



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Implementación del Formato Único de Seguimiento de  
Gestión (FUSG) para lograr mayor eficiencia en la gestión  
de las provisiones en una organización sin fines de lucro**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

**Wildor Carlos Rojas Camacho**

Revisor(es):  
**Dr. Julio César Hernández Pajares**

**Lima, agosto de 2020**





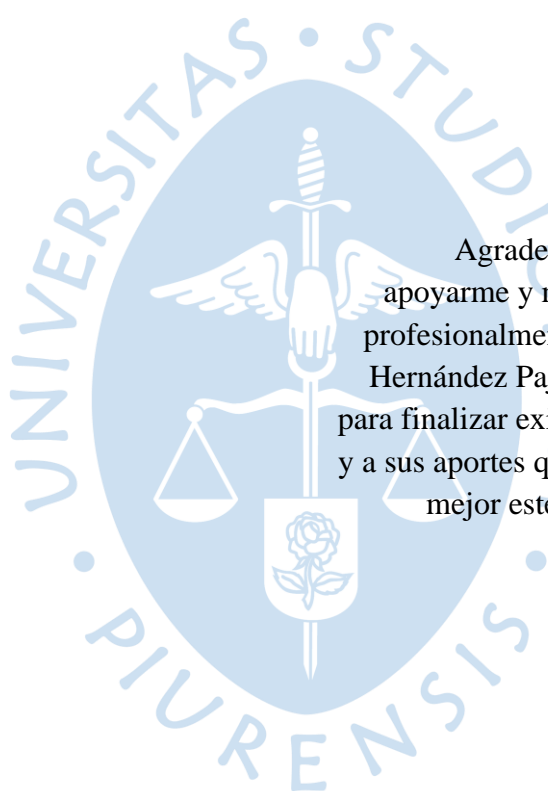
Dedico este trabajo a Dios y a la Virgen por darme esta oportunidad.

A mi familia, especialmente a mis padres por su gran amor y apoyo.

A mis profesores por demostrar gran compromiso en mi desarrollo profesional.



Agradezco a mis padres por siempre apoyarme y motivarme a seguir creciendo profesionalmente y a mi asesor, el Dr. Julio Hernández Pajares por brindarme su apoyo para finalizar exitosamente esta investigación y a sus aportes que me ayudaron a desarrollar mejor este trabajo y a ampliar más mis conocimientos.





## Resumen Analítico-Informativo

“Implementación del Formato Único de Seguimiento de Gestión (FUSG) para lograr mayor eficiencia en la gestión de las provisiones en una organización sin fines de lucro”

Wildor Carlos Rojas Camacho

Revisor: Julio Hernández Pajares

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciado en Administración de Empresas

**Universidad de Piura.** Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Lima, agosto de 2020

**Palabras claves:** Provisiones/ Gestión contable/ Formato único/ NIC 37/ Control de gestión

**Introducción:** En el presente trabajo de suficiencia profesional se da a conocer el análisis de la implementación del FUSG con la finalidad de optimizar la gestión de las provisiones de la organización, permitiendo una mejor identificación y estimación del valor de las provisiones.

**Metodología:** La metodología utilizada para el desarrollo de la investigación es de tipo cualitativo, descriptivo y no experimental. Teniendo como instrumentos de medición las entrevistas a distintos trabajadores de La Organización y el análisis de documentación y reportes. Estos instrumentos de medición facilitaron la identificación de cómo ha impactado positivamente el FUSG tanto a los trabajadores como a La Organización.

**Resultados:** Los resultados de la investigación dieron a conocer el impacto positivo del uso adecuado del FUSG, permitiendo una considerable disminución en el tiempo del proceso para la recolección de las provisiones de corto plazo con respecto a gastos de servicios, generando mayor precisión en la estimación del valor y eficiencia en la identificación de las provisiones.

**Conclusión:** A partir de los resultados, se puede concluir que la implementación del FUSG ha impactado positivamente en la labor de los trabajadores que manejan el formato para la correcta gestión de las provisiones, mejorando los tiempos en el proceso, generando mayor precisión en la estimación del valor y permitiendo una eficiente identificación de las provisiones. Por lo tanto, el mismo formato también puede ser implementado en organizaciones con fines de lucro para que puedan mejorar la gestión en las provisiones.

**Fecha de elaboración del resumen:** 17 de mayo de 2020.





## Analytical-Informative Summary

“Implementación del Formato Único de Seguimiento de Gestión (FUSG) para lograr mayor eficiencia en la gestión de las provisiones en una organización sin fines de lucro”

Wildor Carlos Rojas Camacho

Revisor: Julio Hernández Pajares

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciado en Administración de Empresas

**Universidad de Piura.** Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Lima, agosto de 2020

**Keywords:** Provisions / Accounting management / Single format / IAS 37/ Management control

**Introduction:** In the present work of professional sufficiency, the analysis of the implementation of the FUSG is disclosed in order to optimize the management of the organization's provisions, allowing a better identification and estimation of the value of the provisions.

