Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Contables
Escuela Profesional de Contabilidad

Propuesta de mejora del control interno para reducir brechas entre el presupuesto y la ejecución contable en una ONG

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Contador Público

AUTOR

Omar Antonio AMANZO GUERRA

ASESOR

Mg. Armando Manuel VILLACORTA CAVERO

Lima, Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Amanzo, O. (2026). *Propuesta de mejora del control interno para reducir brechas entre el presupuesto y la ejecución contable en una ONG*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Escuela Profesional de Contabilidad]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Omar Antonio Amanzo Guerra
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	72798555
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Mg. Armando Manuel Villacorta Cavero
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	06066310
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-3464-7593
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Dr. Jesús Martín Orna Barillas
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	07223810
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Mg. Dennis Daniel Chipana Tagle
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	21527619
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.11.0.6 Contabilidad social
Grupo de investigación	INCONFIN
Agencia de Financiamiento	**NO APLICA**

Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: Fundación Peruana de Cáncer País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: San Borja Latitud: -12.110018 Longitud: -76.980804
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Marzo 2025 - Abril 2026
URL de disciplinas OCDE	Administración pública https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02 Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
DIRECCIÓN DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

ACTA N° 033-TSP-EPCO-FCC-2026

SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (TSP) PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

En la ciudad de Lima, local Auditorio (3er. piso) de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, siendo las 09:00 horas del día trece de junio del año dos mil veintiséis, en cumplimiento con lo dispuesto en la Resolución Rectoral N° 00744-R-20 de fecha 18 de febrero del 2020 que aprueba la "Directiva general para realizar, presentar y sustentar el trabajo de investigación para la obtención del grado académico de bachiller, la tesis o el **trabajo de suficiencia profesional** para la obtención del título profesional en la UNMSM"; se reunió el Jurado Evaluador designado según Resolución Decanal N° 000831-2026-D-FCC/UNMSM de fecha 12 de junio de 2026, conformado por los siguientes docentes:

PRESIDENTE	:	Dr. Jesús Martín Orna Barillas
MIEMBRO	:	Mag. Dennis Daniel Chipana Tagle
MIEMBRO - ASESOR	:	Mag. Armando Manuel Villacorta Cavero

Quienes procedieron a evaluar y calificar la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) titulado: ***"PROPUESTA DE MEJORA DEL CONTROL INTERNO PARA REDUCIR BRECHAS ENTRE EL PRESUPUESTO Y LA EJECUCIÓN CONTABLE EN UNA ONG"***, presentado por el bachiller Omar Antonio Amanzo Guerra con código de matrícula N° 19110382, para la obtención del Título Profesional de Contador Público.

Habiendo concluido con la sustentación y evaluación sobre las asignaturas terminales o concentradoras (capstone) de la especialidad, el Jurado Evaluador deliberó y emitió la calificación siguiente:

APROBADO

Siendo las 12:00 horas se dio por concluido el acto académico y leída el presente Acta, procedieron a firmar los integrantes del Jurado Evaluador en señal de conformidad.

Dr. Jesús Martín Orna Barillas
Presidente

Mag. Dennis Daniel Chipana Tagle
Miembro

Mag. Armando Manuel Villacorta Cavero
Miembro - asesor

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Mag. Armando Manuel Villacorta Cavero en mi condición de asesor acreditado con el Dictamen de la E.P. de Contabilidad N° 000042-2026-EPCO-FCC/UNMSM del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), cuyo título es *"PROPUESTA DE MEJORA DEL CONTROL INTERNO PARA REDUCIR BRECHAS ENTRE EL PRESUPUESTO Y LA EJECUCIÓN CONTABLE EN UNA ONG"*, presentado por el bachiller Omar Antonio Amanzo Guerra para optar el Título Profesional de Contador Público, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 12% de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Contador Público.

Lima, 14 de septiembre de 2026

Firma del asesor: _____

Nombres y apellidos del asesor: Mag. Armando Manuel Villacorta Cavero

DNI: 06066310

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi mamá, a mi hermano y a mi tía, quienes con su apoyo, comprensión y constante motivación me han acompañado a lo largo de este proceso, brindándome la fuerza necesaria para seguir adelante.

De manera muy especial, lo dedico a mi abuelo, quien ha sido una gran inspiración en mi vida y un ejemplo que me impulsa a seguir superándome cada día.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la oportunidad de culminar esta etapa importante en mi formación profesional.

Asimismo, expreso mi profundo agradecimiento a mi familia, especialmente a mi mamá y a mi hermano, quienes con su apoyo, comprensión y motivación constante me han acompañado en todo momento, impulsándome a seguir adelante incluso en los momentos más difíciles.

Este logro representa un paso más en mi carrera profesional, y no habría sido posible sin el respaldo y la confianza de las personas que siempre han creído en mí.

ÍNDICE GENERAL

1. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLÓ LA ACTIVIDAD 1
1.1 Institución donde se desarrolló la actividad 1
1.1.1. Reseña histórica 1
1.1.2. Servicios que brinda 2
1.1.3. Organización y estructura empresarial 3
1.2. Periodo de duración de la actividad 4
1.3. Finalidad y objetivo de la entidad 4
1.4. Razón o denominación social 4
1.5. Dirección postal 5
1.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral 5
2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD 6
2.1. Organización de la actividad 6
2.2. Finalidad y objetivos de la actividad 6
2.3. Problemática 7
2.3.1. Descripción del problema 7
2.3.2. Formulación del problema 9
2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática 9
2.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema 16
2.4 Metodología y procedimientos 18
2.4.1 Técnicas e instrumentos 18
2.4.2 Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso 19
2.5 Resultados de la actividad 21
2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos 21
2.5.2 Análisis de las alternativas de solución 30
2.5.3 Discusión de las alternativas de solución 32
2.5.4 Alcance y limitaciones de la alternativa elegida 35
3 CONCLUSIONES 38
4 RECOMENDACIONES 40
REFERENCIAS 42
ANEXOS 43

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 *Organigrama De La Fundación Peruana De Cancer……..3*

Figura 2 *Ubicación Geográfica De La Fundación Peruana De Cancer……..5*

Figura 3 *Proyección Gasto Albergue Vs Gasto Contable …….. 24*

Figura 4 *Plan Contable Albergue…… 26*

Figura 5 *Centro De Costo Albergue 2026……27*

Figura 6 *Correo De Envío Plan Contable Albergue 2026 ……..28*

Figura 7 *Correo De Envío CECO Albergue 2026 ……..29*

Figura 8 *Ajustes De Los Estados Financieros ……36*

RESUMEN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional se fundamenta en la justificación de optimizar la transparencia y la razonabilidad de los estados financieros del Albergue Frieda Heller, perteneciente a la Fundación Peruana de Cáncer, ante la detección de brechas críticas entre el presupuesto aprobado y la ejecución contable real durante el ejercicio fiscal 2025. Esta problemática, originada por el registro extemporáneo de comprobantes y la falta de una cultura de devengado, comprometía la rendición de cuentas ante la Junta Directiva y organismos de supervisión como el MINSA, afectando la toma de decisiones estratégicas. La metodología aplicada para abordar este escenario fue de naturaleza cualitativa con un alcance descriptivo-propositivo, empleando técnicas de revisión documental de registros históricos, observación directa de los flujos de información operativa y la aplicación de métodos de conciliación financiera bajo un enfoque de gestión por procesos. La descripción de la implementación se estructuró a través del fortalecimiento del Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO, lo cual implicó el diseño de un nuevo Plan de Cuentas estandarizado por Centros de Costos (CECOS), la creación de matrices de validación en herramientas de ofimática para el cotejo mensual de gastos y la formalización de protocolos de comunicación obligatoria entre las áreas de Logística, Administración y Tesorería. Esta intervención permitió establecer filtros de supervisión previa al registro contable, asegurando que cada desembolso esté debidamente sustentado y clasificado según su naturaleza económica. Finalmente, se llega a la conclusión de que la implementación de estas herramientas técnicas no solo reduce significativamente las asimetrías de información y las variaciones presupuestarias, sino que garantiza una "imagen fiel" de la situación financiera de la institución, fortaleciendo su reputación ante donantes y aliados estratégicos; no obstante, se advierte que la sostenibilidad de este modelo en el tiempo requiere de una capacitación continua del personal y la transición gradual hacia un sistema ERP automatizado que mitigue los riesgos residuales de error humano inherentes a la gestión manual actual.

Palabras clave: Control interno, Gestión presupuestal, ONG, Modelo COSO, Centros de costos, Conciliación contable, Ejecución financiera, Transparencia institucional, Rendición de cuentas

ABSTRACT

This Professional Proficiency Work is based on the justification of optimizing the transparency and reliability of the financial statements of the Frieda Heller Shelter, part of the Peruvian Cancer Foundation, due to the detection of critical gaps between the approved budget and the actual accounting execution during the 2025 fiscal year. This problem, originated by the late recording of vouchers and the lack of an accrual basis culture, compromised accountability to the Board of Directors and supervisory bodies such as MINSA, affecting strategic decision-making. The methodology applied to address this scenario was qualitative in nature with a descriptive-propositive scope, employing documentary review techniques of historical records, direct observation of operational information flows, and the application of financial reconciliation methods under a process management approach. The description of the implementation was structured through the strengthening of the Internal Control System based on the COSO model, which involved the design of a new standardized Chart of Accounts by Cost Centers (CECOS), the creation of validation matrices in office automation tools for the monthly comparison of expenses, and the formalization of mandatory communication protocols between the Logistics, Administration, and Treasury areas. This intervention allowed for the establishment of supervision filters prior to accounting registration, ensuring that each disbursement is duly supported and classified according to its economic nature. Finally, the conclusion is reached that the implementation of these technical tools not only significantly reduces information asymmetries and budgetary variations but also guarantees a "fair view" of the institution's financial situation, strengthening its reputation with donors and strategic allies; however, it is noted that the sustainability of this model over time requires continuous staff training and a gradual transition toward an automated ERP system to mitigate the residual risks of human error inherent in current manual management.

