

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA**



**“APLICACIÓN DEL MODELO COSO ERM, PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO  
FINANCIERO Y OPERATIVO EN LAS INSTITUCIONES DE UTILIDAD PÚBLICA”.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

**Castro Pérez, Cintia Verenice**

**García Suria, José Benito**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

**LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Febrero 2013

**San Salvador, El Salvador, Centro América.**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo

Secretaria : Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya

Decano de la Facultad de  
Ciencias Económicas : Máster Roger Armando Arias Alvarado

Secretario de la Facultad de  
Ciencias Económicas : Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Directora de la Escuela de  
Contaduría Pública : Licda. María Margarita de Jesús Martínez Mendoza  
de Hernández

Coordinador de Seminario : Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

Asesor Especialista : Msc. José Gustavo Benítez Estrada  
: Msc. Jonny Francisco Mercado Carrillo

Asesor Metodológico : Msc. Víctor René Osorio Amaya

Jurado Examinador

Febrero de 2013

San Salvador, El Salvador, Centro América.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios Todo poderoso:** Por permitirme culminar mis estudios, lograr mis metas y sostenerme en los momentos de angustia y llenarme de bendiciones en el momento que lo necesito.

**A mí Madre:** Blanca Lidia Pérez de Castro por enseñarme que en la vida todo requiere de esfuerzo, trabajo y dedicación, siendo una mujer fuerte en su lucha por darme una vida mejor.

**A mis amigos(as):** Por brindarme palabras de consuelo, apoyo incondicional y ánimos, les agradezco infinitamente todo lo que han hecho por mí.

**Cintia Verenice Castro Pérez**

**A Dios Todo poderoso:** Por darme la fortaleza y la perseverancia en este camino, por brindar a mi vida muchas bendiciones, esperanza de superar todo obstáculo.

**A mi Familia:** Por todo su amor, sacrificio y apoyo incondicional en cada momento de mi vida.

**A mis Hermanos:** Por su cariño y apoyo. A mis familiares y amigos, gracias por ese apoyo.

**José Benito García Suria**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

PÁGINA

RESUMEN EJECUTIVO .....	i
INTRODUCCIÓN .....	ii
CAPITULO I: SUSTENTACIÓN TEÓRICA, TÉCNICA Y LEGAL.....	1
1.1 ANTECEDENTES Y ORIGEN DEL CONTROL INTERNO.....	1
1.2 CONCEPTOS .....	3
1.3 NATURALEZA DEL CONTROL INTERNO.....	5
1.4 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO.....	5
1.5 BENEFICIOS DEL CONTROL INTERNO.....	6
1.6 ROLES Y RESPONSABILIDADES POR EL CONTROL INTERNO .....	7
1.7 LIMITANTES DEL CONTROL INTERNO .....	8
1.8 CONTROL INTERNO ENFOQUE COSO ERM .....	9
1.8.1 Finalidad del marco Coso Erm.....	12
1.8.2 Objetivos del control interno enfoque Coso Erm.....	12
1.9 CLASIFICACIÓN Y ORIGEN DE RIESGOS.....	16
1.9.1 Origen de los riesgos .....	16
1.9.2 Objetivos de la administración de riesgos financieros.....	17
1.9.3 Evaluación del riesgo operativo .....	18
1.9.4 Componentes del control interno enfoque coso ERM.....	19
1.10 BASE LEGAL.....	22
1.11 BASE TÉCNICA.....	26
1.12 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
CAPITULO II APLICACIÓN DEL MODELO COSO ERM, COMO INSTRUMENTO PARA MINIMIZAR EL RIESGO FINANCIERO Y OPERATIVO EN LAS INSTITUCIONES DE UTILIDAD PUBLICA. ....	30
2.1 GENERALIDADES.....	30
2.2. PLANTEAMIENTO.....	30
2.3 APLICACIÓN DEL MODELO.....	32
2.3.1. Presentación .....	32
2.3.2 Antecedente de la Asociación.....	32

2.3.3 Alcance de la propuesta.....	33
2.4 APLICACIÓN DE LOS COMPONENTES DE COSO ERM.....	34
2.4.1 Ambiente interno .....	34
2.4.2 Establecimiento de los objetivos institucionales.....	35
2.4.3 Identificación de eventos.....	35
2.4.4 Evaluación del riesgo financiero y operativo .....	38
2.4.5 Respuesta al riesgo financiero y operativo .....	46
2.4.6 Actividades de control .....	48
2.4.7 Información y comunicación.....	53
2.4.8 Monitoreo .....	56
2.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
2.5.1 Conclusiones.....	58
2.5.2 Recomendaciones .....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	61
ANEXOS .....	63

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página.</b>
<b>CAPITULO I</b>		
1	Elementos de control administrativos y contables	9
2	Matriz de riesgos financieros y operativos	16
3	Matriz de Riesgos Financieros	17
4	Matriz de Riesgos Operativos	18
6	Implementación de los componentes de ERM	21
<b>CAPITULO II</b>		
1	Proceso de aplicación del modelo coso ERM	31

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página.</b>
<b>CAPITULO I</b>		
1	Objetivos y funciones de la administración de riesgos financieros	17
2	Proceso de la administración del riesgo	19
3	Aspectos legales de las instituciones de utilidad pública	22
4	Base Técnica aplicable a las instituciones de utilidad pública	26
<b>CAPITULO II</b>		
1	Clasificación de tipos de riesgos por unidad organizativa	36
2	Valoración de probabilidad e impacto del riesgo financiero	39
3	Valoración de probabilidad e impacto de riesgos operativos	40
4	Evaluación del Impacto del riesgo financiero	42
5	Evaluación del impacto del riesgo operativo	44
6	Respuesta al riesgo financiero (únicamente riesgos de impacto alto)	46
7	Respuesta al riesgo operativo (únicamente riesgos de impacto alto)	47

## RESUMEN EJECUTIVO

Las ONG's en El Salvador se constituyeron en la década de los 80's, son reconocidas como instituciones de utilidad pública cuando la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda así lo determine ya que surgieron con el fin de contribuir con el desarrollo y mejoramiento de las condiciones de vida de los salvadoreños. Estas se encuentran reguladas por la Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro y su reglamento, la legislación establece que las instituciones pueden obtener su personalidad jurídica mediante la inscripción en el Registro de Asociaciones y Fundaciones del Ministerio de Gobernación.

A pesar de que dichas instituciones no buscan un bienestar económico en particular, realizan gestiones de los recursos con los que cuentan, y se hace necesario que actúen de forma eficiente y eficaz para maximizar el cumplimiento de sus metas o fines sociales. La investigación se realizó con el fin de dar a conocer a las instituciones de utilidad pública los beneficios que brinda la aplicación del modelo Coso ERM que sirva a los responsables de la información como guía en la administración del riesgo financiero y operativo.

La investigación de campo se desarrolló aplicando la encuesta como instrumento de recolección de datos, dirigida a la unidad financieras de las ONG's de la zona metropolitana de San Salvador para indagar aspectos como los siguientes: qué tipo de ingresos perciben, si cuenta con un modelo en base a Coso ERM, si evalúan sus riesgos financieros y operativos. Obteniendo información útil para la formulación del diagnóstico de investigación, se pudo constatar que la mayoría de las ONG's cuentan al menos con un modelo de control, sin embargo muestran interés en la aplicación de un modelo basado en normativa vigente que pueda utilizarse para la administración de riesgos financieros y operativos.



## INTRODUCCIÓN

La condición necesaria para la administración de un riesgo ya sea de carácter financiero u operativo de forma estratégica y exitosa en cualquier tipo de institución, consiste en realizar un conocimiento profundo de la situación que se está enfrentado a fin de determinar la posición de la misma. A pesar que las instituciones de utilidad pública poseen objetivos con fines sociales más que económicos no les exime de generar información financiera, ya que también es necesario realizar un análisis para maximizar los beneficios sociales y mejorar el servicio a la sociedad. Ante la necesidad de contar con una herramienta que ayude a estas instituciones en la administración de riesgos se plantea la aplicación del modelo Coso ERM.

El trabajo denominado “Aplicación del modelo Coso ERM, para la administración del riesgo financiero y operativo en las instituciones de utilidad pública”, consiste en proponer la forma de aplicación de dicho enfoque el cual muestra mediante un ejercicio práctico la identificación y la forma de administración de los riesgos.

El documento es una alternativa de consulta para todas aquellas instituciones involucradas o interesadas, muestra en su primer capítulo los antecedentes históricos, definiciones, características, clasificación, fuentes de financiamiento, información general de Coso ERM y riesgos financieros y operativos, régimen legal y técnico. El segundo capítulo presenta la propuesta del caso práctico, que se ha dividido en tres partes, iniciando con el planteamiento del caso práctico, el cual explica las variables necesarias para entender los elementos intervinientes, seguido por la estructura que muestra la forma en que será abordado y solucionado el caso, incluyendo la redacción de las consideraciones previas para su comprensión y por último y no menos importante, el desarrollo que incluye la aplicación de los componentes del control interno basado en Coso ERM a la institución sujeta de estudio.

## **CAPITULO I: SUSTENTACIÓN TEÓRICA, TÉCNICA Y LEGAL.**

### **1.1 ANTECEDENTES Y ORIGEN DEL CONTROL INTERNO.**

El marco COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) es un esfuerzo voluntario del sector privado para mejorar la calidad de los reportes financieros a través de elementos tales como la ética en los negocios, controles internos efectivos y adecuadas prácticas de gobierno.<sup>1</sup>

Fue originalmente desarrollado en 1985 por la “National Commission on Fraudulent Financial Reporting”, un organismo privado e independiente que estudió las principales causas que pueden conducir a presentar reportes financieros fraudulentos y desarrollaron recomendaciones para compañías públicas y sus auditores externos, para la SEC (Securities and Exchange Comisión) y para otros organismos reguladores, así como, para instituciones educativas.

La Treadway Comisión tenía la visión de un estudio integral completo y una evaluación de controles cuando recomendó que sus compañías públicas ejecutaran los siguientes pasos en sus esfuerzos por prevenir y detectar información financiera fraudulenta.

- Identificar y comprender los factores que pueden conducir a reportar información financiera fraudulenta incluyendo factores que son únicos o específicos para cada organización.
- Evaluar el riesgo de reportar información financiera fraudulenta creada por estos factores dentro de las organizaciones.

---

<sup>1</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

- Diseñar e implementar controles que proporcionen seguridad razonable que el reportar información financiera fraudulenta será prevenido y detectado.

En 1992, se publicó un informe denominado Internal Control –Integrated Framework (IC-IF), conocido también como COSO I<sup>2</sup>. Este fue adoptado por el sector público y privado en USA, por el Banco Mundial y el BID, y se extiende rápidamente por todo Latino América. Debido al aumento de preocupación por la administración de riesgos, The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission determinó la necesidad de la existencia de un marco reconocido de administración integral de riesgo.

Enterprise Risk Management-Integrated Framework incluye el control interno, por lo que en ningún caso reemplaza a Internal Control-Integrated Framework. El estándar COSO II –ERM, delinea los principios de administración de riesgos. Este proyecto se inició en enero de 2001 con el objeto de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso de administración de riesgo, reconociendo que muchas organizaciones están comprometidas en algunos aspectos de la administración de riesgos.

En septiembre de 2004, se publica el informe denominado Enterprise Risk Management-Integrated Framework, el cual incluye el marco global para la administración integral de riesgos.

---

<sup>2</sup> Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission 1992 estableció el COSO I (The Internal Control Integrated Framework) bajo 5 componentes a partir del 1 de enero de 2005 formalizó el llamado COSO II para la práctica de Riesgos Empresariales E.R.M. bajo 8 componentes.

## 1.2 CONCEPTOS

### **Control interno**

Es el plan en donde se proveerán todas las medidas administrativas dentro de la entidad para el logro de los objetivos; creando un plan de organización donde se establezcan las políticas y procedimientos que persigue la entidad con el fin de salvaguardar los recursos con que cuenta, verificar la exactitud y veracidad de la información para promover la eficiencia y eficacia en las operaciones y estimular la aplicación de las políticas para el logro de metas y objetivos. De aquí que la efectividad del control interno dependerá en gran medida de la integridad y de los valores éticos del personal que diseña, administra y vigila el control interno.

Para efectos de formarnos un concepto de lo que es el control interno y aplicarlo a las instituciones de utilidad pública, se define como:

El conjunto de principios, procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización, constituyen un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.<sup>3</sup> Dicho proceso, se lleva a cabo a través de un grupo de acciones estructuradas y coordinadas, que encaminadas a la consecución de un fin para obtener un mayor grado de eficiencia cuando están insertados a los procesos y se complementan como parte indisoluble de la entidad.

---

<sup>3</sup> Conceptos del control interno, informe COSO

El informe COSO define el control interno como un proceso efectuado por el consejo de administración, la alta dirección y en “cascada” por, el resto del personal de una organización, diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
- Confiabilidad de la información financiera.

## **Riesgo**

Es todo evento incierto, indeseable, imprevisto e involuntario que, en caso de producirse, puede tener consecuencias negativas para quien lo sufre y puede generar al mismo tiempo necesidades cuantificables económicamente.

### **Riesgo financiero**

Es un término amplio utilizado para referirse al riesgo asociado a cualquier forma de financiación. El riesgo puede se puede entender como posibilidad de que los beneficios obtenidos sean menores a los esperados o de que no hay un retorno en absoluto.

### **Riesgo Operativo**

Se entiende por riesgos de operación a la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información, en las personas o por ocurrencias de eventos externos adversos.

### **1.3 NATURALEZA DEL CONTROL INTERNO**

El control interno es realizado por las personas en cada nivel de la entidad. Pues desde la dirección hasta el último trabajador deben sentirse parte del mismo, cada uno de ellos podrá adquirir un alto grado de conciencia en el momento de evaluar los riesgos, aplicar controles y estar en condiciones de responder adecuadamente a ello.

El control interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando, evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros. Detecta irregularidades, errores; propone soluciones factibles evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos, sistemas contables para que el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

### **1.4 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO**

La importancia del control interno radica en la prevención de los riesgos, con el fin de poder reducir o eliminar, los aspectos que se detallan a continuación:

Pérdida de bienes, y otros activos, malversación de fondos, pérdida de información valiosa, pérdida de ventaja competitiva, pérdida de demanda, pérdida de eficiencia en la producción, pérdida de clientes y créditos con los proveedores, reducción de flujos de caja, pérdida de imagen pública, pérdida de credibilidad. Coso proporciona un marco integral del control interno y herramientas de evaluación para sistemas de control, además proporciona una terminología utilizada comúnmente y principios usados como guía para desarrollar una arquitectura efectiva en la administración de riesgo.

## 1.5 BENEFICIOS DEL CONTROL INTERNO

Es necesario que exista una cultura de control interno en toda la organización, que permita el cumplimiento de los objetivos generales de control. Dichos beneficios incluyen:

- Ayuda al cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad.
- Integrar e involucrar al personal con los objetivos de control.
- Ayuda al personal a medir su desempeño y a mejorarlo.
- Contribuye a evitar el fraude
- Facilita el manejo de la información en todos los niveles.
- Brinda transparencia en la administración de los recursos.
- Determinar si la administración de riesgos (ERM) de una entidad es efectiva, constituye un juicio que resulta de una valoración respecto de si los ocho componentes están presentes y funcionan de manera efectiva.

Los ocho componentes también constituyen el criterio para la efectiva administración del ERM para que los componentes estén presentes y funcionen de manera apropiada tienen que no existir debilidades materiales, y las necesidades de riesgo tienen que encontrarse dentro del apetito que por el riesgo tiene la entidad.

Cuando se determina que la ERM es efectiva en cada una de las cuatro categorías de objetivos, respectivamente, la junta de directores y la administración tienen seguridad razonable de que entienden la extensión en la cual se están logrando los objetivos estratégicos y de operaciones de la entidad, y que la presentación de reportes de la entidad es confiable y se está cumpliendo con las leyes y regulaciones que son aplicables.

Los componentes no funcionarán de manera idéntica en todas las entidades. Por ejemplo, la aplicación en las entidades de tamaño pequeño y mediano puede ser menos formal y menos

estructurada. Sin embargo, las entidades pequeñas pueden tener efectiva administración de riesgos del emprendimiento, en la medida en que los componentes estén presentes y funcionen de manera apropiada.

## **1.6 ROLES Y RESPONSABILIDADES POR EL CONTROL INTERNO**

En una entidad todos tienen alguna responsabilidad por la administración de riesgos. La última instancia responsable es el director ejecutivo jefe y por lo tanto debe asumir la supervisión. Los otros administradores apoyan la filosofía de administración de riesgos de la entidad, promueven el cumplimiento, y administran los riesgos dentro de sus esferas de responsabilidad haciéndolo de manera consistente con las tolerancias por el riesgo.

Con este fundamento para el entendimiento mutuo, todas las partes serán capaces de hablar un lenguaje común y comunicarse más efectivamente. Los ejecutivos estarán posicionados para valorar los procesos de administración de riesgos empresariales de su entidad frente al estándar de sus operaciones, en especial las financieras, y para fortalecer los procesos y dirigir su emprendimiento hacia las metas establecidas.

Todas las instituciones ya sea con ánimo o sin ánimo de lucro deben realizar sus actividades financieras y operativas con el objetivo de crear valor<sup>4</sup> a sus dueños o accionistas.

---

<sup>4</sup> Generación de valor .Las decisiones de la administración generan valor o se debilitan por la definición de las estrategias.