**Methodology:** The methodology used for the development of the research is qualitative, descriptive and non-experimental. Having as measurement instruments the interviews with different workers of the Organization and the analysis of documentation and reports. These measurement instruments facilitated the identification of how the FUSG has positively impacted both the workers and the Organization.

**Results:** The results of the investigation revealed the positive impact of the proper use of the FUSG, allowing a considerable decrease in the process time for the collection of short-term provisions with respect to service costs, generating greater precision in the estimation. of the value and efficiency in the identification of provisions.

**Conclusions:** From the results, it can be concluded that the implementation of the FUSG has positively impacted the work of the workers who manage the format for the correct management of provisions, improving the times in the process, generating greater precision in the estimation. of value and allowing an efficient identification of provisions. Therefore, the same format can also be implemented in for-profit organizations so that they can improve supply management.

**Summary date:** May 17, 2020.



## Índice

Introducción .....	1
Capítulo 1 Aspectos generales de La Organización.....	3
1.1. Descripción de La Organización .....	3
1.1.1. Ubicación .....	3
1.1.2. Actividad.....	3
1.1.3. Misión y visión de La Organización .....	4
1.1.4. Organización .....	4
1.2. Descripción general de la experiencia.....	5
1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....	6
1.2.2. Propósito del puesto .....	6
1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe .....	7
1.2.4. Resultados concretos logrados .....	7
Capítulo 2 Fundamentación .....	9
2.1. Aspectos Teóricos.....	9
2.1.1. Las provisiones.....	9
2.1.2. Reconocimiento de las provisiones .....	10
2.2. Antecedentes Teóricos.....	12
2.2.1. Gestión Contable en ONG.....	13
2.2.2. Voluntariado en las ONG .....	14
Capítulo 3 Aportes y Desarrollo.....	15
3.1. Aportes.....	15
3.1.1. Alcance del estudio .....	15
3.1.2. Objetivo general del estudio.....	16
3.1.3. Objetivos específicos.....	16
3.1.4. Pregunta de investigación general.....	16

3.1.5. Preguntas de investigación específicas .....	17
3.1.6. Diseño metodológico.....	17
3.2. Desarrollo de experiencia .....	17
3.2.1. Antes de la implementación del FUSG .....	23
3.2.2. Después de la implementación del FUSG.....	24
Conclusiones, limitaciones y recomendaciones .....	27
Referencias bibliográficas .....	29
Anexos.....	31



## Índice de tablas

Tabla 1. Formato Único de Seguimiento de Gestión .....	19
Tabla 2. Resumen de entrevista sobre antes de la implementación del FUSG .....	24
Tabla 3. Resumen de entrevista sobre después de la implementación del FUSG.....	25





## Índice de figuras

Figura 1. Organigrama de La Organización.....	5
Figura 2. Resumen del reconocimiento de la provisión.....	10
Figura 3. Provisión del gasto.....	21
Figura 4. Pago de la obligación presente.....	22
Figura 5. Cambio en cuenta contable Gasto.....	22







## Introducción

Con el alto nivel de globalización y desarrollo de las organizaciones en estos últimos años y el gran crecimiento del mercado, la efectividad de la toma de decisiones dentro de las pequeñas, medianas y grandes empresas, juegan un papel clave para el progreso de estas. Por lo que, la información contable y financiera es de suma importancia para los altos directivos, inversores, prestamistas y otros acreedores existentes y potenciales de cada organización; teniendo en cuenta que la relevancia de la información financiera es capaz de influir en los usuarios en el momento de la toma de decisiones como se menciona en El Marco Conceptual para la Información Financiera (Deloitte, 2019).

Por lo tanto, la gestión de la información es vital para el progreso y funcionamiento de una organización, ya sea esta con o sin ánimos de lucro, permitiendo un mejor análisis y facilidad para la toma de decisiones.

El área de Control de Gestión, busca brindar soporte a todas las áreas de la organización, con el fin de facilitar el cumplimiento de las funciones, es por esto que se implementó el Formato Único de Seguimiento de Gestión (FUSG), ya que se habían encontrado ineficiencias en el momento de la recaudación e identificación de las provisiones de toda la organización, tomando más horas hombre de trabajo y generando información errónea o con menor precisión.

Por ende, el objetivo del presente estudio realizado se enfoca en el análisis de la implementación del FUSG con la finalidad de optimizar la gestión de las provisiones de la organización eliminando la duplicidad de trabajo e información, generando un mejor control y estimación del valor de las provisiones en una organización sin ánimos de lucro; además, esto también implica facilidad en identificar otras carencias o problemáticas que pudieran ocurrir en las distintas áreas, para de esta forma tomar una rápida y adecuada decisión, apoyando tanto a la parte interna como externa de la empresa.

En el Capítulo 1, se darán a conocer los aspectos generales de la organización, en donde se implementó el FUSG, describiendo brevemente su actividad, misión y visión; además, también tanto las funciones que se desempeñaban como la experiencia laboral.

En el Capítulo 2, se darán a conocer la base teórica para un mejor conocimiento y entendimiento de lo que se desea lograr implementando el FUSG, además los aspectos teóricos con implementaciones similares que puedan brindar mejoras o nuevas ideas a la actual.

