad y los valores éticos. *Ejerce responsabilidad de supervisión. *Establecer estructura, autoridad y responsabilidad. *Demuestra compromiso para la competencia. *Hace cumplir con la responsabilidad.
			Evaluación de riesgos	*Especifica objetivos relevantes. *Identifica y analiza los riesgos. *Evalúa el riesgo de fraude. *Identifica y analiza cambios importantes
			Actividad de Control	*Selecciona y desarrolla actividades de control *Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología. *Se implementa a través de políticas y procedimientos. *Usa información relevante.
			Información y Comunicación	*Comunica internamente. *Comunica externamente.
			Supervisión y Monitoreo	*Conduce evaluaciones continuas y/o independientes. *Evalúa y comunica deficiencias.
Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones (Componentes)	Ítems (Elementos)
VARIABLE DEPENDIENTE: Gestión del desempeño	La Gestión de Desempeño, se refiere a la actividad en una organización para establecer y mantener prácticas efectivas y eficientes del control ejecutado. Así mismo, promueve la cultura de Gestión de Riesgos para cumplir con los objetivos de la Organización. Esto implica que el diseño e implementación de los procesos y mecanismos sean razonables para evaluar y mejorar el desempeño de los dueños de los procesos, alta dirección y tomadores de decisión, desalentando el riesgo de fraude por error y omisión, respectivamente. (Schroeder, 2017)	La Gestión de Desempeño se refiere a la capacidad de una organización para planificar, ejecutar, monitorear y mejorar sus actividades de acuerdo con los resultados de los procesos críticos clave. Se valora la planificación y gestión estratégica, la gestión económica financiera, la gestión de mejora y la transparencia y comunicación.  Al adoptar los principios establecidos en COSO III Publicado en 2013, la organización fortalece su capacidad para administrar y mejorar su desempeño en áreas críticas, generando mayor confianza entre las partes interesadas aplicando este estándar internacional de control interno.  La medición de la variable "Gestión de desempeño" se lleva a cabo mediante la evaluación de indicadores (Eficiencia y Eficacia). Estos indicadores brindan información objetiva y verificable sobre el desempeño de la organización en cada área evaluada. Es así que, utilizaremos medición escalonada, binaria y por puntajes ponderados.  En cada dimensión, se analizan los procesos ejecutados por la administración con el fin de verificar las operaciones con un nivel razonable de seguridad. Esto implica evaluar la confiabilidad de la información financiera, la efectividad y eficiencia operativa, y determinar el cumplimiento de las políticas, normas y leyes establecidas.	Planificación y Gestión Estratégica	*Definición de objetivos claros y realizables. (*Coherencia en misión, visión y valores.) *Identificación y evaluación de riesgos. *Asignación de roles y Responsabilidades (Sistema de Control Interno)
			Gestión Económica Financiera	*Debida diligencia en captación de recursos (Fondos) *Diseño y Control en la distribución de fondos. *Erogación de insumos (Compras) debidamente justificadas y realizables.
			Gestión de Mejora	*Evaluación de desempeño de procesos, sistemas de mejora continua (Planificar, Hacer, Ver, Actuar ISO 9001:2015). segregación de funciones, medidas de eficacia y análisis de actividades o procesos. *Capacitación y competencia del personal.
			Transparencia y Comunicación	*Claridad y Reducción de errores en los informes financieros. *Adopción de prácticas Contables Auditables. *Integridad, Fiabilidad y consistencia en los registros, reportes e informes financieros.

Elaboración: Propia

## **3.2 ENFOQUES Y MÉTODO**

### **3.2.1 ENFOQUE**

Se adopto un enfoque mixto para obtener una perspectiva integral. Utilizando un Modelos de Madurez mediante la aplicación de cuestionarios con preguntas representativas conforme a los 5 componentes del Marco COSO III para medir aspectos cuantitativos del sistema de control interno, mientras que las entrevistas, observación y recopilación documental, proporcionaron datos cualitativos detallados sobre las percepciones y prácticas de los participantes. Esta combinación de métodos permitió realizar un análisis más completo, sofisticado, validando y triangulando los resultados para aumentar la confiabilidad de las conclusiones.

### **3.2.2 ALCANCE**

En este estudio, se adoptó un alcance descriptivo, lo que significa que se enfocó en describir y analizar fenómenos o situaciones tal como se presentan en la realidad. Describiendo las áreas críticas identificadas mediante el Modelo de Madurez de la Organización para proporcionar una imagen clara de la situación actual del sistema de control interno de NNA, sin intervenir en él. A través del uso del Modelo y otras técnicas, se busca comprender cómo funciona el control interno, cómo influye en la eficiencia y eficacia de las operaciones de la organización. Para lograr esto, se llevó a cabo una recopilación detallada de datos sin modificar ni alterar el entorno.

### **3.2.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Se empleo un diseño de investigación no experimental - transversal. Mediante un enfoque en riesgos, lo que permitió obtener una instantánea de la situación actual en su estado natural sin intervenir activamente en su funcionamiento, ni manipular variables independientes ni asignar grupos de manera aleatoria.

### **3.2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS**

En este estudio, se implementó un cuestionario en formato digital, con el propósito de recopilar datos cuantitativos sobre el sistema de control interno. Simultáneamente, se llevó a cabo entrevistas para obtener información cualitativa detallada de los participantes, lo que permitió

comprender sus percepciones y experiencias. Además, se complementó estas técnicas con la observación directa, la recopilación de documentos para obtener información adicional sobre las prácticas y políticas de NNA. De esta manera, se utilizó una combinación de enfoques para obtener una visión completa más precisa de la situación actual del sistema de control interno de NNA.



**Figura 2 Enfoques y métodos**  
Elaboración: Propia

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.3.1 POBLACIÓN

La población objetivo comprende todas las áreas funcionales que conforman la ONG en Comayagua, Honduras, con un total de 84 colaboradores. Específicamente, estas áreas abarcan departamentos operativos, administrativos y financieros, donde el sistema de control interno es un factor clave para el logro de los objetivos organizacionales y la mitigación de riesgos. La población se caracteriza por su diversidad en términos de funciones y responsabilidades, lo que permitió obtener una comprensión holística de las prácticas, procedimientos y políticas implementadas en NNA.

#### 3.3.2 MUESTRA

Se seleccionó una muestra representativa de jefes de área que fueron 9 en total, así como 2 asistentes, debido a la relevancia de estos últimos en el funcionamiento y ejecución del sistema de control interno en las 12 áreas funcionales incluyendo Dirección General identificadas en NNA,

Comayagua, Honduras. Los jefes de área, siendo actores clave en la gestión e implementación del control interno en sus respectivas áreas, aportarán una perspectiva informada y valiosa sobre la eficacia y eficiencia de los sistemas de control existentes.

La selección de los jefes de área para la muestra se ha realizado mediante una estrategia intencionada, considerando criterios como la experiencia en el área, conocimiento especializado en control interno y la responsabilidad directa en la toma de decisiones. Esta inclusión de asistentes, junto con los jefes de área, permitirá obtener una comprensión más completa, precisa y detallada del sistema de control interno actual de la ONG Niños, Niñas y Adolescentes para identificar las brechas existentes.

### 3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

La estrategia aplicada para la recolección de datos es un "muestreo intencional" o "muestreo por juicio". En esta estrategia, se selecciona deliberadamente a los participantes de la muestra basándose en conocimiento y juicio sobre quiénes son los más relevantes o representativos para el estudio. El muestreo intencional es útil cuando necesitamos obtener datos de personas clave o expertas en el área de interés, lo que mejora la calidad además de la comprensión del estudio al obtener información de fuentes confiables y especializadas.

Al elegir a los jefes de área y a los asistentes que forman parte del equipo, se emplea un enfoque de muestreo intencional. Considerando que estos participantes tienen un conocimiento profundo y valioso sobre el tema de estudio, su experiencia y perspectiva son imprescindibles para obtener información relevante y significativa acerca del sistema de control interno actual de la organización NNA, el cual permitirá determinar e identificar las debilidades de las áreas de estudio.

### 3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

En este estudio, el proceso de recolección de datos se dividió en dos etapas. En la primera etapa, se realizó una entrevista con un listado de preguntas ya establecidas con la Representante Legal, quien ocupa la posición más alta en la jerarquía del organigrama de la organización. Posteriormente, se aplicó un cuestionario en línea con preguntas más representativas, denominado "Modelo de Madurez con marco de referencia COSO III", a los jefes de departamento seleccionados, incluidos dos asistentes, utilizando 12 preguntas cerradas y una pregunta abierta.

El objetivo de esta etapa fue obtener un diagnóstico preliminar de las áreas críticas y debilidades en el sistema de control interno.

En la segunda etapa realizamos la visita "in situ" se llevó a cabo con el propósito de validar la información obtenida a través de los cuestionarios. Durante esta visita, se realizó una revisión documental y se observaron los procesos en cada área. Para lograrlo, se utilizó hojas de registro, listas de verificación así también escalas de calificación. Una vez validados los datos, se generó una matriz de riesgos versus controles para determinar el riesgo inherente de NNA. Posteriormente, se procedió al llenado del Cuestionario basado en el Marco COSO III, el cual contenía un total de 103 preguntas distribuidas entre los 5 componentes más los 17 principios. Esta combinación de técnicas permitió obtener información sólida para evaluar y fortalecer el sistema de control interno de la Organización.

Ambas etapas se complementaron para proporcionar una visión integral del sistema de control interno de la Organización. La primera etapa aportó información inicial a través de entrevistas y cuestionarios, mientras que la segunda etapa permitió validar profundizando en la evaluación mediante una visita "in situ" y la aplicación de un cuestionario más amplio. La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos junto con la validación de datos aporta rigurosidad y confiabilidad al estudio.

### **3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las fuentes de información utilizadas en este estudio proporcionaron datos e información relevante que respalda además valida la metodología y técnicas empleadas en la investigación, teniendo en cuenta tanto las fuentes primarias como las secundarias.

#### **3.5.2 FUENTES PRIMARIAS**

La investigación se apoyó en fuentes primarias, incluyendo una revisión exhaustiva de documentación relevante, para analizar y determinar el estado del control interno y la gestión operativa en NNA. Se examinó detalladamente el Manual de Procedimiento para conocer a fondo los procesos en cada área permitiendo verificar si eran conocidos y seguidos por los responsables de cada actividad. Asimismo, se realizó un análisis minucioso de los perfiles de puestos para evaluar la segregación de funciones dentro de la organización.

Además, se revisó con especial atención el Código de Ética para determinar su nivel de conocimiento y aplicación en la práctica. Para recopilar datos adicionales, se emplearon técnicas de entrevistas y encuestas, dirigidas tanto a la Alta Dirección como al personal involucrado en la toma de decisiones. El enfoque basado en fuentes primarias y las técnicas empleadas permitieron obtener una comprensión sólida y precisa del control interno en cuanto a la gestión operativa en NNA. De esta manera, se estableció una base confiable para el análisis y las conclusiones del estudio.

### 3.5.3 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias utilizadas para sustentar la investigación fueron documentación electrónica como libros, revistas científicas, bases de datos del CRAI de UNITEC, Tesis Doctorales, Estudios relacionadas con la investigación, información del portal electrónico de entidades gubernamentales DIRRSAC, SAR, SEFIN, Leyes y Decreto vigentes que regulan las ONG en Honduras.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### 4.1.1 PRIMERA FASE

En esta primera fase, se llevaron a cabo dos entrevistas con la Representante Legal utilizando preguntas semiestructuradas (**Anexo 1** Panorama general de la entrevista con la Representante Legal). El propósito de estas entrevistas fue identificar las áreas que considera críticas para la Organización. Una vez obtenido un panorama general se procedió a distribuir un total de 10 cuestionarios en formato digital (**Anexo 2** Cuestionario del Modelo de Madurez). Estos cuestionarios contenían 12 preguntas representativas y estaban diseñados para comprender el funcionamiento del sistema de control interno en el Marco COSO III. De esta manera, se buscó identificar holísticamente las áreas y actividades críticas, para determinar las debilidades de la Organización. Este cuestionario se denominó "Modelo de Madurez de sistema de control interno", donde se obtuvo una tasa de respuesta del 100%.

#### 4.1.2 SEGUNDA FASE

Posterior a los resultados provenientes del Modelo de Madurez, se identificaron las actividades críticas en NNA. Para validar los resultados del modelo, se programó una visita in situ donde se recopiló y revisó información documental, además de realizar entrevistas y observaciones a los responsables de las diferentes áreas críticas con mayor exposición al riesgo, realizando una valoración de acuerdo con sus actividades (**Anexo 3-Anexo 8**). Estas áreas requieren una atención y gestión especial debido a su impacto significativo en el rendimiento general de la organización.

#### 4.1.3 TERCERA FASE

Se realizó un análisis de Riesgos versus Controles, en el cual primero se definió una escala de calificación de cumplimiento. Identificando 15 riesgos más preponderantes y aplicando 27 controles para mitigarlos. Utilizando esta Matriz Inherente (**Anexo 9**), se calculó el promedio de cumplimiento en relación con el riesgo y el cumplimiento en relación con los controles. Los resultados indicaron que NNA con un porcentaje del 38% cuenta con una exposición de "Riesgo Alto".



En consecuencia, para complementar el análisis de riesgo respecto a los hallazgos identificados, se generó una Matriz de Evaluación del Riesgo (**Anexo 15**). En esta matriz, se identificó el tipo de riesgo que incurre en cada área crítica con respecto a la identificación de eventos y factores preponderantes. Para ello, se realizó una medición de la magnitud del impacto y la probabilidad de ocurrencia, el cual determinó una evaluación integral del riesgo residual al que está expuesta la Organización siendo este de 66% de “Riesgo Alto”.

Finalmente, con los hallazgos expuestos en todas las fases anteriores, se realizó la evaluación de NNA conforme a los cinco componentes y diecisiete principios del Marco COSO III, referente al sistema de control interno de la Organización. Empleando un cuestionario de 103 preguntas (**Anexo 16**) que resultó en una ponderación del 52% con un nivel de cumplimiento insatisfactorio, debido a la influencia e importancia de estas áreas críticas evaluadas.

## 4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

### 4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS

La entrevista inicial con la Representante Legal permite obtener una visión integral de la situación actual. Esta aproximación ha sido fundamental para identificar, a través de la perspectiva de la Representante Legal, las áreas críticas que requieren atención prioritaria. En el contexto de una ONG, la evaluación de la gestión del riesgo operativo (implícito en un sistema de control interno) adquiere un significado crucial para asegurar la efectividad y sostenibilidad de sus actividades. La

**Tabla 3** presentada a continuación establece una escala detallada del Modelo de Madurez que

Detalle	Escala	Descripción
Satisfactorio	81%-100%	Representa que la madurez en la gestión del riesgo operativo es óptima para mitigar este riesgo.
Bueno	61%-80	Representa que la madurez en la gestión del riesgo operativo es apropiada para mitigar este riesgo, pero debe mejorar el monitoreo.
Aceptable	41%-60%	Representa que la madurez en la gestión del riesgo operativo presenta oportunidad de mejora para mitigar este riesgo, es necesario ajustar las competencias del personal.
Necesita mejorar	21%-40%	Representa que la madurez en la gestión del riesgo operativo no es suficiente, deben presentarse planes de acción concretas.
Bajo	1%-20%	Representa que la madurez en la gestión del riesgo operativo, deben tomarse acciones correctivas a fin de evitar la materialización de eventos de pérdida

abarca distintos niveles en NNA, el cual ayudo a determinar la situación actual.

**Tabla 3 Escala de evaluación de la gestión de riesgo operativo**

Detalle	Escala	Descripción
Satisfactorio	81%-100%	Representa que la madurez en la gestión del riesgo operativo es óptima para mitigar este riesgo.
Bueno	61%-80	Representa que la madurez en la gestión del riesgo operativo es apropiada para mitigar este riesgo, pero debe mejorar el monitoreo.
Aceptable	41%-60%	Representa que la madurez en la gestión del riesgo operativo presenta oportunidad de mejora para mitigar este riesgo, es necesario ajustar las competencias del personal.
Necesita mejorar	21%-40%	Representa que la madurez en la gestión del riesgo operativo no es suficiente, deben presentarse planes de acción concretas.
Bajo	1%-20%	Representa que la madurez en la gestión del riesgo operativo, deben tomarse acciones correctivas a fin de evitar la materialización de eventos de pérdida

**Elaboración: Propia**

Desde un nivel "Satisfactorio", indicando una mitigación óptima de riesgos, hasta "Bajo", donde se requieren medidas correctivas inmediatas para evitar la materialización de pérdidas. En una primera instancia, se procedió a calcular el promedio basado en los puntajes obtenidos en cada categoría y posteriormente se evaluó el valor en relación con dicho promedio, lo que arrojó un resultado del 77%, posicionándolo en una escala de "Bueno" según la percepción de los jefes y asistentes de cada área de la organización que participaron en la encuesta digital como se muestra en la **Tabla 4**. Este resultado refleja que la gestión de riesgo operativo se encuentra adecuadamente implementada en la estructura de control interno de NNA.

**Tabla 4 Resultados del modelo de madurez del sistema de control interno**

Escala de Valoración		Preguntas del modelo de madurez sistema de control interno												Prom	Valor
Pts.	Detalle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
5	Satisfactorio	50	50	30	10	40	20	10	10	40	30	30	20	28	141,7%
4	Bueno	20	50	0	30	10	20	40	60	30	50	60	50	35	140,0%
3	Aceptable	<b>30</b>	0	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	0	<b>10</b>	<b>30</b>	31	92,5%
2	Necesita Mej.	0	0	<b>10</b>	0	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	0	0	<b>20</b>	0	0	6	11,7%
1	Bajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>		<b>77%</b>

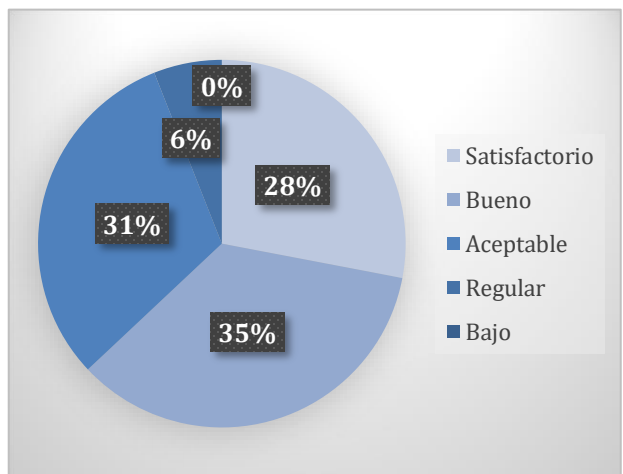
**Nota.** Para la valoración, la escala de satisfactorio (81%-100%), bueno (61%-80%), aceptable (41%-60%), necesita mejorar (21%-40%) y bajo (0%-20%)

Elaboración: Propia

Esta herramienta proporciona una guía concreta para evaluar la preparación y el control de los riesgos operativos, fomentando una cultura de gestión de desempeño proactiva que fortalece la capacidad de la ONG para alcanzar sus objetivos y maximizar su impacto en la comunidad. Sin

embargo, es importante destacar que, en la evaluación, se han identificado ciertos aspectos que se encuentran por debajo de “Bueno”, lo cual nos proporciona una oportunidad para realizar mejoras y optimizaciones en la Gestión de Riesgos con respecto al sistema de control interno, siendo estos de 31% y 6% de “aceptable” y “regular” respectivamente (**Figura 3**).

Estos hallazgos se constituyen como puntos de partida clave para identificar y focalizar los esfuerzos en las áreas que requieren una mayor atención y fortalecimiento en términos de gestión de riesgos operativos. Estas mejoras se pueden realizar mediante la implementación de acciones correctivas y la aplicación de medidas más efectivas en los procesos de control interno de NNA.



**Figura 3 Promedio de Resultados del Modelo de Madurez**

Elaboración: Propia

Para el análisis de resultados del modelo de madurez, se aplicó el estadístico de fiabilidad, utilizando el programa SPSS, el cual fue de 0.811 ( **Tabla 5**). Este valor se conoce como el coeficiente alfa de Cronbach, que es una medida comúnmente utilizada para evaluar la confiabilidad o consistencia interna del cuestionario.

**Tabla 5 Estadístico de Fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
.811	16

Nota. Fuente: Statistical Package for the Social Sciences SPSS

Elaboración: Propia

Esto significa que las preguntas incluidas en los cuestionarios se están midiendo de manera consistente a las variable o constructo que se pretendía evaluar en NNA, en este caso, las áreas críticas de manera holística. Para identificar las debilidades, se emplearon estadísticos descriptivos como la media, mediana y desviación estándar (**Anexo 3**).