Key words: Internal control, Budget management, NGO, COSO model, Cost centers, Accounting reconciliation, Financial execution, Institutional transparency, Accountability.

INTRODUCCIÓN

Una adecuada gestión de los recursos financieros constituye un aspecto fundamental para el funcionamiento de las organizaciones, especialmente en instituciones sin fines de lucro cuya finalidad es atender necesidades sociales y brindar servicios a poblaciones que requieren apoyo. En este contexto, contar con mecanismos adecuados de control presupuestal y control interno permite mejorar el uso de los recursos, fortalecer la transparencia de las operaciones y disponer de información financiera oportuna para la toma de decisiones.

La Fundación Peruana de Cáncer, en el desarrollo de sus actividades institucionales, administra recursos destinados al cumplimiento de sus diferentes programas y servicios, entre ellos el Albergue Frieda Heller. Debido a la naturaleza de sus operaciones, resulta necesario contar con procedimientos que permitan identificar, clasificar, controlar y supervisar adecuadamente los gastos realizados, asegurando que estos se encuentren relacionados con las actividades institucionales y sean registrados de manera oportuna y consistente.

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional aborda el fortalecimiento del control presupuestal y del sistema de control interno en la gestión de gastos del Albergue Frieda Heller de la Fundación Peruana de Cáncer. El trabajo parte de la identificación de situaciones relacionadas con el registro y clasificación de los gastos, la asignación de centros de costos, el seguimiento presupuestal, la oportunidad de la información y la coordinación entre las áreas involucradas en el proceso.

En ese sentido, el presente trabajo busca demostrar la importancia de fortalecer los mecanismos de control presupuestal y control interno dentro de la gestión de gastos, tomando como referencia la experiencia desarrollada en el Albergue Frieda Heller. Asimismo, se plantean recomendaciones orientadas a contribuir con la mejora continua de los procesos y a generar condiciones que permitan mantener los controles implementados en el tiempo.

I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLO LA ACTIVIDAD

1.1. Institución donde se desarrolló la actividad

1.1.1. Reseña histórica

La Fundación Peruana de Cáncer fue creada con el objetivo de apoyar a pacientes diagnosticados con cáncer que se encuentran en situación de vulnerabilidad económica y social. Desde sus inicios, la institución identificó que uno de los principales problemas que enfrentaban los pacientes de provincia era la falta de recursos para cubrir los gastos de estadía en Lima, lo cual afectaba directamente la continuidad y efectividad de los tratamientos oncológicos.

En respuesta a esta necesidad, se creó el Albergue Frieda Heller, concebido como un espacio de acogida temporal destinado a brindar alojamiento digno y seguro a pacientes oncológicos y a sus acompañantes. Con el paso del tiempo, el albergue ha fortalecido su capacidad operativa y la calidad de sus servicios, consolidándose como uno de los principales programas sociales de la Fundación Peruana de Cáncer.

Gracias al apoyo constante de donantes, campañas de recaudación y alianzas estratégicas, el Albergue Frieda Heller ha logrado mantener su funcionamiento de manera sostenida, ampliando su impacto social y beneficiando a un mayor número de pacientes a lo largo de los años.

1.1.2. Servicios que brinda

El **Albergue Frieda Heller** brinda una atención integral orientada a cubrir las principales necesidades de los pacientes oncológicos y sus familiares durante el periodo de tratamiento médico en la ciudad de Lima. Entre los servicios que ofrece se encuentran:

- **Hospedaje temporal**, en instalaciones adecuadas que garantizan seguridad, comodidad y un ambiente de respeto para los pacientes y acompañantes.
- **Alimentación diaria**, proporcionando comidas balanceadas (desayuno, almuerzo y cena), adaptadas a las necesidades nutricionales de los pacientes oncológicos.
- **Apoyo social y orientación**, a través del área social, encargada de evaluar la situación socioeconómica de los beneficiarios y brindar acompañamiento durante su estadía.
- **Entrega y distribución de donaciones en especie**, tales como alimentos, artículos de higiene personal, ropa, medicamentos y otros bienes necesarios.
- **Coordinación con establecimientos de salud**, facilitando la asistencia a citas médicas, tratamientos y controles periódicos.

Estos servicios son brindados de manera gratuita o subvencionada, de acuerdo con la evaluación social realizada por la

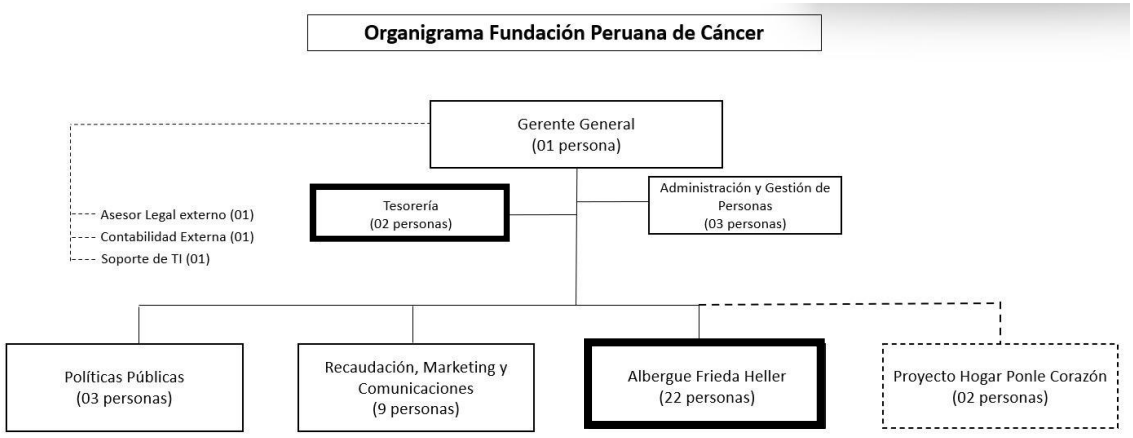
Fundación, y se financian principalmente mediante donaciones y campañas solidarias.

1.1.3. Organización y estructura empresarial

La **Fundación Peruana de Cáncer** está dirigida por un Gerente General, de quien dependen las áreas de Tesorería y Administración y Gestión de Personas, contando además con apoyo externo en asesoría legal, contabilidad y soporte TI. A nivel operativo, se organiza en las áreas de Políticas Públicas, Recaudación, Marketing y Comunicaciones, el Albergue Frieda Heller y el Proyecto Hogar Ponle Corazón, que permiten el cumplimiento de sus actividades asistenciales y administrativas.

Figura 1

Organigrama de la Fundación Peruana de Cancer



Nota: el grafico muestra la estructura organizacional de la FPC

1.2. Periodo de duración de la actividad

El periodo de duración descrito del presente trabajo de suficiencia profesional es desde 03 marzo 2025 hasta la fecha, periodo en el cual eh venido realizando funciones de tesorería y contabilidad.

1.3. Finalidad y objetivos de la entidad

La Fundación Peruana de Cáncer, a través del Albergue Frieda Heller, tiene como finalidad principal brindar apoyo integral a pacientes oncológicos de escasos recursos económicos, especialmente a aquellos que provienen de provincias y deben trasladarse a la ciudad de Lima para recibir tratamiento médico especializado.

La entidad busca contribuir a la continuidad y efectividad del tratamiento oncológico, reduciendo las barreras económicas y sociales que enfrentan los pacientes durante el proceso de la enfermedad, tales como la falta de alojamiento, alimentación y apoyo social. Asimismo, la Fundación promueve el uso eficiente, transparente y responsable de los recursos obtenidos mediante donaciones y campañas solidarias, garantizando su correcta aplicación en beneficio de los pacientes.

1.4. Razón o denominación social

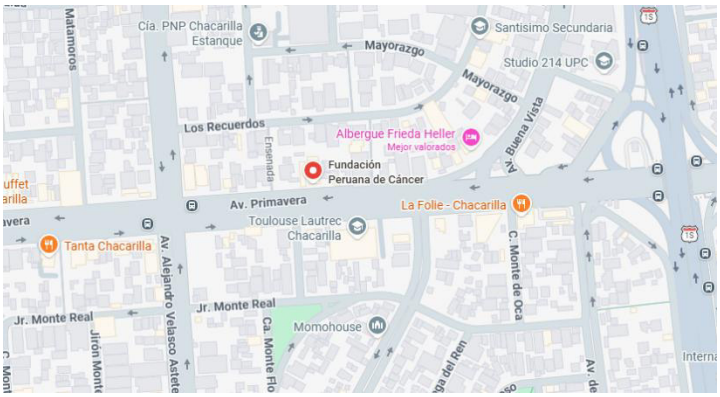
La Fundación Peruana de Cáncer (FPC) es una organización sin fines de lucro constituida como entidad privada, dedicada a la prevención, detección temprana y apoyo integral en la lucha contra el

cáncer en el Perú, brindando programas de asistencia médica, albergue, orientación y campañas de concientización dirigidas a pacientes oncológicos y a la comunidad en general.

1.5. Dirección postal

Figura 2

Ubicación geográfica de la Fundación peruana de Cáncer



Nota. Ubicación geográfica, fuente: Google Maps

1.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral

Numero:975441163 correo:fundacion@fpc.pe

II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

2.1. Organización de la actividad

La actividad profesional se desarrolla dentro del área administrativa y contable de la Fundación Peruana de Cáncer, específicamente en la gestión de gastos del albergue Frieda Heller. Como contador y tesorero, la labor implica la supervisión, registro, control y conciliación de los gastos operativos de la Fundación, asegurando que estos se encuentren alineados con el presupuesto aprobado y con la normativa interna vigente.

La organización institucional contempla la coordinación entre diversas áreas: administración del albergue, logística, contabilidad y tesorería. Cada una cumple una función específica dentro del ciclo del gasto: requerimiento, aprobación, adquisición, ejecución presupuestal y registro contable. Sin embargo, durante el ejercicio 2025 se evidenciaron debilidades en la articulación de estos procesos, generando diferencias entre el presupuesto ejecutado y lo reflejado en la contabilidad.