Por último, en el Capítulo 3, se explicará el proceso de implementación del formato, explicando el proceso, aceptación y aprendizaje por parte de los compañeros de trabajo y como este formato genera beneficios tanto en toma de decisiones como en gestión del manejo de información con respecto a las provisiones.



# Capítulo 1

## Aspectos generales de La Organización

### 1.1. Descripción de La Organización

Para el estudio y presentación de esta implementación, por razones internas y confidenciales de los directivos, se mantendrá en reserva el nombre de la organización; por lo tanto, se le denominará ahora en adelante como “La Organización”.

De acuerdo a la información mencionada en la web de La Organización, esta fue fundada en el año 1999, teniendo más de 20 años en Perú, siendo esta una organización sin ánimos de lucro, generando una mejor calidad de vida para miles de niños, adolescente, adultos y familias más desfavorecidas a través de proyectos educativos, sociales y culturales adaptados a los retos digitales del mundo actual.

**1.1.1. Ubicación.** La Organización se encontraba ubicada en el distrito del Cercado de Lima. Dentro de La Organización se encuentra el área de Control de Gestión, área donde, inicialmente, fue implementado el Formato Único de Seguimiento de Gestión (FUSG), para luego implementarlo en el resto de áreas con el fin de optimizar la gestión de la organización eliminando la duplicidad de trabajo e información para un mejor control de las provisiones.

Actualmente, La Organización se encuentra en el distrito de San isidro, donde se continúa con el uso del FUSG.

**1.1.2. Actividad.** La Organización está enfocada en brindar apoyo a niños, adolescentes, adultos y familias vulnerables de bajos recursos con poco acceso a la educación, tanto de zonas rurales como de zonas urbanas.

Por lo tanto, realiza actividades y campañas de educación con tecnología a nivel nacional, llegando a zonas rurales donde no hay fácil acceso; brinda apoyo de emergencia en casos de desastres naturales u ocasionados por el ser humano por medio de su área de voluntariado; además, crean, difunden y comparten conocimientos culturales y tecnológicos por medio de cursos, conferencias, exposiciones y talleres donde se impulsa la creatividad artística de cualquier parte del mundo.

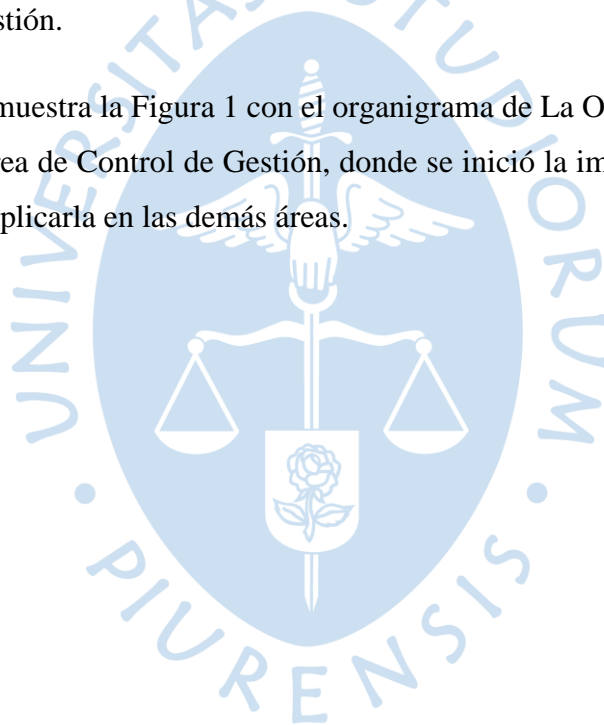
### **1.1.3. Misión y visión de La Organización**

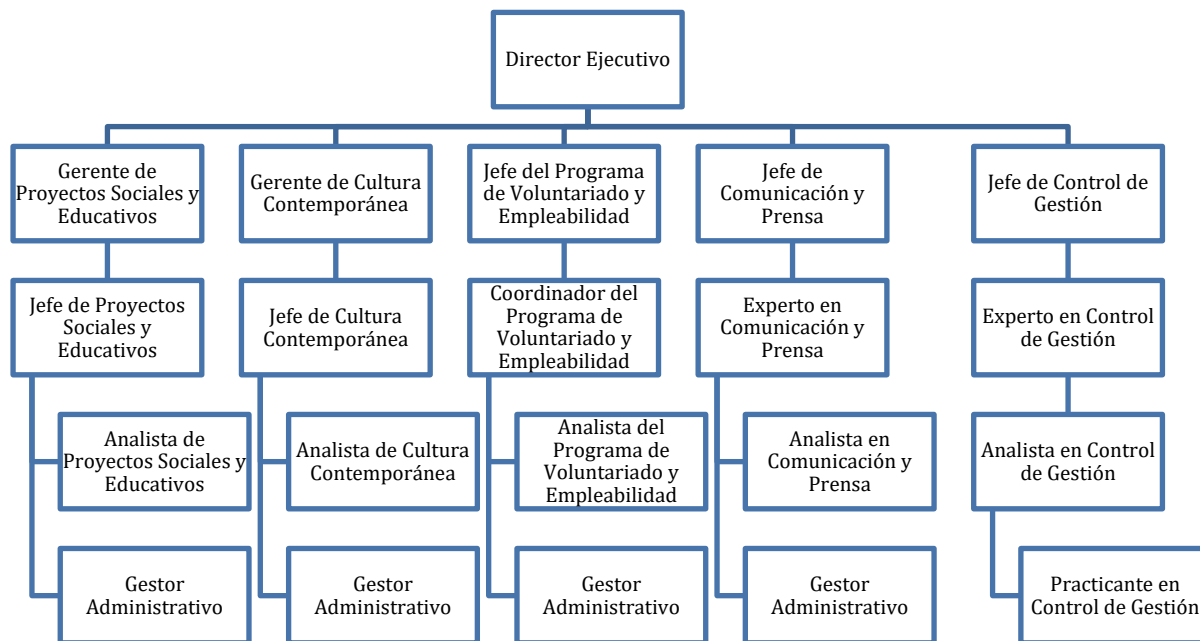
Misión: Brindar mayores oportunidades de desarrollo a las personas mediante proyectos de educación, proyectos sociales y proyectos culturales, adecuados a los desafíos del mundo digital.