Los resultados obtenidos han permitido determinar que las áreas más críticas son: Recursos Humanos, Finca, Compras y Contabilidad, las cuales se encuentran con mayor exposición de riesgo y podrían impactar directamente en las operaciones de la organización. Además, el análisis permitió detectar discrepancias en las respuestas, en conjunto con las calificaciones de valor inferior, se definió las debilidades que podrían requerir una atención más detallada:

1. Capacitación en políticas y procesos: La alta variabilidad en las respuestas sobre el grado de capacitación en políticas y procesos sugiere que algunos jefes pueden estar menos capacitados que otros. Esto indica la necesidad de evaluar y fortalecer los programas de capacitación para garantizar que todos los jefes tengan un nivel adecuado de conocimiento y comprensión.
2. Alineación entre propósitos y sistemas informáticos: La discrepancia entre la sólida comprensión de los propósitos de cumplimiento de las políticas y procesos, la variabilidad en la percepción de la utilización de sistemas informáticos sugiere la necesidad de evaluar la efectividad de los sistemas existentes en apoyar los propósitos establecidos. Puede ser necesario realizar mejoras o ajustes en los sistemas informáticos utilizados para garantizar una mejor alineación con los objetivos de cumplimiento.
3. Comunicación de resultados de revisiones periódicas: La variabilidad en las respuestas sobre la efectividad de las revisiones periódicas y la comunicación de sus resultados indica que puede haber diferencias en la forma en que se llevan a cabo y se comunican estas revisiones. Es importante asegurarse de que las revisiones periódicas sean realizadas de manera efectiva, que los resultados se comuniquen de manera clara y comprensible para todos los jefes, lo que puede requerir una mejora en los procesos de comunicación interna.

Con el fin de lograr una comprensión más completa de las actividades críticas relacionadas con la ONG NNA, se llevó a cabo un estudio exhaustivo que incluyó el análisis del organigrama, la visión, la misión, los manuales de procesos de cada área crítica, los perfiles de los responsables de los procesos, políticas, así como el código de ética y conducta de la organización. Esta información proporcionó una base más sólida para llevar a cabo la visita in situ que se programó previamente. Durante la visita in situ para la validación de datos, primero se desarrolló una escala de valoración de entrevistas como se muestra en la **Tabla 6**, para determinar cómo los dueños del proceso desarrollan las actividades inherentes a su función.

**Tabla 6 Escala de valoración de entrevistas**

Detalle	Escala	Descripción
Satisfactorio	81%-100%	Desarrolla sus actividades de forma Optima
Bueno	61%-80%	Desarrolla sus actividades apropiadamente con oportunidades de mejora mínimas
Aceptable	41%-60%	Desarrolla sus actividades adecuadamente con oportunidades de mejora significativos
Necesita mejorar	21%-40%	Desarrolla sus actividades con errores importantes
Bajo	1%-20%	Inadecuada forma de desarrollar las actividades

**Elaboración: Propia**

Gracias a esta metodología, se puede visualizar los aspectos de mejora en términos de gestión y área crítica. Los resultados arrojaron un cumplimiento del 31%, lo cual corresponde a la escala de "Necesita mejorar" como se muestra en la **Tabla 7**. Es decir, las áreas críticas están realizando las actividades, pero estas necesitan especial atención para establecer mejoras.

**Tabla 7 Resumen de valoración de entrevistas**

Áreas Críticas	Valoración	Nivel
Recursos Humanos	40%	Necesita mejorar
Finca	38%	Necesita mejorar
Asistente Finca	20%	Bajo
Compras	36%	Necesita mejorar
Contabilidad	24%	Necesita mejorar
<b>Promedio</b>	<b>31%</b>	<b>Necesita mejorar</b>

**Nota.** Para la valoración, la escala de satisfactorio (81%-100%), bueno (61%-80%), aceptable (41%-60%), necesita mejorar (21%-40%) y bajo (0%-20%)- Este ponderado general es evaluado por el criterio y juicio de experto de los evaluadores, en conjunto con la información obtenida de los diferentes dueños de procesos.

**Elaboración: Propia**

En base a toda la información y evaluación previa se creó una Matriz de Riesgos versus Controles, para llevar a cabo la evaluación del riesgo inherente de la ONG. Se enfocó específicamente en los riesgos no discrecionales, específicamente el riesgo inherente, el cual representa una medida del riesgo puro que la Organización enfrenta debido a la naturaleza de sus actividades y las condiciones en las que opera.

En la **Tabla 8** se presentan los 15 riesgos que fueron identificados, junto con los 27 controles correspondientes que se establecieron para mitigarlos. El objetivo de este proceso era evaluar la eficacia de los controles, obteniendo un promedio del 20.01% como resultado, esto implica que la ONG debe aplicar controles para contrarrestar los riesgos a los que está expuesta.

**Tabla 8 Matriz de evaluación de riesgo inherente**

Riesgo	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6	C 7	C 8	C 9	C 10	C 11	C 12	C 13	C 14	C 15	C 16	C 17	C 18	C 19	C 20	C 21	C 22	C 23	C 24	C 25	C 26	C 27	Total de controles	Valoración	Cumplimiento controles	Resultado de eficacia del control	
1	4	2			3	3	1	2	3				3		1	2	4	4	3	1	1						4	16	3	60%	24,60%	
2	4	2			3	3	1	2	3				3		1	2	4	4	3	1	1						4	16	3	60%	24,60%	
3		2	4	1	2	4		3	3						4													8	3	60%	13,80%	
4	4		4		2	4		2							2													6	3	60%	10,80%	
5	4	2	4	1	3	4			3		4				4	2				1								11	3	60%	19,20%	
6	3	2			3	4	1	3	3				3		4	3	4	4	4	1	4						4	16	3	60%	30,00%	
7	4			2	3	4		3						1	3												2	8	3	60%	13,20%	
8	4	2	4			4		3									4			1						3	4	9	3	60%	17,40%	
9	4	2	4	2	2	4				5	4					3	4	4	4							4	13	4	80%	36,80%		
10	4		4		2	4		2		5					3	3	4	4	4		3					4	13	4	80%	36,80%		
11	4		4		2	4		2		5					3	3	4	4	3		3					4	13	3	60%	27,00%		
12			1		1						4						4	4			3	3	3	3	3			10	3	60%	17,40%	
13	4	2																								4	3	3	60%	6,00%		
14						5		2																		3	4	4	4	80%	11,20%	
15					3			2			3				3		4	4										6	3	60%	11,40%	
																																<b>20,01%</b>

**Nota:** La suma total de controles abarca todas las medidas necesarias diseñadas para cada uno de los riesgos. Para la valoración, se suman los puntajes de cumplimiento y se dividen entre el número total de controles, permitiendo así discernir el nivel de adhesión. Asimismo, Resultado de Eficacia del Control se determina multiplicando el total de controles por la valoración obtenida y el nivel de cumplimiento.

**Elaboración:** Propia

Los 27 controles ayudaran a la organización a fortalecer el desempeño, adoptar una cultura de prevención y gestión proactiva. Los eventos de riesgos más importantes identificados son:

1. Inexistencia de políticas y procesos acordes a la actividad de NNA.
2. Socialización inapropiada de las políticas y procesos relacionados con las actividades inherentes de los funcionarios de NNA.
3. Interpretación inadecuada de las líneas de mando en NNA.
4. Inexistencia de medición en aplicación de controles sin indicadores debidamente aprobados.
5. Inadecuada segregación de funciones entre áreas operativas.
6. Registros manuales de operaciones sin sustento documental.
7. Aprobación de procedimientos fuera de política.
8. Canales de comunicación obsoletos o limitativos.
9. Inexistencia de supervisión de los procesos críticos de inventario.
10. Materialización de eventos de pérdida por materiales, insumos y equipo.
11. Control desactualizado, manual de entradas y salidas de inventario de acuerdo con el tipo de proyecto.
12. Inexistencia de sistemas de tecnología pertinentes y apropiados respecto a la Información Financiera de NNA.
13. Inexistencia de aplicación de régimen de sanciones en NNA.
14. Inexistencia de seguimiento a recomendaciones de Auditoría Interna.
15. Limitación de recursos y/o materiales en la aplicación de las actividades de NNA.

Y los 27 controles que se consideran necesarios para mitigar estos riesgos son:

1. Implementar políticas y directrices debidamente documentados con procesos y procedimientos de acorde a las áreas de control y/o dueños de procesos.
2. Socialización y capacitación de políticas y procesos de NNA, evidenciándose mediante constancia en expedientes de empleados.
3. En el Organigrama se debe definir los canales de comunicación, líneas de mando y designación de responsabilidades.
4. Implementar límites discrecionales segmentados por dueños de procesos acorde al tamaño y naturaleza de la Institución.
5. Las políticas y procesos deben exponer diferentes indicadores de Gestión (Operativo, Financiero y de cumplimiento) para su medición y análisis.



6. En la Política Interna debe designarse las responsabilidades de acuerdo con los cargos y roles de la Organización.
7. Las Políticas deben ser actualizada con una periodicidad no mayor a 2 años.
8. La política interna, debe describir los reportes e información a comunicar a la Dirección para la toma de decisiones.
9. Los procesos descritos en la Política deben establecer claramente las actividades a desarrollar de acuerdo con los componentes de segregación de funciones incompatibles.
10. El encargado de Bodega debe depender estructuralmente de la Administración de NNA.
11. Instalar cámaras de seguridad, extintores, alarmas de humo, señalización del espacio físico, además de etiquetado y de acceso irrestricto a otras áreas.
12. El encargado de suministrar la información al área de compras debe efectuar procedimientos de documentación de acuerdo con la información en Base de Datos de NNA.
13. Contar con un proceso de identificación y registro de los proveedores.
14. Contar con contratos de servicios no mayores a 1 año de acuerdo con los insumos, materiales y equipo para los proyectos.
15. Evidenciar las requisiciones de compra con limites discrecionales y/o uso de los insumos en bodega principal.
16. Efectuar inventario periódico (al menos trimestralmente) de los insumos, materiales y equipo para los diferentes proyectos y documentarlo mediante informes posterior al levantamiento físico de inventario.
17. Registra los sobrantes y/o faltantes posterior al levantamiento físico de inventario.
18. Aplicar procedimientos sancionatorios relacionados con los sobrantes y/o faltantes identificados.
19. Documentación soporte de acuerdo con los requerimientos de los proyectos y/o actividades en NNA.
20. Política sobre plan de sucesión en NNA.
21. Contar con programas y/o sistemas adecuados para control y registro documental para sistema de Inventario, Contable los cuales permitan obtener información fiable y razonable.
22. Contar con controles de acceso a los sistemas de NNA.
23. Contar con los respaldos de información en las Computadoras de los funcionarios de NNA.

24. Controles informáticos actualizados como antivirus, firewall y/o alternativas que limiten la captura de información de NNA.
25. Contar con Servidores debidamente resguardados aplicados con los controles generales de tecnología y un encargado del área.
26. Los informes de auditoría interna son socializados a los niveles de la organización.
27. Aplicación de sanciones por incumplimiento a políticas y procesos a los funcionarios de NNA.

**Tabla 9 Resultados cuantificados de la matriz inherente**

Tipo de Riesgo	Nivel de Peso de cada Riesgo *	Nivel de peso de cada Control **	Nivel de Exposición al Riesgo ***	Total, controles ****	Valoración	Cumplimiento controles	Peso del riesgo / Controles	Peso del control / Controles	Resultado de eficacia del control	Cumplimiento/ representación en relación con el riesgo	Cumplimiento/representación en relación con los controles	Promedio
1	6,67	5,67	1	16	3	60%	0,42	0,35	24,60	59,04	69,46	64
2	6,67	5,67	1	16	3	60%	0,42	0,35	24,60	59,04	69,46	64
3	6,67	5,67	1	8	3	60%	0,83	0,71	13,80	16,56	19,48	18
4	6,67	5,67	1	6	3	60%	1,11	0,94	10,80	9,72	11,44	11
5	6,67	5,67	1	11	3	60%	0,61	0,52	19,20	31,68	37,27	34
6	6,67	5,67	1	16	3	60%	0,42	0,35	30,00	72	84,71	78
7	6,67	5,67	1	8	3	60%	0,83	0,71	13,20	15,84	18,64	17
8	6,67	5,67	1	9	3	60%	0,74	0,63	17,40	23,49	27,64	26
9	6,67	5,67	1	13	4	80%	0,51	0,44	36,80	71,76	84,42	78
10	6,67	5,67	1	13	4	80%	0,51	0,44	36,80	71,76	84,42	78
11	6,67	5,67	1	13	3	60%	0,51	0,44	27,00	52,65	61,94	57
12	6,67	5,67	1	10	3	60%	0,67	0,57	17,40	26,1	30,71	28
13	6,67	5,67	1	3	3	60%	2,22	1,89	6,00	2,7	3,18	3
14	6,67	5,67	1	4	4	80%	1,67	1,42	11,20	6,72	7,91	7
15	6,67	5,67	1	6	3	60%	1,11	0,94	11,40	10,26	12,07	11
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>85,00</b>	<b>15</b>				<b>12,58</b>	0,71	20,01	35,29	41,52	<b>38,40</b>

**Nota.**

- \* Peso por riesgo: Se define que por los 15 riesgos representa un 100 (o unidad de medición efectiva) porque  $100/15 \text{ riesgos} = 6.67$  para cada riesgo evaluado
- \*\* Peso por cada control: Si de los 15 riesgos como un global que representa ese 100 de efectividad al restarlos  $(100-15)$  el 85 representa el universo que debe contenerse en efecto de riesgo. Por lo que  $85/15 \text{ riesgos} = 5.67$  ponderación del control por cada riesgo identificado.
- \*\*\* Numero de riesgos: Identificación de numero de eventos de riesgo.
- \*\*\*\* Total, de controles asociados para contener los eventos de riesgo identificados.

**Elaboración: Propia**



En la

**Tabla 9** se detalla la evaluación cuantitativa de la matriz inherente de riesgos en la

	Nivel de peso de cada Control **	Nivel de Exposición al Riesgo ***	Total, controles ****	Valoración	Cumplimiento controles	Peso del riesgo / Controles	Peso del control / Controles	Resultado de eficacia del control	Cumplimiento/ representación en relación con el riesgo	Cumplimiento/representación en relación con los controles
57	5,67	1	16	3	60%	0,42	0,35	24,60	59,04	69,46
57	5,67	1	16	3	60%	0,42	0,35	24,60	59,04	69,46
57	5,67	1	8	3	60%	0,83	0,71	13,80	16,56	19,48
57	5,67	1	6	3	60%	1,11	0,94	10,80	9,72	11,44
57	5,67	1	11	3	60%	0,61	0,52	19,20	31,68	37,27
57	5,67	1	16	3	60%	0,42	0,35	30,00	72	84,71
57	5,67	1	8	3	60%	0,83	0,71	13,20	15,84	18,64
57	5,67	1	9	3	60%	0,74	0,63	17,40	23,49	27,64
57	5,67	1	13	4	80%	0,51	0,44	36,80	71,76	84,42
57	5,67	1	13	4	80%	0,51	0,44	36,80	71,76	84,42
57	5,67	1	13	3	60%	0,51	0,44	27,00	52,65	61,94
57	5,67	1	10	3	60%	0,67	0,57	17,40	26,1	30,71
57	5,67	1	3	3	60%	2,22	1,89	6,00	2,7	3,18
57	5,67	1	4	4	80%	1,67	1,42	11,20	6,72	7,91
57	5,67	1	6	3	60%	1,11	0,94	11,40	10,26	12,07
<b>100</b>	<b>85,00</b>	<b>15</b>				<b>12,58</b>	0,71	20,01	35,29	41,52

organización. Cada fila de la tabla representa un tipo específico de riesgo, acompañado por su nivel de peso correspondiente, que indica su posible impacto. Asociados a estos riesgos, encontramos controles con sus respectivos niveles de peso, que reflejan la importancia potencial de su implementación. Estos valores se combinan para producir una valoración general, que ilustra el nivel de esfuerzo destinado al control de riesgos.

Es relevante señalar que los porcentajes de cumplimiento de controles son bajos, indicando una ausencia sustancial de medidas efectivas de mitigación. El resultado promedio del 38.40% sugiere una alta exposición al riesgo en la organización, lo que refuerza la urgente necesidad de implementar controles sólidos y efectivos para abordar las vulnerabilidades identificadas en la matriz inherente de riesgos.

Se introdujo un mapa de calor (**Anexo 15**) con el objetivo de fortalecer los resultados. Esta acción busca no limitarse solo a la identificación de riesgos, sino también involucrar la evaluación del impacto y la probabilidad de ocurrencia en base a los controles actuales de la ONG NNA. A

través de este enfoque, buscamos garantizar y convencer a la organización de que las recomendaciones y plan de acción desempeñarán un papel fundamental en la prevención de dichos problemas.

Para ello, se realizó evaluaciones de probabilidad, magnitud de impacto, existencia y cumplimiento (**Anexo 11-Anexo 12**). La evaluación de probabilidad abarca la frecuencia potencial de la ocurrencia de un evento, considerando intervalos como mensuales, trimestrales, semestrales, anuales y superiores a un año. La evaluación de magnitud de impacto refiere al monto al que podría ascender la pérdida, categorizándola como catastrófica, alta, moderada, baja o insignificante.

**Tabla 10 Riesgo de las áreas críticas con respecto al mapa de calor**

Nivel de Riesgo Residual	Puntaje por Riesgo	Recursos Humanos	%	Pond	Finca	%	Pond	Compras	%	Pond	Contabilidad	%	Pond	Promedio Ponderado
<b>Extremo</b>	4	0	0%	0.00	0	0%	0.00	3	33%	1.33	3	33%	1.33	66.67%
<b>Alto</b>	3	2	33%	1.00	5	71%	2.14	3	33%	1.00	3	33%	1.00	128.57%
<b>Moderado</b>	2	2	33%	0.67	1	14%	0.29	3	33%	0.67	3	33%	0.67	57.14%
<b>Bajo</b>	1	2	33%	0.33	1	14%	0.14	0	0%	0.00	0	0%	0.00	11.90%
<b>Total</b>		6	100%	0.50	7	100%	0.64	9	100%	0.75	9	100%	0.75	<b>66.07%</b>

**Nota.** La tabla presenta el nivel de riesgo residual y su puntaje asociado por área, calculando su ponderación en relación con los recursos humanos, la finca, las compras y la contabilidad. Además, se muestra el promedio ponderado de los niveles de riesgo, reflejando su distribución y relación porcentual en el total. Para la valoración del nivel de Riesgo Residual, la escala de Extremo (76% -100%), Alto (51% - 75%), Moderado (26% - 50%), Bajo (1%-25%)

**Elaboración: Propia**

La evaluación de existencia se vincula a la adecuación de los controles para la organización, calificados como sólidos, moderados y débiles. La evaluación de cumplimiento se relaciona con la implementación planificada de los controles, evaluados como alta, media o baja. Además, se determinaron los diferentes riesgos que afectan a la organización, como el riesgo operativo, el riesgo reputacional, el riesgo estratégico, el riesgo de cumplimiento, el riesgo de fraude y el riesgo legal. El propósito fue hacer una evaluación integral del riesgo residual, que se define como (lo que se debe gestionar respecto al riesgo después de identificarlos y evaluar los controles) con una calificación de Riesgo Residual “Alto”, que representa el 66.07% como se presenta en la **Tabla 10**.

Para determinar la eficiencia y eficacia del sistema de control interno actual en NNA en comparación con el Marco COSO III, se realizó una evaluación detallada de toda la evaluación previa. El cuestionario constó de 103 preguntas distribuidas en los cinco componentes. Cada componente fue sometido a un análisis riguroso basado en tres niveles de cumplimiento: "Cumplimiento Pleno", "Cumplimiento Parcial" y "No Cumplimiento".

#### ***Componente 1: Ambiente de Control***

Este segmento aborda la configuración de un ambiente de control interno efectivo. La evaluación refleja un puntaje de “Cumplimiento” de 16 puntos, para “Cumplimiento Parcial” 13 puntos y para “No Cumplimiento” 6 puntos, acumulando un total de 35 puntos. Surge la necesidad de dirigir esfuerzos hacia áreas específicas para fortalecer la cultura de control y garantizar su uniformidad en toda la organización.

#### ***Componente 2: Evaluación de Riesgo***

Este componente se enfoca en la identificación y análisis de riesgos. El puntaje obtenido fue de “Cumplimiento” 3 puntos, para “Cumplimiento Parcial” 10 puntos y para “No Cumplimiento” 8 puntos, sumando 21 puntos en total. Emerge la necesidad de realizar mejoras significativas en la identificación y evaluación precisa de amenazas potenciales.

#### ***Componente 3: Actividades de Control***

La ejecución de actividades de control y su eficacia son el foco de este componente. Se registra un “Cumplimiento” de 6 puntos, para “Cumplimiento Parcial” 11 puntos y para “No Cumplimiento” 5 puntos, con un total de 22 puntos. Existe mayor nivel de atención, se requiere un esfuerzo adicional para asegurar que las actividades de control sean consistentes y sólidas.