2.2. Finalidad y objetivos de la actividad

La finalidad de la actividad profesional es fortalecer el control presupuestal y el sistema de control interno en la gestión de los gastos del albergue, garantizando transparencia, eficiencia y coherencia entre la ejecución presupuestal y el registro contable.

Uno de los objetivos principales es reducir las diferencias detectadas entre el presupuesto gastado (presupuesto real) y los importes registrados en contabilidad. Esto permitirá mejorar la confiabilidad de la información financiera y facilitar la toma de decisiones por parte de la gerencia y la Junta Directiva de la Fundación.

Asimismo, se busca optimizar el uso de los recursos económicos destinados al albergue, asegurando que cada gasto esté debidamente autorizado, clasificado por centro de costo, reportado y registrado oportunamente. La adecuada ejecución presupuestal es fundamental en una entidad sin fines de lucro, donde los fondos provienen de donaciones y subvenciones, por eso deben administrarse con alto nivel de responsabilidad.

Finalmente, la actividad tiene como objetivo implementar mecanismos de control preventivo y correctivo que permitan monitorear la ejecución presupuestal en tiempo real, evitando desviaciones significativas y fortaleciendo la cultura de control interno dentro de la organización.

2.3. Problemática

2.3.1. Descripción del problema

Durante el ejercicio 2025 se identificaron diferencias significativas entre el presupuesto gastado (presupuesto real) para el albergue y los gastos reflejados en la contabilidad. Estas discrepancias

generaron dificultades en la elaboración de reportes financieros y en el análisis de ejecución presupuestal.

Entre las principales causas detectadas se encuentran: registro tardío de comprobantes, falta de conciliación mensual entre presupuesto y contabilidad, y debilidades en la comunicación entre las áreas involucradas. Estas situaciones impactaron en la confiabilidad de la información financiera.

Asimismo, la ausencia de controles preventivos sistemáticos permitió que ciertos gastos no fueran comparados oportunamente con el presupuesto disponible, generando aparentes ejecuciones presupuestales que no reflejaban necesariamente la realidad financiera.

Esta problemática afecta no solo la gestión interna, sino también la rendición de cuentas a órganos de supervisión como MINSA, comprometiendo la transparencia institucional y la eficiencia en la administración de recursos destinados a pacientes oncológicos con bajos recursos.

2.3.2. Formulación del problema

¿De qué manera el fortalecimiento del control presupuestal y del sistema de control interno puede reducir las diferencias entre el presupuesto aprobado y los gastos registrados en la contabilidad del albergue de la Fundación Peruana de Cáncer durante el ejercicio 2025?

2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática

Antecedentes internacionales

Rodríguez y Martínez (2023) realizaron un estudio "Evaluar y fortalecer el sistema de control interno en la ONG "niños, niñas y adolescentes", basado en coso III" en la Universidad Tecnológica Centroamericana cuyo objetivo fue fortalecer el sistema de control interno y mejorar la gestión de desempeño en una ONG de apoyo a la niñez. Bajo un enfoque mixto y un diseño no experimental, utilizaron como herramienta principal el marco de referencia COSO III, aplicando cuestionarios, entrevistas y matrices de evaluación de riesgos para diagnosticar el nivel de madurez institucional. La investigación concluyó que la organización presentaba un riesgo inherente alto y resultados insatisfactorios en sus procesos, por lo que se implementó un plan de acción estratégico que garantizara la estabilidad financiera y el cumplimiento de su misión social ante desafíos futuros

Este antecedente se relaciona directamente con mi trabajo debido a que ambas investigaciones abordan la optimización de

procesos en entidades sin fines de lucro mediante el fortalecimiento del control interno para mitigar riesgos operativos y financieros. Comparten como variable independiente el sistema de control interno (basado en el modelo COSO) y como variable dependiente la gestión presupuestal o financiera, buscando en ambos casos reducir las brechas entre la ejecución real y los registros contables para asegurar la transparencia institucional.

Herrera Padilla, Johnatan; Padilla Cuítiva, Samir; y Verona Ramírez, Karen (2023) en su investigación titulada "Control interno en las Organizaciones No Gubernamentales -ONG- de Caucasia: una perspectiva enfocada en la práctica", tuvieron como objetivo identificar las principales características de las prácticas de control interno aplicadas en las ONG de Caucasia. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, orientado a comprender la forma en que estas organizaciones aplican mecanismos de control en su gestión. Como instrumento de recolección de datos se utilizaron entrevistas dirigidas a los responsables del control interno de las ONG. Los resultados evidenciaron que los controles implementados tienen principalmente un carácter preventivo y están orientados al cumplimiento de los requerimientos normativos vigentes, así como a la medición del impacto social de sus actividades. No obstante, se identificaron debilidades relacionadas con la falta de segregación de funciones en los gastos, la ausencia de controles sobre la propiedad, planta y equipo, y limitaciones en acciones orientadas a mejorar la

eficiencia operativa. Finalmente, se concluye que el control interno en estas organizaciones se sustenta más en la cultura organizacional que en procedimientos formalmente documentados.

Este antecedente se relaciona con mi investigación, ya que evidencia la importancia de establecer sistemas de control interno adecuados dentro de las organizaciones no gubernamentales para garantizar una gestión eficiente y transparente de los recursos. Asimismo, permite comprender las debilidades que pueden presentarse cuando los controles no se encuentran formalmente estructurados, aspecto que contribuye a sustentar la relevancia del fortalecimiento del control interno en el desarrollo de mi Trabajo de Suficiencia Profesional.

Chandi Valenzuela, Carlos Andrés; González Morocho, Rosa Alejandrina; Masabanda Castillo, Gabriela Alexandra; Montalvo Rojalema, Jessica Isabel; y Vaca Amaguaña, Geovanna Marisol (2025) en su investigación titulada “Auditoría interna que fortalezca la transparencia y el control en la gestión administrativa financiera para una entidad sin fines de lucro en la ciudad de Quito”, tuvieron como objetivo fortalecer la transparencia y el control en la gestión administrativa y financiera de una fundación dedicada a la defensa de los derechos humanos de personas en condición de movilidad humana. La investigación se desarrolló mediante la aplicación de una auditoría

interna durante el periodo 2024-2025, evaluando el control interno en las áreas de administración, finanzas y proyectos. Para la recolección de información se utilizaron como instrumentos entrevistas y encuestas dirigidas a los responsables y técnicos involucrados en los procesos administrativos y financieros. Los resultados permitieron identificar deficiencias en los controles internos, principalmente en la documentación de procesos, la comunicación organizacional y la capacitación del personal. En conclusión, se determinó la necesidad de fortalecer las políticas institucionales, formalizar procedimientos y establecer programas de formación continua, con el fin de mejorar la eficiencia operativa, la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión de la organización.

Este antecedente se relaciona con mi investigación, ya que evidencia la importancia de la auditoría interna como herramienta para fortalecer el control interno y mejorar la gestión administrativa y financiera en entidades sin fines de lucro. Asimismo, demuestra que la implementación de políticas, procedimientos y mecanismos de supervisión contribuye a optimizar la transparencia y la eficiencia institucional, aspectos que también son abordados en el desarrollo de mi Trabajo de Suficiencia Profesional.

Antecedentes nacionales

Aguilar Culquicondor (2025) presentó su tesis “Sistema de control interno para la mejora de la gestión financiera de una ONG” en

Lima con el objetivo de demostrar cómo el control interno mejora la gestión financiera en una ONG, evaluando sus procedimientos y políticas operacionales. La investigación empleó un enfoque cuantitativo de nivel correlacional y diseño no experimental, utilizando como herramientas de recolección de datos encuestas y cuestionarios aplicados al personal. Los datos fueron procesados mediante el software estadístico SPSS, aplicando las pruebas Rho de Spearman y Kruskal Wallis. El estudio concluyó que un sistema de control interno eficiente influye significativamente y de forma positiva en la gestión financiera, permitiendo la reducción de riesgos operativos y asegurando el cumplimiento de los objetivos institucionales y la fluidez de las operaciones en la organización

Este antecedente guarda una estrecha relación con mi investigación, ya que ambos se enfocan en la aplicación de mecanismos de control en el sector de las organizaciones sin fines de lucro en Lima para corregir deficiencias administrativas. Tu trabajo identifica específicamente diferencias entre el presupuesto ejecutado y los registros contables del Albergue Frieda Heller durante el 2025, una problemática que este antecedente valida al demostrar que el control interno (variable independiente) es el factor determinante para optimizar la gestión financiera y presupuestal (variable dependiente). Ambas investigaciones coinciden en que la estandarización de procedimientos y la supervisión técnica son herramientas esenciales

para garantizar la transparencia en el uso de donaciones y recursos institucionales

Rodríguez (2025) llevó a cabo su investigación “Control interno y gestión administrativa en los organismos no gubernamentales en el departamento de Loreto” en Iquitos con el objetivo de analizar la relación entre el control interno y la gestión administrativa en las ONG del departamento de Loreto. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional y diseño no experimental, utilizando cuestionarios aplicados a una muestra de 384 trabajadores. Los resultados, obtenidos mediante la correlación de Spearman, arrojaron un coeficiente de 0.743, confirmando una relación significativa y positiva entre ambas variables. La investigación concluyó que el fortalecimiento de las actividades de control y la evaluación de riesgos son elementos esenciales para optimizar la eficiencia operativa, asegurar la transparencia institucional y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones no gubernamentales en entornos exigentes.