Visión: Mantenerse como la organización sin ánimos de lucro con mayor impacto beneficiando a las personas más vulnerables y a la sociedad peruana.

**1.1.4. Organización.** La Organización se encuentra conformada por diferentes áreas y/o programas: Programa de Proyectos Sociales y Educativos, Programa de Voluntariado y Empleabilidad, Programa de Cultura Contemporánea, el área de Comunicación y Prensa y el área de Control de Gestión.

Enseguida, se muestra la Figura 1 con el organigrama de La Organización, dentro de la cual se encuentra el área de Control de Gestión, donde se inició la implementación del FUSG para posteriormente replicarla en las demás áreas.



**Figura 1***Organigrama de La Organización*

Fuente: Elaboración propia.

Para la identificación de provisiones, cada Gestor Administrativo de cada gerencia o jefatura, tiene la facultad de consolidar las provisiones mensuales de su área, luego de una adecuada coordinación con el jefe respectivo; para luego, compartir la información con el área de Control de Gestión por medio del FUSG y de esta forma, revisar, analizar y enviar a la empresa contratada de servicios contables para el ingreso de la data en SAP.

## 1.2. Descripción general de la experiencia

Con una experiencia base como practicante profesional en el área de Control de Gestión, se desempeñaron las funciones con gran compromiso y efectividad en cumplimiento, logrando el ascenso al puesto de analista de Control de Gestión, donde con una mayor autonomía de decisión, capacidad teórico-práctico y con mayor experiencia, se pudo, junto a la jefatura del área en mención, apoyar en la elaboración del Formato Único de Seguimiento de Gestión (FUSG), poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en la Universidad de Piura.

Por medio del desarrollo profesional que se ha obtenido, se ha podido brindar gran apoyo para la implementación del FUSG en La Organización, el cual beneficia a los gestores y jefes de cada área en cuanto a poder gestionar con más eficiencia y eficacia las provisiones de corto plazo con respecto a gastos en servicios. Sin dejar de lado, que también podrán identificar y evaluar los pagos a destiempo a proveedores, pagos pendientes y órdenes de compra inconclusas que no cuentan con certificación logística, entre otras identificaciones.

**1.2.1. Actividad profesional desempeñada.** La actividad profesional en La Organización, fue de alto impacto positivo, promoviendo el orden y efectividad en dar respuesta tanto a nuestros compañeros de trabajo como a las empresas tercerizadas que nos brindaban servicios. Además, se brindaba apoyo en el análisis del Control de Actividades Económico-Financiero, en identificar e indicar las provisiones y reclasificaciones del área, en la elaboración del PxQ de los requerimientos de compras de todas las áreas, para luego, iniciar la elaboración de Cestas Generales validando presupuesto final junto con el jefe de Control de Gestión, entre otras actividades.

Por lo tanto, todas las actividades anteriormente mencionadas, brindan mucho apoyo al área de Control de Gestión, que, al ser un área totalmente transversal, esta tenía que proveer soporte a las diferentes áreas que conforman La Organización.