#### ***Componente 4: Información y Comunicación***

Este componente atiende a la comunicación interna y el flujo de información en relación con la gestión de riesgos. Se alcanzan aspectos de “Cumplimiento” 5 puntos, para “Cumplimiento Parcial” 8 puntos y para “No Cumplimiento” 2 puntos, acumulando 15 puntos en total. Muestra mayor cumplimiento, pero es necesario intensificar la comunicación y facilitar el acceso a información relevante.

#### ***Componente 5: Monitoreo***

El último componente se enfoca en la supervisión continua de los controles y la evaluación de su eficacia. Se alcanzan aspectos de “Cumplimiento” 2 puntos, para “Cumplimiento Parcial” 5 puntos y para “No Cumplimiento” 3 puntos, sumando 10 puntos en total. Hay margen sustancial



para mejorar la supervisión y evaluación del desempeño de los controles implementados.

**Tabla 11 Tabla de ponderación de Marco COSO III**

Componente 1: Ambiente de Control			
Si Cumple	Parcialmente Cumplido	No cumple	Suma
16	13	6	35
45,71	18,57	0,00	<b>64,29</b>
Componente 2: Evaluación de Riesgo			
Si Cumple	Parcialmente Cumplido	No cumple	Suma
3	10	8	21
14,29	23,81	0,00	<b>38,10</b>
Componente 3: Actividades de Control			
Si Cumple	Parcialmente Cumplido	No cumple	Suma
6	11	5	22
27,27	25,00	0,00	<b>52,27</b>
Componente 4: Información y Comunicación			
Si Cumple	Parcialmente Cumplido	No cumple	Suma
5	8	2	15
33,33	26,67	0,00	<b>60,00</b>
Componente 5: Monitoreo			
Si Cumple	Parcialmente Cumplido	No cumple	Suma
2	5	3	10
20,00	25,00	0,00	<b>45,00</b>
<b>Promedio</b>			<b>52%</b>

**Nota.** Para la valoración, determinamos dos rangos de cumplimiento satisfactorio (81%-100) y cumplimiento insatisfactorio (10%-80%)

**Elaboración: Propia**

El promedio general de cumplimiento para todos los componentes es del 52% de cumplimiento insatisfactorio como se muestra en la **Tabla 11**. Este resultado señala que la organización aborda de manera parcial varios aspectos vinculados al control y la gestión de riesgos, indicando la necesidad de realizar mejoras sustanciales en diversos componentes. Al mismo tiempo, la “gestión de desempeño” al tener una relación directa, se encuentra también en un nivel de eficiencia y eficacia insatisfactorio.

En este contexto, es esencial señalar que los controles internos que la organización está aplicando no solo están diseñados para mitigar los riesgos identificados, sino que también han sido

configurados considerando los componentes clave de la "gestión de desempeño". Los planes de acción se centran en fortalecer específicamente aquellos aspectos del control interno con un cumplimiento parcial o insatisfactorio, lo que a su vez impactará positivamente en la gestión de desempeño de la ONG NNA.

Esta estrategia refleja la comprensión de que la efectividad de los controles no solo se traduce en una reducción de riesgos, sino que también contribuye directamente a una "gestión de desempeño" más eficiente y efectiva. Al mejorar la implementación de controles en áreas específicas y abordar los componentes de gestión de desempeño, se busca fortalecer la operatividad global, facilitar la toma de decisiones informadas y garantizar una gestión de riesgos sólida y efectiva en la ONG NNA.

#### 4.2.2 PRUEBA DE RECORRIDO

Las oportunidades de mejora derivadas de la validación de datos in situ han expuesto elementos críticos que demandan atención inmediata en cinco áreas que enfrentan mayores niveles de riesgo: Recursos Humanos, Asistente de Finca, Administrador de Finca, Encargado de Compras y Responsable de Contabilidad. Al mismo tiempo, en cada una de estas áreas, se ha aplicado una ponderación, teniendo en cuenta la escala de valoración presentada en la **Tabla 6**.

**Recursos Humanos** ha sido evaluada y se identificaron varias debilidades que requieren mejoras. A pesar de que se ha implementado el código de ética más reciente, no existe evidencia de su socialización entre los empleados, lo que necesita atención para garantizar su comprensión y cumplimiento. Además, la falta de un listado detallado de las capacitaciones de inducción asignadas a cada empleado revela una falta de organización en el proceso de incorporación.

La ausencia de la inclusión de obligaciones y derechos de trabajo en la documentación pertinente representa un riesgo para la organización el cual debe abordarse para evitar conflictos y malentendidos. La falta de aprobación oficial del Reglamento Interno por la Secretaría de Trabajo es un punto crítico que requiere atención prioritaria. También es esencial abordar la inexistencia de audiencias de descargo ante sanciones y la falta de un plan de sucesión para garantizar una gestión adecuada del personal y asegurar la continuidad de la organización.

Asimismo, la carencia de un sistema de incentivos, reconocimientos documentado y efectivo, así como la falta de evaluaciones periódicas del personal, afectan negativamente la motivación y retención de los empleados. La segregación de funciones se cumple parcialmente en

la organización, lo que puede generar riesgos y conflictos de interés. Se necesita revisar y reforzar este aspecto para garantizar la transparencia y eficiencia en las operaciones. En cuanto a la rotación de personal, aunque se están implementando medidas para mejorar este aspecto, se requiere un enfoque más sólido para retener el talento y mantener la estabilidad del equipo.

Tal como se evidencia en la **Tabla 12**, en lo referente a la valoración, la ponderación arrojó un resultado del 40%, indicando que se “Necesita mejorar”. Es crucial que el área de Recursos Humanos tome medidas concretas para abordar estos problemas y mejorar su rendimiento general. Al hacerlo, se fortalecerá el funcionamiento del área y se contribuirá al éxito y crecimiento de la organización.

**Tabla 12 Valoración de recursos humanos**

Área Crítica	Bajo	Necesita mejorar	Aceptable	Bueno	Satisfactorio
Recursos Humanos		40%			
Administración Finca		38%			
Asistente Finca	20%				
Compras		36%			
Contabilidad		24%			

**Nota.** “Necesita mejorar”- el área crítica desarrolla sus actividades con errores importantes.

**Elaboración: Propia**

La **Administración Finca** muestra importantes debilidades de mejora. La ejecución del presupuesto no está debidamente relacionada con los objetivos establecidos en el POA, y se necesita documentar y vincular adecuadamente el presupuesto asignado con lo presupuestado. La supervisión del personal de campo es insuficiente, lo que dificulta medir el rendimiento del equipo. Aunque la administradora conoce los procesos clave, es necesario documentarlos y socializarlos constantemente.

La comunicación entre la administración y el encargado de las fincas necesita ser más efectiva para mejorar los procesos y controles. La falta de documentación en la entrega y utilización de insumos dificulta la eficiencia en su uso. La rendición de cuentas mensuales y la transparencia financiera son insuficientes, lo que afecta el control de recursos. Además, la asignación de producción no está adecuadamente documentada, y es esencial designar a alguien responsable de esta tarea.

Tal como se evidencia en la **Tabla 13**, en lo referente a la valoración, la ponderación arrojó un resultado del 38%, indicando que se “Necesita mejorar”. Los desafíos principales de la

administración de la finca están relacionados con la supervisión y la asignación de funciones, lo que requiere una adecuada segregación para evitar conflictos de interés y mejorar la eficiencia en la toma de decisiones. Abordar estos aspectos críticos permitirá una gestión más efectiva y eficiente de los recursos y procesos en el área de Administración Finca.

**Tabla 13 Valoración de administración finca**

Área Crítica	Bajo	Necesita mejorar	Aceptable	Bueno	Satisfactorio
Recursos Humanos		40%			
Administración Finca		38%			
Asistente Finca	20%				
Compras		36%			
Contabilidad		24%			

**Nota.** “Necesita mejorar”- el área crítica desarrolla sus actividades con errores importantes.

**Elaboración: Propia**

**En Finca (Asistente)**, se han identificado varios aspectos que requieren mejoras urgentes.

En primer lugar, algunos procesos no están debidamente documentados, lo que dificulta una adecuada supervisión y gestión administrativa. Es necesario mejorar el soporte documental, establecer procesos claros y definidos, e implementar informes más detallados con información relevante para una efectiva toma de decisiones.

Además, la falta de manuales específicos del área de la finca por proyectos o centros de costos representa una deficiencia en la organización y el control de las actividades. La ausencia de un plan de trabajo que permita medir el desempeño del personal y evaluar si se están alcanzando los objetivos establecidos es otro aspecto crítico para mejorar. La deficiente supervisión de campo impide el seguimiento adecuado del plan de trabajo y la evaluación del logro de metas según los indicadores clave de desempeño (KPI).

Los resultados indican que el personal relevante enfrenta una falta de conocimiento sobre los procesos establecidos, lo que afecta negativamente la eficiencia y efectividad de las operaciones. La falta de canales de comunicación apropiados ha llevado a la ocurrencia de conflictos entre el personal del área. Es esencial implementar una comunicación más efectiva para mejorar la colaboración y coordinación. En cuanto al descarte de activos, se necesita un proceso más detallado que permita clasificarlos según su naturaleza. La documentación adecuada de estos activos es crucial y se deben implementar medidas para asegurar su correcta gestión.

Tal como se evidencia en la **Tabla 14**, en lo referente a la valoración, la ponderación arrojó

un resultado del 20%, posicionándolo como “Bajo”. Mejorar estos aspectos será fundamental para optimizar el funcionamiento del área y alcanzar los objetivos establecidos. Implementar medidas concretas, fortalecer la estructura de gestión y comunicación permitirá superar estos desafíos para contribuir al éxito y sostenibilidad de la finca.

**Tabla 14 Valoración de asistente de finca**

Área Crítica	Bajo	Necesita mejorar	Aceptable	Bueno	Satisfactorio
Recursos Humanos		40%			
Administración Finca		38%			
Asistente Finca	20%				
Compras		36%			
Contabilidad		24%			

**Nota.** “Bajo”- el área crítica desarrolla sus actividades de forma inadecuada.

**Elaboración: Propia**

En **Compras y logística**, se han identificado diversos aspectos críticos que requieren mejoras inmediatas. Aunque existen políticas de compras documentadas, estas no se cumplen integralmente con todos los departamentos involucrados en el proceso. Esta falta de alineación puede generar problemas de coordinación y eficiencia en las operaciones. Además, no se cuenta con controles efectivos de los inventarios ni parámetros de stocks mínimos y máximos. Esta situación provoca problemas en el manejo de inventarios y una falta de disponibilidad de productos necesarios, lo que puede resultar en compras urgentes y una mala planificación de solicitudes de pedidos.

La integración de procesos de áreas externas al departamento de compras no está siendo abordada, lo que se traduce en falta de alineación y colaboración entre los diferentes departamentos. La falta de una comunicación efectiva entre el departamento de compras y otras áreas también contribuye a esta problemática.

Adicionalmente, no se utilizan canales informáticos en tiempo real para gestionar la información del área de Compras, lo que retrasa la toma de decisiones, afecta la visibilidad de los procesos. Asimismo, no se realiza un monitoreo adecuado de la entrada de inventario, lo que impide validar las entradas, esto puede dar lugar a errores y falta de conformidad con las entregas, aumentando el riesgo de pérdidas o faltantes de productos.

Tal como se evidencia en la

**Tabla 15**, en lo referente a la valoración, la ponderación arrojó un resultado del 36%,

Área Crítica	Bajo	Necesita mejorar	Aceptable	Bueno	Satisfactorio
Recursos Humanos		40%			
Administración Finca		38%			
Asistente Finca	20%				
Compras y logística		36%			
Contabilidad		24%			

indicando que se “Necesita mejorar”. Mitigar los hallazgos en el área de Compras contribuirá directamente a mejorar la eficiencia operativa de la organización, optimizar los recursos, reducir costos, fortalecer la toma de decisiones basadas en datos precisos y actualizados. Además, fomentará una cultura de colaboración y coordinación interna que repercutirá positivamente en el rendimiento y la competitividad global de la organización.

**Tabla 15 Valoración de compras y logística**

Área Crítica	Bajo	Necesita mejorar	Aceptable	Bueno	Satisfactorio
Recursos Humanos		40%			
Administración Finca		38%			
Asistente Finca	20%				
Compras y logística		36%			
Contabilidad		24%			

**Nota.** “Necesita mejorar”- el área crítica desarrolla sus actividades con errores importantes.

**Elaboración: Propia**

En el área **contable** se han identificado aspectos críticos que requieren atención inmediata. Aunque el dueño del proceso conoce las políticas y procesos, no tenerlos claros puede dar lugar a errores hasta malas interpretaciones. Es fundamental asegurar una comprensión clara y completa de las políticas y procesos para su correcta aplicación. Además, la falta de comunicación directa entre el contador y el auditor representa un obstáculo para una revisión adecuada, oportuna. Es necesario establecer una comunicación directa más fluida con el auditor para garantizar una colaboración efectiva.

También se encontró que no se realizan arqueos de caja chica y no existe un reglamento para el manejo de estos fondos, lo que puede dar lugar a irregularidades y falta de transparencia. Implementar un proceso de arqueo y contar con un reglamento adecuado es esencial para un manejo responsable de los recursos.

Otro hallazgo importante es que el proceso contable no se cumple correctamente, el cierre de mes no se realiza en el tiempo establecido. Esto puede afectar la generación oportuna de reportes financieros, lo que a su vez dificulta la toma de decisiones informadas. Asimismo, la falta de planificación en las actividades contables puede conducir a una gestión desorganizada y poco eficiente. Es importante establecer un plan de trabajo claro que permita una ejecución adecuada de las tareas contables. La ausencia de un programa de capacitación en el área contable limita las oportunidades de desarrollo y mejora de desempeño.

Tal como se evidencia en la

**Tabla 16**, en lo referente a la valoración, la ponderación arrojó un resultado del 24%,

Área Crítica	Bajo	Necesita mejorar	Aceptable	Bueno	Satisfactorio
Recursos Humanos		40%			
Administración Finca		38%			
Asistente Finca	20%				
Compras y logística		36%			
Contabilidad		24%			

indicando que se “Necesita mejorar”. Es esencial abordar los hallazgos en el área de contabilidad para garantizar una gestión financiera confiable y eficiente. Mitigar estos aspectos fortalecerá el desempeño del departamento, asegurará una toma de decisiones sólida basada en información financiera relevante actualizada.

**Tabla 16 Valoración de contabilidad**

Área Crítica	Bajo	Necesita mejorar	Aceptable	Bueno	Satisfactorio
Recursos Humanos		40%			
Administración Finca		38%			
Asistente Finca	20%				
Compras y logística		36%			
Contabilidad		24%			

**Nota.** “Necesita mejorar”- el área crítica desarrolla sus actividades con errores importantes.

**Elaboración: Propia**

La evaluación y análisis de los resultados resalta la necesidad de fortalecer el sistema de control interno, enfocar esfuerzos en las áreas críticas identificadas. La implementación de medidas, acciones correctivas, la mejora de los procesos y una cultura de gestión de riesgos serán esenciales para garantizar una operación segura y eficiente en la organización. El enfoque continuo en la gestión de riesgos permitirá a NNA tomar decisiones informadas, salvaguardar sus objetivos y optimizar su “gestión de desempeño” en un entorno competitivo y cambiante.



## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

Basándose en el análisis exhaustivo realizado, que involucró entrevistas con la dirección ejecutiva y personal clave en la toma de decisiones, así como la revisión y el análisis minucioso de códigos de ética, organigramas, manuales de procedimientos y políticas, junto con la observación directa en el terreno de las actividades ejecutadas por los encargados de los procesos, se ha identificado con precisión cuatro áreas críticas que muestran una exposición significativa a riesgos: Recursos Humanos, Administración de Finca, Compras y Contabilidad. Estas áreas han emergido como focos clave que demandan una atención inmediata debido a la presencia de debilidades notables, como carencias en la capacitación en políticas y procedimientos, desalineación entre los objetivos y los sistemas informáticos, comunicación limitada de resultados, revisión periódica insuficiente, entre otras.

A pesar de la percepción de los responsables de los procesos, quienes consideran que el control interno está posicionado en un nivel del 77% en la escala de "bueno", el análisis comparativo de riesgo y controles ha arrojado resultados distintos, revelando que la Organización NNA enfrenta una exposición alta al riesgo, con un porcentaje del 38%. Con el propósito de validar las conclusiones presentadas, se ha llevado a cabo una evaluación exhaustiva del control interno de la ONG NNA, basada en los cinco componentes y diecisiete principios del Marco COSO III. Dicha evaluación ha resultado en un nivel de cumplimiento del 52%, marcando un resultado insatisfactorio.

Adicionalmente, para complementar la comprensión del panorama de riesgo, se ha realizado una evaluación detallada de los tipos de riesgos a los que se encuentra expuesta cada área crítica. Estos incluyen riesgo operativo, riesgo reputacional, riesgo estratégico, riesgo de cumplimiento, riesgo de fraude y riesgo legal. En virtud de esta evaluación, se ha determinado que la evaluación integral del riesgo residual al que la Organización se encuentra expuesta alcanza un nivel del 66% en la categoría de "Riesgo Alto".

La implementación exitosa de las medidas correctivas tendrá un impacto económico y social significativo en el mediano plazo. Desde el punto de vista económico, se logrará una utilización más eficiente de los recursos, una reducción de costos innecesarios y una toma de decisiones basada en datos sólidos, lo que contribuirá a la estabilidad financiera y a una

rentabilidad sostenible para NNA. En cuanto a la perspectiva social, la mejora en la gestión del desempeño generará un impacto directo en la calidad de vida de las personas y comunidades vulnerables, a través de una ejecución más efectiva de los proyectos y programas de la organización. Estos resultados respaldarán la visión de NNA de crear un impacto positivo y duradero en su entorno.

Estas conclusiones se presentan con la finalidad de enriquecer la base de conocimientos y contribuir a futuras decisiones y acciones destinadas a fortalecer los sistemas de control y optimizar la gestión de desempeño de la ONG NNA.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

### Programas de Capacitación.

Se sugiere la creación y ejecución de programas de capacitación, diseñados para abordar las debilidades identificadas en las áreas críticas. Estos programas deberán brindar un nivel de profundidad técnica en aspectos vinculados al cumplimiento, regulación y procesos específicos, dotando a los colaboradores de un conocimiento exhaustivo y actualizado.

### Comité de Análisis de Observaciones y Acciones Correctivas.

Se propone establecer un comité de análisis compuesto por expertos internos y externos, con el propósito de evaluar detenidamente las observaciones y recomendaciones esbozadas en el informe. A partir de este análisis, se deberán articular acciones correctivas precisas, diseñando planes concretos, plazos definidos y un seguimiento riguroso para garantizar su efectividad.

### Elaboración de Políticas y Manuales Personalizados

Se recomienda la confección de políticas y manuales personalizados, adaptados a las particularidades dimensionales que caracterizan a NNA. Estos documentos deberán reflejar con meticulosidad los procesos críticos, proporcionando directrices sumamente detalladas y enfoques operativos específicos, con la finalidad de asegurar una ejecución homogénea y eficaz.

### Supervisión Reforzada de Auditorías Internas y Externas

Se insta a intensificar y profundizar la supervisión de las auditorías internas y externas, estableciendo un sistema de revisión constante y aumentando la frecuencia de las evaluaciones. Esta acción conlleva una revisión exhaustiva de los informes de auditoría, así como la implementación activa de las recomendaciones propuestas, en pleno acatamiento de las normativas y regulaciones pertinentes.

### Evaluación Periódica del Marco COSO III

Se recomienda instaurar una evaluación periódica del sistema de control interno basada en el Marco COSO III. Esta evaluación deberá abarcar un análisis exhaustivo de los componentes y principios delineados por el marco, con el propósito de mantener un sistema de control interno robusto y actualizado, en línea con las mejores prácticas.

### Implementación de Matriz de Riesgo Estratégica

Se propone la implementación de una matriz de riesgo estratégica que posibilite una evaluación continua del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esta herramienta facilitará la identificación temprana de riesgos y la asignación eficiente de recursos para su mitigación, asegurando la efectividad en la consecución de los objetivos estratégicos.

Estas recomendaciones, constituyen los pilares fundamentales para robustecer el sistema de control interno y optimizar la gestión de desempeño en la ONG NNA. Al implementar estas estrategias, la organización estará más que preparada para afrontar los desafíos tanto presentes como futuros, asegurando la eficacia operativa y el logro exitoso de sus objetivos predefinidos.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### **6.1 PLAN PARA FORTALECER EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE ONG NNA.**

Tras llevar a cabo una evaluación del sistema de control interno actual, identificar las áreas críticas y las debilidades en los procesos operativos, así como analizar el impacto de los riesgos a los que se enfrenta la ONG NNA, se plantea un plan de acción basado en los componentes del COSO 2013. Este plan tiene como objetivo mejorar los procesos operativos, prevenir y mitigar los riesgos, aumentar la eficiencia y eficacia del sistema de control interno, y fortalecer la gestión del desempeño de la organización.