Este antecedente es fundamental para mi trabajo ya que proporciona evidencia estadística sobre cómo el control interno (variable independiente) impacta directamente en la gestión administrativa y operativa (variable dependiente) de una organización sin fines de lucro en el contexto peruano. Mientras que Rodríguez (2025) demuestra esta relación a nivel macro en Loreto, tu TSP busca aplicar estos mismos principios para resolver una problemática

específica en el Albergue Frieda Heller: la discrepancia entre el presupuesto real y el registro contable

Figueroa (2022) desarrolló la investigación titulada “Sistema de Gestión del Control Interno y su Incidencia en la Eficiencia y Eficacia del Control Presupuestal, Financiero y Logístico en la Municipalidad Distrital de San Pablo de Pillao – Huánuco – 2019”, cuyo objetivo fue determinar de qué manera el sistema de gestión del control interno incide en la eficiencia y eficacia del control presupuestal, financiero y logístico de dicha municipalidad. La investigación fue de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo-explicativo y diseño no experimental de corte transversal. La población y muestra estuvo conformada por 51 funcionarios y servidores de las áreas de presupuesto, finanzas y logística. Los resultados permitieron determinar que el sistema de control interno constituye una herramienta de gestión fundamental, debido a que su adecuada implementación contribuye significativamente a mejorar la sistematización y eficiencia de las actividades relacionadas con el presupuesto, logística y tesorería. Asimismo, la investigación evidencia la importancia de contar con mecanismos de control interno que permitan fortalecer la gestión de los recursos y mejorar el desarrollo de los procesos administrativos y financieros.

Este antecedente se relaciona con el presente trabajo porque ambas buscan fortalecer el control interno y presupuestal para mejorar la gestión de los recursos financieros. Sus resultados respaldan la importancia de implementar mecanismos de control que permitan mejorar el seguimiento y eficiencia de los gastos, aspecto que se busca aplicar en la gestión de los gastos del Albergue Frieda Heller de la Fundación Peruana de Cáncer.

2.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema

La gestión empresarial es un conjunto de procesos que involucran la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una entidad para alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz (Robles & Sánchez, 2023). En el contexto del albergue, el control presupuestal forma parte del proceso de planificación y control, permitiendo comparar lo proyectado con lo ejecutado y adoptar medidas correctivas oportunas.

Desde el enfoque del control interno, se tomó como referencia el modelo COSO, el cual establece cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. La problemática detectada en el año 2025 evidencia debilidades principalmente en las actividades de

control y en la supervisión, al no realizarse conciliaciones periódicas entre presupuesto y contabilidad.

En el ámbito normativo, se consideraron las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) aplicables a entidades sin fines de lucro, así como principios contables como devengado, consistencia y revelación suficiente. El principio del devengado es particularmente relevante, ya que algunas diferencias surgieron por registros efectuados en periodos distintos al de su ejecución presupuestal.

Desde el punto de vista técnico, se utilizaron herramientas como análisis de variaciones presupuestarias, conciliaciones mensuales, control por centros de costos (CECOS), matrices de seguimiento y reportes comparativos en Excel. Estas herramientas permitieron identificar desviaciones, clasificaciones incorrectas y oportunidades de mejora en la gestión del gasto.

Finalmente, el fortalecimiento del sistema de control interno se sustenta en la implementación de procedimientos formales, flujos de aprobación documentados y monitoreo continuo, garantizando que la información financiera del albergue sea confiable, oportuna y útil para la toma de decisiones estratégicas de la Fundación.

2.4. Metodología y procedimientos

2.4.1. Técnicas e instrumentos

- **Análisis Documental:** Se realizó una revisión exhaustiva de comprobantes de pago, registros contables y el presupuesto aprobado del ejercicio 2025 para identificar registros tardíos o erróneos.

- **Conciliación Contable-Presupuestal:** Técnica utilizada para comparar mensualmente los importes ejecutados en caja frente a lo registrado en el sistema contable.

- **Observación Directa:** Evaluación de los flujos de comunicación y aprobación entre las áreas de logística, administración y contabilidad.

- **Hojas de Cálculo (Excel):** Instrumento principal utilizado para elaborar matrices de seguimiento, reportes comparativos y el análisis de variaciones por centros de costos (CECOS).

2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso

a. Identificación del problema

Se realizó la revisión de los reportes presupuestales y registros contables correspondientes al ejercicio 2025, identificándose diferencias significativas entre los gastos ejecutados y los importes registrados en contabilidad. Asimismo, mediante la observación directa del proceso operativo y coordinación con las áreas involucradas, se detectaron causas como el registro tardío de comprobantes, falta de conciliaciones mensuales y debilidades en la comunicación entre la parte administrativa y tesoreria - contabilidad.

b. Análisis del marco normativo y técnico

Se evaluaron los lineamientos aplicables al control interno y gestión presupuestal, considerando el modelo COSO como referencia para la evaluación de riesgos y actividades de control. Asimismo, se analizaron principios contables como el devengado y consistencia, además de las políticas internas de la Fundación relacionadas con la ejecución y control del gasto.

c. Diagnóstico del proceso de ejecución presupuestal

Se efectuó el análisis del flujo del gasto desde el requerimiento hasta el registro contable, identificando puntos críticos donde se generaban omisiones o desfases de información. Para ello, se aplicaron

conciliaciones entre reportes presupuestales, comprobantes de pago y registros contables por centros de costos.

d. Construcción de la alternativa de solución

Sobre la base del diagnóstico realizado, se diseñó una propuesta de mejora del control interno orientada a fortalecer el control presupuestal, incluyendo la implementación de conciliaciones mensuales, matrices de seguimiento del gasto, clasificación por centros de costos y establecimiento de procedimientos de validación previa al registro contable.

e. Aplicación de la propuesta de mejora

Se implementaron mecanismos de control preventivo y correctivo, tales como reportes comparativos entre presupuesto y ejecución real, seguimiento periódico de gastos y coordinación continua entre las áreas administrativas y contables, permitiendo mejorar la oportunidad y confiabilidad de la información financiera.

f. Evaluación de resultados

Finalmente, se realizó el monitoreo de la aplicación de las medidas implementadas, verificando la reducción de diferencias entre el presupuesto aprobado y los registros contables, así como una mejora en el control y seguimiento de los gastos del albergue.

2.5. Resultados de la actividad

2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos

a) Identificación del problema

La identificación de la problemática se llevó a cabo mediante un diagnóstico integral de la gestión financiera del Albergue Frieda Heller durante el ejercicio 2025. Este proceso se estructuró bajo los siguientes criterios:

- **Evaluación del flujo de información:** Se analizó el recorrido de la documentación desde que se genera el gasto en el albergue hasta que llega a la oficina de Tesorería. Se determinó que existían cuellos de botella y fallas en la comunicación entre las áreas administrativas y contables, lo que provocaba que la información no fluyera de manera oportuna.
- **Control de gastos del albergue:** Mediante la observación directa, se evaluaron los mecanismos de autorización y supervisión de los desembolsos operativos. Se detectó que la ausencia de controles preventivos permitía ejecuciones presupuestales que no siempre estaban alineadas con la disponibilidad real de fondos.

- **Análisis de cuentas contables:** Se realizó una revisión exhaustiva de los registros contables frente a los comprobantes de pago físicos y los reportes de ejecución del presupuesto. Este análisis de cuentas permitió localizar las "brechas" o diferencias específicas, confirmando que muchas discrepancias se originaban por el registro tardío de comprobantes de periodos anteriores y por errores en la clasificación por centros de costos (CECOS).
- **Validación de resultados:** A través de entrevistas estructuradas con la Jefatura de Tesorería (Ver cuestionario en Anexo), se corroboró que la falta de una conciliación mensual sistemática impedía detectar estas variaciones a tiempo, comprometiendo la transparencia en la rendición de cuentas ante organismos de supervisión como el MINSA

b) Análisis del marco normativo y administrativo

En primer lugar, la evaluación del marco normativo se fundamentó en el modelo COSO, el cual proporcionó la base estructural para analizar los componentes de ambiente de control, evaluación de riesgos y actividades de supervisión dentro de la Fundación. Este análisis se complementó con la aplicación técnica de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y principios contables fundamentales como el devengado, la

consistencia y la revelación suficiente. La observancia de estas normativas permitió determinar que las brechas financieras identificadas en el ejercicio 2025 se originaron, principalmente, por registros efectuados en periodos distintos a su ejecución presupuestal real, lo que contraviene la necesidad de transparencia en entidades que gestionan recursos provenientes de donaciones y subvenciones.

En el ámbito administrativo, se realizó una revisión exhaustiva de las políticas internas de la Fundación Peruana de Cáncer relacionadas con el ciclo integral del gasto, abarcando desde el requerimiento inicial hasta su registro contable definitivo. De acuerdo con Robles y Sánchez (2023) , la gestión empresarial debe integrar procesos de planificación y control de recursos para alcanzar objetivos de eficiencia, premisa que sirvió para evaluar la articulación entre las áreas de logística, tesorería y contabilidad. Los resultados obtenidos mediante entrevistas estructuradas a la Jefatura de Tesorería evidenciaron que, a pesar de contar con una estructura organizativa establecida, la ausencia de procedimientos formales y de conciliaciones mensuales sistemáticas generaba debilidades en la supervisión administrativa, afectando la confiabilidad de la información financiera utilizada para la toma de decisiones estratégicas

c) Construcción de la alternativa de solución

Paso 1: Identificación de las deficiencias en el registro y control de los gastos.

En una primera etapa se realizó la revisión de los reportes presupuestales, comprobantes de pago y registros contables correspondientes al ejercicio 2025. Ademas de que se analizó cuenta por cuenta, colocando el gasto real del albergue y su lo contable. Este análisis permitió identificar la existencia de diferencias entre el presupuesto ejecutado y los gastos reflejados en contabilidad. Asimismo, se observó que algunos gastos eran registrados en cuentas contables que no correspondían a su naturaleza o que se utilizaban criterios distintos entre las áreas para clasificar operaciones similares. Esta situación generaba dificultades para realizar conciliaciones periódicas y afectaba la confiabilidad de la información financiera utilizada para la toma de decisiones institucionales.