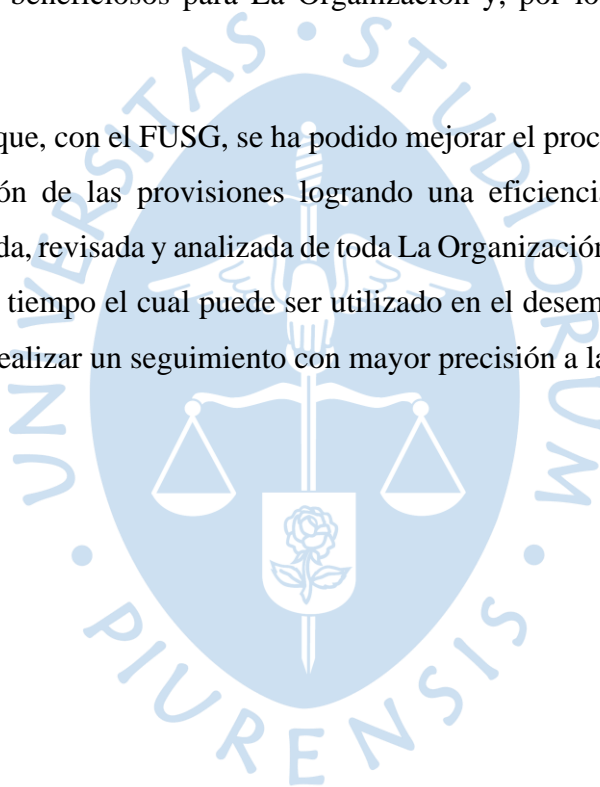
**1.2.2. Propósito del puesto.** El propósito del puesto fue principalmente apoyar a la jefatura de Control de Gestión con el fin de brindar un soporte más eficiente a los compañeros de las distintas áreas de acuerdo a las funciones mencionadas en el apartado anterior; por lo tanto, se propuso e implementó, el FUSG, con el fin de facilitar a los gestores de cada área en poder ir registrando sus provisiones y reclasificaciones cada cierto tiempo de acuerdo a su frecuencia de ejecución, y de esta forma, también, poder identificar la cantidad monetaria a extornar para tener una mejor precisión entre provisiones y extornos.

Además, el FUSG fue implementado en un archivo de Microsoft Excel, rápido de aprender y manejar para que los colaboradores, con pocos conocimientos en hojas de cálculo, lo puedan utilizar sin problemas y poder generar un flujo más rápido del proceso.

**1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe.** El área de Control de Gestión, de acuerdo a sus competencias y funciones, es un área transversal que se enfoca en analizar distinta información y datos contables de cada área y de La Organización en sí. Debido a esto y a promover una mejor organización de la información, se propuso e implemento el FUSG, iniciando en primera instancia en el área mencionada para que, en un corto plazo, sea implementada en conjunto con las distintas áreas y, de esta forma, se logre una mejor gestión de la información contable con el fin de facilitar la toma de decisiones.

**1.2.4. Resultados concretos logrados.** Con la implementación del FUSG se ha conseguido resultados beneficiosos para La Organización y, por lo tanto, también para los trabajadores en ella.

Esto se debe a que, con el FUSG, se ha podido mejorar el proceso y reducir los tiempos invertidos en la gestión de las provisiones logrando una eficiencia para poder obtener la información consolidada, revisada y analizada de toda La Organización, promoviendo el trabajo en equipo y ahorrando tiempo el cual puede ser utilizado en el desempeño de otras funciones; además que se puede realizar un seguimiento con mayor precisión a las reclasificaciones.







## Capítulo 2

### Fundamentación

#### 2.1. Aspectos Teóricos

Para poder realizar la identificación y estimación del importe de las provisiones es necesario poder comprender adecuadamente la teoría y la Norma Internacional de Contabilidad 37 (NIC 37).

**2.1.1. Las provisiones.** Las provisiones, de acuerdo a Piacquadio (2016), indican que son una clase de pasivos que se caracterizan por la incertidumbre en cuanto a su valor monetario y periodo de vencimiento, siendo las que constituyen las partidas con mayor incertidumbre asociadas a los estados financieros.

Debido a que dentro de la NIC 37 se mencionan tanto las provisiones, pasivos contingentes y activos contingentes. Por lo tanto, también vamos a definir estos dos últimos para evitar confusiones futuras:

**Pasivo contingente:** de acuerdo a lo establecido por la NIC 37, un pasivo contingente es una posible obligación que surge por sucesos pasados y su ocurrencia será confirmada por la ocurrencia de un evento futuro incierto o la no ocurrencia del mismo que se encuentran fuera del control de la empresa u organización (MEF, 2014). Además, no es considerada de manera contable por dos razones:

- La probabilidad de que para cancelarla no sea necesario el egreso de recursos económicos, y,
- No existe una estimación fiable en cuanto a su valor (característica distinta a la de la provisión).

Además, es necesario saber que su reconocimiento no debe ser considerado para el Balance General, pero esté debe ser dado a conocer mediante notas aclaratorias; por otro lado, cabe precisar que debido a la probabilidad de ocurrencia que es variable, este debe ser evaluado constantemente ya que puede convertirse en una provisión (Rosales y Quintero, 2015).

**Activo contingente:** representa para la empresa un posible ingreso ocasionado por sucesos pasados y su existencia se confirma con la ocurrencia o no de hechos inciertos futuros, de la misma forma que los pasivos contingentes, y tampoco están bajo el control de la empresa

u organización, además, deben presentarse como notas aclaratorias y no figurar en los estados financieros (MEF, 2014).

**2.1.2. Reconocimiento de las provisiones.** Para lograr una mayor precisión en la identificación de la provisión y su valor actual, siempre es bueno seguir las condiciones indicadas en la NIC 37, con el fin que los estados financieros no se vean afectados negativamente o con información poco precisa.