### **6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

El sólido control interno y la gestión de riesgos constituyen pilares esenciales para el correcto funcionamiento y la perdurabilidad de toda entidad, especialmente en el ámbito de organizaciones con objetivos sociales y humanitarios, como es el caso de las ONG. No obstante, estas instituciones a menudo enfrentan limitaciones en términos de recursos, capacidades y herramientas requeridas para implementar y evaluar de manera efectiva sus sistemas de control interno y la gestión de riesgos, lo que puede repercutir adversamente en su rendimiento, imagen y capacidad de generar impacto social positivo. En este contexto, la ONG, que dedica sus esfuerzos a la protección y desarrollo integral de la niñez y adolescencia, se encuentra particularmente expuesta a riesgos en cuatro áreas críticas: recursos humanos, finca, compras y contabilidad.

La identificación de debilidades significativas, como la falta de formación en políticas y procedimientos, la desalineación entre objetivos y sistemas informáticos, la ineficiente comunicación de resultados y la insuficiente revisión periódica, resaltan la evidente necesidad de priorizar la atención en estas áreas. La evaluación del control interno, basada en el Marco COSO III y la evaluación de riesgos han puesto de manifiesto estas carencias. Estos análisis han permitido identificar las causas y consecuencias de las deficiencias en las áreas críticas, proporcionando recomendaciones concretas y seguridad razonable para la mejora del sistema de control interno y fortalecimiento de la gestión de desempeño.

El propósito de esta propuesta de mejora radica en fortalecer la comprensión tanto teórica como práctica del control interno y la gestión de riesgos en el contexto de las ONG. Asimismo, se busca proporcionar una herramienta de utilidad para NNA y organizaciones afines que aspiren a enriquecer sus capacidades internas y externas. Además, se persigue que la ONG NNA este en la consecución de su misión social, adaptándose al entorno cambiante y complejo, y mejorando su efectividad y eficiencia en el desarrollo y protección integral del niño, niña y adolescente.

Esta iniciativa busca no solo consolidar los aspectos fundamentales del sistema de control interno y la gestión de riesgos en la ONG NNA, sino también contribuir al fortalecimiento de la gestión de desempeño de la organización y a su sostenibilidad, impulsando un impacto positivo en la sociedad. De esta manera, se respalda el esfuerzo continuo y el compromiso constante en la defensa y el fomento del bienestar de la niñez y adolescencia en Honduras.

### **6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA**

El alcance de la propuesta abordará las áreas críticas y debilidades operativas detectadas en la evaluación del Sistema de Control Interno actual de la ONG NNA. El objetivo es prevenir y mitigar los riesgos identificados mediante la implementación de un plan de acción alineado con el Marco COSO III. Esta iniciativa reforzará la gestión de desempeño de la organización y se respaldará con un sistema de evaluación y seguimiento continuo para garantizar su efectividad, seguridad razonable y adaptación a cambios. Se aspira a optimizar la operatividad de la ONG NNA, asegurando su misión de promover el bienestar de la niñez y adolescencia en Honduras.

### **6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO**

#### **6.4.1 PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES**

Con el propósito de implementar las recomendaciones, se ha diseñado una propuesta dividida en dos fases: corto plazo y largo plazo. Luego de presentar los hallazgos a la dirección ejecutiva, la propuesta fue aceptada de manera unánime. En cuanto a la fase a corto plazo, se centrará en la capacitación del personal y comenzará con un análisis exhaustivo de los proveedores de servicios. En este análisis, se solicitará un desglose detallado de los temas a tratar en las sesiones de capacitación, los cuales proporcionarán los insumos necesarios para fortalecer las habilidades cognitivas, actitudinales y motoras de los colaboradores en relación con el sistema de control

interno de la organización.

Esta estrategia se alinea con los recursos disponibles en la organización y permitirá avanzar de manera efectiva hacia la mejora de los procesos internos. De acuerdo con las diferentes recomendaciones suscritas como ser:

1. Capacitaciones enfocadas en Marco COSO III.
2. Elaboración de Políticas y Procesos.
3. Adiestramiento en Supervisión.
4. Evaluación Periódica del Marco COSO III, para presentar opciones de fortalecimiento acorde a los elementos antes descritos.

Tras la implementación de la propuesta a corto plazo, que se enfocará en fortalecer los conocimientos y habilidades de los responsables de los procesos, el personal clave encargado de la toma de decisiones e implementación de mejoras en el sistema de control interno, se llevará a cabo la formulación de un programa estratégico a largo plazo. Este programa detalla las actividades que se llevarán a cabo, basándose en los cinco componentes del Marco COSO III.

Este enfoque estratégico permitirá a la ONG NNA adaptarse a las nuevas dinámicas y desafíos del entorno. Al hacerlo, se establecerán controles efectivos y se gestionarán los riesgos de manera más eficiente, lo que, en última instancia, reforzará de manera significativa el sistema de control interno de la organización y su gestión de desempeño. Este proceso integral de mejora y fortalecimiento garantizará que la ONG NNA esté mejor preparada para enfrentar los desafíos presentes y futuros, brindando una mayor confianza en sus operaciones y promoviendo la eficiencia en la gestión organizacional.

#### 6.4.2 DESARROLLO

En la primera fase, los proveedores deben cumplir con requisitos legales específicos para ser considerados en las cotizaciones preliminares, junto con la evaluación de su experiencia actual en los temas a desarrollar, su historial académico, las propuestas de costos y horarios. Una vez recibidas las propuestas, se llevarán a cabo comparaciones y análisis para seleccionar al proveedor más adecuado para satisfacer las necesidades de la ONG NNA.

En la segunda fase, se diseñará un cronograma estratégico a largo plazo basado en los cinco componentes del Marco COSO III: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. Para cada componente, se definirán las

actividades necesarias para fortalecer el sistema de control interno, con asignación de responsables para la ejecución y seguimiento. El cronograma se ajustará según la disponibilidad de recursos de la organización, se evaluará periódicamente en función de los resultados, considerando el entorno actual.

## 6.5 MEDIDAS DE CONTROL

En la primera fase para la selección de los proveedores, deberán contar con los siguientes requisitos:

1. Estar debidamente registrado como proveedor de servicios en el Servicio de Administración de Rentas (SAR) y toda la documentación de identificación.
2. Contar con la experiencia mínima requerida de 10 años de formación profesional y avalados.
3. Tener las facultades legales para ejercer el acto de comercio ya sea persona Individual o Comerciante.
4. Cumplir con los lineamientos de licitación presentados por NNA.
5. Información de conocimiento de proveedor de servicios y referencias de clientes.

Al desarrollar estos controles previos a la selección se suscribirá un contrato de servicios para abordar por lo menos los temas que se presentan en la **Tabla 17** de importancia para NNA y se solicitarán los siguientes:

**Tabla 17 Temas para sentar las bases.**

Temas	Subtemas
Sistema de Control Interno	a. Contexto y diferencias entre sistema de control interno, control interno y departamento de control interno.
	b. Tipos y naturalezas de controles.
	c. Técnicas y herramientas de aplicabilidad de control.
	d. Marco COSO III
Resiliencia y cambios en el entorno	a. Inteligencia emocional y manejo del estrés.
	b. Evaluación y consideración del entorno.
Gestión de Riesgos Organizacionales	a. Contexto y descripción de riesgo.
	b. Desarrollo y confección de las etapas de riesgo (Identificación, evaluación, tratamiento, información y monitoreo)

Metodologías de supervisión y monitoreo de información.	a. Comunicación asertiva.
	b. Elaboración de informes técnicos.
	c. Técnicas de monitoreo y supervisión.
Diseño de políticas y procesos acordes a normas ISO 9001:2015	a. Definición y alcance de la norma.
	b. Requisitos de cumplimiento.
	c. Diseño y elaboración de políticas.
	d. Proceso de socialización.

**Elaboración: Propia**

La durabilidad del programa de capacitación debe ser de jornadas completas e implementando talleres y ejercicios prácticos para mejorar el aprendizaje, comprensión y retroalimentación, en este sentido se ha elaborado un plan de selección de profesionales basado en un presupuesto estimado para la implementación teniendo fechas límites como las que se presentan en la **Tabla 18** , todo el plan de ejecución constara de 60 horas.

**Tabla 18 Plan de selección para la implementación**

Plan de ejecución / Temas	Meses				Total, USD	ISR 12.5%	Total, neto	Fecha de presentación de propuestas
	Horas	Costo/hora	Mes	Capacitador				
Sistemas de Control Interno aplicado para áreas críticas NNA	16	\$ 30.00	09/23	A cotizar	\$ 480.00	\$ 60.00	\$ 420.00	14/10/2023
Resiliencia en Cambios en el Entorno	8	\$ 30.00	09/23	A cotizar	\$ 240.00	\$ 30.00	\$ 210.00	23/10/2023
Gestión de Riesgos Organizacionales aplicable a ONG.	24	\$ 30.00	10/23	A cotizar	\$ 720.00	\$ 90.00	\$ 630.00	14/11/2023
Taller Diseño y Confección de Políticas y Procesos bajo Norma ISO 9001:2015	12	\$ 30.00	10/23	A cotizar	\$ 360.00	\$ 45.00	\$ 315.00	28/11/2023
<b>Total</b>					<b>\$ 1,800.00</b>	<b>\$ 225.00</b>	<b>\$ 1,575.00</b>	

**Elaboración: Propia**

Las acciones sugeridas en la tabla anterior tienen como objetivo la implementación de los fundamentos del control interno en el ámbito de los Niños, Niñas y Adolescentes (NNA), conforme a la disponibilidad de recursos asignados para el presente año. Estas acciones sentarán las bases para la programación anual del próximo año, todo esto con la finalidad de fomentar una cultura de control orientada hacia la calidad y la mejora continua, en aras de promover el crecimiento sostenido de la entidad.



Durante la evaluación de cada acción con la alta dirección, se ha realizado un análisis para determinar si alguna de ellas requiere la inversión de horas/hombre (tiempo), recursos específicos destinados a la capacitación del personal, soporte de sistemas de gestión, o la contratación de consultores externos, tales como abogados o contadores, entre otros expertos en la materia.

Así mismo se ha elaborado un cronograma estratégico que detalla las actividades a largo plazo como se muestra en la **Tabla 19**, las cuales estarán sujetas a la disponibilidad de recursos financieros y humanos en la organización para su implementación exitosa, donde se detalla las actividades por etapa de acuerdo con los componentes del Marco COSO III y los responsables para cada actividad.

1. **Ambiente de control:** crear un equipo multidisciplinario que se encargue de diseñar, implementar, supervisar los procedimientos, políticas relacionadas con el sistema de control interno. Asimismo, se identificarán los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo, se brindará capacitación sobre los conceptos y principios del marco COSO III.
2. **Evaluación de riesgos:** definir y documentar las políticas para la identificación, análisis, evaluación, tratamiento de los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos de la organización. Además, se implementará un sistema de recopilación de información que permita monitorear los riesgos y sus cambios, así como establecer políticas de protección de activos y prevención de fraudes.
3. **Actividades de control:** implementar los aspectos de continuidad de negocio que garanticen la operatividad de la organización ante posibles contingencias o interrupciones. También, se implementarán los mecanismos, controles apropiados para asegurar la eficacia y eficiencia de los procesos, el cumplimiento de las normas y la salvaguarda de los recursos.
4. **Información y comunicación:** aprovechar las fuentes internas y externas de información para apoyar la toma de decisiones referente al control interno. Así mismo, se asegurará que los sistemas de información produzcan información oportuna, precisa, completa y segura que responda a las necesidades de los usuarios internos y externos. Además, se establecerán canales efectivos de comunicación entre los diferentes niveles y áreas de la organización, así como con las partes interesadas externas.
5. **Supervisión y monitoreo:** establecer una unidad de contraloría que se encargue de realizar evaluaciones periódicas del diseño, funcionamiento y efectividad del sistema de control interno. Igualmente, se realizarán evaluaciones periódicas del desempeño de los procesos

y se identificarán las oportunidades de mejora continua.

La propuesta de control interno requiere la participación y el compromiso de todos los niveles de la organización. La dirección ejecutiva, administración general y Recursos Humanos tienen la responsabilidad de diseñar, implementar y ejecutar el programa, así como de gestionar el riesgo mediante el establecimiento de normas, reglamentos, políticas y manuales. Los dueños de los procesos tienen la responsabilidad de establecer, mantener, dar seguimiento y cumplir con los controles establecidos para cada proceso o actividad inherente a sus funciones, finalmente todo el personal que labora en la ONG NNA debe ejecutar los procesos de control interno que ofrezcan una seguridad razonable para el logro de los objetivos, en materia de reportes y cumplimiento de la organización.

**Tabla 19 Cronograma de implementación a largo plazo**

No.	ACTIVIDAD	Responsables	Cronograma																											
			Primer mes				Segundo mes				Tercer mes				Cuarto mes				Quinto mes				Sexto mes				Septimo mes			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
<b>ETAPA I - Ambiente de Control</b>			s s																											
1	Crear un equipo multidisciplinario para abordar la implementación de los 5 elementos del entorno de control	Dirección NNA/Administración/RRHH	■	■																										
2	Implementar nuevos procedimientos y políticas en NNA	Dueños de Procesos/Administración/RRHH		■	■	■																								
3	Identificar roles que necesitan segregación de funciones y ajustar la estructura organizativa si es necesario	Dirección NNA/Administración/RRHH					■	■	■																					
4	Capacitación en temas de liderazgo, gestión de riesgos, control y temas técnicos	Dirección NNA/Administración/RRHH/Consultor Externo	■	■	■																									
<b>ETAPA II - Evaluación de Riesgos</b>																														
1	Definir y documentar políticas de administración y prevención del fraude	Dueños de Procesos/Administración/RRHH								■	■	■																		
2	Implementar un sistema de recopilación de información para identificar riesgos potenciales y designar responsables de monitoreo	Dueños de Procesos/Administración/RRHH										■	■	■																
3	Establecer políticas para proteger los activos contra pérdidas, adquisiciones no autorizadas y uso indebido	Dirección NNA/Administración.															■	■	■											
<b>ETAPA III - Actividades de Control</b>																														
1	Implementar aspectos de continuidad de negocio en los sistemas de información	Dueños de Procesos/Administración																		■	■	■								
2	Implementar mecanismos y controles generales apropiados para operar el sistema de información	Dueños de Procesos/Administración/RRHH																				■	■	■						
<b>ETAPA IV - Información y Comunicación</b>																														
1	Aprovechar fuentes internas y externas de información y mejorar el procesamiento de datos	Dueños de Procesos/Administración					■	■	■	■	■	■	■	■																
2	Asegurar que los sistemas de información produzcan información oportuna, precisa, completa y segura	Dueños de Procesos/Administración/RRHH															■	■	■											
<b>ETAPA V - Supervisión y monitoreo</b>																														
1	Establecer una unidad de contraloría para realizar evaluaciones periódicas	Dirección NNA/Administración																								■	■	■		
2	Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de los procesos en áreas críticas de NNA	Dirección NNA/Administración/RRHH																											■	■

Elaboración: Propia

Para que todo sea posible se enumeran las consideraciones clave a corto y largo plazo:

1. Compromiso de la alta dirección para garantizar que toda la organización comprenda la importancia de esta implementación.
2. Nombrar a un líder responsable de dirigir la ejecución de las acciones sugeridas en este trabajo, con experiencia en control interno y gestión financiera.
3. Iniciar una fase inicial del proyecto de implementación del sistema de control interno, comenzando con la revisión y emisión del "Código de Ética", involucrando a todos los empleados en su elaboración. La participación de todos los miembros fortalecerá el sentimiento de ser parte de la organización y establecerá directrices generales para el control, alineando la empresa con su misión de buscar la excelencia y la sostenibilidad, al mismo tiempo que promoverá el pensamiento analítico y reflexivo.
4. Reforzar y activamente apoyar la estructura de la Gerencia de Recursos Humanos, ya que muchas de las actividades están bajo su responsabilidad.
5. Realizar un seguimiento constante del plan de acción y de los hitos establecidos.
6. A pesar de que las acciones sugeridas dependen principalmente del tiempo de los colaboradores de NNA. Se sugiere considerar la posibilidad de realizar las siguientes inversiones como:
  - a. Un incremento temporal en los costos laborales, en caso de otorgar bonificaciones por desempeño que aceleren la implementación de los controles requeridos.
  - b. Proporcionar capacitación en liderazgo y herramientas de gestión, con la posibilidad de llevar a cabo la formación internamente con profesionales especializados.
  - c. Implementar herramientas web para mejorar la comunicación interna y externa, como una intranet, una página web mejorada y canales de denuncia o cuentas de correo anónimas.
  - d. Contratar dos posiciones adicionales para respaldar los procesos contables y de recursos humanos.

#### 6.5.1 INDICADORES

Un aspecto importante para considerar en el éxito de la implementación del sistema de control interno es el seguimiento y la evaluación de los procesos involucrados. Para ello, se requiere el uso de indicadores KPI que permitan medir el desempeño de los procesos a corto y

largo plazo, así como la eficiencia y eficacia de la propuesta. Estos indicadores deben estar alineados con los objetivos y metas del sistema de control interno, y deben ser comunicados y revisados periódicamente por los responsables de cada proceso.

**Tabla 20 Indicadores a corto y largo plazo**

Objetivo	Descripción de Actividad	Indicador	Avance	Periodicidad	Modo de Verificación
	<b>Fase a Corto Plazo</b>				
	<b>Programa de capacitación</b>				
Fortalecer los conocimientos y habilidades de los responsables de los procesos para implementar las mejoras en el sistema de control interno	Establecer necesidades de NNA para el alcance adecuado de cada capacitación	Cantidad y contenido de los programas de capacitación diseñados	Al menos tres temas de capacitación	1 mes	Base de propuesta
	Selección de los facilitadores.	Experiencia y calificaciones de los facilitadores seleccionados	Por lo menos dos facilitadores por programa	1 mes	Comprobar experiencia, requisitos y certificaciones vigentes
	Selección de metodología de capacitación acorde a ONG. (Virtual o presencial)	Número y duración de las sesiones realizadas por cada programa.	Por lo menos cuatro secciones por programa de dos horas cada uno que combine metodo teóricos y practicos.	2 meses	Licitación seleccionada
	Logística del plan de capacitación.	Número y características de los empleados capacitados y registrados.	Se espera que el 80% de los empleados asistan a las capacitaciones.	2 meses	Listados de asistencia a la capacitación
	Desarrollo del plan de capacitación	Porcentaje de empleados capacitados satisfechos con el programa.	Se espera que el 90% de los capacitados esten satisfechos	1 mes	Encuesta de evaluación al final de cada sesión
	Evaluación del impacto	Incremento porcentual en el conocimiento y desempeño de los empleados en materia de cumplimiento, regulaciones y procesos específicos	Se espera que el 70% de los empleados capacitados demuestren un incremento porcentual en su conocimiento y desempeño	mensual	Prueba de conocimiento
	Resultado del plan de capacitación	Número e impacto en los procesos, informes y manuales elaborados	Se espera la elaboración de al menos tres manuales y un informe por mes que contengan resultados obtenidos, acciones de mejora.	mensual	Entrega de informes y manuales
	<b>Fase a Largo Plazo</b>				
	<b>Programa estrategico basado en el Marco COSO III</b>				
	<b>Etapa I Ambiente de Control</b>				
Establecer controles efectivos y gestionar los riesgos de manera eficiente para adaptarse a los desafíos del entorno en base a los 5 componentes del marco COSO III	Definir los integrantes, funciones y reglamento del equipo multidisciplinario	Número y nombres de los integrantes del comité, definición de criterios para reglamento y normas del equipo multidisciplinario.	Mínimo de tres personas que representen a las diferentes áreas involucradas	1 mes	Acta de conformación de los integrantes, políticas y manuales aprobados en acta por la dirección ejecutiva.
	Capacitar a los integrantes del comité sobre los criterios y metodologías para evaluar hallazgo y recomendaciones	Porcentaje de integrantes capacitados sobre los criterios y metodologías para evaluar las observaciones y recomendaciones del informe	Al menos el 80% de los integrantes del comité hayan recibido una capacitación sobre los criterios y metodologías que se utilizarán para evaluar las observaciones y recomendaciones emitidas por el auditor	1 mes	Certificado o constancia de participación a la capacitación
	Realizar reuniones periodicas	Número de reuniones realizadas por el comité	Al menos una reunión inicial para definir el plan de trabajo del comité, y una reunión final para presentar los resultados del análisis. Además, realizar reuniones intermedias según la necesidad y complejidad del caso	mensual	Actas o minutas que contengan los acuerdos y compromisos establecidos en reuniones.
	<b>Etapa II Evaluación de Riesgos</b>				
	Diseñar o actualizar las políticas y manuales personalizados para cada proceso critico	Número y contenido de las políticas y manuales personalizados diseñados	Al menos cuatro políticas y cuatro manuales personalizados	cuatro meses	Políticas y manuales presentados para aprobación.
	Aprobar las políticas y manuales personalizados por parte de la dirección de la ONG NNA	Número y fecha del acta de aprobación de las políticas y manuales personalizados	Elaboración un acta que recoja la aprobación formal de las políticas y manuales personalizados por parte de la dirección de la organización	siete meses	Acta de aprobación debidamente firmada por la dirección ejecutiva.
	Implementar las políticas y manuales personalizados en los procesos criticos	Número y porcentaje de cumplimiento de las políticas y manuales personalizados en los procesos criticos	Se medirá el grado de cumplimiento en el que el personal de la organización aplica efectivamente las políticas y manuales personalizados en los procesos criticos mediante indicadores cuantitativos y cualitativos	plazo maximo 10 meses	Entrega de reportes de los resultados a la dirección ejecutiva.
	<b>Etapa III Actividades de Control</b>				
	Elaborar planes concretos con acciones correctivas precisas, plazos definidos y responsables asignados	Número y contenido de los planes con acciones correctivas elaborados por el comité	Se debe elaborar un plan con acciones correctivas para cada observación o recomendación que se acepte como válida por el comité	mensual	Los planes deben ser aprobados por la dirección, revisado por el comite multidisciplinario y comunicado a todas las partes interesadas.
	<b>Etapa IV Información y Comunicación</b>				
Sesiones informativas y formativas para difundir y explicar las políticas y manuales aprobados a todo el personal de la ONG NNA	Número y asistencia de las socializaciones realizadas	Al menos dos socializaciones informativas	plazo maximo 8 meses	Listado de participación a las reuniones programadas firmada por cada uno de los asistentes.	
<b>Etapa V Supervisión y Monitoreo</b>					
Hacer seguimiento riguroso a la implementación de los planes con acciones correctivas	Porcentaje de cumplimiento de los planes con acciones correctivas	El porcentaje de cumplimiento se calcula dividiendo el número de acciones correctivas ejecutadas entre el número total de acciones correctivas planificadas, y multiplicando el resultado por 100	mensual	Acciones resueltas documentadas.	
Elaborar informes periódicos sobre los resultados e impactos de las acciones correctivas	Número y contenido de los informes de seguimiento elaborados por el comité	Elaborar un informe final que contenga el resultado del análisis realizado, así como los planes con acciones correctivas elaborados y su grado de cumplimiento y monitoreo	mensual	Los informes se realizaran en base a los indicadores definidos, debe contener objetivo, metodología, alcance, resultados, conclusiones y recomendaciones.	