## 1.7 LIMITANTES DEL CONTROL INTERNO

La probabilidad de logro y eficacia para alcanzar una seguridad razonable en la administración de recursos, se ve afectada en muchas ocasiones, por limitaciones inherentes al sistema de control interno como las que se detallan a continuación:

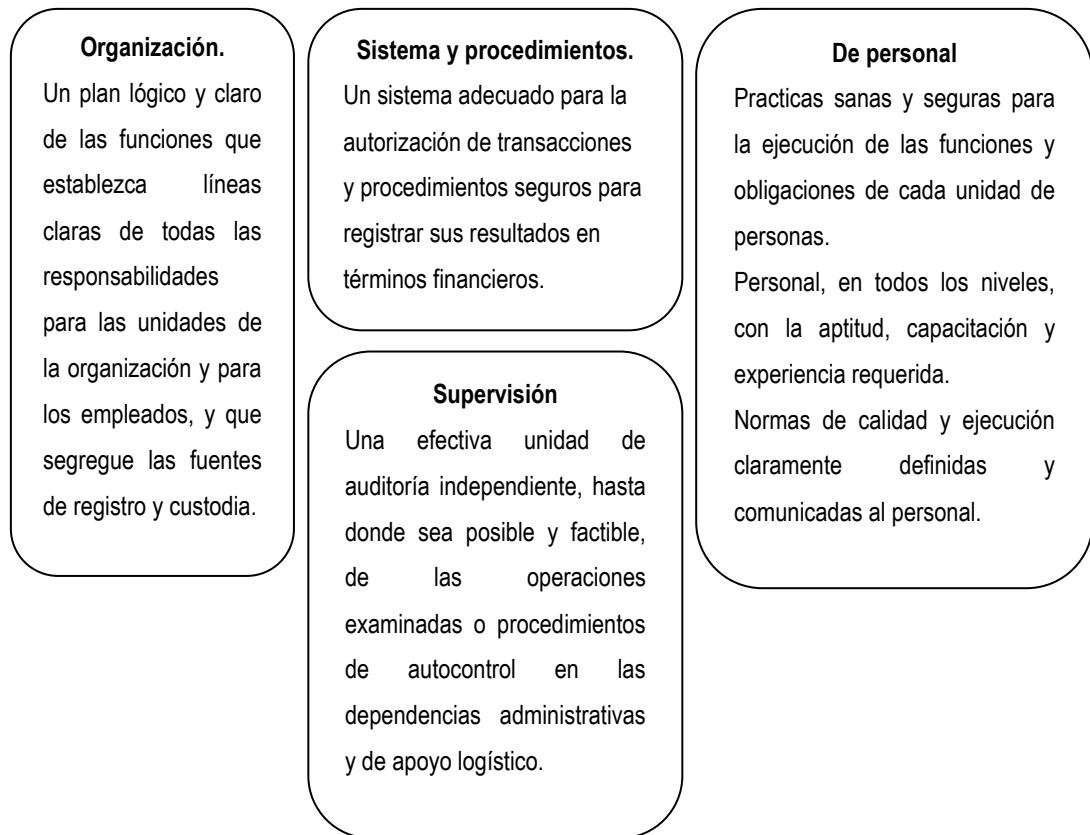
- El costo está ligado al beneficio que proporciona.
- Factor de errores humanos.
- Violación u omisión de la aplicación por parte de la alta Dirección.
- Potencialidad de colusión para evadir controles que dependen de la segregación de funciones.
- Solo brinda seguridad razonable no absoluta.

El concepto seguridad razonable está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes a este control. En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga. Si bien la ERM provee beneficios importantes, existen limitaciones que surgen causa de las realidades de que en la toma de decisiones pueden fallar los juicios humanos, las decisiones sobre cómo responder al riesgo y cómo establecer controles requieren considerar los costos y beneficios relacionados, pueden ocurrir interrupciones a causa de fallas humanas tales como errores o equivocaciones simples, los controles pueden ser eludidos por colusión de dos o más personas, y la administración tiene la capacidad de pasar por encima de las decisiones de la ERM. Esas limitaciones imposibilitan que una junta y la administración tengan seguridad absoluta respecto del logro de los objetivos de la entidad.

## 1.8 CONTROL INTERNO ENFOQUE COSO ERM

Es un proceso ejecutado por todo el personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable, en cuanto a la consecución de los objetivos de una entidad.

**Figura No.1 Elementos de control administrativo y contable**



### **El control interno administrativo**

Existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de:

- Mantener informado de la situación de la empresa.
- Coordinar sus funciones.
- Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos.
- Mantener una ejecutoria eficiente.
- Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas.

### **Administración de riesgos - apoyo al control interno y a la auditoría interna.**

El Coso II ha desarrollado una estructura conceptual para la administración del riesgo empresarial denominado E.R.M<sup>5</sup>, para el entendimiento de la formulación y seguimiento de un proceso básico en la administración del riesgo como apoyo al buen gobierno corporativo y mejores medidas de control en la organización.

La gestión o administración de riesgo empresarial ERM es un proceso estructurado, consistente y continuo en toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos.

---

<sup>5</sup> Enterprise Risk Management

COSO II define la administración de riesgos como un proceso , efectuado por la junta directiva o el consejo de administración , la alta gerencia y otro personal de un ente económico, mediante la determinación de una estrategia diseñada para identificar los eventos potenciales que pueden afectar para administrar los riesgos que se encuentran dentro de la cantidad de riesgos que un ente económico esté dispuesto a aceptar en la búsqueda de valor , así proveer seguridad razonable en relación al logro de sus objetivos.

### **El control interno contable**

Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge, como un instrumento, el control interno contable, con los siguientes objetivos:

- Que todas las operaciones se registren: oportunamente, por el importe correcto; en las cuentas apropiadas y, en el periodo contable en que se llevan a cabo, con el objetivo de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los activos.
- Que todo lo contabilizado exista y que lo que exista esté contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva.
- Que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración.
- Que el acceso de los activos se permita sólo de acuerdo con autorización administrativa.

### **1.8.1 Finalidad del marco Coso Erm**

- Establecer una definición común del control interno que responda a las necesidades de todas las instituciones de utilidad pública y otras entidades.
- Definir un modelo o marco de referencia sobre la base del cual las instituciones de utilidad pública y otras entidades, sin importar su tamaño y naturaleza, puedan evaluar su sistema de control interno.

### **1.8.2 Objetivos del control interno enfoque Coso Erm**

El control interno comprende el plan de la organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.

Los objetivos básicos del control interno son:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programa.

## **Definición de objetivos<sup>6</sup> en las entidades**

En el contexto de la misión o visión establecida de una entidad, la administración establece objetivos estratégicos, selecciona estrategias, y establece objetivos alineados que van en cascada a través de la entidad. Esta estructura conceptual de la administración de riesgos del emprendimiento, que está enfocada al logro de los objetivos de una entidad, se expresa en cuatro categorías:

- Estratégica – metas de alto nivel, alineadas con y apoyando su misión.
- Operaciones – uso efectivo y eficiente de sus recursos.
- Presentación de reportes – confiabilidad de la presentación de reportes.
- Cumplimiento – cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

Esta categorización permite diferenciar entre qué se puede esperar de cada categoría de objetivos, describe otra categoría, la salvaguarda de los recursos, que debe ser usada por todas las entidades. Dado que los objetivos relacionados con la confiabilidad de la presentación de reportes y el cumplimiento con leyes y regulaciones se encuentran dentro del control de la entidad, se puede esperar que la administración de riesgos del emprendimiento provea seguridad razonable respecto del logro de esos objetivos.

El logro de los objetivos estratégicos y de las operaciones, es sujeto de eventos externos y no siempre está dentro del control de la entidad; de acuerdo con ello, para esos objetivos, la administración de riesgos del emprendimiento puede proveer seguridad razonable de que la administración, y la junta en su rol de supervisión, son conscientes, de una manera oportuna, de la extensión en la cual la entidad se está moviendo hacia el logro de los objetivos.

---

<sup>6</sup> Recordemos la nueva definición de control interno de Coso II y la definición paralela de la AICPA.

### **La gestión de riesgo empresarial ERM.<sup>7</sup>**

Es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos.

Se produce riesgo cuando hay probabilidad de que algo negativo suceda o que algo positivo no suceda, la ventaja de cualquier institución es que conozca claramente los riesgos oportunamente y tenga capacidad para afrontarlos.

Por ello , las empresas están adoptando profesionalmente funciones específicas manejados por departamentos especializados en la identificación del riesgo no solo de sus activos , si no de sus pasivos ,equilibrando la rentabilidad y la de poder asumir los riesgos implícitos en los negocios; denominando las Gerencias de Riesgos , logrando mayor eficiencia y eficacia de los procesos para una mayor efectividad y seguridad razonable, determinar factores de mecanismo de medición , fuentes de información confiables, oportunas, series históricas de valores relevantes y sistemas computarizados de identificación y corrección.

### **La administración del riesgo empresarial. <sup>8</sup>**

El gobierno corporativo , en todas las áreas de una administración total, se ha vuelto importante y sobre todo las relacionadas con la administración o gestión de riesgos , debido a que las empresas a raíz de todos los inconvenientes de ilícitos , fraudes, irregularidades, errores voluntarios o involuntarios vistos a través de los problemas de orden operativo, financiero contable y logístico en muchas organizaciones del orden financieras,

---

<sup>7</sup> The Institute of Internal Auditors establecía en 1941, Declaración de Posición: “Rol de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgo Empresarial”.

<sup>8</sup> Enterprise Risk Management Coso II

manufacturera, servicios, cooperativas y tecnológicas , situaciones que han despertado el mundo anglosajón, latino, socialista etc. A llevado a muchas instituciones del orden técnico dirigente como gubernamentales a formular recomendaciones y exigencias de cambios en todas las empresas públicas y privadas por la imperiosa necesidad de identificar los riesgos que se enfrentan tanto económicos, sociales, éticos, ambientales ,tecnológicos y en general operativos , para enfrentarlos y tratar de llevarlos a niveles de manejo convenientes.

Uno de los procedimientos que se ha implementado en las empresas públicas y privadas es la formulación de mapas de riesgo o marcos de gestión de riesgos, reconociéndose las ventajas que han representado para muchas de ellas dentro del concepto administrativo de beneficios netos dentro de la comparación de la relación costo versus beneficio.

Dentro de la funciones a ejercer en las auditorias tanto internas como externas han tenido que especializarse en los temas de administración de riesgo empresarial ERM<sup>9</sup>., siendo apoyado por la IFAC<sup>10</sup> dentro del estándar emitido de auditoría, de servicios de aseguramiento y de servicios relacionados, en los controles de calidad y dentro de pronunciamientos específicos, y específicamente en la auditoría interna por el IAI Instituto Internacional de Auditoría Interna.El ERM y el gobierno corporativo van entrelazados y enfocados hacia el control operativo, legal, financiero, logístico y de medio ambiente independientes de parte de la junta directiva o consejo de administración, desligándolos de los controles administrativos y contables utilizados a nivel interno dentro de la organización.

---

<sup>9</sup> The Institute of Internal Auditors establecía en 1941, Declaración de Posición: “Rol de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgo Empresarial”.

<sup>10</sup> Federación Internacional de Contadores, es la organización mundial de la profesión contable, emitiendo guías en la Áreas de Auditoría, Aseguramiento, Servicios relacionados y Control de Calidad; Ética, Tecnología de la información, Contadores profesionales en Negocios y Contabilidad para el Sector Público.

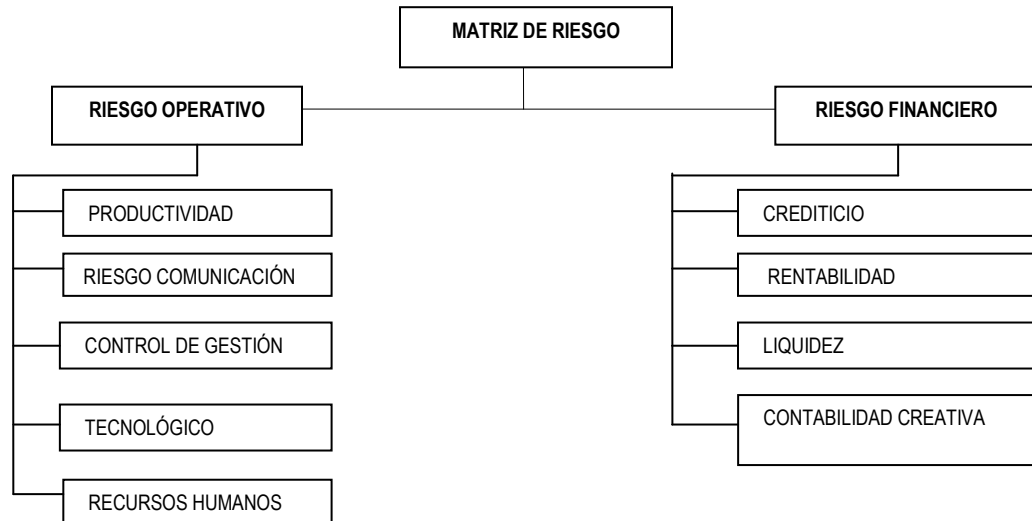


## 1.9 CLASIFICACIÓN Y ORIGEN DE RIESGOS

### 1.9.1 Origen de los riesgos

Pueden ser derivados por amenazas externas y las debilidades internas, algunos cuantificables y otros no originados específicamente por inadecuada estructura organizacional, la competencia desleal, mala calidad de productos, exigencias exageradas de los empleados, huelgas, nuevos impuestos, catástrofes, iliquidez, tasas de interés exageradas, aumento de precios de los proveedores, pérdida de imagen, por inadecuada auditoría externa e interna o por autocontroles no aplicados.

**Figura No. 2 Matriz de riesgos financieros y operativos**



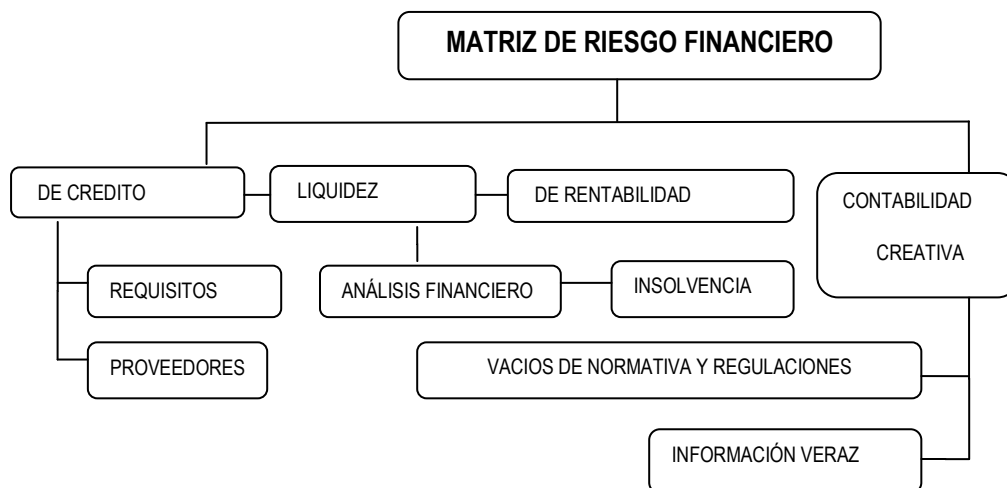
**Fuente:** Aporte del grupo

### 1.9.2 Objetivos de la administración de riesgos financieros

**Tabla No.1 Objetivos y funciones de la administración de riesgos financieros**

Objetivos	Función
Identificar los diferentes tipos de riesgo que pueden afectar la operación y/o resultados esperados de una entidad o inversión.	Determinar el nivel de tolerancia o aversión al riesgo.
Medir y controlar el riesgo “no-sistemático”, mediante la instrumentación de técnicas y herramientas, políticas e implementación de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinación del capital para cubrir un riesgo.</li> <li>▪ Monitoreo y control de riesgos.</li> <li>▪ Garantizar rendimientos sobre capital a los accionistas.</li> <li>▪ Identificar alternativas para reasignar el capital y mejorar rendimientos.</li> </ul>

**Figura No. 3 Matriz de riesgos financieros**

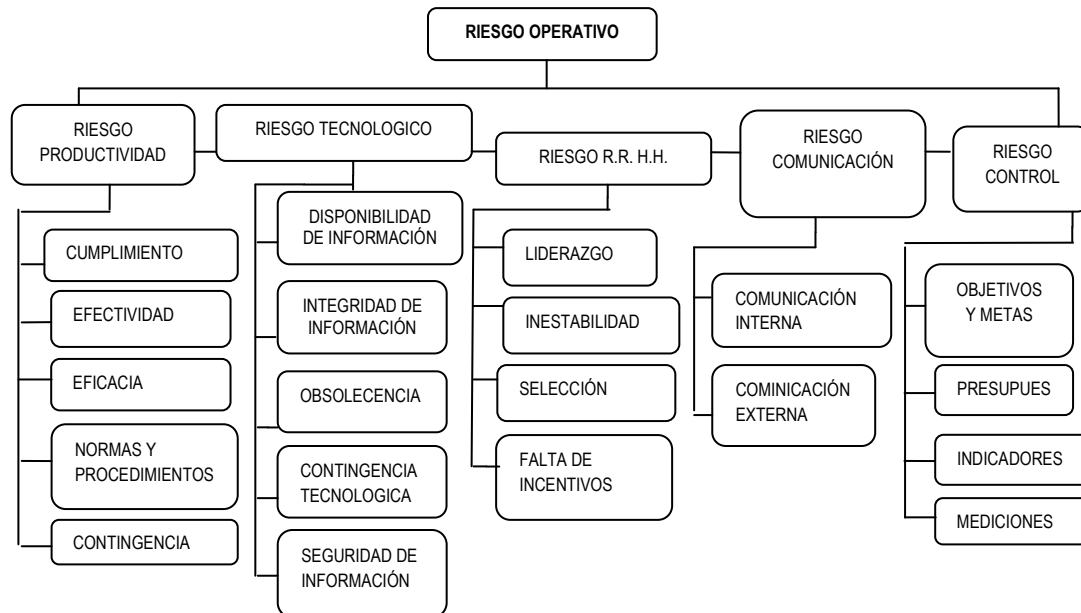


**Fuente:** Aporte del grupo

### 1.9.3 Evaluación del riesgo operativo

El control interno ha sido pensado esencialmente para minimizar los riesgos<sup>11</sup> que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza; se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad. Por tanto para efectos de una mejor comprensión consideramos que riesgo es la inseguridad, probabilidad o proximidad de un daño. Se trata, de la incertidumbre sobre el acaecimiento de un evento y de las consecuencias dañosas que el mismo puede acarrear.

**Figura No. 4 Matriz de Riesgos Operativos**



**Fuente:** Aporte del grupo

<sup>11</sup> Participación directa de la Auditoría Interna dentro de la Administración de Riesgo Empresarial ERM.

**Tabla No. 2 Proceso de la administración del riesgo**

<b>Paso</b>	<b>Procedimiento</b>
1. Identificación del riesgo	Determinar cuáles son las exposiciones más importantes al riesgo en la unidad de análisis (empresa o entidad).
2. Evaluación del riesgo	Es la cuantificación de los costos asociados a riesgos que ya han sido identificados.
3. Selección de métodos de la administración del riesgo	Depende de la postura que se quiera tomar: evitación del riesgo (no exponerse a un riesgo determinado); prevención y control de pérdidas (medidas tendientes a disminuir la probabilidad o gravedad de pérdida); retención del riesgo (absorber el riesgo y cubrir las pérdidas con los propios recursos) y finalmente, la transferencia del riesgo (que consiste en trasladar el riesgo a otros, ya sea vendiendo el activo riesgoso o comprando una póliza de seguros).
4. Implementación	Poner en práctica la decisión tomada.
5. Control	Las decisiones se deben de evaluar y revisar periódicamente.