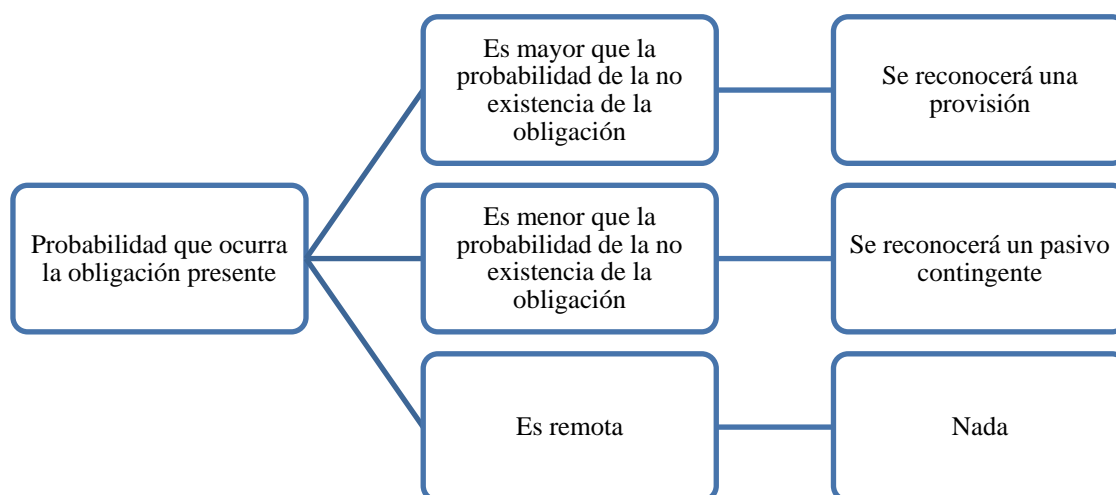
La NIC 37 recomienda que las provisiones deben cumplir con las siguientes condiciones para un adecuado reconocimiento (Deloitte, 2019):

- La Organización debe tener una obligación presente, como se muestra en la Figura 2, siendo resultado de un suceso pasado.
- La Organización con mucha probabilidad deberá egresar recursos económicos para cumplir con la obligación.
- La Organización podrá hacer una estimación fiable del importe de la provisión.

Por lo tanto, para que una provisión exista, deben cumplirse las condiciones antes mencionadas, las cuales son consideradas para el registro de provisiones por área en La Organización.

## Figura 2

*Resumen del reconocimiento de la provisión*



Fuente: Bernal, Gómez, y Bedoya (2017)

2.1.2.1. *Obligación Presente*. En pocos casos excepcionales, no queda claro si existe la obligación presente al final del periodo, por ello, para determinar si existe la obligación o no, La Organización deberá tomar en cuenta toda la evidencia disponible, incluyendo la opinión de expertos o apoyo de terceros para confirmar la existencia de una provisión, siempre y cuando la probabilidad de existencia de la obligación presente sea mayor al 50% y la probabilidad de no existencia sea menor al 50% (Deloitte, 2019).

2.1.2.2. *Suceso Pasado*. De acuerdo a la NIC 37, es el suceso que da origen a la obligación y para que sea de esa naturaleza, La Organización no ha debido de tener otra alternativa que atender el pago de la obligación creada por el suceso mencionado, generando una salida de recursos económicos (Deloitte, 2019).

Dentro de La Organización, solían haber distintos servicios donde no se podía reconocer el valor exacto a pagar, pero se realizaba una estimación del valor con información de periodos pasados y poder calcular el monto a provisionar con mayor exactitud. Debido a que el servicio se daba durante el mes anterior y se pagaba al siguiente mes; por lo tanto, en este caso se incurría en una obligación presente por un suceso pasado, como, por ejemplo, en servicio de traslado de personal en taxi, debido a que las empresas de taxis solían enviar sus liquidaciones dentro de los 10 días siguientes al cierre del mes.

2.1.2.3. *Salida de Recursos*. Con respecto a la salida de recursos, se refiere a la posible salida de dinero, el cual es una condición para que pueda existir una provisión como tal. Esta posible salida de dinero será destinada para poder cancelar la obligación generada por un suceso pasado; por lo tanto, se reconocerá el flujo de recursos, siempre y cuando, el hecho de que se cumpla sea más probable a que no se cumpla.

Cabe precisar que, en el caso de La Organización, la salida de recursos no incorporará un beneficio económico debido a que es una organización sin ánimos de lucro, pero siempre se espera que esa salida de dinero beneficie al público objetivo de cada proyecto social, educativo o de voluntariado.

2.1.2.4. *Estimación fiable del importe de la obligación.* Debido a la incertidumbre del importe de la provisión, es necesario realizar las estimaciones ya que, por su naturaleza, son más inciertas que otras partidas del estado de situación financiera, por lo tanto, una estimación es la mejor manera de poder calcular el monto de la provisión. Siempre teniendo en cuenta la información de sucesos pasados que nos puedan aproximar al valor monetario exacto de la obligación.