Elaboración: Propia

## 6.5.2 INDICADORES DE ÉXITO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Indicadores de proceso: Medirá las actividades realizadas para definir los objetivos estratégicos, identificar los riesgos, establecer la tolerancia al riesgo, elaborar la matriz de riesgo estratégico y definir las estrategias para mitigar o aprovechar los riesgos. Estos indicadores pueden medirse según: número y contenido de los objetivos estratégicos definidos, número e índice de severidad de los riesgos identificados, número e índice de tolerancia al riesgo establecidos, número e índice de calidad de la matriz de riesgo estratégico elaborada y número y contenido de las estrategias definidas.

2. Indicadores de resultado: Este indicador medirá el impacto y el beneficio de las implementaciones realizadas para gestionar los riesgos. los indicadores asociados a los resultados son: número y porcentaje de cumplimiento de las estrategias implementadas, número e impacto de los informes de monitoreo y evaluación elaborados y grado de satisfacción de los grupos de interés con la gestión estratégica.

3. Los indicadores de implementación: Deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y periódicos, así como estar alineados con la misión, la visión y los valores de la organización. Además, deben ser comunicados y socializados con todos los niveles jerárquicos y funcionales, así como con los grupos de interés externos, para garantizar su comprensión, aceptación y compromiso.

## 6.5.3 COSTO BENEFICIO DE LA PROPUESTA

La cuantificación de los beneficios de la propuesta de implementación del plan basado en el Marco COSO III para fortalecer el sistema de control interno de la ONG NNA se presenta como un desafío debido a la intrínseca naturaleza cualitativa de dichos beneficios y a la limitación de datos concretos. El marco de referencia adoptado, el Marco COSO III, goza de amplio reconocimiento y uso a nivel global, facilita la implementación, es compatible con otras normativas y marcos, además pone un fuerte énfasis en la transparencia. Sin embargo, para evaluar la viabilidad y el valor inherente del plan, es esencial realizar un análisis cualitativo, ya que, si bien ofrece seguridad razonable, no puede garantizar la consecución de todos los objetivos debido a los riesgos inherentes a los que se enfrenta la organización.

### **Beneficios Cualitativos:**

**a. Mejora en la gestión de riesgos:**

El análisis exhaustivo ha demostrado que la organización enfrenta una exposición significativa a riesgos, lo que potencialmente podría tener un impacto adverso en sus operaciones y reputación. La implementación del plan permitirá una gestión más efectiva de los riesgos, lo que, a su vez, aumentará la resiliencia de la organización ante eventos adversos.

**b. Mejora en la calidad de vida de beneficiarios:**

La ONG NNA se dedica a la protección y desarrollo de la niñez y adolescencia. La implementación del plan mejorará la eficacia de los programas y proyectos destinados a estas poblaciones vulnerables. Esto se traducirá en una mejora significativa en la calidad de vida de los beneficiarios, lo cual es un objetivo fundamental de la organización.

**c. Estabilidad financiera y rentabilidad sostenible:**

La utilización más eficiente de recursos y la toma de decisiones basada en datos sólidos conducirán a una mayor estabilidad financiera y a la sostenibilidad financiera a largo plazo. Esto asegurará que la organización pueda continuar su misión humanitaria y generar un impacto a largo plazo.

**d. Impacto positivo y duradero en la sociedad:**

El fortalecimiento del control interno y la gestión de riesgos no solo beneficiará a la organización, sino que también contribuirá al bienestar de la sociedad en su conjunto. La ONG NNA busca crear un impacto social duradero en su entorno, y esta propuesta es un paso fundamental en esa dirección.

### **Razones para la Implementación:**

**a. Exposición significativa a riesgos:**

El análisis de riesgo ha revelado que la organización enfrenta una exposición alta a riesgos en áreas críticas como Recursos Humanos, Administración de Finca, Compras y Contabilidad. La exposición a estos riesgos podría tener consecuencias graves para la organización y sus beneficiarios.

**b. Cumplimiento insatisfactorio con el Marco COSO III:**

La evaluación de cumplimiento con el Marco COSO III muestra un resultado insatisfactorio, lo que indica la necesidad urgente de mejorar el sistema de control interno. El incumplimiento con estándares reconocidos de control interno puede tener repercusiones

regulatorias y de reputación.

**d. Eficiencia operativa y toma de decisiones fundamentadas:**

La implementación del plan no solo mejorará la gestión de riesgos, sino que también aumentará la eficiencia operativa y la toma de decisiones informadas. Esto es esencial para garantizar que la organización utilice sus recursos de manera efectiva y eficiente.

**e. Impacto económico y social positivo a largo plazo:**

La ONG NNA busca crear un impacto positivo y duradero en su entorno. La implementación del plan fortalecerá su capacidad para lograr este objetivo, no solo desde una perspectiva económica, sino también desde una perspectiva social al mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios.



## 6.6 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 21 Matriz de Concordancia

Capítulo I		Capítulo II		Capítulo III		Capítulo V	Capítulo VI		
Título de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos propuesta
<p>Evaluar y fortalecer el Sistema del Control Interno en la ONG Niños, Niñas y Adolescentes (NNA), basado en COSO III 2023.</p>	<p>Fortalecer el sistema de control interno en la ONG Niños, Niñas y Adolescentes (NNA), utilizando el Marco COSO III, identificando las áreas críticas y debilidades existentes en el control interno de la Organización en el año 2023, con el propósito de optimizar la Gestión de Desempeño, mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, para garantizar la integridad de la información financiera.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar las áreas críticas en el sistema de control interno de NNA.</li> <li>2. Analizar las deficiencias en el sistema actual y su impacto en la gestión de desempeño</li> <li>3. Definir recomendaciones basadas en el Marco COSO III para abordar las áreas críticas y debilidades</li> <li>4. Elaborar una propuesta detallado para optimizar el sistema de control interno y fortalecer la gestión de desempeño de NNA.</li> </ol>	<p><b>TEORIA DE SUSTENTO</b> Teoría de decisiones en contexto de incertidumbre. Teoría del desempeño social corporativo. Teoría de la gestión basada en resultados.</p> <p><b>METODOLOGÍA DE SUSTENTO</b> Marco de referencia COSO III basado en la gestión de riesgos.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> Control interno</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b> Gestión del desempeño</p>	<p>Se seleccionó una muestra representativa 9 jefes de área, así como 2 asistentes, debido a la relevancia de estos últimos en el funcionamiento y ejecución del sistema de control interno.</p>	<p>Muestreo intencional o muestreo por juicio. Se aplicaron: Cuestionario, entrevistas, observación y recopilación documental.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se identificaron cuatro áreas de críticas con exposición significativa al riesgo: Recursos Humanos, Administración de Finca, Compras y Contabilidad, así como las debilidades que se presentarán en el contexto actual.</li> <li>2. A pesar de una percepción positiva del control interno por parte de los responsables de los procesos, el análisis comparativo reveló una alta exposición al riesgo.</li> <li>3. La evaluación basada en el Marco COSO III tuvo un nivel de incumplimiento insatisfactorio.</li> <li>4. Se identificaron múltiples tipos de riesgos en las áreas críticas, incluyendo riesgo operativo, riesgo reputacional, riesgo estratégico, riesgo de cumplimiento, riesgo de fraude y riesgo legal.</li> <li>5. La ONG NNA se encuentra en la categoría de riesgo alto, en la evaluación del riesgo residual.</li> <li>6. La implementación de medidas correctivas tendrá un impacto económico positivo, incluyendo mayor eficiencia en el uso de recursos y una toma de decisiones basada en datos sólidos.</li> <li>7. Socialmente, la mejora en la gestión de desempeño impactará positivamente en la calidad de vida de personas y comunidades vulnerables a través de una ejecución más efectiva de proyectos y programas.</li> </ol>	<p>Plan para fortalecer el sistema de control interno de la ONG NNA.</p>	<p>Elaborar una propuesta fundamentada en base a los resultados del análisis y las soluciones planteadas, presentando un plan detallado para implementar las mejores propuestas. Esta propuesta estará enfocada en optimizar el sistema de control interno de NNA y fortalecer su capacidad para lograr una gestión efectiva, responsable y razonable.</p>

Elaboración: Propia

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, F. (2004). Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y descriptivos. *Academica de Ciencias Sociales*, 110-139. doi:10.5944/empiria.8.2004.982
- Alava Rosado, M., Molina Loor, E., & Recalde Aguilar, L. (2023). Manejo adecuado del Informe COSO para el control interno de una organización. *Digital Publisher*, 11.
- Anónimo. (2012). *Filosofía de la Calidad: Maestros de la Calidad*. Obtenido de Blog: <https://maestrosdelacalidadrc100312.blogspot.com/2012/09/maestros-de-la-calidad-joseph-juran-y.html>
- Anónimo. (2023). *Origen del Control Interno*. Obtenido de Club Ensayos: <https://www.clubensayos.com/Negocios/Origen-Del-Control-Interno/45858.html>
- Archila, S., Cubillos, A., Buitrago, S., & Gomez, E. (2011). *Antecedentes Historicos - Breve Historia de las ONG*. Obtenido de La Administración: <https://estudiandoadministracion.webnode.es/>
- Asociación Española para la Calidad AEC. (2023). *COSO*. Obtenido de AEC Web site: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- Brinkerhoff, J. (2002). Government-nonprofit partnership: A defining framework. *Public Administration and development*, 19-30. doi:10.1002/pad.203
- Cano Morales, A., Restrepo Pineda, C., & Villa Mosalve, O. (2015). La nueva mentalidad urbana y la teneduría de libros por partida doble: Genova, Venecia y Florencia, siglos XIII a XVI. *Cali*, 132-144. doi:http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.2.22209
- Carroll, A. (1991). La pirámide de la responsabilidad social corporativa: Hacia la gestión moral de los grupos de interés de la organización. *ELSEVIER*, 39-48. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/000768139190005G>
- Chavez Passano, M. (2019). Rendición de cuentas en las ONG: A quien y porque deben rendir cuentas? *Quipukamayoc*, 83-89. doi:http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v27i54.16510
- CICR. (13 de Mayo de 2010). *Comité Internacional de la Cruz Roja*. Obtenido de CICR web site: <https://www.icrc.org/es/doc/who-we-are/history/since-1945/history-ihl/overview-development-modern-international-humanitarian-law.htm>
- CODESPA. (2017). *La importancia de la transparencia en las ONG*. Obtenido de CODESPA- de la pobreza a la prosperidad: <https://www.codespa.org/blog/2014/02/06/la-importancia->

- de-la-transparencia-en-las-ong/
- Codorniu, J., & Rincon, F. (2009). La transparencia y la rendicion de cuentas en el tercer sector. *Fundacion Luis Vives*, 111-132.
- Concepto. (2022). *ONG y sus tipos*. Obtenido de Concepto web site: <https://concepto.de/ong/>
- Cruz Roja. (2022). *Origen de la Cruz Roja Internacional e Historia de su fundacion*. Obtenido de Historia y Biografias: <https://historiaybiografias.com/cruzroja/>
- DIRRSAC. (2023). *Registro Publica de las Asociaciones Civiles*. Obtenido de Gobernacion, Justicia y Descentralizacion: [https://dirrsac.sgjd.gob.hn/reporte\\_departamento\\_chart.php](https://dirrsac.sgjd.gob.hn/reporte_departamento_chart.php)
- Ebrahim, A. (2003). Rendicion de cuentas en la practica: mecanismos para la ONG. *ELSEVIER*, 813-829.
- ESF. (11 de Julio de 2020). *La gobernanza en las ONG: buenas practicas*. Obtenido de Energia sin fronteras: <https://amigos esf.wordpress.com/2020/07/12/la-gobernanza-en-las-ong-buenas-practicas/>
- Estupiñan Gaitan, R. (2018). *Control interno y fraudes COSO I, II, III*. Ecoe Ediciones Ltda.
- FOPRIDEH. (2021). *ONGs Honduras*. Obtenido de sistema de Autoregulacion ONGs Honduras: <https://foprیده.org/autorregulacionosc/quienes-somos/>
- Freeman, R. (2010). *Strategic Management*. Cambridge University Press. doi: <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Galvez Rodriguez, M., Caba Perez, M., & Lopez Godoy , M. (2012). Como perciben las organizacion no gubernamentales autorreguladoras la transparencia: Analisis comparativo de Latinoamerica versus Europa y Estados Unidos. *Investigacion Latinoamericana*, 179-202.
- Gomez Betancourt, G., Moron Vasquez, A., & Betancourt R, J. (2020). Modelo de gestion de riesgos: el aporte del valor Phi en el plan de continuidad de negocios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18.
- Guacaneme, A. (2020). *Importancia de los mecanismos antifraude y anticorrupcion en el control interno de la ONG ABC*. Obtenido de Repositorio: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36043/GuacanemeMendezAndreaDelPilar2020.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guerron Montero, C. (2005). Marine protected areas in Panama: Grassroots Activism and advocacy. *Human Organizations* , 360-373.

- Herrera, J., Padilla, S., & Verona, K. (2022). Control Interno en las ONG de Caucasia: Una perspectiva enfocada en la practica. *Facultad de Ciencias Economicas, Universidad de Antioquia*.
- Khadem, L., Khadem, R., & Lorber, R. (2020). *Administracion en una pagina*. Ediciones Granica. Obtenido de <https://books.google.hn/books?id=tubiDwAAQBAJ>
- Marsh McLennan. (2021). *Riesgo y oportunidad en la permacrisis mundial*. Obtenido de Marsh McLennan Web site: <https://www.marshmclennan.com/content/mmc-web/mmc-v2/en.html>
- Martinez, C. (2021). *Comparacion y contraste de la antigua Grecia y la antigua Roma*. Obtenido de Yubrain: <https://www.yubrain.com/humanidades/historia-y-cultura/comparacion-entre-antigua-grecia-y-antigua-roma/>
- MAXXA. (2023). *Control Internno: Que es y como llevarlo a cabo en tu empresa*. Obtenido de MAXXA Web site: <https://www.gomaxxa.com/blog/control-interno>
- Montaño, E. (2018). *Control interno, auditoria y aseguramiento, revisoria fiscal y gobierno corporativo*. G&G Editores. doi:10.25100/peu.169
- Mveku, B., TT Mutero, T., Munyaradzi, T., & Dzingirai, M. (2021). Impacto de la Gestion de Riesgos Empresariales en Controles de ONG en Zimbabue. *Revista Internacional de Investigacion e Innovacion en Ciencias Aplicadas IJRIAS*, 7. Obtenido de Proquest.
- ONU. (1945). *Carta de las Naciones Unidas*. Obtenido de [https://www.oas.org/36ag/espanol/doc\\_referencia/carta\\_nu.pdf](https://www.oas.org/36ag/espanol/doc_referencia/carta_nu.pdf)
- OXFAM. (2022). *La labor de las ONG en la sociedad actual*. Obtenido de OXFAM Intermon web site: <https://blog.oxfamintermon.org/la-labor-de-las-ong-en-la-sociedad-actual/>
- Pacheco Barreto, D. (2022). Control interno y la gestion administrativa. Una revision sistematica del 2020 al 2022. *Revista Multidisciplinar*, 11. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.4918](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4918)
- Plata Sarabia, R., & Rojas Campuzano, J. (2007). Diferenciacion de comportamientos entre generos en el juego del ultimatum: Analisis experimental. *Academica*, 114-150.
- Raiffa, H., Richardson, J., & Metcalfe, D. (2002). Analisis de negociacion: la ciencia y el arte de la toma de decisiones colaborativa. 576. doi:<https://doi.org/10.2307/j.ctv1cbn3p6>
- Roses, M., Saavedra, I., & Mayayo, J. (2014). sistema s de autoregulacion etica en las ONG. *Revista Cientifica*, 20.

- Royo Paredes, L. (2020). La responsabilidad social corporativa: Analisis y revision teorica. *Academica de la Universidad Autonoma de Barcelona*, 15-37.
- Ruiz Lozano, M., Tirado Valencia, P., & Morales, G. A. (2009). Transparencia y calidad de la informacion economico-financiera en las entidades no lucrativas.Un estudio empirico a nivel andaluz. *sistema de Informacion Cientifica - Revistas Cientificas de America Latina*, 253-274.
- Russell Bedford. (2019). *La importancia del control interno en las organizaciones*. Obtenido de Russell Bedford Web Site: <https://russellbedford.com.ec/la-importancia-del-control-interno-en-las-organizaciones/>
- Serrano, A., & Navarro, J. (2023). *Gestion de Riesgos*. Obtenido de ICONG: <https://icong.org/gestion-de-riesgos/>
- Terreros, D. (2021). *Control interno empresarial: sus elementos, objetivos e importancia*. Obtenido de Marketing: <https://blog.hubspot.es/marketing/control-interno>
- Tricker, B. (2019). *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices*. Obtenido de Yumpu: <https://www.yumpu.com/xx/document/view/62474426/download-pdf-corporate-governance-principles-policies-and-practices-by-bob-tricker-pre-order>
- Ureña de Jesus, R., & Ramirez Payano, G. (2020). *Evaluacion del control interno en las organizaciones sin fines de lucro en la republica dominicana: Caso de Estudio Club de Leones*. Obtenido de Repositorio: <https://repositorio.unphu.edu.do/handle/123456789/4417>
- Vega de la Cruz, L., & Marrero Delgado , F. (2021). Evolucion del control interno hacia una gestion integrada al control de gestion. *Revista Internacional de adminsitracion GESTION*. doi:<https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10>
- Ventura , M., & Mendez, W. (2018). Evaluacion del control interno de una asociacion sin fines de lucro en Santo Domingo, Republica Dominicana, Caso Fundacion La Merced. *Repositorio*. Republica Dominicana: <https://repositorio.unphu.edu.do/handle/123456789/1324>.