#### **1.9.4 Componentes del control interno enfoque caso ERM<sup>12</sup>**

Consta de ocho componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración opera un emprendimiento; están integrados dentro del proceso administrativo. Esos componentes son:

---

<sup>12</sup>Dentro de los factores internos tenemos los de infraestructura, personal, procesos y tecnología.

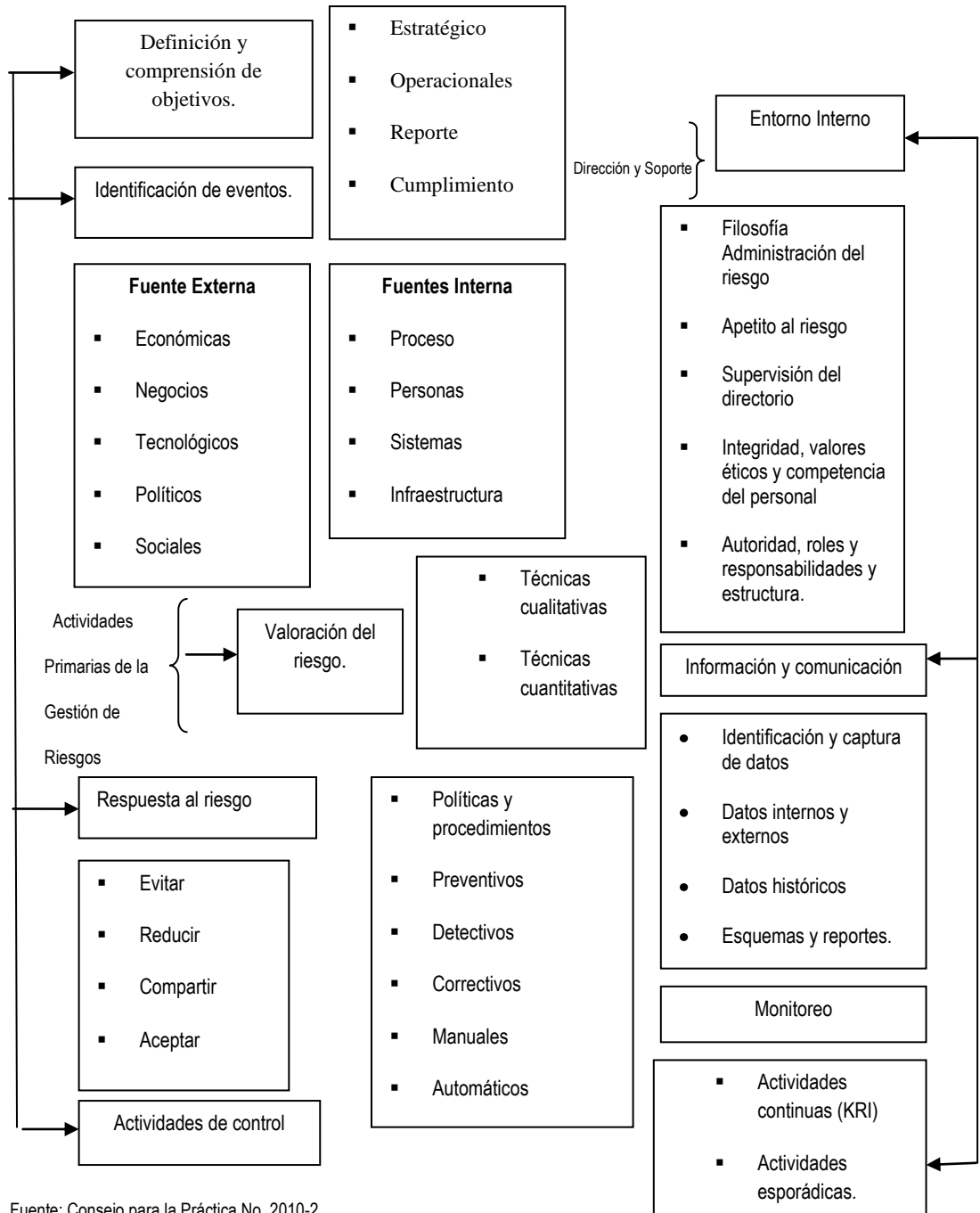
- a) **Ambiente interno.** Comprende el tono de una organización, y establece las bases sobre cómo el riesgo es percibido y direccionado por la gente de una entidad.
- b) **Establecimiento de objetivos.** Los objetivos tienen que existir antes que la administración pueda identificar los eventos potenciales que afectan su logro.
- c) **Identificación de eventos.** Identifica los eventos internos<sup>13</sup> y externos<sup>14</sup> que afectan el logro de los objetivos, diferenciando entre eventos y oportunidades.
- d) **Valoración del riesgo.** Los riesgos se analizan, considerando su probabilidad e impacto, como una base para determinar cómo se deben administrar.
- e) **Respuesta al riesgo.** La administración selecciona las respuestas al riesgo – evitar, aceptar, reducir, o compartir el riesgo.
- f) **Actividades de control.** Se establecen e implementan políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera efectiva.
- g) **Información y comunicación.** Se identifica, captura y comunica la información relevante en una forma y en cronograma que le permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades.
- h) **Monitoreo.** Se monitorea la totalidad de la administración de riesgos del emprendimiento y se realizan las modificaciones necesarias.

---

<sup>13</sup> Dentro de los factores internos tenemos los de infraestructura, personal, procesos y tecnología.

<sup>14</sup> Entre los factores externos están los de orden económico, de negocios, ambiente natural, políticos, sociales y tecnológicos.

**Figura No. 6 Implementación de los componentes del ERM**



Fuente: Consejo para la Práctica No. 2010-2.

## 1.10 BASE LEGAL

**Tabla No.3 Aspectos legales de las instituciones de utilidad pública**

Leyes, Decretos y Otros	Base(s) Legal(es)	Asunto
Constitución de la República.	Art. 7, inciso primero y segundo	Aclara la obligación del Estado a garantizar a los habitantes de El Salvador el derecho de asociarse libremente.
Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.	Art. 1 Art. 2 Art.6 Art. 7 Art. 9	En este artículo se establece un régimen jurídico especial, aplicable a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro. Denomina a las instituciones de utilidad pública como, “Asociaciones” y “Fundaciones”. Establece que las entidades sin fines de lucro tendrán las mismas obligaciones tributarias que establece la ley para las personas naturales y jurídicas, sin embargo hay algunas que no son aplicables como por ejemplo la Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicio. Las instituciones sin fines de lucro serán declaradas de utilidad pública, cuando la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda así lo determine. Menciona que se denominara institución de utilidad pública a aquellas instituciones que no persigan el enriquecimiento directo.

Leyes, Decretos y Otros	Base(s) Legal(es)	Asunto
Reglamento de La Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro	Art. 2	El objeto de dicho reglamento es mejorar la aplicación de la Ley, estableciendo un régimen jurídico especial.
	Art. 5	Las instituciones de utilidad pública dependen del ministerio de Gobernación y el director general será el responsable del funcionamiento.
	Art. 10	Menciona los requisitos a cumplir por parte de las instituciones de utilidad pública. Tramitar y resolver las solicitudes de: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personalidad jurídica.</li> <li>▪ Extender certificaciones.</li> <li>▪ Inscripción en el registro de las asociaciones y fundaciones.</li> <li>▪ Inscripción de credenciales.</li> <li>▪ Inscripción de las nóminas de miembros.</li> </ul>
	Art. 40	Las obligaciones que deben cumplir <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre y apellido del representante legal.</li> <li>▪ Dirección de sede principal.</li> <li>▪ Denominación de la entidad, lugar y teléfono.</li> </ul> Contabilidad Formal Están obligadas a llevar contabilidad formal de su patrimonio.



Leyes, Decretos y Otros	Base(s) Legal(es)	Asunto
Código de Comercio	Art.43	Menciona que las instituciones de utilidad pública son creadas por iniciativa privada y que, por ejercer funciones de interés general, se les reconoce aquella calidad por una ley especial. Determina que no son comerciantes sociales, pero les serán aplicables las disposiciones de este código en cuanto a los actos mercantiles que realicen.
Ley de impuesto a la transferencia de bienes raíces.	Art.1, numeral 6	Excluye a las instituciones de utilidad pública del impuesto a la adquisición de bienes por parte del Estado. No son sujetos obligados al pago de este impuesto.
Código tributario	Art. 50  Art. 91	Las instituciones de utilidad pública son responsables de entregar un recibo legal para efectos de las deducciones de ISR en concepto de donaciones.  Las instituciones de utilidad pública están obligadas a presentar la declaración de ISR ya sea en calidad de contribuyente o de responsable aunque esta no dé lugar a pago de impuesto.

<b>Leyes, Decretos y Otros</b>	<b>Base(s) Legal(es)</b>	<b>Asunto</b>
Código tributario	<p data-bbox="696 472 792 506">Art. 146</p>          <p data-bbox="696 947 792 980">Art. 160</p>	<p data-bbox="902 472 1438 829">Las instituciones de utilidad pública están obligadas a informar en el formulario F-960 en importe de las donaciones, los primeros diez días hábiles de cada mes. Además presentar el estado de origen y aplicación de fondos en enero, abril, junio y septiembre de cada año.</p> <p data-bbox="902 947 1438 1031">Las instituciones de utilidad pública serán agentes de retención y deberán retener:</p> <ul data-bbox="954 1056 1438 1413" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="954 1056 1438 1255">▪ Domiciliados: 15% de Renta sobre premios o ganancias procedentes de concursos, loterías, rifas, sorteos o juegos de azar o de habilidad.</li> <li data-bbox="954 1276 1438 1413">▪ No domiciliados: 25% de renta por cualquiera que sea el monto del premio o de la ganancia.</li> </ul>
Reglamento de Aplicación de Código Tributario	Art.60	Deben nombrar un auditor para dictaminarse fiscalmente, para un año calendario o menor a un año según el caso si se encuentran en alguno de los supuestos mencionados en el Art. 131 del Código Tributario.

## 1.11 BASE TÉCNICA

Trata elementos de la contabilidad que requieren una consideración especial por el tipo de entidades a las que se aplica, sin embargo puede apoyarse en otras normas para efectos de complementar los requerimientos que no considera.

### Registro de las operaciones financieras en las instituciones de utilidad pública

Tabla No.4 Base Técnica aplicable a las instituciones de utilidad pública.

Normativa Técnica	Asunto
<p>Norma de Contabilidad Financiera No. 21</p>	<p style="text-align: center;"><b>BASE CONTABLE</b></p> <p>Las instituciones de utilidad pública tienen que cumplir con particularidades propias de la operación a que se dedican las cuales son:</p> <p>a. Generar información íntegra sobre los desembolsos en efectivo que se han hecho para la ejecución de las operaciones, de manera que no presenten distorsiones por cargos de partidas no monetarias.</p> <p>b. El tratamiento de los ingresos deben computarse por lo realmente percibido, ya que la captación de fondos depende de factores incontrolables por la entidad, como: altruismo de terceras personas, el grado de responsabilidad de los socios para cumplir con sus cuotas, entre otros.</p>

**Norma Internacional de Información Financiera para pequeñas y medianas entidades.**

La norma pretende ser aplicable, a los estados financieros con propósito de información general y financiera de (PYMES), privadas y sin obligación pública de rendir cuentas.

<b>Normativa Técnica</b>	<b>Numero de Norma/Sección/Párrafo</b>	<b>Asunto</b>
<p>Norma internacional de Información Financiera para pequeñas y medianas entidades (NIIF para las pymes).</p>	<p>Sección 2 en el párrafo 2</p>	<p>Los estados financieros producidos únicamente para los citados propósitos no son necesariamente con propósito de información general.</p> <p>El objetivo de los estados financieros de una PYMES es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas de una amplia gama de usuarios que no están en condiciones de exigir a la medida de sus necesidades específicas la información.</p>

## 1.12 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

En el resultado obtenido, se determina que 5 de las instituciones de Utilidad Pública no aplican el modelo Coso ERM para la identificación de los riesgos al interior de la institución, si bien están detectando algunos riesgos, lo hacen sobre otras técnicas o sin ninguna. Este inconveniente se ve reflejado en que las 8 instituciones encuestadas manifiestan tener problemas financieros. No están identificando adecuadamente todos los eventos tanto internos como externos que están poniendo en riesgo sus recursos instituciones, lo cual también se puede comprobar al evaluar que 5 instituciones consideran que el control interno actual no cumple con los requerimientos necesarios para la identificación de riesgos.

De acuerdo a los resultados de la investigación sobre la existencia de una comisión para evaluar y priorizar los diferentes riesgos inmersos en la manipulación de fondos destinado a la ejecución de programas y proyectos a ser ejecutados; se determinó que en algunos casos la comisión no existe o no le da fiel cumplimiento a su rol encomendado, en ocasiones no se genera la información de forma oportuna, ocasionando con ello pérdida de recursos.

De las 8 instituciones encuestadas 7 desconoce los beneficios del modelo Coso ERM en cuanto a la identificación de riesgos, es decir aplican modelos empíricos y terminan por asumir el riesgo el cual en muchas de las ocasiones ha causado y sigue causando pérdidas económicas y financieras para las instituciones.

Estas organizaciones desconocen el hecho que coso ERM no solamente es aplicable a las instituciones con ánimo de lucro sino también en las que no lo persiguen. Actualmente en el Salvador, las instituciones de utilidad pública están expandiéndose, mediante programas y proyectos en diferentes áreas, obtienen en la mayoría de los casos sus recursos de donantes tanto nacionales como internacionales a los cuales deben informar sobre su accionar, pero sobre todo la utilización racional de los recursos confiados.

Asimismo 7 instituciones, manifestaron estar interesado en un documento que resuma los pasos a seguir para la aplicación del modelo Coso ERM para la administración de los riesgos, ya que los controles establecidos no logran reducir los impactos de factores que afectan su accionar, en vista de la problemática antes mencionada, toda institución de utilidad pública debe administrar sus riesgos adecuadamente, en virtud de la urgencia, se propone a las máximas autoridades de la institución un modelo que guie cada una de sus etapas a la identificación, medición, mitigación y monitoreo constante de sus riesgos inherentes.

## **CAPITULO II APLICACIÓN DEL MODELO COSO ERM, COMO INSTRUMENTO PARA MINIMIZAR EL RIESGO FINANCIERO Y OPERATIVO EN LAS INSTITUCIONES DE UTILIDAD PUBLICA.**

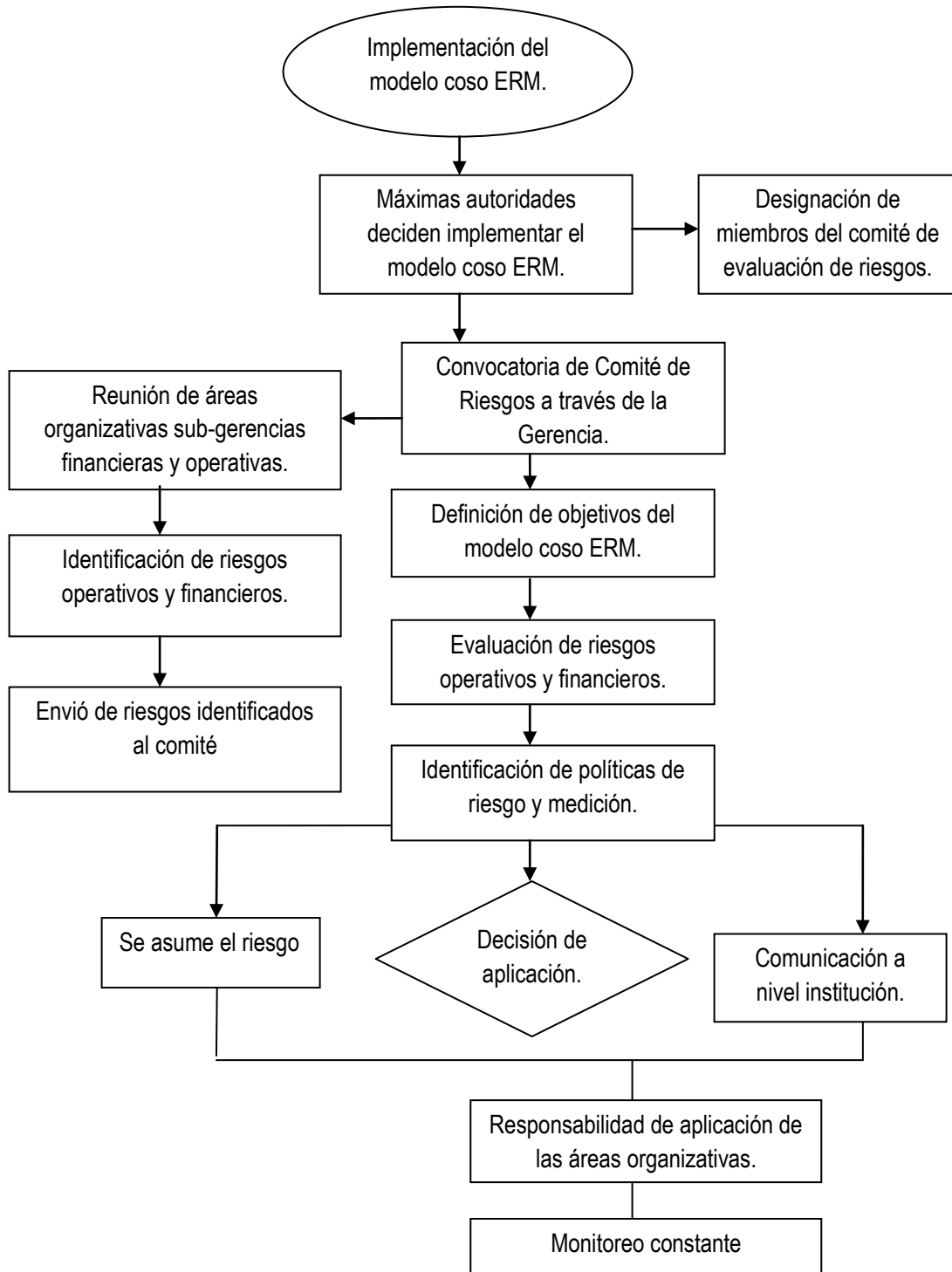
### **2.1 GENERALIDADES**

El presente capítulo expone la aplicación del modelo Coso ERM como herramienta para la administración del riesgo financiero y operativo que permita fortalecer la optimización y la obtención de recursos necesarios en las asociaciones sin fines de lucro del municipio de San Salvador, las cuales se dedican a realizar obras de bienestar social mediante la ejecución de proyectos y programas de infraestructura, salud, desarrolló, entre otros. El modelo que se propone contiene elementos en base a Coso ERM que permita la evaluación de los riesgos financieros y operativos, con el objeto de establecer el grado de administración de los mismos, así como una evaluación no financiera que permita determinar la eficiencia, eficacia y economía con que se han realizado las operaciones para el cumplimiento de los objetivos. Tomando en cuenta la importancia que implica para este tipo de organizaciones el tener identificados los riesgos a los cuales están expuestos y contar con políticas que ayuden a minimizar su impacto.