Figura 3

PROYECCION 2025 ALBERGUE

	Cuenta	ALBERGUE FRIEDA HELLER	PROYECTADO ENERO EJECUTADO	FEBRERO EJECUTADO	MARZO EJECUTADO	ABRIL EJECUTADO	MAYO EJECUTADO	JUNIO EJECUTADO	JULIO EJECUTADO	AGOSTO EJECUTADO	SEPTIEMBRE EJECUTADO	OCTUBRE EJECUTADO	TOTAL EJECUTADO	EFICIENCIA TOTAL
5	631202	Courier o encomienda	S/52.86	S/14.50	S/51.19	S/55.60	S/469.30	S/54.36	S/0.00	S/0.00	S/40.00	S/358.55	S/1,182.75	
6	631202	Courier o encomienda	**S/63.61**	**S/39.32**	**S/44.80**	**S/47.12**	**S/416.01**	**S/53.07**	**S/0.00**	**S/23.98**	**S/22.88**	**S/303.87**	**S/1,014.66**	
7		DIFERENCIA	**-S/10.75**	**-S/24.82**	**S/6.39**	**S/8.48**	**S/53.29**	**S/1.29**	**S/0.00**	**-S/23.98**	**S/17.12**	**S/54.68**	**S/168.09**	
8	659141	Combustible vehículos	S/1,194.12	S/1,233.00	S/1,400.00	S/1,662.76	S/1,200.00	S/1,639.34	S/1,600.00	S/1,450.00	S/0.00	**S/1,480.71**	S/14,036.09	
9	659141	Combustible vehículos	**S/1,011.97**	**S/1,049.96**	**S/1,194.08**	**S/1,409.13**	**S/1,016.96**	**S/1,389.28**	**S/1,417.47**	**S/1,228.82**	**S/575.34**	**S/1,254.84**	**S/11,547.85**	
0		DIFERENCIA	**S/182.15**	**S/183.04**	**S/205.92**	**S/253.63**	**S/183.04**	**S/250.06**	**S/182.53**	**S/221.18**	**-S/575.34**	**S/225.87**	**S/2,488.24**	
1	659142	Peaje / parking y estacionamientos	S/0.00	S/76.40	S/27.00	S/46.30	S/52.80	S/63.00	S/15.00	S/6.00	S/26.40	**S/30.00**	S/356.10	
2	659142	Peaje / parking y estacionamientos	**S/0.00**	**S/64.72**	**S/24.41**	**S/39.24**	**S/45.73**	**S/53.37**	**S/15.00**	**S/5.08**	**S/22.36**	**S/25.44**	**S/295.35**	
3		DIFERENCIA	**S/0.00**	**S/11.68**	**S/2.59**	**S/7.06**	**S/7.07**	**S/9.63**	**S/0.00**	**S/0.92**	**S/4.04**	**S/4.56**	S/47.55	
4	634102	Mantenimiento Vehículos	S/285.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/10.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	**S/30.00**	S/325.00	
5	634102	Mantenimiento Vehículos	**S/256.02**	**S/2,051.27**	**S/0.00**	**S/508.48**	**S/1,438.37**	**S/10.00**	**S/0.00**	**S/0.00**	**S/2,596.19**	**S/25.42**	**S/6,885.75**	
6		DIFERENCIA	**S/28.98**	**-S/2,051.27**	**S/0.00**	**-S/508.48**	**-S/1,438.37**	**S/0.00**	**S/0.00**	**S/0.00**	**-S/2,596.19**	**S/4.58**	**-S/6,560.75**	
7	651102	Seguro Vehicular + SOAT	**S/309.90**	S/2,119.60	S/1,291.95	S/498.41	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/9,116.85	S/2,309.81	**S/0.00**	S/15,646.52	
8	651102	Seguro Vehicular + SOAT			S/4,965.60					S/7,728.14			**S/12,691.74**	
9		DIFERENCIA	S/309.90	S/2,119.60	-S/3,673.65	S/498.41	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/1,390.71	S/2,309.81	S/0.00	S/2,954.78	
0	651103	Seguro salud hermanas y otros gastos	**S/1,878.41**	S/1,878.41	S/2,048.41	S/1,983.41	S/2,450.28	S/2,447.88	S/4,260.09	S/2,277.88	S/846.40	**S/2,445.22**	S/23,285.82	
1	651103	Seguro salud hermanas y otros gastos	**S/1,878.41**	S/1,878.41	S/2,184.32	S/2,277.88	S/2,603.99	S/2,447.88	S/4,157.72	S/2,277.88	S/146.95	**S/2,419.69**	**S/22,273.13**	
2		DIFERENCIA	S/0.00	S/0.00	-S/135.91	-S/294.47	-S/153.71	S/0.00	S/102.37	S/0.00	S/699.45	S/25.53	**S/243.26**	
3	656109	Programa de Voluntariado FPC	**S/0.00**	S/172.30	S/647.70	S/996.00	S/1,582.00	S/601.00	S/2,270.97	**S/1,320.00**	**S/6,174.48**	**S/2,064.98**	S/17,849.60	
4	656109	Programa de Voluntariado FPC	**S/0.00**	S/146.19	S/602.14	S/858.02	S/1,345.66	S/766.17	S/2,352.44	**S/2,694.00**	**S/7,782.60**	**S/1,913.05**	**S/18,460.27**	
5		DIFERENCIA	S/0.00	S/26.11	S/45.56	S/137.98	S/236.34	-S/165.17	-S/81.47	-S/1,374.00	-S/1,608.12	S/151.93	-S/610.67	

Nota: Proyeccion gasto albergue vs gasto contable

Paso 2: Análisis del flujo del proceso de gasto dentro de la institución.

Posteriormente se evaluó el proceso completo relacionado con la ejecución del gasto, desde el requerimiento realizado por las áreas operativas hasta el registro final en contabilidad. Este análisis permitió identificar los puntos críticos en los cuales se generaban inconsistencias, tales como la falta de estandarización en la clasificación de los gastos, la ausencia de criterios claros para la asignación de cuentas contables y la inexistencia de centros de costos que permitieran identificar con precisión el origen del gasto. Asimismo, se evidenció que la comunicación entre las áreas administrativas y contables no siempre era oportuna, lo que contribuía a la generación de registros tardíos o incompletos.

Paso 3: Identificación de los gastos operativos recurrentes de cada área.

Con la finalidad de ordenar la clasificación de los gastos, se realizó un análisis de las operaciones más frecuentes vinculadas al funcionamiento del albergue. Para ello se revisaron los principales conceptos de gasto relacionados con alimentación, mantenimiento, servicios básicos, compra de insumos, artículos de limpieza, entre otros requerimientos operativos necesarios para el funcionamiento del albergue. Esta revisión permitió identificar qué tipos de gastos eran realizados con mayor frecuencia por cada área y qué cuentas contables

eran utilizadas en su registro, lo cual sirvió como base para estructurar una clasificación más clara y organizada.

Paso 4: Diseño de un plan de cuentas contables específico por áreas.

Sobre la base de la información recopilada en las etapas anteriores, se procedió a elaborar un plan de cuentas contables organizado por áreas, considerando las cuentas que normalmente utilizan en sus actividades operativas. Esta estructura permitió estandarizar los criterios de registro contable, evitando duplicidades y mejorando la clasificación de los gastos según su naturaleza y su relación con las actividades de cada área. Asimismo, este nuevo esquema contable facilita la identificación de los gastos dentro del sistema contable y contribuye a mejorar la elaboración de reportes financieros y presupuestales.

Figura 4

PLAN CONTABLE ALBERGUE 2026

CUENTA	DESCRIPCION	DESCRIPCION
334111	Vehículos	VEHICULOS DE LA FUNDACION
335111	Muebles	MOBILIARIO
336111	Equipo de computo	EQUIPO INFORMATICO
336911	Equipos diversos	MENUEBLE NI COMPUTO (EQUIP MEDICO,PROYECTORES, ETC)
422101	REFRIGERIOS	ALIMENTACION PARA EL PERZONAL
428101	ATENCION A EMPLEADOS	ACTIVIDADES INTERNAS DEL PERSONAL (CUMPLE Y ACTIVIDADES DE LA FUNDACION)
427301	SCTR PENSION	SEGURO COMPLEMENTARIO - PENSION
427302	SCTR SALUD	SEGURO COMPLEMENTARIO - SALUD
427401	SEGURO DE VIDA - OTROS SEGUROS	SEGUROS OBLIGATORIOS Y OTROS
431121	PASAJES AEREO PERSONAL FPC	VUELOS PARA PERSONAL
431122	PASAJES AEREO PACIENTES	VUELOS PARA PACIENTES
431123	PASAJE TERRESTE PERSONAL FPC	BUSES PARA PERSONAL
431124	PASAJE TERRESTE PACIENTES	BUSES PARA PACIENTES
431125	SERV. MOVILIDAD PERSONAL FPC	TAXIS PARA PERSONAL
431126	SERV. MOVILIDAD PACIENTES	TAXIS PARA PACIENTES
431202	COURRIER O ENCOMIENDA	ENVIO DE DOCUMENTOS O PAQUETES
431301	ALOJAMIENTO	HOSPEDAJE
431401	ALIMENTACION	ALIMENTACION PARA PACIENTES
431901	GASTOS DE VIAJE	GASTOS FUERA DE LIMA (MOVILIDAD Y ALIMENTACIÓN)
432201	SERVICIOS DE ABOGADOS	ASESORIA LEGAL
432301	SERVICIOS CONTABLES	ASESORIA CONTABLE
432903	SERVICIOS DE JARDINERIA	MANTENIMIENTO AREAS VERDES
432904	SERVICIOS DE SISTEMAS Y REDES SOCIALES	SOPRTE TI
434101	MANTENIMIENTO Y REPARACION DE OFICINA	MANTENIMIENTO OFICINA
434102	MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	MANTENIMIENTO VEHICULAR
434301	MANTENIMIENTO Y REPARACION DE MAQUINARIA	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS TECNICOS
434302	MANT. Y REPARACION MUEBLES	MANTENIMIENTO MOBILIARIO
436201	GAS	SERVICIO DE GAS
436301	AGUA	SERVICIO DE AGUA
436401	TELEFONO	TELEFONIA MOVIL O FIJA
436901	INTERNET	CONECTIVIDAD A INTERNET
442201	ARBITRIOS MUNICIPALES Y SEGURIDAD CIUDADANA	ARBITRIOS MUNICIPALES Y SEGURIDAD CIUDADANA
481102	SEGURO VEHICULAR	SOAT O POLIZA DE SEGURO
481103	SEGURO SALUD HERNIANAS Y OTROS GASTOS	SEGURO NO LABORALES
481104	SEGURO MULTIRIESGO	SEGURO DEL LOCAL
486101	MEDICAMENTOS PARA ALBERGADOS	MEDICINA ALBERGUE
486102	EXAMENES MEDICOS PARA ALBERGADOS	PRUEBAS CLINICAS DEL ALBERGUE
486103	MEDICAMENTOS Y TRATAMIENTOS PACIENTES EXTERN	APOYO A PACIENTES EXTERNOS
486109	PROGRAMA DE VOLUNTARIADO FPC	ACTIVIDADES DE VOLUNTARIOS
489104	UTILES DE LIMPIEZA	INSUMOS DE LIMPIEZA
489107	UTILES DE OFICINA	PAPELERIA Y OTROS
489108	FOTOCOPIAS/IMPRENTA	IMPRESIONES Y OTROS
489117	GASTOS VARIOS	GASTOS NO CONSIDERADOS ANTERIORMENTE
489126	LICENCIAS Y HEMEPRESIA	CHAT GPT, NETFLIX, SHOPIFY, ETC
489141	COMBUSTIBLE	COMBUSTIBLE
489142	PEAJE/ESTACIONAMIENTO	PEAJE/ESTACIONAMIENTO
659201	ACTIVO MENOR	BIENES DE BAJO VALOR (MENOR A 1,275 SOLES)