## ANEXOS

### *Anexo 1 Panorama general de la entrevista con la Representante Legal*

<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Observaciones</b>
¿Cuáles son los procesos clave en NNA Honduras que requieren un mayor control interno?	<p>Los procesos claves son la gestión financiera ya que es vital y debe haber controles y chequear lo que se está haciendo.</p> <p>Compras por los diferentes inconvenientes suscitados por falta de planeación de las diferentes áreas.</p> <p>Proyecto, debido a la necesidad de saber si el inventario de materiales de cada proyecto está siendo utilizado, es necesario tener manuales y reglas bien definidas que garantice la correcta ejecución de los proyectos.</p>	<p>La entrevista a la Representante Legal reveló que las principales áreas críticas de la ONG NNA son Recursos Humanos, Contabilidad, Finca, Compras y Proyectos. Estas áreas presentan debilidades como la falta de una adecuada segregación de funciones, la poca comunicación, y la inexistencia de políticas y manuales en algunas áreas. Estas deficiencias provocan que los procesos no se cumplan adecuadamente. Por otro lado, se identificaron los riesgos a los que está expuesta la NNA, tales como el riesgo por fraude, el riesgo legal y el riesgo reputacional. En consecuencia, se recomienda capacitar a toda la organización en el sistema de control interno, implementar políticas documentadas referentes al proceso de revisión al momento de recibir el producto en bodega, implementar un sistema de evaluación de desempeño del personal definiendo indicadores por cada puesto de trabajo, delegar límites discrecionales e implementar una adecuada supervisión al personal de las diferentes áreas. Estas medidas permitirán presentar</p>
¿Qué áreas o actividades de NNA podrían afectar significativamente el logro de los objetivos?	<p>El área de Recursos Humanos por la importancia de contar con personal competente y comprometido, procurando que la selección del personal sea el adecuado para desarrollar las funciones correspondientes a cada puesto. Falta de manuales y políticas, necesidad de capacitaciones, implementar programas de incentivo para el personal para que este se sienta valorado.</p>	
¿Cuáles considera que puedan ser sus principales riesgos dentro de NNA?	<p>Los principales riesgos a los que puede estar expuesta la organización es el riesgo legal debido a problemas con las oficinas gubernamentales, riesgo de fraude si se llegara a materializar un desfalco, riesgo reputación que los riesgos anteriores afecten la imagen de la institución, impactando en la labor realizada para los beneficiarios, y repercutiendo en la credibilidad por los donantes.</p>	
¿Existen áreas con uso ineficiente de recursos o falta de rendición de cuentas?	<p>El área contable es una de las mayores preocupaciones el retraso en la entrega de los informes, el trabajo realizado en esa área no está dando buenos resultados, la inquietud es como poder resolver ese problema se debe de cambiar la contadora, que estrategia implementar para que ella realice su trabajo de manera eficiente.</p>	
¿Se han identificado incidentes pasados que hayan afectado negativamente la organización o su reputación?	<p>Si en administraciones anteriores se materializo un desfalco que ocasiono perdidas y la organización se vio afectada, por eso es necesario que este evento no vuelva a ocurrir ya que afecto la credibilidad ante los entes del estado, beneficiarios y sociedad en general. Recuperarse de ese incidente no ha sido fácil.</p>	
¿En qué áreas se han observado frecuentes errores reportados y si han existido mecanismos	<p>En el área de compras ya que se realizan compras de emergencias por la falta de programación de las diferentes</p>	

<i>de corrección?</i>	<i>áreas, en contabilidad por la necesidad de presentar informes confiables y precisos. En el área de la finca, la supervisión del personal en las diferentes áreas.</i>	<i>información de rendimiento, lograr los objetivos y rendir cuentas.</i>
<i>¿Existen dificultades causadas por la falta de comunicación, coordinación o colaboración interna?</i>	<i>Si existe problemas de comunicación, no existe una adecuada comunicación entre los departamentos lo que ocasiona que surjan actividades inesperadas y emergentes, por falta de planeación y negligencia de algunos departamentos, saltándose procesos fundamentales para el correcto desempeño de las labores.</i>	
<i>¿Han identificado últimamente eventos de riesgo asociados con proveedores externos o terceros en los procesos o áreas de NNA?</i>	<i>Si se han identificado eventos de riesgo, como falta de seguridad en la entrega de producto, pedidos que no se tiene la certeza que lleguen a bodega.</i>	
<i>¿Cuáles son los indicadores clave de rendimiento KPI utilizados para evaluar el desempeño de Gestión de NNA en Honduras?</i>	<i>Eficiencia y productividad laboral, calidad en los servicios brindados a los beneficiarios, gestionar los tiempos de las actividades que realiza el personal</i>	

## **Anexo 2** Cuestionario del Modelo de Madurez

### **Modelo de Madurez sobre Sistema de Control Interno**

Este procedimiento consiste en determinar un panorama general sobre la apreciación de los diferentes Funcionarios y Colaboradores de la Organización relacionados con el Sistema de Control Interno de la compañía.

De acuerdo a los resultados de este procedimiento se podrá medir cualitativamente los argumentos de acuerdo con las expectativas y creencias de los Usuarios y Cuantitativamente por escalas de gradualidad ponderadas a los resultados de la población encuestada.

Califique de acuerdo con los rangos mostrados "1" lo más bajo y "5" lo más alto de las siguientes propuestas (sea lo mas objetivo y sincero en su calificación).

El Sistema de Control Interno, son todas aquellas áreas funcionales de la Organización que conforme al tamaño, complejidad y naturaleza de la actividad económica que realizan actividades sistemáticas y relacionadas entre si, permiten el cumplimiento de los objetivos establecidos y minimiza la incertidumbre causada por los riesgos del negocio.

Nivel Educativo \*

- Primaria
- Secundaria
- Licenciatura
- Maestría
- Doctorado

Edad \*

- 18-25 años
- 26-35 años
- 36-45 años
- 45 años a más

Sexo \*

- Masculino
- Femenino

Describe el Área y/o Departamento donde desarrolla sus actividades \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_



Cual es su grado de comprensión relacionado con la siguiente aseveración "La aplicación de controles, mitiga o disminuye la materialización de riesgos" \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Como dueño del proceso ¿Comprende cuales son propósitos de cumplimiento de las políticas y procesos de la Organización? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Usted cómo dueño del proceso, ha sido capacitado respecto a las políticas y procesos de la organización? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Usted como dueño del proceso, como valoraría la aplicación de lo descrito en las política (s), manual (es), Proceso (s) en "la compañía"? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿El diseño de la política (s) y proceso (s) para su área y/o departamento, contiene los elementos suficientes, comprensibles y realizables para mitigar los riesgos asociados a su actividad? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cómo valoraría la Gestión de la Alta Dirección sobre la aplicación de las Políticas y Procesos de la Organización? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cómo valora la Gestión de Auditoría Interna dentro de la organización? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cómo calificaría la Gestión de las Jefaturas y Gerencias respecto a la supervisión de las políticas y procesos? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cómo valoraría la utilización de sistemas informáticos para realizar actividades de operación y financieras? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cómo valoraría las revisiones periódicas a la aplicación de controles y si se informan sus resultados? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Las políticas y procesos asociadas a su actividad permiten rendir cuentas o emitir información suficiente y apropiada para la toma de decisiones? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cómo valoraría en términos generales el cumplimiento de los requisitos establecido dentro de las políticas internas dentro de la Organización? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Este espacio se brinda para que pueda dar sus comentarios y/o sugerencias relacionado con algún aspecto que considere importante mencionar. \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

*Anexo 3 Estadísticos descriptivos empleados en el Modelo de Madurez*

**Frecuencias**

		Estadísticos													
		¿Cuál es su grado de comprensión relacionado con la siguiente aseveración "La aplicación de controles, mitiga o disminuye los riesgos"?	¿Comprende cuáles son propósitos de cumplimiento de las políticas y procesos de la Organización ?	¿Ha sido capacitado respecto a las políticas y procesos de la organización?	¿Como valoraría la aplicación de lo descrito en la política (s), manual (es), Proceso (s) en "la organización" ?	¿El diseño de la política (s) y proceso (s) para su área y/o departamento , contiene los elementos suficientes, comprensible s y realizables para mitigar los riesgos asociados a su actividad?	¿Cómo valoraría la Gestión de la Alta Dirección sobre la aplicación de las Políticas y Procesos de la Organización ?	¿Cómo valora la Gestión de Auditoría Interna dentro de la organización?	¿Cómo calificaría la Gestión de las Jefaturas y Gerencias respecto a la supervisión de las políticas y procesos?	¿Cómo valoraría las revisiones periódicas a la aplicación de controles y si se informan sus resultados?	¿Cómo valoraría la utilización de sistemas informáticos para realizar actividades de operación y financieras?	¿Las políticas y procesos asociadas a su actividad permiten rendir cuentas o emitir información suficiente y apropiada para la toma de decisiones?	¿Cómo valoraría en términos generales el cumplimiento de los requisitos establecido dentro de las políticas internas dentro de la Organización ?		
N	Válido	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Media	2.70	4.20	4.50	3.50	3.50	3.80	3.50	3.40	3.80	3.90	4.10	4.20	3.90	
	Mediana	3.00	4.50	4.50	3.00	3.00	3.50	3.00	3.50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Desviación estándar	.483	.919	.527	1.080	.707	1.135	.972	.966	.632	1.101	.876	.632	.738	

**Nota.** Fuente: Statistical Package for the Social Sciences SPSS

### Anexo 4 Entrevista a la encargada de Recursos Humanos

Nombre **Alma Mejía**  
 Cargo Encargada de Recursos Humanos  
 Fecha 20/07/2023

No	Detalle/Preguntas	Respuesta	Valoración					Observaciones
			1	2	3	4	5	
			Bajo	Necesita mejorar	Aceptable	Bueno	Satisfactorio	
1	¿Cómo se ha abordado la inclusión del código de ética más reciente en la organización?	Actualmente, el código de ética más reciente ha sido revisado y se encuentra implementado en la organización.				1		No queda evidencia de la socialización en una constancia de haberlo recibido.
2	¿Existe un listado que detalla las capacitaciones de inducción para cada empleado?	No, no se cuenta con un listado detallado de las capacitaciones de inducción asignadas a cada empleado.	1					No queda evidencia de la socialización en una constancia de haberlo recibido.
3	¿Se han incorporado las obligaciones y derechos de trabajo en la documentación correspondiente?	Lamentablemente, aún falta incluir las obligaciones y derechos de trabajo en los documentos pertinentes.		1				Esto acorde al reglamento interno de NNA
4	¿El reglamento interno ha sido aprobado oficialmente en la secretaría de trabajo?	No, actualmente el reglamento interno de la empresa aún no ha sido aprobado por la secretaría de trabajo.	1					
5	¿Se ha implementado algún proceso para llevar a cabo audiencias de descargo ante sanciones?	Lamentablemente, hasta el momento no se ha establecido la implementación de audiencias de descargo en casos de sanciones., sin embargo, se cuentan con protocolos definidos documentalmente con el fin de proteger la integridad de los objetivos en NNA				1		Lo que está pendiente para todo el protocolo es un reglamento del comité de sanciones.
6	¿Existe algún sistema de incentivos y reconocimientos para los empleados en base a desempeño?	No, actualmente la empresa no cuenta con programas de incentivos y reconocimientos para sus empleados.		1				No se encuentra documentado, pero han existido gestiones para crear incentivos
7	¿Cómo se ha promovido la educación continua (Capacitaciones) de los empleados hacia los empleadores de NNA?	Hasta la fecha, no se ha llevado a cabo un programa específico para promover la educación continua (Capacitaciones) de los empleados hacia los empleadores de NNA.	1					No se cuenta con un plan documental de capacitación, aun y cuando existe un programa de NNA en Estados Unidos, pero no es integral.
8	¿El área de recursos humanos cuenta con independencia en sus funciones?	No, actualmente el área de recursos humanos no cuenta con la independencia necesaria en el desarrollo de sus funciones.		1				Tanto en espacio físico o infraestructura
10	¿Cómo ha sido la comunicación continua con el gerente general y la gestión de denuncias internas y externas?	El canal de comunicación en con Administración y de acuerdo con los asuntos de importancia con la directora, sobre aspectos de Recursos Humanos				1		
11	¿Se ha implementado algún plan de sucesión en la organización?	Desafortunadamente, aún no se ha implementado un plan de sucesión en la empresa.		1				Debe documentarse y delimitarse la sucesión.
12	¿Se lleva a cabo algún tipo de evaluación del personal de manera periódica?	Actualmente, no se realiza una evaluación periódica del personal en la empresa.	1					
13	¿En qué medida se cumple con la segregación de funciones en la organización?	La segregación de funciones se cumple parcialmente en la empresa.		1				Esto depende de las responsabilidades de los dueños de los procesos
14	¿Cómo se ha llevado a cabo la rotación de personal dentro de la empresa?	La rotación de personal se cumple parcialmente en la empresa, y aún se están implementando medidas para mejorar este aspecto.		1				

## Anexo 5 Entrevista con la encargada de Administración Finca

Nombre Martha Bonilla

Cargo Administradora de la Finca

Fecha 20/07/2023

No	Detalle/Preguntas	Respuesta	Valoración					Observaciones
			1	2	3	4	5	
			Bajo	Necesita mejorar	Aceptable	Bueno	Satisfactorio	
1	¿Está de acorde la ejecución de presupuesto de su área con los objetivos establecidos en el POA?	Actualmente, la ejecución de presupuesto se realiza de acuerdo con los proyectos desarrollados.		1				Se debe documentar y realizar una relación del presupuesto asignado verse lo presupuestado para que esto facilite la toma de decisiones y se enfoque en los proyectos que maximicen los objetivos.
2	¿Considera que las supervisiones efectuadas son eficientes para medir el rendimiento del personal a cargo?	La supervisión se realiza 3 veces a la semana, sin embargo, se necesita más supervisiones directas al personal de campo.		1				La supervisión no tiene un mayor impacto para determinar si el personal de campo está cumpliendo las labores asignadas con eficiencia.
3	¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre los procesos clave de la finca?	La administradora de la finca si conoce los procesos, sin embargo, estos deberían socializarse constantemente.		1				Aunque conoce como desarrollar las actividades estas deben de estar documentadas y evidenciar los procesos realizados.
4	¿Cuál es el método principal de comunicación entre usted y el encargado de producción?	La comunicación debe ser más efectiva en el área para facilitar los procesos y mejorar los controles.	1					La comunicación efectiva ayudaría a solucionar problemas en el área y disminuir tiempos por falta de respuestas oportunas.
5	¿Existen controles para determinar que los insumos estén siendo utilizados eficientemente?	Aunque existe un proceso para solicitud de insumo, la entrega y utilización de estos insumos no está documentada.		1				Aunque existen registro no hay una asignada específicamente a la entrega de producción y documentación del proceso.
6	¿Cuál es el proceso actual de rendición de cuentas y transparencia financiera en la finca?	Actualmente, falta la rendición de cuentas mensuales, lo que puede afectar la transparencia financiera y el control de los recursos.		1				Los informes son fundamental para la ejecución del presupuesto y realizar una medición de lo logrado con los objetivos ya establecidos.
7	¿Como se documenta la asignación de producción para consumo y comercialización?	En cada área existe registros de entrega y recibo de la producción, esta es realizada por personal del área de finca.		1				Aunque existe registros de la entrega de producción a cada área, no hay una persona responsable asignada para cubrir esta actividad.
8	¿Cuáles son los desafíos más importantes que enfrenta actualmente la administración de la finca?	Los desafíos están relacionados con la supervisión, asignación adecuada de funciones ya que se realizan cotizaciones, compras y cheque.		1				Es fundamental segregar adecuadamente las funciones de esta área ya que por la naturaleza del puesto no puede ser juez y parte.

## Anexo 6 Entrevista con la encargada de Asistente Finca

Nombre Melissa López

Cargo Asistente Finca

Fecha 20/07/2023

No	Detalle/Preguntas	Respuesta	Valoración					Observaciones
			1	2	3	4	5	
			Bajo	Necesita mejorar	Aceptable	Bueno	Satisfactorio	
1	¿Cómo se gestiona actualmente la documentación relacionada con las operaciones de la finca?	Actualmente, hay una falta de documentación en la finca, lo que indica que no se lleva un adecuado registro de las operaciones.		1				Se debe documentar los informes más efectivos.
2	¿Cuál es la estructura de supervisión establecida para garantizar el cumplimiento de tareas y responsabilidades en la finca?	La finca carece de supervisión tanto de las personas a cargo como de las propias fincas, lo que indica una falta de control sobre las actividades diarias.	1					La supervisión es insuficiente, considerando las diferentes labores realizadas.
3	¿Qué nivel de conocimiento tiene el asistente de administración sobre los procesos clave de la finca?	El asistente de administración no conoce los procesos, lo que puede afectar negativamente la eficiencia y efectividad de las operaciones.	1					Se sugiere que todas las personas involucradas conozcan los procesos.
4	¿Cuál es el método principal de comunicación entre el asistente de administración y el jefe de fincas?	Se han identificado ocurrencias de conflictos debido a la falta de comunicación con el jefe de fincas, lo que sugiere que la comunicación actual no es efectiva.		1				Los canales de Comunicación no son los más apropiados y esto repercute en conflictos a lo interno del área.
5	¿Cómo se gestionan actualmente las relaciones con los proveedores de concentrado y otros insumos?	Falta mejorar, debido a que el encargado de compras debería ser el responsable y solo los de Finca enviar las especificaciones del producto		1				Es necesario segregar funciones para que no exista dualidad de funciones.
6	¿Cuál es el proceso actual de rendición de cuentas y transparencia financiera en la finca?	Actualmente, falta la rendición de cuentas mensuales, lo que puede afectar la transparencia financiera y el control de los recursos.		1				Es necesario que los informes sean confiables y efectivos para la toma de decisiones oportuna.
7	¿Cómo se lleva a cabo actualmente el descarte de activo biológico en la finca?	El cumplimiento del descarte de activo biológico es parcial, lo que sugiere que existe margen de mejora en este aspecto.			1			Aunque existe procedimiento para el descarte de activo biológico es importante mejorar este proceso documentando y clasificando según tipo de descarte
8	¿Cuáles son los desafíos más importantes que enfrenta actualmente la administración de la finca?	Los desafíos identificados incluyen falta de documentación, planificación, supervisión adecuada y comunicación efectiva.		1				Es importante que todos los procesos, políticas estén documentados.
9	¿Qué acciones se toman para mantener un adecuado control y seguimiento de las actividades en la finca?	No se proporcionó información específica sobre las acciones tomadas para mantener un adecuado control y seguimiento de las actividades.		1				Es importante implementar mecanismos que permita que las acciones estén respaldadas por un buen sistema de control

## Anexo 7 Entrevista con la encargada de Compras y Logística

Nombre Yamileth Ruiz

Cargo Encargada de Compras y Logística

Fecha 20/07/2023

No	Detalle/Preguntas	Respuesta	Valoración					Observaciones
			1	2	3	4	5	
			Bajo	Necesita mejorar	Aceptable	Bueno	Satisfactorio	
1	¿Conoce la política de compra de NNA y esta está documentada?	Si conoce la política, pero cree que no se cumple en conjunto con los otros departamentos.		1				Se cuenta con una política de compra, sin embargo, esta debe de ser socializada a todos los que intervienen en el proceso.
2	¿Cómo se lleva a cabo actualmente el control de los stocks (inventario) mínimos y máximos en el departamento de compras?	No se realiza un control efectivo de los stocks mínimos y máximos en el departamento de compras, lo que puede llevar a problemas de inventario y falta de disponibilidad de productos necesarios.		1				Debe determinarse la razonabilidad de los insumos, herramientas, productos y otros de acuerdo con la capacidad de NNA.
3	¿Qué acciones se están tomando para integrar y tomar en cuenta los procesos de las áreas externas al departamento de compras?	No se están tomando acciones para integrar y tomar en cuenta los procesos de áreas externas al departamento de compras, lo que puede resultar en falta de alineación y colaboración entre los diferentes departamentos.	1					Se debe realizar un programa de integración de los procesos a seguir entre las diferentes áreas en relación con el departamento de compras.
4	¿Cuál es el nivel de comunicación actual entre el departamento de compras y otras áreas de la empresa?	Existe una falta de comunicación entre el departamento de compras y otras áreas de la empresa, lo que puede generar problemas de coordinación y eficiencia en las operaciones.		1				Es necesario crear y fortalecer los canales de comunicación para mejorar la coordinación y eficiencia en los procesos relacionados con el departamento de compras.
5	¿Qué estrategias se utilizan para mejorar la negociación con los proveedores y obtener mejores condiciones?	Actualmente, no se están implementando estrategias efectivas para mejorar la negociación con los proveedores y obtener mejores condiciones, lo que puede afectar los costos y la calidad de los productos adquiridos.	1					Se sugiere contar con una lista de proveedores frecuentes que ofrezcan productos de calidad a costos razonables, de acuerdo con las condiciones de aprobación de la política de compra.
6	¿Qué canales informáticos se utilizan actualmente para gestionar la información de compras en tiempo real?	No se utilizan canales informáticos en tiempo real para gestionar la información de compras, lo que puede retrasar la toma de decisiones y afectar la visibilidad de los procesos.		1				Es vital para el área de compras mantener fluidez de la información de forma precisa y oportuna para evitar problemas concernientes a la gestión de compras y permitir la toma de decisiones acertadas. Siendo necesario correos institucionales.
7	¿Cómo se realiza el monitoreo de la entrada de inventario y la validación de entrada en el departamento de compras?	No se realiza un monitoreo adecuado de la entrada de inventario ni una validación de entrada, lo que puede resultar en errores y falta de conformidad con las órdenes de compra.		1				Es importante realizar el monitoreo y evaluación de entrada de inventarios para evitar pérdidas o faltantes de productos y disminuir la demora en los tiempos, siendo necesario una vez realizada la compra la encargada debe ser quien entregue el producto al responsable de bodega.
8	¿El departamento de compras se abastece adecuadamente en sus funciones?	No, no se enfoca directamente con el departamento		1				Es recomendable que exista una adecuada segregación de funciones, ya que la encargada de compras funge como conserje y como coordinadora de logística, evitando centrarse en una función debido a múltiples actividades inherentes del puesto.
9	¿Se han identificado desafíos en cuanto a la movilidad y transporte de compras que puedan afectar su eficiencia operativa?	Sí, porque el producto final no llega muchas veces a las instalaciones de NNA.		1				Se recomienda programar las solicitudes de pedidos de compra en las diferentes áreas, en vista de la distancia y poca movilidad no es conveniente realizar compras urgentes por falta de coordinación en los departamentos, además de gestionar con empresas para que el producto llegue a las instalaciones de NNA.