### **2.2. PLANTEAMIENTO**

A continuación se presenta la aplicación del modelo Coso ERM en ONG LA ESPERANZA, institución reconocida por la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda como de utilidad pública. En la cual se da a conocer los pasos para identificar riesgos, medirlos, mitigarlos y monitorearlos constantemente; es decir, practicar una adecuada administración de riesgos tanto financieros como operativos al interior de la institución, lo anterior partiendo del hecho que la mayoría de Instituciones de utilidad pública no cuentan con una herramienta técnica y funcional como Coso ERM; además, tomando en cuenta que su aplicación no requiere de fuertes erogaciones presupuestarias.

**Figura No.1 Proceso de aplicación del modelo coso ERM.**





## **2.3 APLICACIÓN DEL MODELO**

### **2.3.1. Presentación**

El presente documento, comprende la aplicación del modelo Coso ERM como herramienta clave en la administración de riesgos en las instituciones de utilidad pública, iniciando en primer lugar con los antecedentes, misión, visión, identificación de riesgos financiero y operativo, evaluación y respuesta a los mismos, información y comunicación; por último monitoreo de las políticas para mitigar los efectos adversos que estas puedan provocar a fin de proporcionar a las máximas autoridades de las instituciones sin fines de lucro, un modelo a seguir en el desarrollo de sus actividades dentro de la organización.

### **2.3.2 Antecedente de la Asociación.**

ONG LA ESPERANZA, tiene pioneros, quienes formularon el reglamento de la sociedad "Institución" a la cual el Presidente de la República y su Ministro de Beneficencia otorgaron personería jurídica. De acuerdo a su reglamento, inicialmente estuvo formada por socios-activos y benefactores. Su objetivo es "Socorrer a los enfermos y heridos militares, de cualquiera de las partes beligerantes, ya sea en el campo de batalla o en los hospitales del ejército". Sé reconoció oficialmente a la institución, y se pudo contar con el personal debidamente capacitado para asistir a toda persona que demande sus servicios.

#### **Actividad principal**

De acuerdo a sus estatutos tiene como fines principales promover proyectos económicos y sociales a través de comunidades, personas e instituciones, para alcanzar un desarrollo sustentable y sostenible de la población de escasos recursos y proporcionar servicio integral a las víctimas de desastre y comunidades no incorporadas por la estructura nacional.

### **Misión y Visión institucional de acuerdo a principios éticos**

**Misión:** Prevenir y aliviar los sufrimientos humanos sin discriminación de raza, nacionalidad, sexo, clase social, religión, ni credo político con absoluto apego a los principios fundamentales del movimiento.

**Visión:** Ser la mejor institución humanitaria, de carácter voluntario, proporcionando servicios básicos en salud, ejercer acciones con un enfoque integrado de sus programas y proyectos buscando la excelencia en la calidad y calidez, procurando la sostenibilidad.

**Meta:** Elaborar un plan para la administración de riesgos financieros y operativos en la captación de fondos.

**Estrategia:** “Promover y desarrollar proyectos económico-sociales brindando atención integral y eficiente a las personas que solicitan sus servicios la cual está conformada por una población de hombres, mujeres y niños”.

#### **2.3.3 Alcance de la propuesta**

La aplicación de Coso ERM en la administración de riesgos financieros y operativos en ONG LA ESPERANZA, permitirá minimizar el impacto negativo que estos puedan ocasionar a los recursos de la institución y el logro de los objetivos siguientes:

- Identificar todos aquellos eventos tanto internos como externos que puedan afectar financiera y operativamente a la institución.
- Medir el impacto que estos podrían causar en los recursos de la institución.
- Mitigar mediante políticas de riesgo que permitan minimizar el impacto de los mismos.

- Monitorea constantemente estableciendo una adecuada administración de riesgos operativos y financieros al interior de la institución.

Las fuentes de riesgos internas y externas, impactan en diferentes aspectos del proceso de la unidad financiera; tales como activos y recursos de la institución, costos directos e indirectos, atención a los usuarios de los servicios, desempeño del área de colecturía, cronogramas y programas de trabajo, comportamiento organizacional, imagen y marco legal.

**Factores Externos:** económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos.

**Factores Internos:** infraestructura, personal, procesos y tecnología.

El riesgo en sí mismo, representa la posibilidad de ocurrencia de un suceso que puede afectar el cumplimiento de los objetivos de la institución, la identificación de los mismos ha posibilitado conocer los eventos potenciales, que ponen en peligro el proceso de captación de fondos. La identificación de riesgos es la base del análisis que permite avanzar hacia una, implementación de políticas que conduzcan a su control, así como la aplicación de medidas previamente evaluadas.

## **2.4 APLICACIÓN DE LOS COMPONENTES DE COSO ERM**

### **2.4.1 Ambiente interno**

Para ONG LA ESPERANZA, el control interno, se define conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por la máxima autoridad, funcionarios y empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de los objetivos institucionales y asegurar uniformidad en sus procedimientos. El consejo ejecutivo, gerente general, jefes de unidades, empleados, personal voluntario se apega al cumplimiento de las políticas y procedimientos sugeridos por la administración.

## 2.4.2 Establecimiento de los objetivos institucionales

**Objetivo general:** Centralizar y normar todos los ingresos en la colecturía central, fortaleciendo el control interno institucional, específicamente en lo concerniente a la administración de los riesgos financieros y operativos de la institución.

### Objetivos específicos

- a) Facilitar la inducción del puesto, por medio de adiestramiento y capacitaciones del personal, mediante la descripción detallada de las actividades a realizarse en cada puesto, a través de un documento específico autorizado por las máximas autoridades.
- b) Incrementar la eficiencia de los empleados, mediante el pleno consentimiento de las actividades y responsabilidad asignadas a su puesto de trabajo.
- c) Estandarizar y controlar el cumplimiento de las funciones encontradas a cada empleado, evitando así las modificaciones arbitrarias de los procedimientos.
- d) Proporcionar a todos los usuarios, servicios oportunos y de calidad.
- e) Facilitar y mejorar las labores de auditoría interna y externa.
- f) Facilitar las labores de auditoría de la corte de cuentas de la república a las subvenciones del gobierno.
- g) Hacer cumplir las políticas implementadas por la administración.

## 2.4.3 Identificación de eventos

La gerencia general, las subgerencias y las unidades organizativas conforman el comité de evaluación de riesgos, deberán analizar e identificar los factores de riesgo, que al producirse puedan impedir u obstaculizar el logro de los objetivos institucionales, para lo cual se deben priorizar las áreas de mayor riesgo institucional tomando en cuenta su nivel de importancia, la probabilidad de ocurrencia y el impacto que puedan provocar tanto interna como externamente en la prestación de los servicios, calidad, tiempo de respuesta, comunidad beneficiaria, la imagen institucional y otros.

El comité consolidará la matriz de riesgos, la cual será basada en la experiencia, conocimiento, recursos y probabilidad de ocurrencia de los fenómenos identificados, clasificando los riesgos en financieros y operativos.

**Tabla No.1 Clasificación de tipos de riesgos por unidad organizativa**

SUB GERENCIA	DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS	TIPO DE RIESGO A IDENTIFICAR
Sub gerencia financiera	Recaudación de fondos, tesorería, colecturía, presupuesto y contabilidad	Riesgos financieros
Sub gerencia administrativa	Recursos humanos, compras, informática y servicios generales	Riesgos operativos
Subgerencia de comunicaciones	Prensa, relaciones públicas y capacitaciones.	Riesgos operativos
Subgerencia de proyectos	Proyectos internos y externos, jefatura de cuerpos filiales y delegaciones departamentales.	Riesgos operativos
Subgerencia de servicios de salud	Clínica de emergencias centro de sangre COE	Riesgos operativos

### **Identificación de riesgos financieros**

La Subgerencia Financiera, ha identificado los siguientes riesgos de carácter financiero:

- a) Diferencial cambiario negativo en transferencias bancarias recibidas por convenios con donantes internacionales.
- b) Falta de liquidez para cumplir sus obligaciones en el corto plazo.
- c) Demora en recuperación en cuentas por cobrar.
- d) Incumplimiento de convenios de financiamiento por parte de donantes nacionales e internacionales.
- e) Disminución en la captación de ingresos por donaciones por poca capacidad financiera de los socios contribuyentes.
- f) Cambios en la legislación aplicable a las instituciones de utilidad pública.

### **Identificación de riesgos operativos**

El comité de evaluación de riesgos, evalúa los riesgos desde una doble perspectiva, probabilidad e impacto, tomando en cuenta los riesgos inherentes y los riesgos residuales.

- a) Accidentes automovilísticos, robos, hurtos en flota vehicular que no están asegurados.
- b) Daño en infraestructura por incidentes como terremotos, incendios y otros fenómenos naturales.

- c) Riesgo legal y fiscal por omisiones involuntarias o intencionales.
- d) Pérdida de información en sistemas informáticos, por falta de mantenimiento y equipo desfasado y depreciado.
- e) Fraudes de empleados, directivos o miembros contribuyentes.
- f) Robo de efectivo, equipo, sistemas y materiales por parte de empleados de la institución
- g) Vencimiento, pérdida, robo de artículos inventariados.
- h) Acciones criminales y terroristas que puedan afectar la organización.
- i) Mala praxis en servicios de salud, primeros auxilios y respuesta inmediata, prestados a la población.
- j) Falta de respuesta inmediata en emergencias, debido a faltas de recursos financieros, humanos y técnicos.
- k) Poca credibilidad de la institución debido a mala imagen, calidad de los servicios, factores políticos y malas decisiones gerenciales.

#### **2.4.4 Evaluación del riesgo financiero y operativo**

El comité de evaluación de riesgos, evalúa desde una doble perspectiva, probabilidad e impacto, tomando en cuenta los riesgos inherentes, residuales; para lo cual se basará en la siguiente escala de medición:

ALTO: Es muy factible que el hecho se presente (ponderación: de 70% al 100%)

MEDIO: Es factible que el hecho se presente (ponderación: de 40% al 69.99%)

BAJO: Es muy poco factible que el hecho se presente (ponderación: de 0% al 39.99%)

**Tabla No.2 Valoración de probabilidad e impacto del riesgo financiero.**

<b>RIESGO</b>	<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>IMPACTO</b>
Diferencial cambiario negativo en transferencias bancarias recibidas por convenios con donantes internacionales.	Probable	Alto (70%)
Falta de liquidez para cumplir sus obligaciones en el corto plazo.	Probable	Alto (80%)
Demora en la recuperación de cuentas por cobrar	Probable	Alto (75%)
Incumplimiento de convenios de financiamiento por parte de donantes nacionales e internacionales.	Poco probable	Medio (44%)
Disminución en la captación de ingresos por donaciones, por poca capacidad financiera de los socios contribuyentes.	Probable	Alto (90%)
Cambios en la legislación.	Poco probable	Bajo (35%)



**Tabla No. 3 Valoración de probabilidad e impacto del riesgo operativo**

<b>RIESGO</b>	<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>IMPACTO</b>
Accidentes automovilísticos, robos, hurtos en flota vehicular que no están asegurados.	Poco probable	Medio (45%)
Daño en infraestructura por incidentes como terremotos, incendios y otros fenómenos naturales.	Poco probable	Medio (40%)
Riesgo legal y fiscal por omisiones involuntarias o intencionales.	Poco probable	Medio (43%)
Pérdida de información en sistemas informáticos, por falta de mantenimiento y equipo desfasado y depreciado.	Probable	Alto (70%)
Fraudes de empleados, directivos o miembros contribuyentes.	Probable	Alto (75%)
Robo de efectivo, equipo, sistemas y materiales por parte de empleados de la institución	Poco probable	Medio (48%)
Vencimiento, pérdida, robo de artículos inventariados.	Probable	Alto (74%)

RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO
Acciones criminales y terroristas que puedan afectar la organización.	Poco probable	Medio (41%)
Mala praxis en servicios de salud, primeros auxilios y respuesta inmediata, prestados a la población.	Probable	Alto (80%)
Falta de respuesta inmediata en emergencias, debido a faltas de recursos financieros, humanos y técnicos.	Poco probable	Medio (55%)
Poca credibilidad de la institución debido a mala imagen, calidad de los servicios, factores políticos y malas decisiones gerenciales.	Probable	Alto (80%)

**Tabla No.4 Evaluación del impacto del riesgo financiero**

<b>RIESGO</b>	<b>ANÁLISIS DEL RIESGO Y SU IMPACTO</b>
Diferencial cambiario negativo en transferencias bancarias recibidas por convenios con donantes internacionales.	Las constantes fluctuaciones en el mercado financiero provocan en muchas ocasiones pérdidas por diferencial cambiario, lo que afecta directamente los presupuestos de los proyectos, reduciendo significativamente montos en las actividades para beneficio de la población.
Falta de liquidez para cumplir sus obligaciones en el corto plazo.	La baja captación de recursos puede provocar iliquidez, corriendo el riesgo de no recuperarla en el corto plazo y no poder liquidar sus obligaciones, perdiendo su capacidad crediticia y baja calificación de capacidad de pago para sus obligaciones a corto plazo.
Demora en recuperación de cuentas por cobrar	La demora en recuperar el efectivo puede provocar iliquidez, es decir no se cuenta en los recursos en los momentos que se necesitan, provocando pérdida del valor del dinero en el tiempo.
Incumplimiento de convenios de financiamiento por parte de donantes nacionales e internacionales	Las fluctuaciones en los mercados nacionales e internacionales pueden provocar serias pérdidas a los donantes, corriendo el riesgo de suspender financiamiento para la ejecución de proyectos de ayuda comunitaria.

<b>RIESGO</b>	<b>ANÁLISIS DEL RIESGO Y SU IMPACTO</b>
Disminución en la captación de ingresos por donaciones por poca capacidad financiera de los socios contribuyentes.	La crisis económica, la falta de empleo y otras variables afectan a los miembros contribuyentes y les obliga a suspender o reducir sus donaciones.
Cambios en la legislación aplicable a las Instituciones de Utilidad Pública.	Un cambio en la legislación para las instituciones sin fines de lucro puede reducir significativamente su liquidez y capacidad de pago.

**Tabla No.5 Evaluación del impacto del riesgo operativo**

<b>RIESGO</b>	<b>ANÁLISIS DEL RIESGO Y SU IMPACTO</b>
Accidentes automovilísticos, robos, hurtos en flota vehicular que no están asegurados.	Incidentes al interior y exterior de la institución, disminuyendo el activo fijo y la capacidad de respuesta organizacional.
Daño en infraestructura por incidentes como terremotos, incendios y otros fenómenos naturales.	Incidentes naturales que afecten a bienes que no estén asegurados provoca gastos no programados para la institución.
Riesgo legal y fiscal por omisiones involuntarias o intencionales.	Pago de multas por errores humanos genera gastos no programados para la institución.
Pérdida de información en sistemas informáticos, por falta de mantenimiento y equipo desfasado y depreciado.	Perdida de información valiosa provocando retrasos en la generación de informes y alteración en los procesos.
Fraudes de empleados, directivos o miembros contribuyentes.	Atenta contra la integridad institucional produciendo pérdidas exorbitantes a la institución.
Robo de efectivo, equipo, sistemas y materiales por parte de empleados de la institución	Incremento en el costo operativo e incremento en el costo de los servicios brindados.
Vencimiento, pérdida, robo de artículos inventariados.	Pérdida de recursos institucionales que retrasan la prestación de servicios a la población.

<b>RIESGO</b>	<b>ANÁLISIS DEL RIESGO Y SU IMPACTO</b>
Acciones criminales y terroristas que puedan afectar la organización.	Daño por parte de terceros a la integridad institucional provocando pérdida de recursos y gastos no programados, desfinanciando otros rubros presupuestarios.
Mala praxis en servicios de salud, primeros auxilios y respuesta inmediata, prestados a la población.	Mala imagen institucional y daño a la integridad personal de la población, problemas legales y sancionatorios.
Falta de respuesta inmediata en emergencias, debido a faltas de recursos financieros, humanos y técnicos.	Mala imagen institucional
Poca credibilidad de la institución debido a mala imagen, calidad de los servicios, factores políticos y malas decisiones gerenciales.	Baja captación de recursos financieros y desmotivación al interior de la institución.

## 2.4.5 Respuesta al riesgo financiero y operativo

**Tabla No. 6 Respuesta al riesgo financiero (únicamente riesgos de impacto alto)**

Riesgo	Impacto	Tipos posibles				Alternativas de respuesta al riesgo
		Evitar	Reducir	Comp.	Acept.	
Diferencial cambiario negativo en transferencias bancarias	Alto		✓			Buscar productos financieros bancarios que disminuyan la pérdida, programar y monitorear ingresos.
obligaciones en el corto plazo	Alto	✓				Controlar los gastos periódicamente.
Disminución en la captación de ingresos por donaciones por la poca capacidad financiera de los miembros contribuyentes	Alto		✓			Diversificar servicios y crear programas motivacionales a los socios contribuyentes.
Demora en la recuperación de cuentas por cobrar	Alto	✓				Establecer políticas de pago de contado y crédito a 30 días calendario.

## Respuesta al riesgo Operativo

**Tabla No.7 Respuesta al riesgo operativo (únicamente riesgos de impacto alto)**

Riesgo	Impacto	TIPOS POSIBLES				ALTERNATIVAS DE RESPUESTA AL RIESGO
		Evitar	Reduc.	Comp.	Acep.	
Pérdida de información en sistemas informáticos, por falta de mantenimiento y equipo desfasado y depreciado.	Alto	✓				Respaldos informáticos periódicos e inversión en nuevo activo informático.
Fraudes de empleados, directivos o miembros contribuyentes.	Alto	✓				Selección idónea del personal, programas de incentivos y sancionatorios.
Vencimiento, pérdida, robo de artículos inventariados.	Alto	✓				Acceso restringido y control exhaustivo de los bienes.
Mala praxis en servicios de salud, primeros auxilios y respuesta inmediata, prestados a la población.	Alto	✓				Capacitaciones constantes y recursos materiales en buen estado.
Poca credibilidad de la institución debido a mala imagen, calidad de los servicios, factores políticos y malas decisiones gerenciales.	Alto	✓				Publicación en medios de comunicación sobre el accionar de la institución y programas novedosos motivacionales al interior de la institución.