Nota:Plan Contable Albergue

Paso 5: Implementación de centros de costos (CECOS) para el albergue.

Como parte del fortalecimiento del control interno, se implementó la asignación de centros de costos (CECOS) para el albergue. Esta herramienta permite identificar de manera más precisa el origen de los gastos y relacionarlos con las actividades o áreas responsables de su ejecución. La utilización de centros de costos facilita el seguimiento de la ejecución presupuestal y permite realizar un análisis más detallado de los gastos institucionales. Asimismo, contribuye a mejorar la trazabilidad de la información financiera, permitiendo identificar con mayor claridad en qué áreas se concentran los gastos y cómo se utilizan los recursos institucionales.

Figura 5

CUENTAS DE INGRESO Y CENTRO DE COSTO FPC

PROMOCIÓN DE SALUD CECO 100		
INGRESOS	**NUEVO CECO**	**GASTOS OPEX & FINES INSTITUCIONALES**
PROMOCIÓN DE LA SALUD	101	PROMOCIÓN DE SALUD

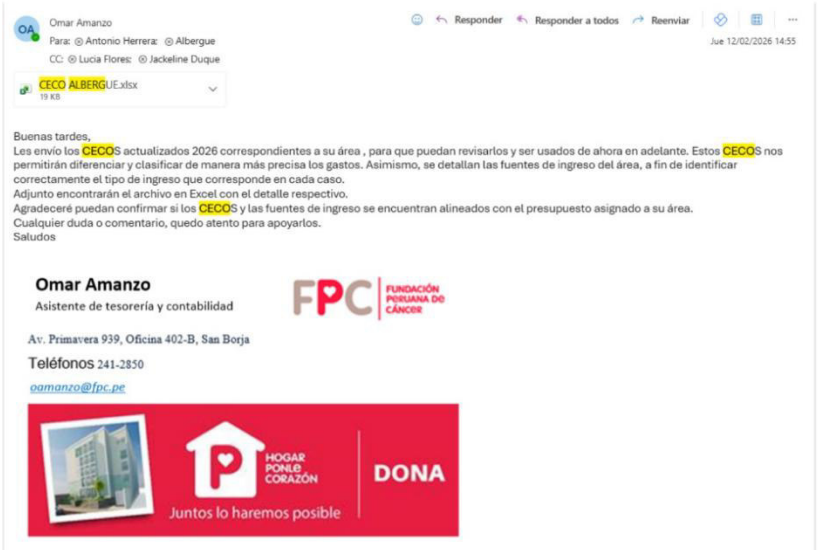
ALBERGUE FRIEDA HELLER CECO 300		
INGRESOS	**NUEVO CECO**	**GASTOS OPEX & FINES INSTITUCIONALES**
DONACIONES ALBERGUE	301	GASTOS ALBERGUE
PRODUCTOS SOSTENIBLES		
AUSPICIOS ALBERGUE		
SUBVENCIÓN MINSA		
ACTIVIDADES DE VOLUNTARIAS	302	ACTIVIDADES DE VOLUNTARIAS

Nota: Centro de Costo Albergue 2026

Paso 6: Comunicación e implementación del nuevo plan de cuentas y de los centros de costos.

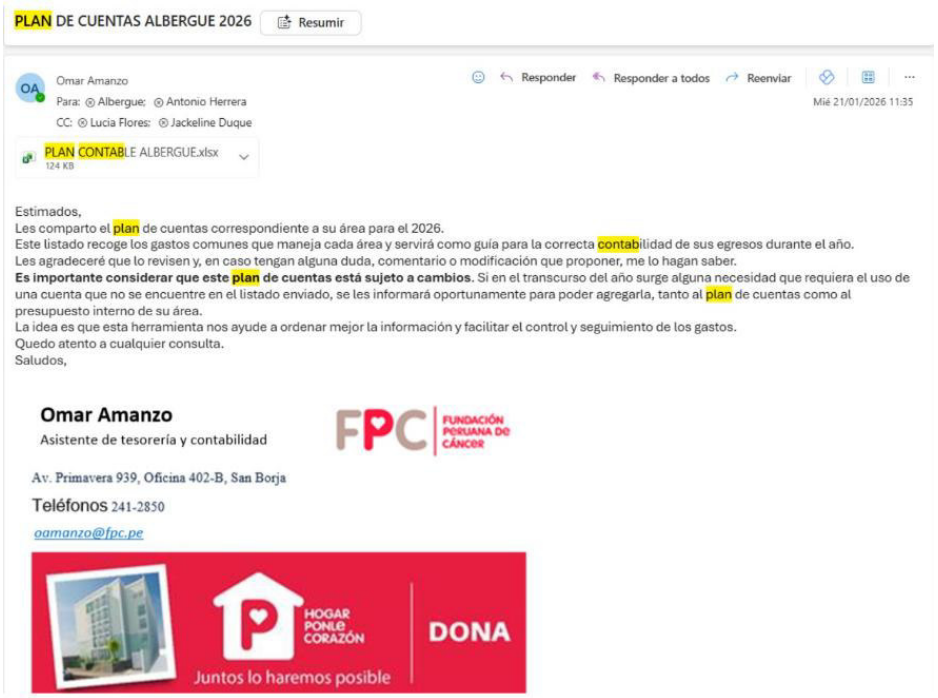
Finalmente, una vez elaborado el nuevo plan de cuentas contables y definidos los centros de costos correspondientes al albergue, se procedió a formalizar su implementación dentro de la institución. Para ello, el nuevo plan de cuentas correspondiente al ejercicio 2026 fue enviado por correo electrónico a las áreas involucradas, con la finalidad de que el personal administrativo y contable utilice las cuentas contables y centros de costos establecidos al momento de registrar o reportar los gastos. Esta comunicación permitió difundir la nueva estructura contable y promover su correcta aplicación en los procesos administrativos, contribuyendo a mejorar la clasificación del gasto, fortalecer el control interno y facilitar la conciliación entre el presupuesto ejecutado y los registros contables

Figura 6



Nota: Correo de envío de Plan Contable Albergue 2026

Figura 7



Nota: Correo de envío de CECO Albergue 2026

d) Aplicación del tratamiento identificado

La aplicación del tratamiento identificado consistió en la implementación estratégica de mecanismos de control preventivo y correctivo, diseñados específicamente para mitigar las desviaciones financieras detectadas en la gestión de gastos del albergue. Este proceso se centró en la ejecución de un monitoreo periódico de los desembolsos y en la elaboración de reportes comparativos detallados que confrontan el presupuesto aprobado frente a la ejecución real en tiempo real. Al integrar estas prácticas, la institución logró fortalecer la oportunidad y la confiabilidad de su información financiera,

asegurando que los fondos provenientes de donaciones y subvenciones se administren con el alto nivel de responsabilidad y transparencia que exige una entidad sin fines de lucro.

Para operativizar estas mejoras, se integraron herramientas técnicas como hojas de cálculo de Excel para la creación de matrices de seguimiento y el análisis detallado de variaciones mediante el uso de centros de costos (CECOS). El tratamiento aplicado también priorizó el establecimiento de procedimientos de validación previa al registro contable y el fomento de una coordinación continua entre las áreas de logística, administración y contabilidad. Estas acciones facilitaron la realización de conciliaciones mensuales sistemáticas, permitiendo identificar y corregir oportunamente registros tardíos u omisiones de información, lo que finalmente consolidó una cultura de control interno robusta y sostenible dentro de la Fundación

2.5.2. Análisis de las alternativas de solución

La alternativa de solución seleccionada se centra en el fortalecimiento del control interno mediante la implementación de un proceso riguroso de conciliación al cierre de cada mes y un análisis exhaustivo de las cuentas contables vinculadas al Albergue. Esta propuesta establece que, antes de la emisión final de los estados financieros para la gerencia, se realice una confrontación detallada entre la ejecución presupuestal real y los registros en el sistema contable. El objetivo es identificar desviaciones, asegurar la correcta aplicación de los centros de costos (CECOS) y realizar los ajustes

necesarios de manera oportuna, garantizando que la información financiera refleje fielmente la realidad económica de la institución.