Además, la norma otorga a los altos directivos o al personal responsable de La Organización la capacidad de decidir cómo calcular o estimar la provisión teniendo en cuenta un conjunto de desenlaces relacionados a la situación incierta, con el fin de obtener un importe de la obligación lo suficientemente fiable como para ser utilizado para el reconocimiento de la provisión (Perea, Castellanos y Valderrama, 2016).

2.1.2.5. *Medición.* La medición para una provisión debe ser sobre todo objetiva para que se logre la mejor estimación de su importe. De acuerdo a Bernal et al. (2017), la mejor estimación es:

“Es aquel valor evaluado por la gerencia, teniendo presente la experiencia obtenida en situaciones pasadas, reporte de expertos o por estadísticas de eventos ocurridos antes del cierre del período” (p.12).

Siendo una evaluación de forma racional, que se determinará por el juicio de la gerencia, incluyendo información sobre experiencias similares y, también, si fuese necesario, la evaluación de expertos.

Es por eso que, dentro de La Organización, se implementó el FUSG para poder identificar y tener un registro de experiencias similares de desembolso monetario con el fin de poder identificar las provisiones con una medición más objetiva permitiendo la mejor estimación posible.

## **2.2. Antecedentes Teóricos**

Durante los últimos tiempos, diferentes empresas y organizaciones se encuentran en constante búsqueda de ineficiencias internas con el fin de poder buscar una solución para brindar mejoras que, no solo beneficien monetariamente a la empresa, sino que también beneficie a sus colaboradores, sobre todo, en el ámbito del clima y ambiente laboral.

Por lo tanto, así como La Organización, por medio de sus colaboradores del área de Control de Gestión, buscó como mejorar la eficiencia en la identificación de las provisiones logrando buenos resultados, diferentes empresas u organizaciones también lo hicieron por medio de la adecuada gestión de la información.

**2.2.1. Gestión Contable en ONG.** La gestión contable en ONG u organizaciones sin ánimos de lucro es distinta a las de las empresas que son con ánimos de lucro, tanto en los procesos como en la forma de plantear los objetivos y/o metas.

Correa (2012) diseñó un modelo administrativo, contable y financiero para una ONG con nombre Junta Administradora de Agua de la Parroquia de Otón, donde identificó la carencia de identificación del registro de actividades y transacciones internas y externas, por lo que hizo cambios en distintos procesos. Por ejemplo, en el proceso de Contabilización de actividades y transacciones con el objetivo que se obtenga en cualquier momento información ordenada y sistemática sobre el movimiento económico y financiero de la ONG, permitiendo conocer en momentos determinados los valores disponibles y los movimientos de las cuentas para lograr un adecuado análisis de información que se genera dentro de un determinado periodo hasta la preparación de los estados financieros.

De esta forma, por medio del FUSG se busca un mejor orden, manejo de la información de las actividades, eficiente ejecución del presupuesto y mayor precisión en la identificación y estimación del importe de las provisiones, permitiendo acciones rápidas y decisiones efectivas por las distintas áreas de La Organización.

En el caso de la ONG Socios en Salud, Dávila (2017) planteó la propuesta de realizar un plan para la mejora de la gestión contable para la mencionada ONG, la cual se enfocaba en ayudar a personas de bajos recursos económicos que padecían de la enfermedad tuberculosis. Por lo que una de las mejoras que Dávila (2017) espera lograr, es la comunicación del área de contabilidad y finanzas con las demás áreas de la organización con el fin de tener un mejor manejo de la información financiera de los gastos e ingresos.

Así como Dávila busca mejorar la relación entre el área de contabilidad y finanzas y las demás áreas de la organización; por medio del FUSG, se busca una mejor interacción entre en área de Control de Gestión y las diferentes áreas de La Organización con el fin de optimizar el tiempo de respuesta tanto interna como externamente y manejar siempre una misma información actualizada con mayor frecuencia mediante el formado mencionado.

**2.2.2. Voluntariado en las ONG.** Como en la mayoría de las ONG u organizaciones sin ánimos de lucro, el voluntariado es un recurso muy importante que brinda gran beneficio, no solo para la organización, sino también para el beneficiario, ya que en muchos casos y de acuerdo a lo que se espera, es que siempre en cada actividad benéfica, se encuentre la mayor cantidad de voluntarios, por ende, a mayor cantidad, mayor será el beneficio para las personas necesitadas.

En La Organización, se cuenta con un programa específicamente de Voluntariado, y este personal voluntario proviene en una mayor cantidad de las empresas con fines de lucro de la misma corporación.

Como menciona Falcón y Fuentes (2006):

“El voluntariado se caracteriza por su no retribución, como un servicio del que se disfruta, pero por el que no se paga y, por tanto, carece de cuantificación monetaria; por ello, habitualmente no es objeto de representación contable y no se informa de dicha realidad en los estados financieros de las organizaciones no lucrativas” (p.190).