### **2.4.6 Actividades de control**

La adopción de políticas y procedimientos deben ser aprobados por la junta directiva y bajo la supervisión de comités que ésta misma nombre.

#### **Identificación de políticas de reducción de riesgo y medición en la administración de recursos financieros.**

La entidad debe establecer políticas y procedimientos que ayuden a disminuir los riesgos del área financiera, para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos. A continuación se definen las políticas con las cuales se busca reducir el impacto de riesgo de los factores antes determinados:

#### **Políticas aplicables para reducción de riesgos por diferencial cambiario en transferencias internacionales:**

1. Establecer un presupuesto anual para el control de la ejecución presupuestaria de proyectos con fuentes de financiamiento externas, en el cual se establezcan los montos que se recibirán durante el ejercicio financiero-fiscal.
2. Programar en fechas específicas la recepción de los fondos, lo cual deberá pactarse en los memorandos de entendimiento firmados entre el donante y la institución receptora.
3. Suscribir contratos forward con las instituciones bancarias que mayores beneficios ofrezcan a la institución, entre los cuales deberá figurar:
  - Obtener una tasa de cambio fija a futuro.
  - No requerir liquidez para la cobertura
  - Permitir planear a futuro flujos de caja

4. Monitorear constantemente el mercado financiero, buscando nuevos beneficios y nuevos productos financieros aplicables en las operaciones de la institución.

#### **Políticas aplicables para reducción de riesgos por liquidez.**

1. Generar flujos de caja semanalmente, monitoreando constantemente el comportamiento de los ingresos en sus diferentes fuentes de financiamiento.
2. Generar un control de la ejecución presupuestaria semanal, para conocer el grado de liquidez, comprometiendo recursos reales, respetando los principios presupuestarios.
3. Tomar acciones inmediatas ante cualquier falta de liquidez y hacerlo del conocimiento de las máximas autoridades de la institución.
4. Colocar depósitos a plazo fijo (no mayores de seis meses) y otros instrumentos financieros bancarios en situación de excedentes de efectivo, buscando mejores rendimientos.

#### **Políticas aplicables para reducción de riesgos por disminución en la captación de ingresos por donaciones por la poca capacidad financiera de los miembros contribuyentes.**

1. Generar informes de rendición de cuentas cada seis meses.
2. Diversificar las actividades de recaudación de fondos, buscando otras fuentes de financiamiento ofreciendo servicios novedosos a la población.
3. Motivación de miembros contribuyentes actuales procurando conservar la cartera actual de miembros contribuyentes.
4. Revisar semestralmente la tabla de comisiones de las promotoras de recaudación de fondos, así como revisión semestral de las metas de recaudación.

**Políticas aplicables para reducción de riesgos en la demora en la recuperación de las cuentas por cobrar.**

1. Venta de servicios de contado cuando el valor de estas sea inferior a \$2,000.00
2. Venta de servicios con crédito a 30 días cuando el valor sea superior a \$2,000.00
3. Generar informe de cuentas por cobrar quincenalmente y monitoreo constante a las mismas.
4. Análisis crediticio para venta de servicios superiores a \$2,000.00

**Políticas de reducción de riesgo en la administración de recursos operativos**

**Reducción de riesgos en la pérdida de información en sistemas informáticos, por falta de mantenimiento y equipo desfasado y depreciado.**

1. Capacitar anualmente a los técnicos informáticos mediante programas establecidos y sin costo en instituciones de formación profesional como INSAFORP y otros.
2. El departamento de informática realizará respaldos de información mensuales en todos los departamentos.
3. Buscar financiamiento nacional e internacional para el reemplazo de equipo obsoleto por equipo actualizado.
4. Cuando el equipo sea técnicamente desechado proceder a la venta del mismo en calidad de chatarra.

**Políticas aplicables para reducción de riesgos por fraudes de empleados, directivos o miembros contribuyentes.**

1. Realizar un riguroso proceso de selección de personal por parte del departamento de recursos humanos, especialmente en el caso del personal de la unidad financiera, establecer un sistema de incentivos así como de sanciones disciplinarias cuando sea necesario.
2. Los empleados que manejan recursos deberán rendir fianza.
3. Mantener accesos restringidos a información confidencial, efectivo y valores.
4. Arqueos y auditorias periódicas a valores institucionales.
5. Toda erogación deberá estar autorizada por un funcionario competente y definido.

**Políticas aplicables para reducción de riesgos por vencimiento, pérdida, robo de artículos inventariados**

1. Establecer cantidades mínimas y máximas de stock de inventarios con suficiente margen de fecha de vencimiento, especialmente en el caso de insumos médicos y medicamentos.
2. Accesos restringidos al área de bodega y farmacia.
3. Mantener actualizado en todo momento el sistema informático para el manejo de inventarios.
4. Arqueos y auditorias periódicas.

**Políticas aplicables para reducción de riesgos por mala praxis en servicios de salud, primeros auxilios y respuesta inmediata, prestados a la población.**

1. Utilizar protocolos de atención pre- hospitalaria para cada incidente.
2. Capacitación periódica a personal médico, paramédico y de primeros auxilios.
3. Revisión mensual del estado de equipo de primeros auxilios utilizado en la atención de incidentes.
4. Reuniones periódicas de jefaturas y subalternos de áreas de servicios de salud.

**Políticas aplicables para reducción de riesgos por poca credibilidad de la institución debido a mala imagen, calidad de los servicios, factores políticos y malas decisiones gerenciales.**

1. Realización de eventos motivacionales (dos veces al año) dirigidos a voluntarios, empleados y directivos de la organización.
2. Propiciar buenas relaciones entre los medios de comunicación y la organización, buscando oportunidades para dar a conocer la información sobre el accionar de la institución al interior del país.
3. El departamento de relaciones públicas deberá contar con equipo audio visual en perfectas condiciones para la cobertura de eventos y buscar los medios para la socialización del mismo a voluntarios, directivos, empleados y público en general.
4. El departamento de relaciones públicas debe ser el único canal de comunicación con los medios escritos, radio, televisión y todas las derivaciones, con el objetivo de asegurarse que la información que se proporcione sea confiable, oportuna y pertinente.

### **2.4.7 Información y comunicación**

La gerencia general y las unidades organizativas deberán establecer y mantener líneas de comunicación con todos los niveles de la institución, por lo que es indispensable utilizar terminología clara y uniforme y de preferencia la comunicación será por escrito.

La unidad de Informática realizará monitoreo constante sobre la información institucional y creará los procedimientos necesarios para su resguardo, a solicitud de las unidades organizativas.

El departamento de relaciones públicas y comunicación debe contar con mecanismos de comunicación, información y alianzas institucionales para promover y divulgar en forma sistemática las actividades de la Institución

Cada departamento es responsable de aplicar las políticas de reducción de riesgos y mantener un archivo institucional con el objeto de preservar, resguardar y controlar la información útil.

La información se divulgará a todos los niveles de la institución para identificar, evaluar y responder a los riesgos para el logro de los objetivos propuestos.

La información sobre las políticas, procedimientos y logística para la identificación, prevención y tratamiento de los riesgos, debe fluir desde la gerencia general en forma de cascada hasta el personal operativo y técnico. De tal forma que estos sean capaces de comunicar oportunamente cualquier falta de control interno a sus niveles superiores, clasificándola de acuerdo al tipo de falta, ya sea documental, tecnológica y de leyes.

La comunicación relevante se identifica y se comunica al personal de las diferentes áreas a fin de permitirles cumplir con sus responsabilidades e incentivar un ambiente laboral favorable.

Dicha información debe resguardarse para posibles consultas posteriores. Algunos ejemplos de la información y comunicación que debe difundirse son los siguientes:

- a) La persona encargada de colecturía, está obligada a levantar el acta, en la cual detalle los resultados y hallazgos obtenidos. En cuanto a los cobros del día.
- b) El departamento de recursos humanos debe informar mediante memorándum si alguno de los colectores no está en el momento que le corresponde de acuerdo al rol de trabajo, por cualquier situación imprevista que pueda resultar al momento de asignar responsabilidades.
- c) El departamento de recaudación de fondos, tesorería, colecturía, y contabilidad debe mantener una constante comunicación a fin de comparar registros, valores, precios de insumos, calidad de servicio etc., y así agilizar los servicio solicitados.

### **Responsabilidad de comunicar resultado de los informes**

- a) Efectuar la auditoría financiera del ejercicio que termina el 31 de Diciembre de cada año, y presentar los requerimientos de mayor relevancia.
- b) Efectuar la auditoria de los estados financieros, incluirá aquellas pruebas de los registros contables y demás procedimiento que considere necesarios y apropiados según las circunstancias, con el propósito de que se pueda expresar una opinión sobre los Estados Financieros.
- c) Realizar verificación del activo y del pasivo y de los resultados de sus operaciones, pero se entiende naturalmente que dadas las características y finalidad de este trabajo, el mismo no impone una revisión detallada y exhaustiva de las operaciones así como tampoco revelará necesariamente todos los faltantes u otras irregularidades, si estos existieran.

- d) Expresión de una opinión independiente sobre la razonabilidad de la presentación de los estados financieros, de conformidad con la base contable aceptada en El Salvador (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados). La capacidad para expresar una opinión dependerá de los hechos y circunstancias a la fecha de los informes. Si por algún motivo, están imposibilitados para completar los informes o no pueden expresar una opinión, o si dichos informe de requiere de modificaciones, esto será discutido con la dirección de la institución.
- e) Conjuntamente con el examen de los Estados Financieros, se revisará el control interno, los procedimientos contables y administrativos y el cumplimiento oportuno de las obligaciones legales.
- f) Revisión del cumplimiento de ciertas obligaciones legales, y con el único objeto de evaluar el efecto de cualquier contingencia.
- g) Planificar para obtener una seguridad razonable sobre si los estados financieros están exentos de errores significativos para detectar la existencia de desfalcos, abusos de confianza, falsificaciones, alteraciones de firmas y documentos y otros.

### **Expectativa de los donantes**

Los donantes esperan la razonabilidad de las cifras reveladas en los estados financieros, por cada periodo, de conformidad con a las Normas o marco de referencia que haya sido autorizado por parte del consejo con la finalidad de dar un procedimiento de corrección si se genera alguna diferencia o irregularidad según el marco regulatorio aplicado en la entidad.



### **2.4.8 Monitoreo**

Se monitorea la administración de los riesgos financieros y operativos para realizar las modificaciones necesarias a fin de disminuirlos. Las evaluaciones a realizar durante la marcha de las actividades de supervisión permanente y/o evaluaciones independientes.

El departamento de recaudación de fondos, tesorería, colecturías, auditoría interna y contabilidad, deben comparar los movimiento de los ingresos, de las erogaciones realizadas y otra información obtenida en el curso de las actividades diarias, con los datos obtenidos por el área de finanzas. Se deben revisar los tiempos de cobro de las donaciones pactadas.

La dirección, como máxima autoridad del departamento de finanzas, deberá supervisar constantemente todos los registros existentes en esa área, efectivo disponible, fechas de registro de los ingresos tanto de los recursos recibidos por parte de estado como de los ingresos propios.

#### **Evaluaciones Independientes:**

Se formarán comités de evaluación de riesgo, los cuales estarán conformados por miembros de la junta directiva y sus funciones serán, la supervisión constante de la practicidad y aplicación de las políticas y procedimientos de control aprobados para las diferentes áreas involucradas.

#### **Actividades de Supervisión**

El gerente general en coordinación con las subgerencias administrativas, deben revisar y evaluar las políticas de reducción de riesgo en forma anual, a fin de proponer adición, cambios y mejoras a las mismas.

Deberá proporcionar oportunamente los lineamientos que permitan corregir errores o reorientar acciones, los jefes de unidades organizativas deberán informar de forma inmediata al detectar alguna irregularidad y el departamento de auditoría interna será responsable de la verificación del funcionamiento integrado de los componentes de control a posteriori.

La unidad de auditoría interna, la firma privada de auditoría externa, deben evaluar periódicamente la efectividad y cumplimiento de las políticas de reducción de riesgos.

La supervisión estará a cargo del comité ejecutivo de riesgos (CER), quién velará porque lo planificado se cumpla.

**El Comité ejecutivo de riesgos (CER)** estará integrado por:

- Administrador único
- Coordinador de riesgos
- Jefatura de unidad financiera
- Gerencia del departamento de finanzas
- Gerencia del departamento administrativo

Dentro del comité Ejecutivo de riesgos (CER), el coordinador general de riesgos realizará las funciones de comunicar a la máxima autoridad de ONG LA ESPERANZA, el coordinador de riesgos, será designado por la gerencia general y será el enlace directo entre el comité riesgos y el administrador único.

### **Comité operativo de riesgos (COR)**

El comité operativo de riesgos (COR).Será el responsable de analizar los posibles riesgos del área financiera y operativa, presentárselos al comité ejecutivo de riesgos (CER) a fin de darle el adecuado tratamiento.

Este comité estará integrado en cada departamento de la siguiente forma por:

- Jefatura del departamento
- Jefe de área (según corresponda)
- Máximos 3 colaboradores

## 2.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

### 2.5.1 Conclusiones

Basándose en los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada en las ONG's de la zona metropolitana de San Salvador se constituye que:

- a) Las entidades no cuentan con manuales de políticas, normas y procedimientos para la administración de los ingresos y egresos, instrumentos apropiados que garanticen un mejor control, flujograma de procesos que orienten paso a paso a las actividades que ejecuta el personal del departamento de recaudación de fondos y comunicaciones de lo cual están conscientes los funcionarios que dirigen estas instituciones según manifestaron al respecto; debido a que les gustaría conocer y obtener un nuevo sistema de control interno que pudieran implementar en el área de: ingresos por donaciones, ingresos por fondos propios , subvención del gobierno y los egresos de la institución a efecto de mejorar los procesos, control de efectivo en una colecturía central para incrementar su credibilidad e ingresos por parte de la empresa privada, personas altruistas, donaciones nacionales e internacionales.
  
- b) No se cuenta con un diseño apropiado de las líneas de comunicación que permita que la información fluya eficiente y oportunamente entre los departamentos responsables del manejo de los recursos económicos, lo cual está afectando negativamente en la oportunidad y eficiencia de la realización de programas y proyectos de la institución que, a su vez, representa una afectación directa en los beneficiarios de la misma, sin considerar el incumplimiento de la visión y misión de la institución.

- c) De acuerdo a los resultados obtenidos e interpretando conjuntamente algunos de ellos, se puede concluir que las unidades responsables del manejo de los recursos no están procediendo a identificar los riesgos potenciales que conlleva el mal manejo de los mismos, o bien los identifican sin considerar sus posibles alternativas de solución. Por otra parte, no se están formulando planes de prevención de tales riesgos.
- d) No obstante de que existe una comisión encargada de evaluar la factibilidad, viabilidad y/o prioridad de todos y cada uno de los ingresos recibidos, es oportuno mencionar que, además de que la mayoría de los encuestados desconocen las funciones u operatividad de dicha comisión, los encuestados que afirmaron conocer tales funciones consideran que la comisión las realiza con suma eficiencia, lo que está afectando la oportunidad de ejercer un control.
- e) Los ejecutores responsables de la administración de fondos no cuentan con normas técnicas de control interno que de manera específica orienten sobre el deber ser de los procesos a ejecutarse, que coadyuve al logro de los objetivos y metas; la falta de dicha normativa ha impedido que se formulen procedimientos detallados para el eficiente y oportuno cumplimiento de las diferentes actividades que se requieren.

### **2.5.2 Recomendaciones**

Con la finalidad de que se superen las deficiencias señaladas en las conclusiones, se exponen las recomendaciones siguientes:

- a) Crear manuales de políticas y procedimientos que contribuyan a la realización eficiente de las actividades entre las áreas que intervienen en el manejo de fondos, de tal manera que se ejecuten con mejor coordinación.

- b) La administración superior debe girar instrucciones donde corresponda a fin de que de manera inmediata se proceda a diseñar los canales de comunicación entre los mencionados departamentos y las otras jefaturas y la comisión evaluadora de riesgos.
- c) A fin de que cada uno de los fondos recibidos posean un alto grado de seguridad de llegar íntegro y consecuentemente se logre la visión y misión institucional, se sugiere a la unidad financiera proceder por ella misma o a través de otro departamento a identificar y evaluar los diferentes riesgos potenciales que conllevará la captación de cada uno de los ingresos que perciban, formulando de forma inmediata las alternativas que conlleve a la eliminación, minimización o convivencia con tales riesgos, preparando, simultáneamente, los planes de prevención. Para tales propósitos deberá tomarse en consideración la aplicación del modelo contenidas en el capítulo II del presente trabajo de graduación.
- d) Girar instrucciones a las autoridades correspondientes para que se proceda a activar la comisión evaluadora de riesgos, con la finalidad de fortalecer los mecanismos de control interno enfocados a la minimización del riesgo financiero y operativo. A fin de que todas las actividades se ejecuten con eficiencia, eficacia, economía y transparencia en el cumplimiento de los objetivos, se recomienda a la administración superior adoptar e implementar las normas técnicas de control interno específicas, para la administración de ingresos, y hacerlo del conocimiento a los departamentos correspondientes para su respectiva aplicación.
- e) La institución debe proceder a la brevedad a implementar el enfoque Coso ERM para la administración de sus riesgos, ya que se considera que el mismo minimiza el impacto, así mismo capacitar al recurso humano y sus departamentos en lo que respecta al control interno, leyes tributarias, gestión de riesgos empresariales, contabilidad e informática a fin de mejorar la eficiencia en dicha área.

## BIBLIOGRAFÍA

American institute of Certified Accountants COSO: Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission. Internal Control –Integrated Framework. New Jersey.

Coopers & Lybrand. Los Nuevos Conceptos del control interno, informe coso España: Ediciones; Díaz De Santos, S.A.

Coopers & Lybrand, SA. (2004). Los nuevos conceptos del control interno- Informe COSO- Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades (PYMES), julio/2009

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Gestión de riesgos corporativos\_Marco integrado, Técnicas de aplicación, Septiembre (2004) Informe COSO. New York.

Dr. Lago Rodríguez, José. Conferencia Internacional de Auditoría Interna del IIA. Chicago. Estados Unidos. 11 al 13 de julio, 2005. Gestión de Riesgos Corporativos (COSO ERM). Págs. 69.