## Anexo 8 Entrevista con la encargada de Contabilidad

Nombre María Alemán

Cargo Contadora

Fecha 20/07/2023

No	Detalle/Preguntas	Respuesta	Valoración					Observaciones
			1	2	3	4	5	
			Bajo	Necesita mejorar	Aceptable	Bueno	Satisfactorio	
1	¿Conoce las políticas y procedimientos de su departamento?	Si conozco las políticas y procedimientos, pero no los tengo claro.	1					Necesita aplicar la políticas y procedimientos ya que es un área importante y sensible, la aplicación de estos es fundamental.
2	¿Cumple con la política de cierre contable mensual?	En estos momentos se le ha dificultado tener el cierre de mes en el tiempo establecido.	1					Los registros contables deben ser relevantes, consistentes, y deben cumplir el principio contable de realización, donde todo se debe registrar en el momento que se realiza la operación.
3	¿Como es la comunicación entre contabilidad es directa con el auditor?	No hay una comunicación directa con el auditor, la comunicación con el auditor es mediante Dirección Ejecutiva y administración, siendo esta la que comunica los hallazgos a contabilidad.	1					La comunicación entre auditoria y contabilidad debe ser directa.
4	¿Cómo se llevan a cabo los arqueos de caja chica en el departamento de contabilidad?	No se realizan arqueos de caja chica.	1					No existe un reglamento de caja chica
5	¿Cómo se documenta y controla actualmente el proceso contable en el departamento?	El proceso contable cumple parcialmente.	1					
6	¿Qué reportes financieros se generan regularmente en el departamento de contabilidad?	falta la generación de reportes financieros.	1					No se presentan mensualmente los EEFF
7	¿Cómo se planifican y organizan las actividades contables en el departamento?	Existe una falta de planificación en las actividades contables.	1					
8	¿Qué iniciativas se están tomando para promover la mejora continua en el departamento de contabilidad?	El encargado de contabilidad muestra iniciativa de mejora continua.	1					Debe medirse la gestión de eficiencia operativa en la reporteria de los EEFF
9	¿Cuál es el alcance de funciones del encargado de contabilidad en relación con la toma de decisiones y aprobaciones?	El encargado de contabilidad tiene limitación de funciones y depende de la aprobación de administración.	1					
10	¿Qué oportunidades de capacitación y desarrollo se han brindado al personal en el área de contabilidad?	falta la capacitación en el área de contabilidad.				1		Se recibió durante el año capacitación sobre impuestos.



## Anexo 9 Matriz de Riesgo Inherente

RIESGO Y/O CAUSA DEL RIESGO	Control 1	Control 2	Control 3	Control 4	Control 5	Control 6
	Existen Políticas y directrices debidamente documentados con procesos y procedimientos de acorde a las áreas de control y/o dueños de procesos	Socialización y capacitación de políticas y procesos de NNA. Se evidencia Constancia (SI)/NO en expedientes de empleados.	Existencia de un Organigrama donde se definen los canales de comunicación, líneas de mando y designación de responsabilidades	Limites discretionales segmentados por dueños de procesos acorde al tamaño y naturaleza de la Institución	Las políticas y procesos exponen diferentes indicadores de Gestión (Operativo, Financiero y de cumplimiento) para su medición y análisis.	Designación de responsabilidades en la Política Interna de acuerdo con los cargos y roles de la Organización.
1 Inexistencia de políticas y procesos acordes a la actividad de NNA	4	2			3	3
2 Socialización inapropiada de las políticas y procesos relacionados con las actividades inherentes de los funcionarios de NNA	4	2			3	3
3 Interpretación inadecuada de las líneas de mando en NNA		2	4	1	2	4
4 Inexistencia de medición en aplicación de controles sin indicadores debidamente aprobados	4		4		2	4
5 Inadecuada Segregación de funciones entre áreas operativas	4	2	4	1	3	4
6 Registros manuales de operaciones sin sustento documental	3	2			3	4
7 Aprobación de procedimientos fuera de política	4			2	3	4
8 Canales de comunicación obsoletos o limitativos	4	2	4			4
9 Inexistente supervisión de los procesos críticos de inventario	4	2	4	2	2	4
10 Materialización de eventos de pérdida por materiales, insumos y equipo	4		4		2	4
11 Control desactualizado y manual de Entradas y Salidas de Inventario de acuerdo con el tipo de proyecto	4		4		2	4
12 Inexistencia sistemas de tecnología pertinentes y apropiados respecto a la Información Financiera de NNA			1		1	
13 Inexistencia de aplicación de régimen de sanciones en NNA	4	2				
14 Inexistencia de seguimiento a recomendaciones de Auditoría Interna						5
15 Limitación de recursos y/o materiales en la aplicación de las actividades de NNA					3	

	<b>Control 7</b>	<b>Control 8</b>	<b>Control 9</b>	<b>Control 10</b>	<b>Control 11</b>	<b>Control 12</b>
<b>RIESGO Y/O CAUSA DEL RIESGO</b>	La Política es actualizada con una periodicidad no mayor a 2 años.	La política interna, describe los reportes e información a comunicar a la Dirección para la toma de decisiones.	Los procesos descritos en la Política establecen claramente las actividades desarrollar de acuerdo con los componentes de segregación de funciones y funciones incompatibles.	El encargado de Bodega depende estructuralmente de la Administración de NNA	Existen cámaras de seguridad, extintores, alarmas de humo, señalización del espacio físico, además de etiquetado y de acceso irrestricto a otras áreas	El encargo de suministrar la información al área de compras efectúa procedimientos de documentación de acuerdo con la información en Base de Datos de NNA
1	Inexistencia de políticas y procesos acordes a la actividad de NNA	<b>2</b>	<b>3</b>			
2	Socialización inapropiada de las políticas y procesos relacionados con las actividades inherentes de los funcionarios de NNA	<b>2</b>	<b>3</b>			
3	Interpretación inadecuada de las líneas de mando en NNA	<b>3</b>	<b>3</b>			
4	Inexistencia de medición en aplicación de controles sin indicadores debidamente aprobados	<b>2</b>				
5	Inadecuada Segregación de funciones entre áreas operativas		<b>3</b>			<b>4</b>
6	Registros manuales de operaciones sin sustento documental	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>		
7	Aprobación de procedimientos fuera de política	<b>3</b>				
8	Canales de comunicación obsoletos o limitativos	<b>3</b>				
9	Inexistente supervisión de los procesos críticos de inventario			<b>5</b>	<b>4</b>	
10	Materialización de eventos de pérdida por materiales, insumos y equipo	<b>2</b>		<b>5</b>		
11	Control desactualizado y manual de Entradas y Salidas de Inventario de acuerdo con el tipo de proyecto	<b>2</b>		<b>5</b>		
12	Inexistencia sistemas de tecnología pertinentes y apropiados respecto a la Información Financiera de NNA				<b>4</b>	
13	Inexistencia de aplicación de régimen de sanciones en NNA					
14	Inexistencia de seguimiento a recomendaciones de Auditoría Interna	<b>2</b>				
15	Limitación de recursos y/o materiales en la aplicación de las actividades de NNA	<b>2</b>				<b>3</b>

RIESGO Y/O CAUSA DEL RIESGO	Escala de Calificación	Control 13	Control 14	Control 15	Control 16	Control 17	Control 18
	1= CI (1%-59%) 2= NM (60%-69%) 3= A (70%-79%) 4= CB (80%-89%) 5= CS (90%-100%)	IMI cuenta con un proceso de identificación y registro de los proveedores?	Se cuenta con contratos de servicios no mayores a 1 año de acuerdo con los insumos, materiales y equipo para los proyectos.	Se evidencia las requisiciones de compra con límites discrecionales y/o uso de los insumos en bodega principal	Se efectúa inventario periódico (al menos trimestral) de los insumos, materiales y equipo para los diferentes proyectos y se documentan mediante informes posterior al levantamiento físico de inventario	Se registran los sobrantes y/o faltantes posterior al levantamiento físico de inventario.	Se aplican procedimientos sancionatorios relacionados con los sobrantes y/o faltantes identificados.
Inexistencia de políticas y procesos acordes a la actividad de NNA. (C1, C2, C5, C6, C7, C8, C9, C13, C15, C16, C17, C18, C19, C20, C21, C27)		3		1	2	4	4
Socialización inapropiada de las políticas y procesos relacionados con las actividades inherentes de los funcionarios de NNA (C1, C2, C5, C6, C7, C8, C9, C13, C15, C16, C17, C18, C19, C20, C21, C27)		3		1	2	4	4
Interpretación inadecuada de las líneas de mando en NNA (C2, C3, C4, C5, C6, C8, C9, C15)				4			
Inexistencia de medición en aplicación de controles sin indicadores debidamente aprobados (C1, C3, C5, C6, C8, C16)					2		
Inadecuada Segregación de funciones entre áreas operativas (C1, C2, C3, C4, C5, C6, C9, C12, C15, C16, C20)				4	2		
Registros manuales de operaciones sin sustento documental (C1, C2, C5, C6, C7, C8, C9, C13, C15, C16, C17, C18, C19, C20, C21, C27)		3		4	3	4	4
Aprobación de procedimientos fuera de política (C1, C4, C5, C6, C8, C14, C15, C27)			1	3			
Canales de comunicación obsoletos o limitativos (C1, C2, C3, C6, C8, C17, C20, C26, C27)						4	
Inexistente supervisión de los procesos críticos de inventario. (C1, C2, C3, C4, C5, C6, C10, C11, C16, C17, C18, C19, C27)					3	4	4
Materialización de eventos de pérdida por materiales, insumos y equipo. (C1, C3, C5, C6, C8, C10, C15, C16, C17, C18, C19, C21, C27)				3	3	4	4
Control desactualizado y manual de Entradas y Salidas de Inventario de acuerdo con el tipo de proyecto (C1, C3, C5, C6, C8, C10, C15, C16, C17, C18, C19, C21, C27)				3	3	4	4
Inexistencia Sistemas de tecnología pertinentes y apropiados respecto a la Información Financiera de NNA (C3, C5, C11, C17, C18, C21, C22, C23, C24, C25)						4	4
Inexistencia de aplicación de régimen de sanciones en NNA (C1, C2, C27)							
Inexistencia de seguimiento a recomendaciones de Auditoría Interna (C6, C8, C26, C27)							
Limitación de recursos y/o materiales en la aplicación de las actividades de NNA. (C5, C8, C12, C15, C17, C18)				3		4	4

RIESGO Y/O CAUSA DEL RIESGO	Control 19	Control 20	Control 21	Control 22	Control 23	Control 24	Control 25	Control 26	Control 27
	Existe documentación soporte de acuerdo con los requerimientos de los proyectos y/o actividades en NNA.	Existe una política sobre plan de sucesión en NNA	Existen programas adecuados para control y registro documental para Sis. de Inve., Contable los cuales permitan obtener información fiable y razonable	Cuentan con controles de acceso a los sistemas de NNA	¿Cuentan con los respaldos de información en las Computadoras de los funcionarios de NNA?	Existen controles informáticos actualizados como antivirus, firewall y/o alternativas que limiten la captura de información de NNA	Cuentan con Servidores debidamente resguardados aplicados con los controles generales de tecnología y un encargado del área.	Los informes de auditoría interna son socializados a los niveles de la organización	Existe aplicación de sanciones por incumplimiento a políticas y procesos a los funcionarios de IMI.
1 Inexistencia de políticas y procesos acordes a la actividad de NNA	3	1	1						4
2 Socialización inapropiada de las políticas y procesos relacionados con las actividades inherentes de los funcionarios de NNA	3	1	1						4
3 Interpretación inadecuada de las líneas de mando en NNA									
4 Inexistencia de medición en aplicación de controles sin indicadores debidamente aprobados									
5 Inadecuada Segregación de funciones entre áreas operativas		1							
6 Registros manuales de operaciones sin sustento documental	4	1	4						4
7 Aprobación de procedimientos fuera de política									2
8 Canales de comunicación obsoletos o limitativos		1						3	4
9 Inexistente supervisión de los procesos críticos de inventario	4								4
10 Materialización de eventos de pérdida por materiales, insumos y equipo	4		3						4
11 Control desactualizado y manual de Entradas y Salidas de Inventario de acuerdo con el tipo de proyecto	3		3						4
12 Inexistencia sistemas de tecnología pertinentes y apropiados respecto a la Información Financiera de NNA			3	3	3	3	3		
13 Inexistencia de aplicación de régimen de sanciones en NNA									4
14 Inexistencia de seguimiento a recomendaciones de Auditoría Interna								3	4
15 Limitación de recursos y/o materiales en la aplicación de las actividades de NNA									

*Anexo 10 Escala de Calificación de Cumplimiento*

Puntaje	% de cumplimiento	Nivel de Cumplimiento	Siglas
1	20%	Cumplimiento insatisfactorio	CI
2	40%	Necesita mejorar	NM
3	60%	Aceptable	A
4	80%	Cumplimiento bueno	CB
5	100%	Cumplimiento muy satisfactorio	CS

*Anexo 11 Valoración de probabilidad de mapa de calor*

Probabilidad	
5	<b>Casi Certeza</b>
	Se espera la ocurrencia del evento en la mayoría de las circunstancias
	Casi con certeza se espera la ocurrencia del evento, Al menos mensualmente. Entre 81% y 100%
4	<b>Probable</b>
	El evento ocurrirá en casi cualquier circunstancia, trimestral
	Significativa probabilidad de ocurrencia Entre 61% y 80%
3	<b>Posible</b>
	El evento ocurrirá en algún momento, semestral
	Mediana probabilidad de ocurrencia Entre 41% y 60%
2	<b>Improbable</b>
	El evento puede ocurrir en algún momento, Anual
	Baja probabilidad de ocurrencia Entre 21% y 40%
1	<b>Raro</b>
	El evento puede ocurrir en algún momento, Más del año
	Muy baja probabilidad de ocurrencia Entre 0% y 20%

*Anexo 12 Valoración de magnitud de impacto del mapa de calor*

<b>Magnitud de Impacto (presupuesto de ingresos vrs gastos)</b>		
5	Catastrófico	valores de L1,000,000.01 en adelante
4	Mayor	valores de L 500,000.01 hasta L1,000,000.00
3	Moderado	valores de L200,000.01 hasta L500,000
2	Menor	valores de L50,000.01 hasta L200,000
1	Insignificante	valores hasta L50,000.00

*Anexo 13 Valoración de existencia de mapa de calor*

<b>Existencia</b>		
3	Fuerte	Los controles son adecuados en cuanto a su diseño inherente. Debidamente documentado.
2	Moderada	Los controles son adecuados; sin embargo existen algunas debilidades que no representan un riesgo significativo; puede existir un control que se implemente pero que no esta documentado.
1	Débil	Los controles son inexistentes o no son aceptables

*Anexo 14 Valoración de cumplimiento de mapa de calor*

<b>Cumplimiento</b>		
3	Alta	El control se aplica de la forma planeada, en cuanto a periodicidad establecida y dueños del control asignados
2	Media	El control tiene algunas fallas en su aplicación, sin embargo no representa mayores riesgos
1	Baja	El control no se aplica de la forma planeada

*Anexo 15 Matriz de Evaluación de Riesgos*

No.	Descripción del Evento	Tipología de riesgo	Evaluación de riesgos			Evaluación del riesgo de control			Riesgo Residual
			Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Valoración de Riesgo Bruto	Existencia del Control	Cumplimiento del Control	Evaluación de Control	
<b>1</b>	<b>FINCA</b>								
1.1	Inexistencia de políticas y procesos acordes a la actividad de NNA.	a. Riesgo Operativo b. Riesgo Reputacional c. Riesgo Estratégico d. Riesgo Cumplimiento e. Riesgo Fraude f. Riesgo Legal	3	2	Moderado	1	2	Debil	Moderado
1.2	Socialización inapropiada de las políticas y procesos relacionados con las actividades inherentes de los funcionarios de NNA	a. Riesgo Operativo b. Riesgo Reputacional c. Riesgo Estratégico d. Riesgo Cumplimiento e. Riesgo Fraude f. Riesgo Legal	3	3	Alto	1	2	Debil	Alto
1.3	Inexistencia de medición en aplicación de controles sin indicadores debidamente aprobados.	a. Riesgo Operativo b. Riesgo Reputacional c. Riesgo Estratégico d. Riesgo Cumplimiento e. Riesgo Fraude f. Riesgo Legal	2	5	Extremo	2	2	Moderado	Alto
1.4	Aprobación de procedimientos fuera de política, Inexistente supervisión de los procesos críticos de inventario	a. Riesgo Operativo b. Riesgo Reputacional c. Riesgo Estratégico d. Riesgo Cumplimiento e. Riesgo Fraude f. Riesgo Legal	3	5	Extremo	3	2	Moderado	Alto
1.5	Inexistencia de seguimiento a recomendaciones de Auditoría Interna	a. Riesgo Operativo	2	4	Alto	3	2	Moderado	Alto
1.6	Limitación de recursos y/o materiales en la aplicación de las actividades de NNA.	a. Riesgo Operativo c. Riesgo Estratégico d. Riesgo Cumplimiento	1	1	Bajo	3	2	Moderado	Bajo

1.7	Registros manuales de operaciones sin sustento documental	b. Riesgo Reputacional f. Riesgo Legal	2	5	Extremo	3	2	Moderado	Alto
2	<b>RECURSOS HUMANOS</b>								
2.1	Inexistencia de políticas y procesos acordes a la actividad de NNA,	a. Riesgo Operativo b. Riesgo Reputacional c. Riesgo Estratégico d. Riesgo Cumplimiento e. Riesgo Fraude f. Riesgo Legal	3	2	Moderado	1	2	Debil	Moderado
2.2	Socialización inapropiada de las políticas y procesos relacionados con las actividades inherentes de los funcionarios de NNA,	a. Riesgo Operativo b. Riesgo Reputacional c. Riesgo Estratégico d. Riesgo Cumplimiento e. Riesgo Fraude f. Riesgo Legal	1	4	Alto	3	2	Moderado	Alto
2.3	Inexistencia de medición en aplicación de controles sin indicadores debidamente aprobados,	a. Riesgo Operativo b. Riesgo Reputacional c. Riesgo Estratégico d. Riesgo Cumplimiento e. Riesgo Fraude f. Riesgo Legal	1	2	Bajo	1	2	Debil	Moderado
2.4	Canales de comunicación obsoletos o limitativos,	a. Riesgo Operativo c. Riesgo Estratégico d. Riesgo Cumplimiento	2	3	Alto	1	2	Debil	Alto
2.5	Inexistencia de aplicación de régimen de sanciones en NNA,	a. Riesgo Operativo e. Riesgo Fraude f. Riesgo Legal	1	3	Moderado	3	3	Fuerte	Bajo
2.6	Inexistencia de seguimiento a recomendaciones de Auditoría Interna.	a. Riesgo Operativo	1	1	Bajo	3	3	Fuerte	Bajo
3	<b>COMPRAS</b>								
3.1	Inexistencia de políticas y procesos acordes a la actividad de NNA,	a. Riesgo Operativo b. Riesgo Reputacional c. Riesgo Estratégico d. Riesgo Cumplimiento e. Riesgo Fraude f. Riesgo Legal	2	2	Moderado	3	1	Debil	Moderado
3.2	Socialización inapropiada de las políticas y procesos relacionados con las	a. Riesgo Operativo b. Riesgo Reputacional c. Riesgo Estratégico d. Riesgo Cumplimiento	2	2	Moderado	2	1	Debil	Moderado



	actividades inherentes de los funcionarios de NNA,	e. Riesgo Fraude f. Riesgo Legal							
3.3	Interpretación inadecuada de las líneas de mando en NNA,	a. Riesgo Operativo b. Riesgo Reputacional c. Riesgo Estratégico d. Riesgo Cumplimiento e. Riesgo Fraude f. Riesgo Legal	2	5	Extremo	3	1	Debil	Extremo
3.4	Inexistencia de medición en aplicación de controles sin indicadores debidamente aprobados,	a. Riesgo Operativo b. Riesgo Reputacional c. Riesgo Estratégico d. Riesgo Cumplimiento e. Riesgo Fraude f. Riesgo Legal	4	3	Alto	3	3	Fuerte	Moderado
3.5	Inadecuada Segregación de funciones entre áreas operativas,	a. Riesgo Operativo d. Riesgo Cumplimiento e. Riesgo Fraude	2	5	Extremo	3	1	Debil	Extremo
3.6	Aprobación de procedimientos fuera de política,	a. Riesgo Operativo b. Riesgo Reputacional c. Riesgo Estratégico d. Riesgo Cumplimiento e. Riesgo Fraude f. Riesgo Legal	2	4	Alto	3	1	Debil	Alto
3.7	Canales de comunicación obsoletos o limitativos,	a. Riesgo Operativo c. Riesgo Estratégico d. Riesgo Cumplimiento	2	5	Extremo	3	1	Debil	Extremo
3.8	Inexistente supervisión de los procesos críticos de inventario,	a. Riesgo Operativo d. Riesgo Cumplimiento	3	5	Extremo	3	2	Moderado	Alto
3.9	Inexistencia de seguimiento a recomendaciones de Auditoría Interna.	a. Riesgo Operativo	4	3	Alto	3	1	Debil	Alto
4	<b>CONTABILIDAD</b>								
4.1	Inexistencia de políticas y procesos acordes a la actividad de NNA,	a. Riesgo Operativo b. Riesgo Reputacional c. Riesgo Estratégico d. Riesgo Cumplimiento e. Riesgo Fraude f. Riesgo Legal	5	5	Extremo	1	2	Debil	Extremo