Entre las principales ventajas de esta aplicación destaca el incremento sustancial en la fiabilidad de los reportes entregados a la gerencia y a la Junta Directiva. Al efectuar un análisis de cuentas previo a la presentación de resultados, se minimiza el riesgo de reportar saldos con errores de clasificación o gastos omitidos por registros tardíos, problemas que afectaron la gestión durante el ejercicio 2025. Asimismo, esta metodología fomenta una cultura de transparencia y rendición de cuentas, fundamental para una ONG que administra donaciones, al permitir que cualquier diferencia sea detectada y corregida en el mismo periodo en que se genera. Desde una perspectiva técnica, el uso de herramientas de seguimiento y matrices de validación facilita la supervisión continua sin incurrir en costos adicionales de infraestructura.

No obstante, la implementación de esta alternativa también conlleva ciertos desafíos y limitaciones operativas. La principal desventaja radica en la alta dependencia de la oportunidad en la entrega de información por parte de las áreas operativas del albergue y logística hacia tesorería, lo que puede generar cuellos de botella durante los días de cierre mensual. Al ser un proceso que requiere de un análisis manual detallado y la validación de sustentos documentarios, demanda una inversión de tiempo considerable por parte del personal contable, lo que aumenta la carga laboral en

periodos críticos. Además, al no ser un proceso automatizado, persiste un riesgo residual de error humano en la transcripción o consolidación de datos, lo que exige un monitoreo constante para asegurar la sostenibilidad de la mejora en el tiempo.

2.5.3. Discusión de las alternativas de solución

La propuesta de mejora del control interno orientada a reducir las brechas entre el presupuesto y la ejecución contable en el albergue Frieda Heller se sustenta en la evidencia presentada en diversos estudios previos, tanto a nivel internacional como nacional, los cuales coinciden en señalar que el fortalecimiento de los mecanismos de control interno permite mejorar la gestión financiera, administrativa y presupuestal dentro de las organizaciones sin fines de lucro.

En el ámbito internacional, Rodríguez y Martínez (2023) demostraron que la implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO contribuye significativamente a mejorar la gestión institucional y reducir los riesgos operativos y financieros dentro de las ONG. Los autores identificaron que la ausencia de controles estructurados genera debilidades en los procesos organizacionales, situación similar a la problemática detectada en el albergue Frieda Heller, donde se evidencian diferencias entre el presupuesto ejecutado y los registros contables. En este sentido, la alternativa de solución propuesta en el presente trabajo, orientada a fortalecer los mecanismos de control y estandarizar procedimientos

contables y presupuestales, se alinea con las recomendaciones planteadas en dicho estudio.

Asimismo, Herrera Padilla, Padilla Cuítiva y Verona Ramírez (2023) señalan que muchas organizaciones no gubernamentales aplican controles de manera informal o basados únicamente en la cultura organizacional, lo que limita la eficiencia operativa y la adecuada supervisión de los recursos. Los resultados de su investigación evidenciaron debilidades en la segregación de funciones y en la formalización de los procesos administrativos. Esta situación guarda relación con el problema identificado en la presente investigación, donde la falta de procedimientos estandarizados y de un adecuado seguimiento de la ejecución presupuestal contribuye a generar inconsistencias entre la información contable y presupuestal. Por ello, la alternativa de establecer mecanismos formales de control, así como herramientas que faciliten la conciliación de información financiera, representa una estrategia pertinente para mejorar la transparencia y la gestión institucional.

De igual manera, Chandi Valenzuela et al. (2025) concluyen que la auditoría interna y la formalización de políticas institucionales son elementos fundamentales para fortalecer el control interno y garantizar la transparencia en las entidades sin fines de lucro. Los autores evidenciaron que la falta de documentación de procesos, la

limitada comunicación organizacional y la ausencia de capacitación del personal afectan directamente la eficiencia de la gestión administrativa y financiera. En concordancia con estos hallazgos, la alternativa de solución planteada en el presente trabajo propone fortalecer los procedimientos contables y de control presupuestal mediante la estandarización de cuentas y el establecimiento de lineamientos claros para el registro de operaciones, lo que permitirá mejorar la calidad de la información financiera.

A nivel nacional, Aguilar Culquicondor (2025) demostró que el control interno influye significativamente en la gestión financiera de las organizaciones no gubernamentales, evidenciando que la implementación de mecanismos de supervisión y procedimientos estandarizados permite reducir riesgos operativos y mejorar la eficiencia institucional. Estos resultados respaldan la alternativa de solución planteada en el presente estudio, la cual busca optimizar el control presupuestal y contable mediante la implementación de herramientas que permitan ordenar y clasificar adecuadamente las operaciones registradas por las diferentes áreas del albergue.

Finalmente, Rodríguez (2025) evidenció una relación significativa y positiva entre el control interno y la gestión administrativa en las ONG del departamento de Loreto, destacando que la evaluación de riesgos, las actividades de control y la adecuada

comunicación organizacional influyen directamente en la eficiencia operativa de estas instituciones. En este contexto, la propuesta de fortalecer el control interno en el albergue Frieda Heller resulta pertinente, ya que busca mejorar la coordinación entre las áreas administrativas y contables, facilitando la correcta identificación de las cuentas contables utilizadas y reduciendo las diferencias entre el presupuesto ejecutado y la información registrada en contabilidad.

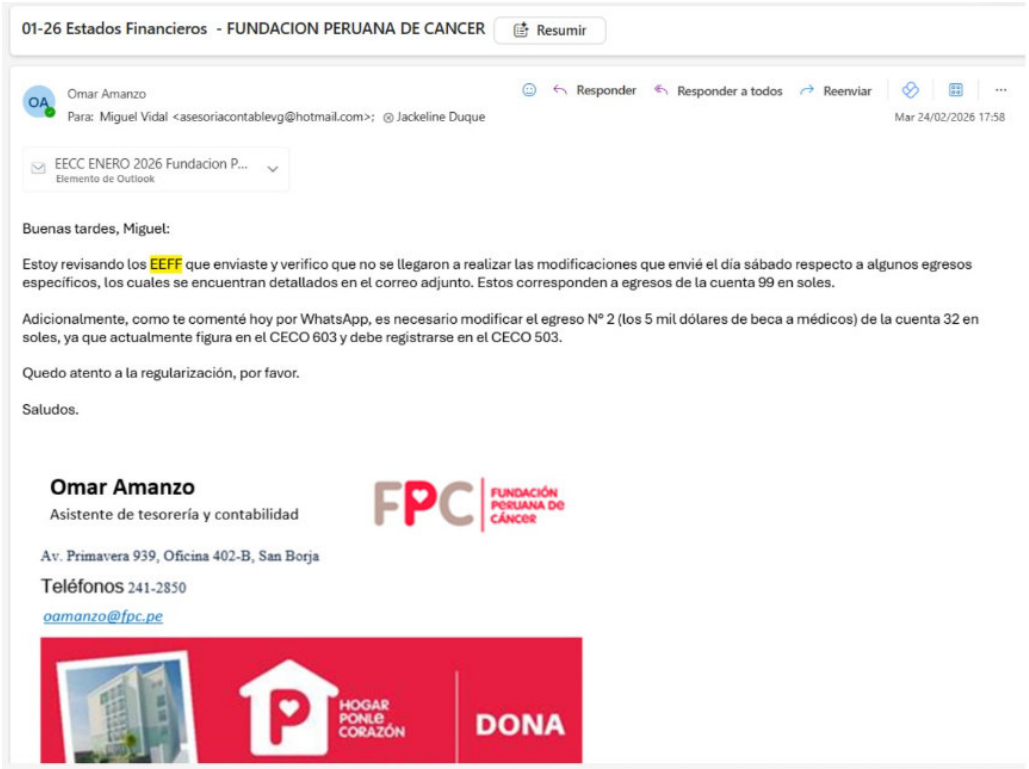
En conjunto, los antecedentes revisados coinciden en señalar que el fortalecimiento del control interno, la formalización de los procedimientos y la implementación de herramientas de control y supervisión constituyen estrategias efectivas para mejorar la gestión financiera y administrativa en organizaciones sin fines de lucro. Por ello, las alternativas de solución planteadas en el presente trabajo se sustentan en evidencia empírica que demuestra su pertinencia y viabilidad para reducir las brechas existentes entre el presupuesto y la ejecución contable en el albergue Frieda Heller.

2.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida

La alternativa implementada tiene un alcance operativo que abarca la totalidad de los gastos generados por el Albergue Frieda Heller durante el ejercicio 2025. El procedimiento inicia con la validación de los sustentos documentarios (comprobantes de pago) y culmina con la modificación y ajuste de los estados financieros antes

de ser entregados a la Gerencia General. Esta metodología integra las funciones de las áreas de logística, tesorería y contabilidad, asegurando que cada desembolso esté correctamente asignado a su centro de costo (CECO) respectivo. Además, el alcance se extiende a la mejora de la rendición de cuentas institucional, proporcionando información financiera depurada y conciliada que facilita el cumplimiento de las obligaciones informativas ante organismos de supervisión externa y la Junta Directiva de la Fundación.

Figura 8



Nota: Ajustes de los Estados Financieros

A pesar de su efectividad para reducir las brechas presupuestales, la alternativa presenta limitaciones inherentes a su

naturaleza manual y procedimental. En primer lugar, existe una dependencia crítica de la puntualidad con la que el personal del albergue remite la documentación física a Tesorería; cualquier retraso en esta etapa inicial condiciona la oportunidad del cierre mensual. En segundo lugar, dado que el análisis de cuentas y las conciliaciones se realizan mediante herramientas de ofimática (Excel), persiste un riesgo residual de error humano en la manipulación de datos que requiere de una supervisión doble para ser mitigado. Finalmente, la propuesta no automatiza el flujo de información, por lo que su sostenibilidad en el tiempo depende estrictamente del compromiso del personal y del mantenimiento de los canales de comunicación interna, los cuales pueden verse afectados ante una eventual rotación de puestos clave

III. CONCLUSIONES

1. Teóricamente, el fortalecimiento del sistema de control interno y del control presupuestal influye positivamente en la reducción de diferencias entre el presupuesto aprobado y los gastos contables, mejorando la confiabilidad de la información financiera.