Estupiñan Gaitán, Rodrigo, Análisis Financiero y de Gestión, Colombia Ediciones Ecoe 2003, pág. 109

Estupinian Gaitán, Rodrigo. Año 2006 "Control interno y fraudes: con base en los ciclos transaccionales, análisis". 2da Edic. Bogotá: Ecoe Ediciones.2006. Págs. 453. ISBN 958-64 8415-7

Estupinian Gaitán, Rodrigo, Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna, Bogotá: Primera Edición, Ecoe, Ediciones, Agosto 2006, ISBN: 958-648-434-3  
Fornos Gómez, Manuel de Jesús, Administración Financiera I, primera edición, Ediciones Contables 2008, pág. 54. San Salvador.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. "Metodología de la Investigación". Cuarta Edición. México: Editorial McGraw-Hill, 2006. Págs. 850. ISBN 9701057538.

I Congreso de Auditoría Interna. "El rol y la Visión de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgos", IIA Colombia.

IFAC International Federation of Accountants. Federación Internacional de Contadores.

Jovel, Roberto Carlos. Guía básica para elaborar trabajos de investigación: ideas prácticas para desarrollar un proceso investigativo. San Salvador, El Salvador, Editorial e imprenta Universitaria, 2008. Págs. 132. ISBN 978-99923-27-42-5.

Lic. Gómez Castaneda. Exposición magistral COSO-ERM. Universidad de El Salvador. San Salvador. (2009). Pág. 51.

Mantilla, Samuel Alberto. Control Interno Informe COSO. 4ta Ed. Colombia: Esfera Editores Ltda., 2005. Págs. 345. ISBN 958-648-346-0.

Mantilla, Samuel Alberto. Auditoria del Control Interno. 1era Ed. Colombia: Ecoe Ediciones, 2005. Págs. 287. ISBN 958-64-8387-8

# ANEXOS



## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO No.1 RESUMEN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN.

ANEXO No.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS.

ANEXO No.3 ANÁLISIS FINANCIERO DE ONG EL SALVADOR XYZ

ANEXO No.4 INSTRUMENTO UTILIZADO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.

ANEXO No.5 ENTIDADES DE SOCORRO ENCUESTADAS

ANEXO No.6 ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO SUGERIDO DE ONG LA ESPERANZA.

## **RESUMEN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN.**

El trabajo de investigación se realizó mediante la utilización del tipo de estudio analítico descriptivo, partiendo de lo general a lo específico, identificando el problema y aplicando una serie de procedimientos para darle solución a una problemática.

Entre los pasos que conllevo a la aplicación del mencionado método y tipo de investigación, realizamos lo siguiente:

- Definición o detección de la problemática.
- Formulación de las definiciones operativas.
- Diseño de las técnicas e instrumentos de investigación.
- Recolección de los datos necesarios.
- Análisis e interpretación de los datos.
- Formulación del diagnóstico.
- Formulación de las conclusiones a que se haya llegado.

El estudio y aplicación de los procedimientos, brindo respuesta a lo planteado en relación a la situación de las unidades de observación y a la esencia del problema; y en quién se está presentando la problemática definida.

La investigación en general estuvo basada esencialmente en realizar una investigación bibliográfica y de campo; la primera consistió en la obtención y análisis de la correspondiente documentación que trata el tema y subtemas relacionados a la aplicación del enfoque Coso ERM, las cuales dichas entidades pueden llegar a aplicar en los diversos riesgos financieros; la segunda, se baso en la circulación de encuestas entre las unidades de observación establecidas, con el propósito de confirmar la existencia de la problemática.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS.**

**Pregunta No. 1** ¿La institución ha enfrentado problemas de carácter financiero en los últimos años?

**Objetivo:** Conocer si las ONG'S tienen problemas financieros y así determinar si tienen una idea clara en la manera en que se deben realizar la administración de sus recursos.

**Resultado:**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA(Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr)
SI	8	100.00%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfica No.1**



**Análisis:** Las 8 ONG'S encuestadas han enfrentado problemas de carácter financiero en los últimos años, esto impide tomar las decisiones adecuadas y acciones fundamentales que creen más proyectos para el desarrollo comunitario, restringiéndoles el poder tener herramientas que les permita pensar y actuar estratégicamente.

**Pregunta No. 2** ¿Los recursos financieros y administrativos son adecuadamente controlados en la Unidad Financiera?

**Objetivo:** Determinar si los recursos financieros y administrativos, los cuales les permiten alcanzar metas y objetivos de trabajo son adecuadamente controlados por la unidad financiera de las ONGs.

**Resultado:**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA(Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr)
SI	6	75.00%
NO	2	25.00%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfica No.2**



**Análisis:** Las ONG'S elaboran planes de acción que no son del todo satisfactorios por falta de tiempo, con respecto a la administración de sus recursos ya que de un total de 8 ONG'S, 2 de ellas contestaron que sus recursos financieros no están siendo adecuadamente controlados, por falta de personal capacitado y por que en algunas ocasiones no lo consideran necesario.

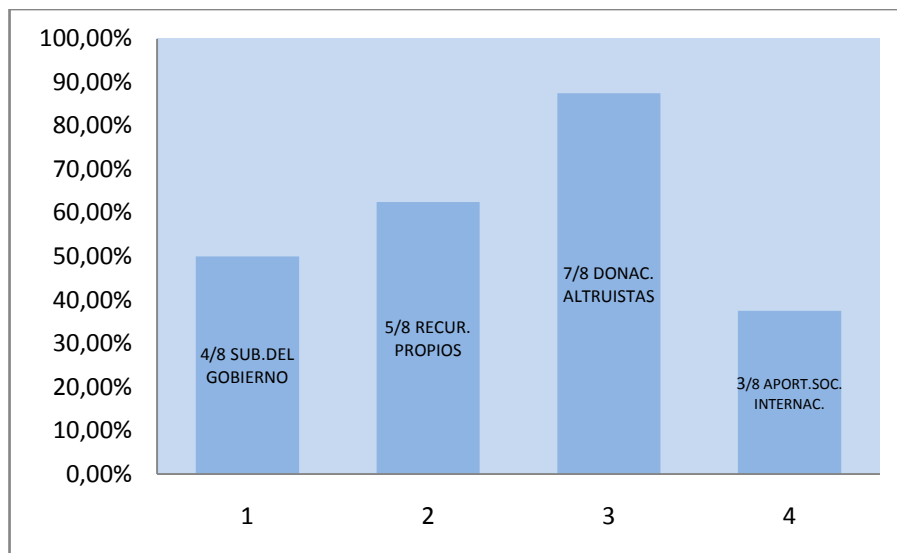
**Pregunta No.3** ¿Cuáles de los siguientes ingresos percibe esta institución?

**Objetivo:** Conocer el tipo de ingresos del que depende la mayoría de ONGs.

**Resultado:**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr)
SUBVENCIÓN DEL GOBIERNO	4/8	50.00%
INGRESOS POR RECURSOS PROPIOS	5/8	62.50%
DONACIONES DE PERSONAS ALTRUISTAS	7/8	87.50%
APORTACIONES DE SOCIEDADES INTERNACIONALES	3/8	37.50%

**Gráfica No.3**



**Análisis:** Solamente 4 de instituciones de socorro encuestadas recibe subvención del gobierno, mientras que 5 de ellas generan recursos propios, sin embargo 7 reciben donaciones de personas altruistas y solamente 3 reciben aportes de sociedades internacionales.

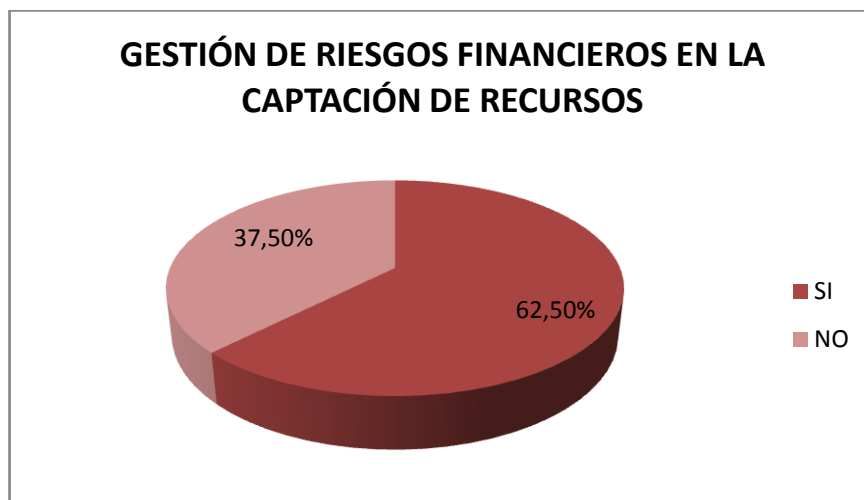
**Pregunta No.4** ¿La institución está gestionando los riesgos financieros y operativos, en la captación de este tipo de recursos?

**Objetivo:** Conocer si las ONG'S establecen prioridades y alcances hacia el futuro, evaluado resultados precisos, medibles y programados con respecto a la gestión de los riesgos financieros inherentes en la captación de recursos , y de las acciones que llevan a cabo para su mitigación en un tiempo determinado.

**Resultado:**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA(Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr)
SI	5	62.50%
NO	3	37.50%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

Gráfica No.4



**Análisis:** De las 8 ONG'S encuestadas 5 de ellas están gestionando los riesgos financieros en la captación de sus recursos para el desarrollo de programas y proyectos de beneficio para la comunidad salvadoreña, mientras que 3 de ellas no realiza ningún tipo de gestión.

**Pregunta No. 5** ¿Considera usted que el control interno financiero y operativo que se aplica, cumple con los requerimientos de prevención de riesgo financiero de la institución?

**Objetivo:** Conocer el criterios que las ONG'S e identificar cuáles son las variantes prioritarias que una organización toma en cuenta para prevenir el riesgo, quiénes están involucrados y quiénes son los responsables de realizar las actividades a desarrollar.

**Resultado:**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA(Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr)
SI	3	37.50%
NO	5	62.50%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfica No.5**



**Análisis:** De las 8 ONG'S encuestadas solamente 3 de ellas consideran que el control interno aplicado en este momento cumple con los requerimientos de prevención de riesgo financiero, mientras que 5 considera que no se realiza de forma adecuada.

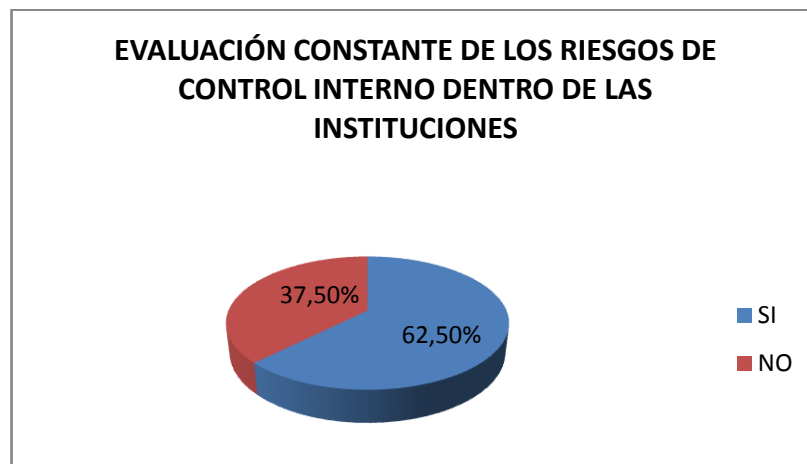
**Pregunta No.6** ¿Se evalúan constantemente los riesgos de Control Interno, que puedan darse dentro de la Institución?

**Objetivo:** Identificar si las ONG'S realizan sus actividades y acciones para evaluar sus riesgos, si éste es adecuado para la organización por el entorno al que enfrenta y alcanzar sus metas y objetivos.

**Resultado:**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA(Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr)
SI	5	62.50%
NO	3	37.50%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfica No.6**



**Análisis:** De las 8 ONG'S encuestadas, 5 realizan evaluaciones constantes del riesgo del control interno dentro de la institución mientras que el otro 3 de ellas no realiza ningún tipo de prevención del riesgo financiero.



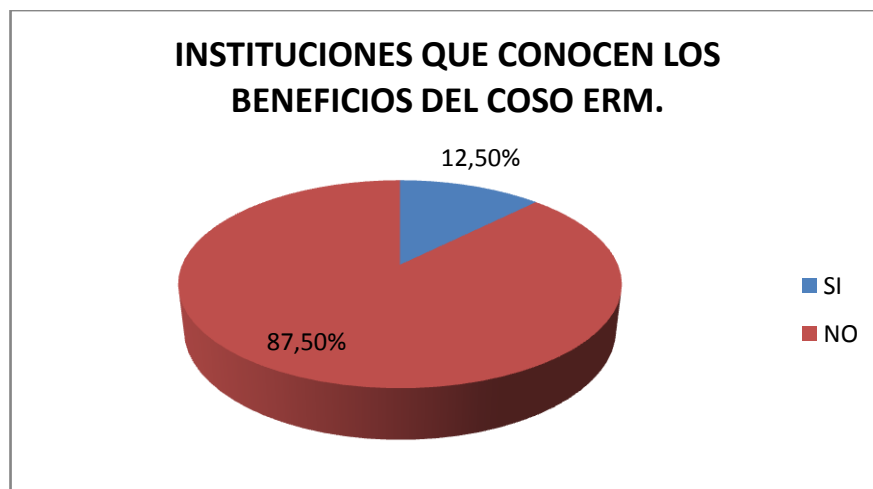
**Pregunta No.7** ¿Es conocedor usted de los beneficios que el enfoque Coso ERM, podría aportar a la institución?

**Objetivo:** Conocer si las ONG'S cuentan con personal conocedor y capaz de ejecutar un control dentro de la institución; actualizado que esté dispuesto a ejercer un control en pro del beneficio de la institución.

**Resultado:**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA(Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr)
SI	1	12.50%
NO	7	87.50%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfica No.7**



**Análisis:** Del total de 8 ONG'S que se encuestaron, solamente 1 conoce que beneficio puede aportar la implementación de coso ERM. Sin embargo, 7 de ellas no conocen los beneficios de este enfoque.

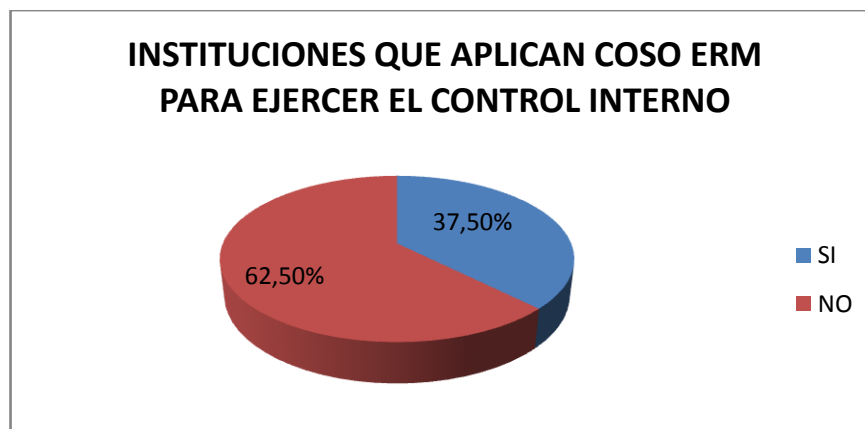
**Pregunta No.8** ¿Aplican éste sistema para ejercer el control Interno dentro de la institución?

**Objetivo:** Corroborar si las ONGs aplican un sistema de control interno basado en coso ERM ,y si hay quien se encargue del cumplimiento del mismo ya que es útil identificar el responsable del seguimiento del modelo, que asegurará el avance de la implementación como del cumplimientos de los controles en caso de llegar a desarrollarse.

**Resultado:**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA(Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr)
SI	3	37.50%
NO	5	62.50%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfica No.8**



**Análisis:** Se puede observar que 5 de las instituciones encuestadas no aplica sistema de control interno basado en Coso ERM dentro de la institución y no han considerando la importancia que posee para el buen funcionamiento de la institución, esto indica que solamente el 3 de alguna forma aplica controles en base a COSO.

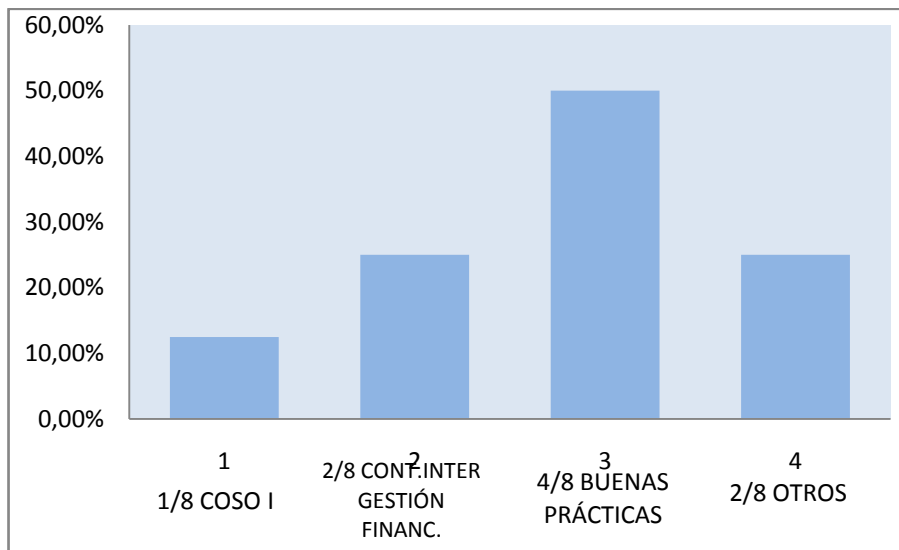
**Pregunta No.9** ¿Si no aplica el enfoque Coso Erm, cuál de los siguientes controles ésta utilizando?

**Objetivo:** Identificar qué control está siendo aplicado por parte de las ONG's para ejecutar sus actividades y dar cumplimiento a los planes de trabajo establecidos.

**Resultado:**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr)
ENFOQUE BASADO EN COSO I	1/8	12.50%
CONTROLES INTERNOS DE GESTIÓN FINANCIERA	2/8	25.00%
BUENAS PRÁCTICAS	4/8	50.00%
OTROS	2/8	25.00%

**Gráfica No.9**



**Análisis:** De las 8 instituciones encuestadas solamente una de ellas utiliza un sistema de control interno basado en Coso I, 2 aplican controles internos de gestión financiera, 4 aplican buenas prácticas de control interno y 2 de ellas aplican otro tipo de sistema.