4.2	Socialización inapropiada de las políticas y procesos relacionados con las actividades inherentes de los funcionarios de NNA,	a. Riesgo Operativo b. Riesgo Reputacional c. Riesgo Estratégico d. Riesgo Cumplimiento e. Riesgo Fraude f. Riesgo Legal	5	5	Extremo	1	2	Debil	Extremo
4.3	Interpretación inadecuada de las líneas de mando en NNA	a. Riesgo Operativo	2	5	Extremo	3	1	Debil	Extremo
4.4	Inexistencia de medición en aplicación de controles sin indicadores debidamente aprobados,	a. Riesgo Operativo b. Riesgo Reputacional c. Riesgo Estratégico d. Riesgo Cumplimiento f. Riesgo Legal	4	5	Extremo	2	3	Moderado	Alto
4.5	Aprobación de procedimientos fuera de política	a. Riesgo Operativo b. Riesgo Reputacional c. Riesgo Estratégico d. Riesgo Cumplimiento e. Riesgo Fraude f. Riesgo Legal	2	2	Moderado	1	3	Debil	Moderado
4.6	Inexistente supervisión de los procesos críticos de inventario	a. Riesgo Operativo d. Riesgo Cumplimiento	2	4	Alto	3	2	Moderado	Alto
4.7	Materialización de eventos de pérdida por materiales, insumos y equipo	a. Riesgo Operativo	1	2	Bajo	3	3	Fuerte	Bajo
4.8	Inexistencia sistemas de tecnología pertinentes y apropiados respecto a la Información Financiera de NNA	a. Riesgo Operativo b. Riesgo Reputacional c. Riesgo Estratégico d. Riesgo Cumplimiento e. Riesgo Fraude f. Riesgo Legal g. Riesgo Tecnológico	2	2	Moderado	3	2	Moderado	Moderado
4.9	Inexistencia de seguimiento a recomendaciones de Auditoría Interna.	a. Riesgo Operativo	5	5	Extremo	3	3	Fuerte	Moderado

Anexo 16 Cuestionario Marco COSO III

Entidad:		Niños, Niñas y Adolescentes			
No.	Aspectos Condicionantes	Evaluación			Observaciones
		Cumplido	Cumplido Parcial	No Cumple	
<b>Componente: Ambiente de Control</b>					
<b>Principio 1: La Organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.</b>					
1	¿La organización cuenta con un código de Ética aprobado por la Dirección?	1			
2	¿El código de ética ha sido socializado con el personal de la entidad?	1			
3	¿La organización ha solicitado la aceptación formal del código de ética por parte de los empleados?	1			
4	¿La organización cuenta con un código de conducta aprobado por la dirección?	1			
5	¿El código de conducta ha sido socializado con el personal de la organización?		1		
6	¿La organización promueve una cultura de ética y principios?	1			
7	¿La organización ha aplicado sanciones correctivas y preventivas por el incumplimiento al código de conducta y ética?	1			
8	¿Los empleados son familiarizados con la cultura, filosofía y procedimientos de la organización?	1			
<b>Principio 2: El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno</b>					
9	¿La Gerencia General ha establecido un sistema de control interno permanente en la institución?	1			
10	¿Existe un plan de capacitación continuo que contribuya al mejoramiento de las competencias de la Gerencia General?		1		
11	¿La Gerencia General en el establecimiento de un sistema de control interno ha considerado los 5 elementos que los componen, Entorno de control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo?			1	

	<b>Principio 3: La dirección establece con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.</b>				
12	¿La entidad cuenta con una estructura organizativa que manifieste claramente la relación jerárquica funcional?		1		
13	¿Existe una clara asignación de responsabilidades? Tales como manuales, guías, etc. Para llevar a cabo sus responsabilidades de control.		1		
14	¿Considera que en los puestos de trabajo existe una adecuada segregación de funciones e independencia operativa y administrativa?			1	
15	¿Se ha definido los puestos de trabajo necesarios para el cumplimiento de los objetivos deseados?		1		
	<b>Principio 4: La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización</b>				
16	¿La organización cuenta con un departamento de Recursos Humanos?	1			
17	¿Dentro del departamento de recurso humano la empresa cuenta con personal capaz de desempeñar las funciones del puesto?		1		
18	¿La organización cuenta con una política para contratación de personal y desvinculación de este?		1		
19	¿La organización cuenta con un manual de Organización y Funciones?	1			
20	¿Se conocen las competencias necesarias y perfiles requeridos al momento de contratar el personal?	1			
21	¿La administración establece requisitos de conocimientos, experiencia e integridad para la contratación de personal?	1			
22	¿Existe rotación de personal en áreas y funciones clave?		1		
	<b>Principio 5: La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos</b>				
23	¿La organización comunica mediante contrato de trabajo las funciones y responsabilidades hacia los empleados en todos los niveles de la institución?		1		
24	¿Se implementan acciones correctivas cuando existen desviaciones de los procesos establecidos por la organización?	1			

25	¿Se cuenta con un programa de incentivos con base al cumplimiento de los objetivos establecidos?			1	
26	¿La movilidad organizacional se promueve a partir de reconocimiento y promoción de los empleados excelentes?			1	
27	¿Se realizan procedimientos para establecer y evaluar el desempeño de los empleados y grupo de trabajo, en función de los estándares esperados de la entidad?		1		
28	¿La organización evalúa las competencias de sus proveedores en base a sus reglamentos y políticas internas?			1	
29	¿Hay congruencia entre las metas establecidas en el programa de incentivos y el logro de estas?		1		
30	¿El personal comprende los objetivos de la organización y como su función contribuye al logro de los mismo?		1		
31	¿Los objetivos establecidos para su área son claros y específicos?	1			
32	¿Qué tan realizables crees que son los objetivos planteados para su área?	1			
33	¿Se brinda capacitación adecuada y se evalúa regularmente la competencia del personal involucrado en las áreas críticas de gestión?			1	
34	¿Se realiza una gestión eficiente en la captación de recursos y fondos para las actividades de su área?		1		
35	¿Los objetivos de su área están alineados con la misión, visión y valores de la organización?	1			
<b>Componente: Evaluación de Riesgos</b>					
<b>Principio 6: La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados</b>					
1	¿La organización ha considerado los riesgos asociados al rubro y complejidad de la ONG?			1	
2	¿De acuerdo con los riesgos identificados se han establecido controles mediante políticas y procedimientos debidamente documentados?		1		
3	¿Los objetivos de la Entidad definen las prioridades estratégicas para lograr tales fines de acuerdo con los riesgos identificados?		1		
<b>Principio 7: La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determina cómo se deben gestionar</b>					

4	¿La Administración considera la identificación de factores externos e internos que pueden suponer riesgos relevantes para la consecución de los objetivos?		1		
5	¿La organización ha evaluado la consideración de factores externos e internos en la identificación de riesgos que puedan afectar los objetivos?	1			
6	¿La dirección evalúa si existen mecanismos adecuados para la identificación y análisis de riesgos?		1		
7	¿La organización analiza la relevancia potencial de los riesgos identificados y entiende la tolerancia al riesgo de la ONG?		1		
8	¿Los informes de auditoría interna reportan la eficiencia y eficacia en la ejecución de un control como aspecto mitigante al riesgo?		1		
<b>Principio 8: La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos</b>					
9	¿La entidad ha definido Políticas de Administración y Prevención del Fraude?			1	
10	¿La política de administración y Prevención del Fraude ha sido comunicada a todo el personal de la entidad?			1	
11	¿Existen canales y medios para comunicar acciones fraudulentas de manera individual o grupos coludidos?	1			
12	¿Existe un comité de evaluación de Fraudes en la entidad?	1			
<b>Principio 9: La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno</b>					
13	¿La entidad ha desarrollado sistemas de Información para la identificación de riesgos potenciales en las unidades organizacionales?			1	
14	¿Se han determinado los responsables de monitorear la información referida a los riesgos potenciales?			1	
15	¿La entidad dispone de Matrices de Riesgos, para determinar los riesgos de mayor prioridad?			1	
16	¿Los mecanismos utilizados para la identificación de riesgos en la Entidad incluyen los factores internos y externos?			1	
17	¿La entidad dispone de políticas que protejan los activos contra pérdidas adquisición no autorizada, uso o disposición indebida?			1	

18	¿La organización evalúa la rotación en puestos clave como indicador de riesgo operativo?		1		
19	¿El control y distribución de los recursos financieros de su área es eficiente?		1		
20	¿Siente que se justifican adecuadamente todas las erogaciones de insumos (compras) realizadas por su área?		1		
21	¿Qué tan efectiva considera la identificación y evaluación de riesgos realizada en su área?		1		
<b>Componente: Actividades de Control</b>					
<b>Principio 10: La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos</b>					
1	¿Las políticas y procedimientos son acorde a la identificación de riesgos?		1		
2	¿La organización ha definido cuáles son sus procedimientos o actividades críticas y su respuesta con la aplicación de controles?			1	
3	¿La administración considera actividades de control en varios niveles de la entidad?		1		
4	¿La entidad ha establecido Actividades de Control que aseguren que en su estructura organizativa existen las unidades funcionales necesarias para el cumplimiento de objetivos?	1			
5	¿La entidad ha establecido controles manuales y automáticos en relación de las actividades realizadas?		1		
6	¿Los procedimientos de control aseguran que las tareas sean realizadas exclusivamente por los empleados que tienen asignadas por las mismas?	1			
7	¿La administración segrega funciones incompatibles, y donde dicha segregación no es práctica, la administración selecciona y desarrolla actividades de control alternativas?		1		
<b>Principio 11: La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos</b>					
8	¿La organización cuenta con un sistema informático adecuado a la complejidad y tamaño de la institución?	<b>1</b>			
9	¿Existe una persona encargada de la seguridad informática que asegure el acceso autorizado a los sistemas de Información?		1		
10	¿Los sistemas de información implementados cuentan con sus correspondientes planes de contingencia?			1	

11	¿Los recursos de la organización (financieros, materiales y tecnológicos) están debidamente resguardados?			1	
12	¿Tiene implementados controles para asegurar que el acceso y la administración de la información se realice por el personal facultado?	1			
13	¿La infraestructura utilizada para operar el sistema de Información es contratada por Proveedores de Servicios Externos?			1	
14	¿Se realiza mantenimiento a la infraestructura de los sistemas informáticos?			1	
<b>Principio 12: La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas</b>					
15	¿La organización ha establecido actividades de control que están construidas dentro de los procesos de la ONG?	1			
16	¿El personal responsable desarrolla las actividades de control oportunamente, como es definido en las políticas y procedimientos?		1		
17	¿El personal responsable investiga y actúa sobre temas identificados como resultado de la ejecución de actividades de control?		1		
18	¿Al Personal competente se le ha designado la suficiente autoridad para desarrollar actividades de control con diligencia y continúa atención?		1		
19	¿La Gerencia revisa periódicamente las actividades de control para determinar su continua relevancia, y las actualiza cuando es necesario?	1			
20	¿Se ha establecido la segregación de funciones para prevenir conflictos de interés y mejorar el control interno en su área?		1		
21	¿Existe una adecuada asignación de roles y responsabilidades dentro del sistema de control interno de su área?		1		
22	¿Qué tan fácil es para usted cumplir con los procedimientos establecidos para su área?		1		
<b>Componente: Información y Comunicación</b>					
<b>Principio 13: La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno</b>					
1	¿Se tiene identificada la información requerida para apoyar el funcionamiento del control interno?		1		



2	¿Los sistemas de información capturan fuentes internas y externas de información, es decir los sistemas de información procesan datos relevantes y los transforman en información?			1	
3	¿Los sistemas de información producen información que es oportuna, actual, precisa, completa, accesible, protegida, verificable?			1	
4	¿La calidad de la información es conservada y protegida, remitiéndola únicamente al personal destinado?		1		
<b>Principio 14: La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno</b>					
5	¿La comunicación de la información de la Entidad es eficaz y multidireccional?		1		
6	¿La comunicación por parte de la Administración a los empleados esta incorporadas en: Manuales de políticas y procedimientos, Avisos, Mensajes y Memorándum, Correos electrónicos, Paneles de Control, Discusión uno a uno, plataformas electrónicas, Otros.	1			
7	¿Existen canales de comunicación para realizar denuncias de una forma anónima?	1			
8	¿La Máxima Autoridad comunica claramente los objetivos de la Entidad a través de la organización para que la Administración, personal y contratistas comprendan sus responsabilidades en la Entidad?		1		
9	¿Existen mensajes claros de parte de las autoridades sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de todo el personal de la Entidad?		1		
<b>Principio 15: La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno</b>					
10	¿Se mantiene canales de comunicación directa e indirecta, es decir se comunica información relevante y oportuna a grupos de interés externos, incluyendo propietarios, reguladores y clientes?	1			
11	¿Existen comunicaciones de entrada (buzón de sugerencias, libro de quejas o encuestas de satisfacción), es decir canales de comunicación abiertos que permitan los aportes de clientes, consumidores, proveedores, entre otros?		1		
12	¿Proporciona líneas de comunicación separada, es decir separa canales de comunicación como líneas directas de denuncia de irregularidades las cuales permiten la comunicación anónima?	1			

13	¿Existe transparencia de información en su área?	1			
14	¿Cuánto conocimiento tienes sobre cómo su área rinde cuentas a los superiores y a otros departamentos?		1		
15	¿Qué tan bien se comunica y se implementa la política de “uso eficiente de recursos” dentro de su área?		1		
<b>Componente: Actividades de Supervisión y Monitoreo</b>					
<b>Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.</b>					
1	¿Se supervisa que el sistema de control interno esté funcionando continuamente?		1		
2	¿Existe una unidad de auditoría interna que realiza evaluaciones periódicas a la eficiencia y eficacia de los controles?			1	
3	¿Se consideran otras evaluaciones objetivas con el fin de monitorear cada una de las operaciones de la entidad?	1			
4	¿La administración selecciona, desarrolla y realiza combinaciones de evaluaciones continuas e independientes, de acuerdo con el alcance y naturaleza de las operaciones de la entidad, de los cambios en factores internos y externos, así como de los riesgos asociados a las evaluaciones?		1		
5	¿Los evaluadores que desarrollan evaluaciones continuas e independientes tienen suficiente conocimiento para entender lo que está siendo evaluado?		1		
<b>Principio 17: La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda</b>					
6	¿La administración evalúa los resultados de las evaluaciones continuas e independientes?		1		
7	¿Las deficiencias son comunicadas a las partes responsables para tomar las acciones correctivas?	1			
8	¿La administración monitorea si las deficiencias son corregidas oportunamente?		1		
9	¿Qué tan frecuentemente se lleva a cabo una evaluación periódica del desempeño de los procesos en su área?			1	
10	¿Consideras que está implementado un sistema de mejora continua en su área?			1	

## GLOSARIO

**Áreas Críticas:** son aquellas partes de un departamento que llevan a cabo procesos operativos y que se enfrentan a un riesgo significativo. Estas áreas requieren una atención especial y una supervisión constante para garantizar la seguridad y la calidad de los resultados. Algunos ejemplos de áreas críticas son las salas de operaciones, los laboratorios, las plantas de producción o los almacenes.

**Criteria of Control Committee COCO:** El Comité de Criterios de Control (COCO) es un órgano que se encarga de orientar y supervisar la organización en aspectos clave como la innovación tecnológica, la difusión de la cultura organizacional y el fomento de una comunicación fluida y transparente entre los diferentes niveles y áreas.

**Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO:** es una iniciativa conjunta de cinco organizaciones profesionales dedicadas a proporcionar marcos y orientación sobre gestión de riesgos empresariales, control interno y lucha contra el fraude para mejorar el desempeño organizacional

**Control Objectives for Information and Related Technology COBIT:** es un modelo que ayuda a las organizaciones a gestionar de forma eficaz y eficiente sus recursos de información y tecnología, alineándolos con sus objetivos estratégicos. COBIT se basa en cinco áreas clave: planificar y organizar, adquirir e implementar, entregar y respaldar, monitorear y evaluar, y gobernar la TI. Estas áreas cubren todo el ciclo de vida de los sistemas de información y tecnología, desde su definición hasta su control y mejora.

**Dirección de Registro, Regulación y Seguimiento de Asociaciones Civiles DIRRSAC:** es el órgano encargado de supervisar el funcionamiento de las organizaciones no gubernamentales que se dedican al desarrollo social, económico y ambiental. Su misión es garantizar que estas entidades cumplan con la normativa vigente y con los principios de transparencia, participación y rendición de cuentas.

**Gestión administrativa:** consiste en aplicar una serie de estrategias, herramientas y técnicas para implementar políticas, procedimientos y sistemas que permitan una adecuada toma de decisiones y por consiguiente una adecuada ejecución de las actividades mediante una evaluación continua de los resultados que optimicen los recursos con los que dispone

una organización con el fin de lograr sus objetivos.

**Gestión de desempeño:** consiste en un proceso que busca planificar, supervisar, medir y mejorar el rendimiento de los trabajadores y, por consiguiente, el rendimiento de la organización a través del cumplimiento de los objetivos propuestos.

**Gestión de riesgo:** Es el proceso de identificar, analizar y evaluar el impacto y probabilidad que se materialice u ocurra un riesgo.

**International Organizations for Standardization ISO:** Es la organización de normas y Estándares internacionales para elaborar normas técnicas internacionales de la organización.

**Matriz Inherente de riesgo:** Es la evaluación del riesgo inherente correspondiente a la medición realizada por la organización tomando en cuenta la probabilidad e impacto de ocurrencia de un evento de riesgo.

**Modelo de Madurez:** Permite evaluar y conocer el grado de avance e integración de buenas prácticas del sistema desde una visión global considerando la organización como un todo o a nivel de cada unidad que conforma la organización.

**Modelo Estándar de Control Interno MECI:** Es el modelo que establece para las entidades gubernamentales una estructura para la estrategia, la gestión y la evaluación, para orientarlas al cumplimiento de los objetivos y la contribución de las instituciones.

**NNA:** es la abreviatura de Niños Niñas y Adolescente empleadas para evitar la discriminación

**Organización No Gubernamental ONG:** Son entidades privadas sin fines de lucro que desarrollan actividades con los cuales promueven la solidaridad en la sociedad.

**Organizaciones Sin Fines de Lucro OSFL:** son organizaciones que no tienen como objetivo el lucro económico, destinando sus recursos a objetivos sociales.

**Partida doble:** Es el principio básico de contabilidad que se refiere a que cada transacción contable que modifica el patrimonio de una organización debe afectar por lo menos dos cuentas una por lo recibido y otra lo entregado, así dar veracidad y exactitud a la elaboración de los estados financieros.

**Proceso Operativo:** es un conjunto de tareas y actividades esenciales por medio de diferente metodología con el objetivo de mejorar el desempeño de una organización.

**Riesgo Inherente:** Es el riesgo existente en las actividades si no se toma ninguna acción.

**Riesgo Residual:** Es el riesgo que permanece después de que se han hecho todos los esfuerzos para identificar y eliminar el riesgo es decir cuando los controles y otros factores de mitigación se han puesto en marcha.

**Secretaria de Finanzas SEFIN:** es la secretaria que coordina, ejecuta y evaluar las políticas relacionadas con las finanzas públicas y el presupuesto general de ingresos y egresos del país.

**Servicio de Administración de Renta SAR:** Es una entidad desconcentrada adscrita a la presidencia de la República, con autonomía funcional, técnica, administrativa de seguridad nacional responsable del control, verificación fiscalización y recaudación de los tributos de la nación.

**Sistema de control Interno:** Conjunto de acciones, normas políticas y métodos establecidos por las organizaciones con el fin de mitigar y disminuir los riesgos.