2. A partir de los análisis realizados, las brechas financieras se originaron principalmente por la falta de procedimientos formales y una comunicación inoportuna entre el albergue y la oficina de Tesorería, lo que generaba "cuellos de botella" y registros en periodos distintos a la ejecución real.

3. Motivado por la necesidad de mejorar la gestión financiera, se evidenció que la implementación de Centros de Costos (CECOS) y un plan de cuentas estandarizado por áreas permitió una mejor clasificación de los gastos por su naturaleza y origen, facilitando la trazabilidad de los recursos.

4. Marcando un avance en el fortalecimiento del control interno, la realización de conciliaciones mensuales y ajustes previos a la emisión de estados financieros resulta fundamental para obtener una "imagen fiel" de la institución, asegurando la transparencia ante donantes y entes supervisores como el MINSA.

5. Costa señalar las limitaciones de la Alternativa Elegida: Aunque la solución propuesta es efectiva, su sostenibilidad depende del compromiso del personal y la puntualidad en la remisión de documentos,

dado que el proceso sigue siendo manual y propenso al riesgo de error humano en herramientas de ofimática.

IV. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Gerencia y al área de Administración continuar fortaleciendo el sistema de control interno y el control presupuestal mediante la implementación de mecanismos de seguimiento periódico al presupuesto aprobado y su ejecución, con el fin de reducir las diferencias entre los registros contables y presupuestales, garantizando así una mayor confiabilidad y transparencia en la información financiera de la institución.

2. Se recomienda a la Administración del albergue y a la Oficina de Tesorería establecer procedimientos formales para la entrega, revisión y registro de la documentación financiera, así como mejorar los canales de comunicación y los plazos de remisión de información, con el propósito de evitar retrasos, reducir los "cuellos de botella" en los procesos administrativos y asegurar que los registros contables se realicen en el periodo correspondiente a la ejecución del gasto.

3. Se recomienda al área de tesorería y albergue mantener y fortalecer el uso de los Centros de Costos (CECOS) y del plan de cuentas estandarizado por áreas, promoviendo su correcta aplicación por parte del personal involucrado, a fin de garantizar una adecuada clasificación de los gastos, mejorar el control del uso de los recursos y facilitar la trazabilidad de la información financiera.

4. Se recomienda al área de contabilidad y a la Gerencia institucionalizar la realización de conciliaciones mensuales y la revisión

de ajustes contables antes de la emisión de los estados financieros, con el objetivo de asegurar que la información presentada refleje razonablemente la situación financiera de la institución y contribuya a fortalecer la transparencia frente a los donantes y entidades supervisores como el MINSA.

5. Se recomienda a la Gerencia y al área de Administración evaluar la posibilidad de implementar herramientas tecnológicas o sistemas informáticos que permitan automatizar parte de los procesos contables y administrativos, así como capacitar al personal responsable en la correcta gestión de la información financiera, con el fin de reducir el riesgo de errores humanos y garantizar la sostenibilidad de la alternativa implementada.

REFERENCIAS

Aguilar Culquicondor, J. (2025). *Sistema de control interno para la mejora de la gestión financiera de una ONG* .

Chandi Valenzuela, C. A., González Morocho, R. A., Masabanda Castillo, G. A., Montalvo Rojalema, J. I., & Vaca Amaguaña, G. M. (2025). *Auditoría interna que fortalezca la transparencia y el control en la gestión administrativa financiera para una entidad sin fines de lucro en la ciudad de Quito*.

Herrera Padilla, J., Padilla Cuítiva, S., & Verona Ramírez, K. (2023). Control interno en las Organizaciones No Gubernamentales -ONG- de Caucasia: una perspectiva enfocada en la práctica. *Revista de Investigación*.

Figueroa Ferrer, E. A. (2022). Sistema de gestión del control interno y su incidencia en la eficiencia y eficacia del control presupuestal, financiero y logístico en la Municipalidad Distrital de San Pablo de Pillao - Huánuco - 2019. Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

Robles, V., & Sánchez, R. (2023). *Estrategias de la gestión empresarial*. San Marcos.

Rodríguez, A., & Martínez, B. (2023). *Evaluar y fortalecer el sistema de control interno en la ONG "niños, niñas y adolescentes", basado en coso III*

Rodríguez, R. (2025). *Control interno y gestión administrativa en los organismos no gubernamentales en el departamento de Loreto*

ANEXOS Y/O ILUSTRACIONES

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LA JEFATURA DE TESORERIA Y GERENCIA DEL ALBERGUE

Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP)
Título: *PROPUESTA DE MEJORA DEL CONTROL INTERNO PARA REDUCIR BRECHAS ENTRE EL PRESUPUESTO Y LA EJECUCIÓN CONTABLE EN UNA ONG*

Objetivo

Recopilar información sobre el control de gastos, manejo de sustentos documentarios y las diferencias existentes entre el presupuesto ejecutado y los registros contables del albergue, con la finalidad de analizar el sistema de control interno aplicado en la gestión administrativa y presupuestal.

Datos del encuestado

- Cargo: _____
- Área: _____
- Fecha: ____ / ____ / 2026

Instrucciones

Lea atentamente cada pregunta y responda de manera objetiva según su conocimiento y experiencia dentro de la gestión del albergue. La información recopilada será utilizada únicamente con fines académicos.

I. SOBRE EL CONTROL DE GASTOS DEL ALBERGUE

1. ¿Existe un procedimiento formal y documentado para la autorización de gastos del albergue?

---

2. ¿Cómo se supervisa actualmente el cumplimiento del presupuesto aprobado?

3. ¿Con qué frecuencia se revisa la ejecución presupuestal del albergue?

4. ¿Se realiza una conciliación periódica entre los gastos ejecutados y los registros contables?

5. ¿Considera que el sistema actual permite detectar oportunamente desviaciones presupuestales?

II. SOBRE EL MANEJO DE CAJA CHICA Y SUSTENTOS

6. ¿Cuál es el procedimiento establecido para el uso y rendición de caja chica?

7. ¿Qué controles existen para verificar que los gastos de caja chica cuenten con comprobantes de pago válidos?

8. En los casos donde solo existen vales internos y no comprobantes formales, ¿cómo se justifica el gasto?

9. ¿Existen gastos del albergue que solo se justifican con vales de caja chica y no con boletas o facturas? ¿Cuáles principalmente?

10. ¿Qué riesgos administrativos o financieros considera que genera la falta de sustentos adecuados?

III. SOBRE LA DIFERENCIA ENTRE PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD

11. ¿Ha identificado diferencias entre el presupuesto ejecutado y los registros contables?

12. ¿Cuáles considera que son las principales causas de estas diferencias?

13. ¿Existen controles para verificar la correcta asignación de centros de costos (CECOS)?

14. ¿Cómo afecta esta diferencia en la elaboración de reportes para la Gerencia General o Consejo Directivo?

15. ¿Considera que la información contable actual refleja la realidad económica del albergue?

IV. SOBRE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

16. ¿El albergue cuenta con manuales de procedimientos para el registro y control de gastos?

17. ¿Se encuentran claramente definidas las responsabilidades entre administración, logística y contabilidad?

18. ¿Se realizan revisiones internas o auditorías periódicas sobre los gastos del albergue?

19. ¿Existen mecanismos de control preventivo antes de ejecutar un gasto?

20. ¿Cómo se garantiza la transparencia en el uso de recursos provenientes de donaciones?

V. SOBRE PROPUESTAS DE MEJORA

21. ¿Considera necesario fortalecer el control presupuestal del albergue?

22. ¿Estaría de acuerdo con implementar conciliaciones mensuales obligatorias entre presupuesto y contabilidad?

23. ¿Considera viable establecer la obligatoriedad de comprobantes válidos para toda rendición de gastos?

24. ¿Qué mejoras propondría para optimizar el control del gasto y la documentación sustentatoria?

25. ¿Cómo contribuiría el fortalecimiento del control interno a mejorar la confianza de los donantes y la gestión institucional?

Firma del encuestado: _____

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú. Decana de América

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

FICHA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

1. Datos generales	
• Razón social de la empresa	FUNDACION PERUANA DE CANCER
• Área o Dpto. en que realizó la actividad	TESORERIA Y CONTABILIDAD
• Nombre y cargo del profesional responsable	LUCIA FLORES NUÑEZ CARGO TESORERA
• Periodo de labores (Horas laboradas)	2252
• Nombre del bachiller	Omar Antonio Amanzo Guerra
• Escuela profesional	Contabilidad

2. Evaluación (*)	Optimo (2pts)	Bueno (1 pt)	Deficiente (0)
a. Iniciativa y cumplimiento (trabajo bajo a presión)	2		
b. Puntualidad y asistencia	2		
c. Eficiencia y dedicación	2		
d. Compromiso ético en el desarrollo de la gestión contable, tributaria y/o de auditoría, en el sector público o privado.	2		
e. Capacidad de aplicar conocimientos a la práctica, evaluando casos de investigación.	2		
f. Capacidad de análisis y síntesis, crítico y autocrítico, en los trabajos de campo como gestores contables, tributarios y/o de auditoría.	2		
g. Liderazgo para formular los informes de contabilidad, tributarios y/o de auditoría, con independencia e imparcialidad.	2		
h. Capacidad para trabajar con un equipo multidisciplinario, para lograr los objetivos y metas institucionales.	2		
i. Habilidades en el manejo de la tecnología informática, para el desempeño de su trabajo de campo, reportes, informes, coordinación en redes con sus jefes y autoridades para agilizar su tarea de gestión contable, tributaria y/o de auditoría.	2		
j. Capacidad para la resolución de problemas y la valoración de responsabilidades de los funcionarios públicos y/o ejecutivos del sector privado.	2		
Sub total	20		
TOTAL (Números y letras)	20 veinte y00		
Comentarios adicionales			

(*) Evaluación
Satisfactorio : 20 - 15
No satisfactorio : 14 a menos

Con las consideraciones más distinguidas.

Atentamente,

Dr./Mág.
Evaluador Lucia Flores Nuñez