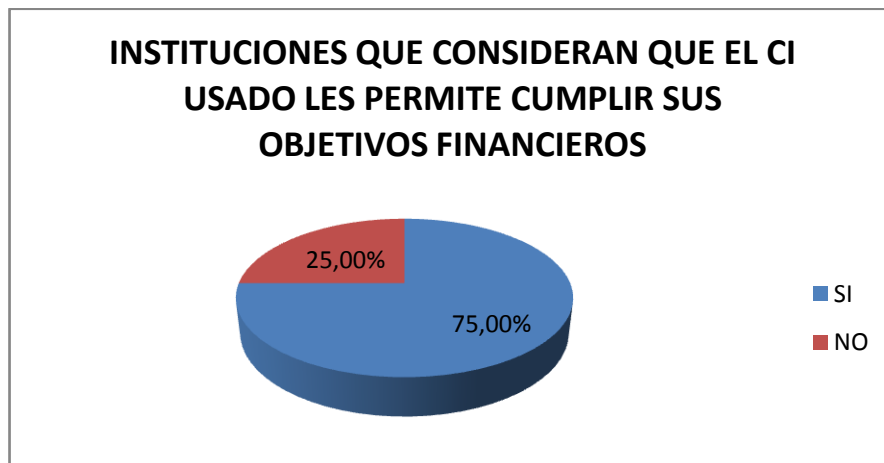
**Pregunta No.10** ¿Considera que el sistema que utiliza actualmente cumple con los objetivos de carácter financiero de la Institución?

**Objetivo:** Determinar el grado de importancia que puede tener la aplicación de un modelo de control interno basado en Coso ERM, en cuanto a que si este cumple o no con los objetivos de carácter financiero de cada una de las actividades realizadas en la organización.

**Resultado:**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA(Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr)
SI	6	75.00%
NO	2	25.00%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

Grafica N0.10



**Análisis:** De las 8 entidades de socorro encuestadas 6 consideran que el sistema utilizado actualmente cumple con los objetivos de carácter financiero de la institución mientras que 2 consideran que para ejecutar los programas y proyectos de forma más eficiente es necesario contar con otro modelo de control interno.

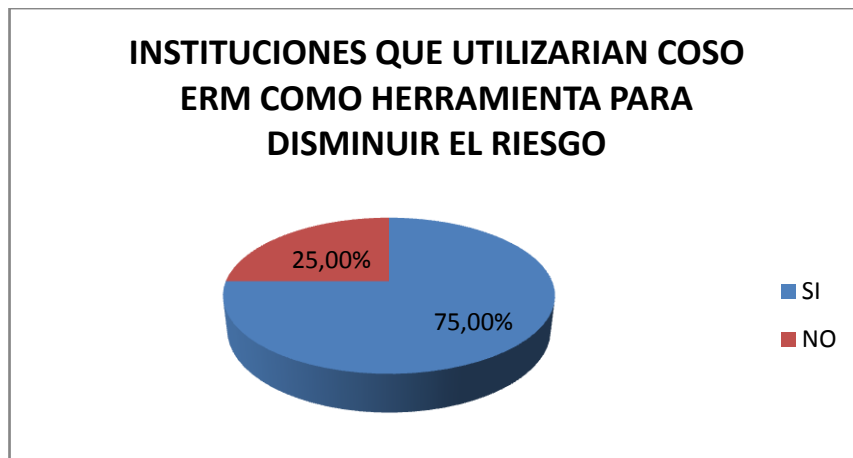
**Pregunta No.11** ¿En caso de que la institución cuente con un modelo basado en Coso ERM utilizaría usted dicho enfoque como una herramienta para disminuir riesgo financiero?

**Objetivo:** Determinar si los directores de ONG'S o responsables de los recursos monetarios que reciben, tienen interés por utilizar una herramienta de control que contribuya a disminuir el riesgo.

**Resultado:**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA(Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr)
SI	6	75.00%
NO	2	25.00%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

**Grafica No.11**



**Análisis:** Se logró determinar que 6 ONG'S son responsables con los recursos monetarios que poseen ya que evalúan los costos en que deben incurrir dándole prioridad a las actividades más urgentes de realizar y evitando erogaciones incensarios. Por lo que en caso de que la institución cuente con un modelo basado en Coso ERM utilizarían dicho enfoque como una herramienta para disminuir riesgo financiero.

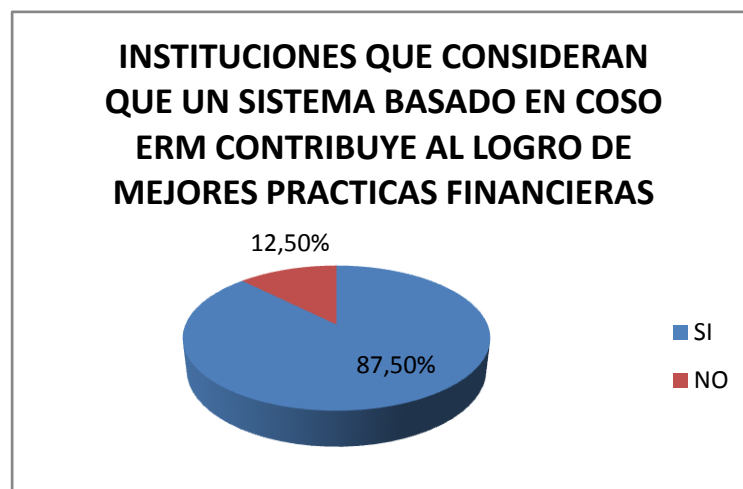
**Pregunta No.12** ¿Considera usted que un documento que contenga los lineamientos para la implementación y aplicación del enfoque Coso ERM puede contribuir al logro de mejores prácticas financieras en esta institución?

**Objetivo:** Analizar la utilidad que proporciona a las ONG'S poseer un modelo de control interno basado en coso ERM, que les permita manejar de mejor forma los recursos económicos, mejorar la administración de la entidad, para el logro de mejores prácticas financieras.

**Resultado:**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA(Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr)
SI	7	87.50%
NO	1	12.50%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Grafica No.12**



**Análisis:** El 87.5% ONG's considera útil poseer un sistema basado en coso ERM, mejoraría el manejo de los recursos económicos, les permitiría un óptimo funcionamiento de toda la entidad y solamente un 12.5% que corresponde a 1 institución de 8 encuestadas no muestra interés por otro sistema de control interno.

## ANÁLISIS FINANCIERO DE ONG LA ESPERANZA

## ANÁLISIS HORIZONTAL

## ONG LA ESPERANZA

## ESTADO DE RENDIMIENTO ECONÓMICO DE LOS AÑOS 2011, 2010 Y 2009

(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

CUENTA	2011	2010	Dif. Cantidad	Dif. En %	2010	2009	Dif. Cantidad	Dif. En %
INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS	2548,730.14	3171,611.57	(622,881.43)	-20%	3171,611.57	4256,977.05	(1085,365.48)	-25%
<b>TOTAL DE INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS</b>	<b>2548,730.14</b>	<b>3171,611.57</b>	<b>(622,881.43)</b>	<b>-20%</b>	<b>3171,611.57</b>	<b>4256,977.05</b>	<b>(1085,365.48)</b>	<b>-25%</b>
Ingresos Financieros y otros	8,261.25	13,949.25	(5,688.00)	-41%	13,949.25	8,261.25	5,688.00	69%
Ingresos Por transf. Corriente. Rec. (donaciones)	192,089.57	949,831.00	(757,741.43)	-80%	949,831.00	1251,832.01	(302,001.01)	-24%
Transferencias Corrientes del Sector Publico	1600,197.16	1450,197.16	150,000.00	10%	1450,197.16	1608,197.16	(158,000.00)	-10%
Ingresos por Ventas de Bienes y Servicios	739,323.89	739,323.89	-	0%	739,323.89	739,323.89	-	0%
Ingresos por Actualización y Ajustes	7,834.49	16,286.49	(8,452.00)	-52%	16,286.49	648,338.96	(632,052.47)	-97%
Ajustes de Ejercicios Anteriores	1,023.78	2,023.78	(1,000.00)	-49%	2,023.78	1,023.78	1,000.00	98%
<b>MENOS :GASTOS AL PERSONAL</b>								
Gastos al Personal	1423,343.27	1423,343.27	-	0%	1423,343.27	1527,393.27	(104,050.00)	-7%
<b>TOTAL DE GASTOS AL PERSONAL</b>	<b>1423,343.27</b>	<b>1423,343.27</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>1423,343.27</b>	<b>1527,393.27</b>	<b>(104,050.00)</b>	<b>-7%</b>

CUENTA	2011	2010	Dif. Cantidad	Dif. En %	2010	2009	Dif. Cantidad	Dif. En %
Productos Alimenticios Agropecuarios y Forestales	19,568.45	29,568.45	(10,000.00)	-34%	29,568.45	194,568.45	(165,000.00)	-85%
Productos Textiles y Vestuarios	25,060.91	34,900.41	(9,839.50)	-28%	34,900.41	350,510.91	(315,610.50)	-90%
Materiales de Oficina Productos de Papel e Impresos	7,478.07	12,478.07	(5,000.00)	-40%	12,478.07	17,478.07	(5,000.00)	-29%
Productos de Cuero y Caucho	8,652.10	9,752.10	(1,100.00)	-11%	9,752.10	28,652.10	(18,900.00)	-66%
Productos Químico combustible y Lubricante	354,788.37	355,220.37	(432.00)	0%	355,220.37	527,448.58	(172,228.21)	-33%
Minerales y Productos derivados	8,861.40	12,684.40	(3,823.00)	-30%	12,684.40	9,861.40	2,823.00	29%
Materiales de uso y consumo	114,704.35	115,156.55	(452.20)	0%	115,156.55	124,704.35	(9,547.80)	-8%
Bienes de Uso y Consumo Diverso	29,756.40	36,381.40	(6,625.00)	-18%	36,381.40	44,756.40	(8,375.00)	-19%
Servicios Básicos	170,368.41	520,368.41	(350,000.00)	-67%	\$ 520,368.41	243,028.62	277,339.79	114%
Mantenimiento y Reparación	22,624.56	23,524.56	(900.00)	-4%	23,524.56	58,049.56	(34,525.00)	-59%
Servicio Comerciales	34,993.07	123,967.23	(88,974.16)	-72%	123,967.23	92,993.07	30,974.16	33%
Otros Servicios y Arrendamientos Diversos	12,996.23	126,118.09	(113,121.86)	-90%	126,118.09	20,996.23	105,121.86	501%
Pasajes y Viáticos	31,128.06	31,660.56	(532.50)	-2%	31,660.56	156,503.06	(124,842.50)	-80%
Servicios técnicos y Profesionales	8,151.83	8,151.83	-	0%	8,151.83	11,151.83	(3,000.00)	-27%
<b>TOTAL DE GASTOS EN BINES CONSUMO Y SERVICIOS</b>	<b>849,132.21</b>	<b>1439,932.43</b>	<b>(590,800.22)</b>	<b>-41%</b>	<b>1439,932.43</b>	<b>1880,702.63</b>	<b>(440,770.20)</b>	<b>-23%</b>
<b>OTROS GASTOS</b>								
Gastos en Bienes capitalizable	3,934.98	3,934.98	-	0%	3,934.98	403,934.98	(400,000.00)	-99%
Gastos Financieros y Otro	18,182.37	11,851.17	6,331.20	53%	11,851.17	55,982.37	(44,131.20)	-79%
Gastos en Transferencias Otorgadas	25,048.06	25,048.06	-	0%	25,048.06	85,048.06	(60,000.00)	-71%
Gastos de venta y cargos Calculados	81,899.48	81,899.48	-	0%	81,899.48	81,899.48	-	0%
Gastos de Actualización y Ajuste	169.18	169.18	-	0%	169.18	(95,880.82)	96,050.00	-100%
<b>TOTAL DE OTROS GASTOS</b>	<b>129,234.07</b>	<b>122,902.87</b>	<b>6,331.20</b>	<b>5%</b>	<b>122,902.87</b>	<b>530,984.07</b>	<b>(408,081.20)</b>	<b>-77%</b>
<b>TOTAL UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>147,020.58</b>	<b>185,433.00</b>	<b>(38,412.42)</b>	<b>-21%</b>	<b>185,433.00</b>	<b>317,897.08</b>	<b>(132,464.08)</b>	<b>-42%</b>



**ONG LA ESPERANZA**  
**ESTADO DE FLUJO DE FONDOS DE LOS AÑOS 2011, 2010 Y 2009**  
**(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)**

CUENTA	2011	2010	Dif. En Cant.	Dif. En %	2010	2009	Dif. En Cant.	Dif. En %
<b>DISPONIBILIDADES</b>								
Disponibilidades Iniciales	71,383.29	81,383.29	(10,000.00)	-12%	81,383.29	316,833.29	(235,450.00)	-74%
<b>TOTAL DE DISPONIBILIDADES INICIALES</b>	<b>71,383.29</b>	<b>81,383.29</b>	<b>(10,000.00)</b>	<b>-12%</b>	<b>81,383.29</b>	<b>316,833.29</b>	<b>(235,450.00)</b>	<b>-74%</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL NETO</b>								
Fuentes Operacionales	2537,196.46	2538,196.46	(1,000.00)	0%	2538,196.46	2540,696.46	(2,500.00)	0%
Usos Operacionales	(2533,680.33)	(2534,680.33)	1,000.00	0%	(2534,680.33)	(2537,180.33)	2,500.00	0%
<b>TOTAL RESULTADO DE OPERACIONAL NETO</b>	<b>3,516.13</b>	<b>3,516.13</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>3,516.13</b>	<b>3,516.13</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>
<b>RESULTADO NO OPERACIONAL NETO</b>								
Fuentes no Operacionales	366,814.75	371,814.75	(5,000.00)	-1%	371,814.75	372,814.75	(1,000.00)	0%
Usos no Operacionales	(365,083.71)	(365,083.71)	-	0%	(365,083.71)	(363,569.22)	(1,514.49)	0%
<b>TOTAL RESULTADO NO OPERACIONAL NETO</b>	<b>1,731.04</b>	<b>6,731.04</b>	<b>(5,000.00)</b>	<b>-74%</b>	<b>6,731.04</b>	<b>9,245.53</b>	<b>(2,514.49)</b>	<b>-27%</b>
<b>EFFECTIVO AL FINAL DEL AÑO</b>								
<b>TOTAL DE EFFECTIVO AL FINAL DEL AÑO</b>	<b>76,630.46</b>	<b>91,630.46</b>	<b>(15,000.00)</b>	<b>-16%</b>	<b>91,630.46</b>	<b>329,594.95</b>	<b>(237,964.49)</b>	<b>-72%</b>

## ANÁLISIS VERTICAL

### ONG LA ESPERANZA

#### ESTADO DE RENDIMIENTO ECONÓMICO DE LOS AÑOS 2011,2010 Y 2009

(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

CUENTA	2011	VERTICAL	2010	VERTICAL	2009	VERTICAL
<b>INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS</b>	<b>2548,730.14</b>	<b>100.00%</b>	<b>3171,611.57</b>	<b>100.00%</b>	<b>4256,977.05</b>	<b>100.00%</b>
<b>TOTAL DE INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS</b>	<b>2548,730.14</b>	<b>100.00%</b>	<b>3171,611.57</b>	<b>100.00%</b>	<b>4256,977.05</b>	<b>100.00%</b>
Ingresos Financieros y otros	8,261.25	0.32%	13,949.25	0.44%	8,261.25	0.19%
Ingresos Por transferencias Corrientes Recibidas (Ing x Don	192,089.57	7.54%	949,831.00	29.95%	1251,832.01	29.41%
Transferencias Corrientes del Sector Publico	1600,197.16	62.78%	1450,197.16	45.72%	1608,197.16	37.78%
Ingresos por Ventas de Bienes y Servicios (F. Propios )	739,323.89	29.01%	739,323.89	23.31%	739,323.89	17.37%
Ingresos por Actualización y Ajustes	7,834.49	0.31%	16,286.49	0.51%	648,338.96	15.23%
Ajustes de Ejercicios Anteriores	1,023.78	0.04%	2,023.78	0.06%	1,023.78	0.02%
<b>MENOS GASTOS</b>						
<b>GASTOS AL PERSONAL</b>						
Gastos al Personal	1423,343.27	55.85%	1423,343.27	44.88%	1527,393.27	35.88%
<b>TOTAL DE GASTOS AL PERSONAL</b>	<b>1423,343.27</b>	<b>55.85%</b>	<b>1423,343.27</b>	<b>44.88%</b>	<b>1527,393.27</b>	<b>35.88%</b>

CUENTA	2011	VERTICAL	2010	VERTICAL	2009	VERTICAL
<b>GASTOS EN BIENES CONSUMO Y SERVICION</b>						
Productos Alimenticios Agropecuarios y Forestales	19,568.45	0.77%	29,568.45	0.93%	194,568.45	4.57%
Productos Textiles y Vestuarios	25,060.91	0.98%	34,900.41	1.10%	350,510.91	8.23%
Materiales de Oficina Productos de Papel e Impresos	7,478.07	0.29%	12,478.07	0.39%	17,478.07	0.41%
Productos de Cuero y Caucho	8,652.10	0.34%	9,752.10	0.31%	28,652.10	0.67%
Productos Químico combustible y Lubricante	354,788.37	13.92%	355,220.37	11.20%	527,448.58	12.39%
Minerales y Productos derivados	8,861.40	0.35%	12,684.40	0.40%	9,861.40	0.23%
Materiales de uso y consumo	114,704.35	4.50%	115,156.55	3.63%	124,704.35	2.93%
Bienes de Uso y Consumo Diverso	29,756.40	1.17%	36,381.40	1.15%	44,756.40	1.05%
Servicios Básicos	170,368.41	6.68%	520,368.41	16.41%	243,028.62	5.71%
Mantenimiento y Reparación	22,624.56	0.89%	23,524.56	0.74%	58,049.56	1.36%
Servicio Comerciales	34,993.07	1.37%	123,967.23	3.91%	92,993.07	2.18%
Otros Servicios y Arrendamientos Diversos	12,996.23	0.51%	126,118.09	3.98%	20,996.23	0.49%
Pasajes y Viáticos	31,128.06	1.22%	31,660.56	1.00%	156,503.06	3.68%
Servicios técnicos y Profesionales	8,151.83	0.32%	8,151.83	0.26%	11,151.83	0.26%
<b>TOTAL DE GASTOS EN BINES CONSUMO Y SERVICION</b>	<b>849,132.21</b>	<b>33.32%</b>	<b>1439,932.43</b>	<b>45.40%</b>	<b>1880,702.63</b>	<b>44.18%</b>
<b>OTROS GASTOS</b>						
Gastos en Bienes capitalizable	3,934.98	0.15%	3,934.98	0.12%	403,934.98	9.49%
Gastos Financieros y Otro	18,182.37	0.71%	11,851.17	0.37%	55,982.37	1.32%
Gastos en Transferencias Otorgadas	25,048.06	0.98%	25,048.06	0.79%	85,048.06	2.00%
Gastos de venta y cargos Calculados	81,899.48	3.21%	81,899.48	2.58%	81,899.48	1.92%
Gastos de Actualización y Ajuste	169.18	0.01%	169.18	0.01%	(95,880.82)	-2.25%
<b>TOTAL DE OTROS GASTOS</b>	<b>129,234.07</b>	<b>5.07%</b>	<b>122,902.87</b>	<b>3.88%</b>	<b>530,984.07</b>	<b>12.47%</b>
<b>UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>147,020.58</b>	<b>5.77%</b>	<b>185,433.00</b>	<b>5.85%</b>	<b>317,897.08</b>	<b>7.47%</b>

**ONG LA ESPERANZA**

**ESTADO DE FLUJO DE FONDOS DE LOS AÑOS 2011,2010 Y 2009**

**(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)**

CUENTA	2011	VERTICAL	2010	VERTICAL	2009	VERTICAL
<b>DISPONIBILIDADES</b>						
Disponibilidades Iniciales	71383.29	93.15%	81,383.29	88.82%	316,833.29	96.13%
<b>TOTAL DE DISPONIBILIDADES INICIALES</b>	<b>71383.29</b>	<b>93.15%</b>	<b>81,383.29</b>	<b>88.82%</b>	<b>316,833.29</b>	<b>96.13%</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL NETO</b>						
Fuentes Operacionales	2537,196.46	3310.95%	2538,196.46	2770.04%	2540,696.46	770.85%
Usos Operacionales	(2533,680.33)	-3306.36%	(2534,680.33)	-2766.20%	(2537,180.33)	769.79%
<b>TOTAL RESULTADO DE OPERACIONAL NETO</b>	<b>3,516.13</b>	<b>4.59%</b>	<b>3,516.13</b>	<b>3.84%</b>	<b>3,516.13</b>	<b>1.07%</b>
<b>RESULTADO NO OPERACIONAL NETO</b>						
Fuentes no Operacionales	366,814.75	478.68%	371,814.75	405.78%	372,814.75	113.11%
Usos no Operacionales	(365,083.71)	-476.42%	(365,083.71)	-398.43%	(363,569.22)	110.31%
<b>TOTAL RESULTADO NO OPERACIONAL NETO</b>	<b>1,731.04</b>	<b>2.26%</b>	<b>6,731.04</b>	<b>7.35%</b>	<b>9,245.53</b>	<b>2.81%</b>
<b>EFFECTIVO TOTAL DISPONIBLE AL FINAL DEL AÑO</b>	<b>76,630.46</b>	<b>100.00%</b>	<b>91,630.46</b>	<b>100.00%</b>	<b>329,594.95</b>	<b>100.00%</b>

## ANÁLISIS DE LOS INGRESOS

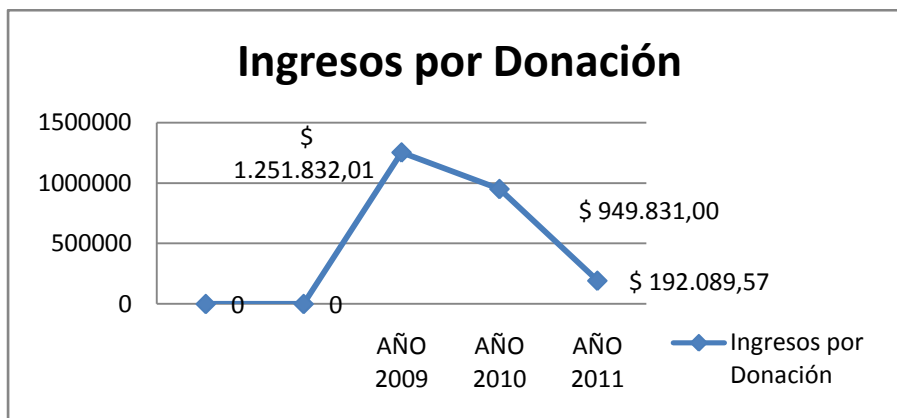
Se presenta el análisis de los ingresos del año 2009, 2010 y 2011 con el fin de presentar una comparación.

CUADRO No.1

### COMPARACIÓN DE INGRESOS

CUENTA	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
Ingresos por Donación	\$ 1251,832.01	\$ 949,831.00	\$ 192,089.57
Ingresos del Sector Público	\$ 1608,197.16	\$ 1450,197.16	\$ 1600,197.16
Ingresos Fondos propios	\$ 739,323.89	\$ 739,323.89	\$ 739,323.89
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 3599,353.06</b>	<b>\$ 3139,352.05</b>	<b>\$ 2531,610.62</b>

GRÁFICO No. 1



En el año 2009 los ingresos por Donaciones recibidas fueron de \$ 1, 251,832.01, en el año 2010 disminuyeron en \$ 302,001.01, lo que muestra una notable reducción de los ingresos por donación y para el año 2011 disminuyeron en \$ 757,741.43. Esto se debe a la retirada de muchas Instituciones privadas y personas altruistas que aportaban a la institución.

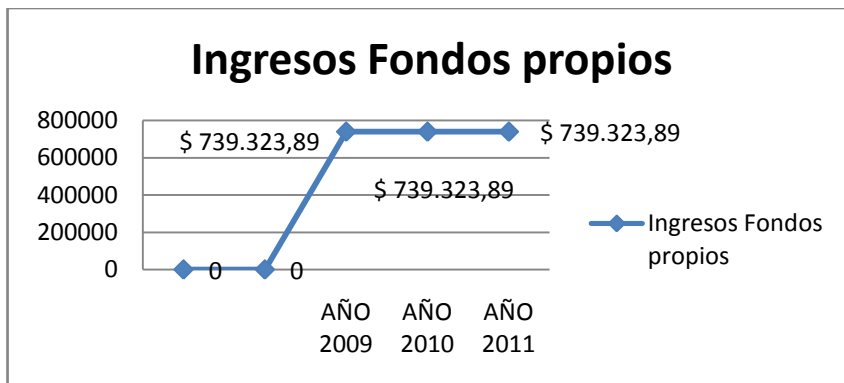
**GRÁFICO No. 2**



Los ingresos por parte del Sector Público para el año 2009 fueron de \$ 1, 608,197.16, para el año 2010 disminuyeron en \$ 158,000.00 y para el año 2011 disminuyeron en \$ 150,000.00 debido a la reducción presupuestaria Gubernamental.

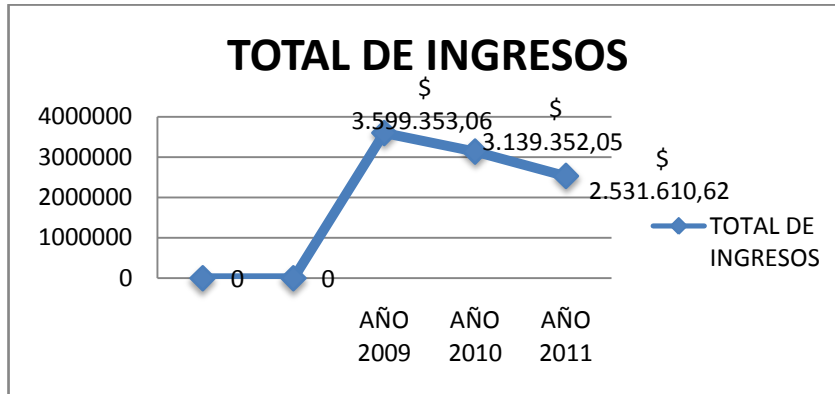
Al realizar un análisis se determinó que esto se debe a que la no se ha administrado de forma oportuna los Fondos que percibe la institución esto puede ocasionar que dichos fondos no sean utilizados para el propósitos esperado.

**GRÁFICO No. 3**



Los ingresos propios del año 2009 fueron de \$ 739, 323.89 y para el año 2010 se mantuvieron en \$ 739,323.89 y para el año 2011 se mantienen en \$ 739,323.89 por lo que no ha existido ninguna variación significativa en este rubro de ingresos de la Institución.

GRÁFICO No. 4



**CONCLUSIÓN DEL TOTAL DE INGRESOS DE LOS AÑOS 2009, 2010 Y 2011**

Los ingresos se han visto afectados de forma significativa porque la administración presenta deficiencias, observamos que del año 2009 al año 2010 existe una disminución de \$ 460,001.01 y del 2010 al 2011 se dio un decremento de \$ 607,741.43 por lo que se considera que no existen controles internos adecuados dentro de la institución.

## ANÁLISIS DE GASTOS

Se presenta el análisis de gastos del año 2009, 2010 y 2011 de las cuentas de gastos al personal, gastos en bienes de consumo y servicio y otros gastos.

### CUADRO No.2

#### COMPARACIÓN DE GASTOS

CUENTA	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
Gastos al Personal	\$ 1527,393.27	\$ 1423,343.27	\$ 1423,343.27
Gastos en Bienes de Cons. Y Serv.	\$ 1880,702.63	\$ 1439,932.43	\$ 849,132.21
Otros Gastos	\$ 530,984.07	\$ 122,902.87	\$ 129,234.07
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 3939,079.97</b>	<b>\$ 2986,178.57</b>	<b>\$ 2401,709.55</b>

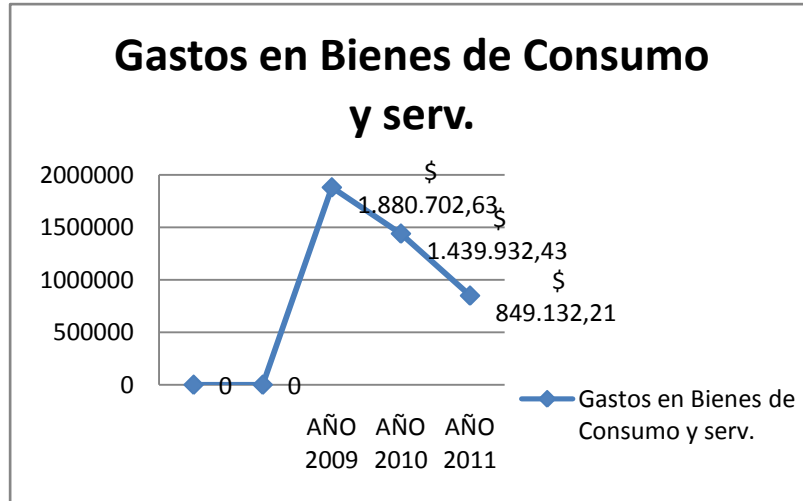
### GRÁFICO No.5



Los gastos al igual que los ingresos son aspectos importantes a considerar para la obtención de mejores resultados. Los gastos al personal para el año 2009 fueron de \$ 1, 527,393.27 y para el año 2010 y 2011 se mantienen en la misma cantidad, la institución mantiene un equilibrio en lo que respecta al gasto en salarios al personal.

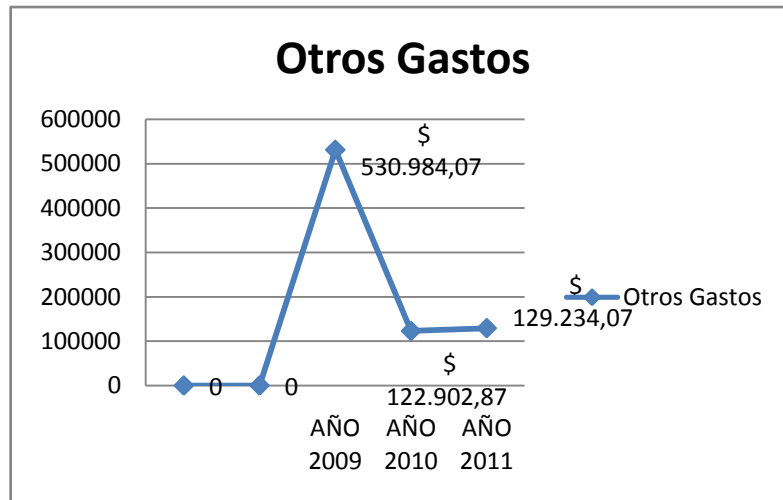


GRÁFICO No. 6



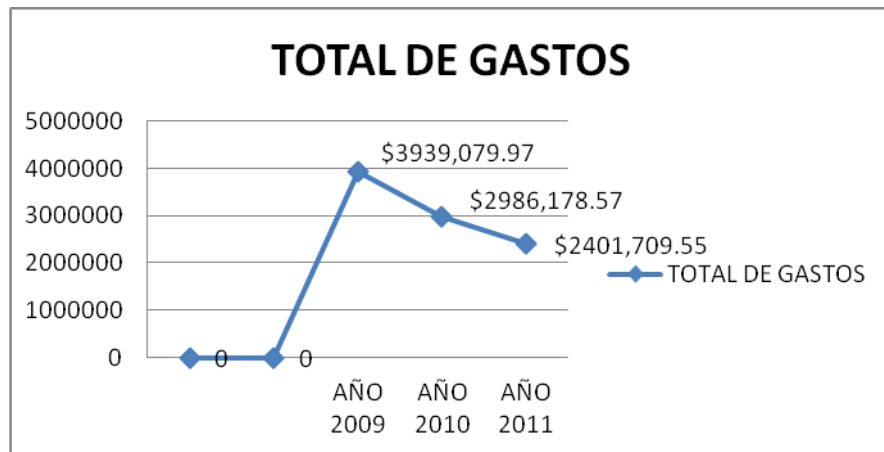
De acuerdo a la gráfica los gastos en bienes de consumo, presentan una disminución del año 2009 al 2010 de \$ 440,770.20 y del 2010 al 2011 una disminución de \$ 590,800.22, es notable la disminución de gastos año con año por lo tanto la institución está gestionando austeridad en los gastos corrientes.

GRÁFICO No. 7



En la cuenta de otros gastos durante el año 2009 fue de \$ 530,984.07 y para el año 2010 se dio una disminución de \$ 408081.20, existiendo un aumento para el año 2011 de \$ 6,331.20. Es notable que los gastos han disminuido o se han mantenido de acuerdo a los ingresos percibidos por la institución.

**GRÁFICO No. 8**



### **CONCLUSIÓN DEL TOTAL DE GASTOS PARA LOS AÑOS 2009,2010 Y 2011**

El total de gastos para el año 2009 fueron de \$ 3,939,079.97 y para el año 2010 la tendencia es a disminuir de igual forma sucede para el año 2011 pero en menor porcentaje a los años anteriores.

Concluimos que los gastos han sido controlados de acuerdo a los ingresos percibidos por las Institución.

**MODELO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**



**Universidad de El Salvador**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Escuela de Contaduría Pública**

**CUESTIONARIO**

Reciban un cordial saludo de parte de la Universidad de El Salvador, la presente encuesta está dirigida a la Gerentes, Administradores y Jefes Financieros de las Instituciones de Beneficencia pública de La Zona Metropolitana de San Salvador, mediante la cual se recopilará información que servirá para sustentar el trabajo de investigación denominado: **“APLICACIÓN DEL MODELO COSO ERM, PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO FINANCIERO Y OPERATIVO DENTRO DE LAS INSTITUCIONES DE UTILIDAD PUBLICA”**.

**OBJETIVO:** Recopilar información para validar y justificar que existe la problemática a fin de que la misma sea de utilidad para las instituciones de socorro.

**INDICACION:** Marque con una "X" su respuesta de cada una de las interrogantes y complete de acuerdo a su juicio donde considere necesario.

Agradecemos su valioso tiempo y colaboración por la información que será proporcionada, garantizamos que la misma será utilizada con la confidencialidad y profesionalismo del caso.

1. ¿La institución ha enfrentado problemas de carácter financiero en los últimos años?

Si  No

2. ¿Los recursos financieros y administrativos son adecuadamente controlados en la Unidad Financiera?

Si  No

3. ¿Cuáles de los siguientes ingresos percibe esta institución?

Subvención Gubernamental

Ingresos por Recursos Propios

Donaciones de personas Altruistas

Aportes de Sociedades Internacionales para la ejecución de proyectos de ayuda comunitaria.


4. ¿La institución está gestionando los riesgos financieros en la captación de este tipo de recursos?

Si  No

5. ¿Considera usted que el control interno financiero que se aplica, cumple con los requerimientos de prevención de riesgo financiero de la institución?

Si  No

6. ¿Se evalúan constantemente los riesgos de Control Interno, que puedan darse dentro de la Institución?

Si  No

7. ¿Es conocedor usted de los beneficios que el enfoque Coso ERM, podría aportar a la institución?

Si  No

8. ¿Aplican éste sistema para ejercer el control Interno dentro de la institución?

Si  No

9. ¿Si no aplica el enfoque COSO ERM, cuál de los siguientes controles ésta utilizando?

Enfoque basado en COSO I

Controles internos de Gestión Financiera

Buenas prácticas


10. ¿Considera que el sistema que utiliza actualmente cumple con los objetivos de carácter financiero de la Institución?

Si  No

11. ¿En caso de que la institución cuente con un modelo basado en Coso ERM utilizaría usted dicho enfoque como una herramienta para disminuir riesgo financiero?

Si  No

12. ¿Considera usted que un documento que contenga los lineamientos para la implementación y aplicación del enfoque Coso ERM puede contribuir al logro de mejores prácticas financieras en esta institución?

Si  No

**ANEXO No.5****LISTADO DE ENTIDADES DE SOCORRO ENCUESTADAS**

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	DIRECCIÓN	TELEFONO
Cruz Roja Salvadoreña	17 calle Pte.y av. Henry Dunant centro de gobierno ,san salvador	2239-4908
Cuerpo de Bomberos de El Salvador	Calle francisco Menéndez, Final Pje. galán #552, Barrio Santanita, San Salvador	2527-7303
Cruz Verde Salvadoreña	Col. Centro América , Calle Managua #214 San Salvador	2260-2454
Comandos de Salvamento	9 calle Ote. y 16 av. Norte# 834 San Salvador	
Asociación de Socorristas Voluntarios Águilas de El Salvador	Col. Guatemala, Calle 5 de Noviembre Pje. a #1004 San Salvador	
Asociación Salvadoreña de Guardavidas	Centro de Gobierno, Alameda Juan pablo II, San Salvador	
Asociación Cuerpo de Camilleros Voluntarios de El Salvador	Av. Isidro Menéndez #660 ,San Salvador	
Asociación Scouts de El Salvador	Av. Badén Powell #3281, San Salvador	2261-4444

ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO SUGERIDO DE ONG LA ESPERANZA