Por lo tanto, aunque se sobre entiende que el Voluntariado al ser realizado por voluntad propia de la persona que desea apoyar, no necesariamente tiene que haber una retribución económica; entonces al no haber una retribución económica, es decir, no se generará ninguna obligación presente ni tampoco se generará algún desprendimiento de recursos económicos, no será necesario tampoco que se realice alguna provisión por temas de recibir como apoyo actos voluntarios. Aunque, cabe precisar, que de acuerdo a lo recomendado o sugerido por Falcón y Fuentes (2006), creen conveniente la posibilidad de valorizar al voluntariado en función del coste de oportunidad, además que también lo consideran como un activo intangible y como un ahorro en el pago a trabajadores remunerados.

## Capítulo 3

### Aportes y Desarrollo

#### 3.1. Aportes

La implementación del FUSG ha brindado diferentes aportes a los colaboradores y a La Organización, permitiendo facilitar la gestión de las provisiones y disminuyendo el tiempo de trabajo para poder obtenerlas.

Estos aportes serán evidenciados por medio de entrevistas a los distintos colaboradores que desempeñan funciones directas y de decisión con el manejo del FUSG con el fin de conocer los beneficios que han obtenido al usarlo y así mismo poder también conocer algunas carencias que este formato pueda tener de acuerdo al feedback que se puedan recibir por medio de las entrevistas.

Cabe precisar que la implementación del FUSG ha sido una iniciativa del área de Control de Gestión, tanto del jefe como el analista del área, mi persona, por medio de un trabajo en conjunto para poder brindar un beneficio transversal, es decir, un beneficio que apoye a todas las áreas.

**3.1.1. Alcance del estudio.** De acuerdo a los capítulos anteriores, se da a conocer la poca eficiencia en la gestión de las provisiones sin tener un adecuado control de aquellas y, al mismo tiempo, generando duplicidad laboral y de información. La identificación de esta debilidad dentro de La Organización fue en el año 2017, cuando se inició el análisis y propuesta de mejora por medio del FUSG para que, en el año 2018, este formato sea utilizado por todas las áreas.

Por ello, se analizó, específicamente, el proceso de la gestión de las provisiones en La Organización desde el área de Control de Gestión junto con las diferentes áreas, tomando en cuenta las actividades de distintos trabajadores e identificando las más relacionadas a la gestión de las provisiones; siendo los gestores administrativos de cada área quienes son los más involucrados para lograr un adecuado análisis y poder implementar el FUSG.

Por lo tanto, tan pronto se inició la implementación, los gestores administrativos eran los responsables de remitir la información completa por medio del FUSG al área de Control de Gestión; al ser un personal muy involucrado a la implementación, se ha considerado realizarles



las entrevistas y, en cuanto sea posible, también a los jefes de área debido a que ellos son los que toman las decisiones.

**3.1.2. Objetivo general del estudio.** El objetivo general del estudio es analizar la implementación del FUSG con la finalidad de optimizar la gestión de las provisiones de la organización eliminando la duplicidad de trabajo e información, generando un mejor control y estimación del valor de las provisiones a corto plazo con respecto a gastos por servicios en una organización sin ánimos de lucro.

**3.1.3. Objetivos específicos.** Por medio del análisis e investigación de la implementación FUSG se han planteado los siguientes objetivos específicos:

- Evaluar en qué medida repercute la implementación del FUSG en el proceso de la recolección de las provisiones por área.
- Analizar el impacto en la identificación de las provisiones de manera óptima por medio del FUSG.
- Analizar cómo beneficia la implementación del FUSG en cuanto a la estimación de las provisiones.
- Analizar como el FUSG beneficia a los trabajadores de La Organización en el ahorro de tiempo para el envío de la información.

**3.1.4. Pregunta de investigación principal.** Como en toda empresa u organización, ya sea con fines o sin fines de lucro, siempre habrá algo por mejorar o perfeccionar con el fin de brindar una mejor gestión y beneficiar a los compañeros de trabajo facilitándoles las herramientas y los procesos.

Anteriormente, se mencionó a Correa (2012) que en sus tesis realizó el análisis de su propuesta con respecto al diseño de un modelo administrativo, contable y financiero en una ONG, favoreciendo a distintos compañeros mediante el rediseño de distintos procesos en los cuales Correa pudo identificar distintas carencias.

Por lo que, nosotros dentro de La Organización identificamos la poca eficiencia en la gestión de las provisiones por parte de las diferentes áreas de La Organización. Por lo que, la pregunta de investigación general es: ¿Cómo se podría optimizar la gestión de las provisiones generando un mejor control de estas y eliminando la duplicidad de trabajo e información?



**3.1.5. Preguntas de investigación secundarias.** Así como la poca eficiencia de la gestión de las provisiones nos genera mayores retrasos en la obtención de la información contable por las distintas áreas de La Organización, se propuso el FUSG, para de esta forma evitar y disminuir el riesgo de que la obtención de la información contable sea luego de la fecha establecida para la entrega de esta información al área de Control de Gestión, así como menciona Dávila (2017) en su tesis, que su principal problema es la entrega de la información contable a tiempo por parte de las demás áreas administrativas perjudicando el buen control de la información.

Por lo tanto, las preguntas de investigación específicas son:

- ¿Cómo se mejoraría el proceso de la recolección de las provisiones por área?
- ¿Cómo identificar las provisiones de manera óptima?
- ¿Cómo lograr una adecuada estimación de la provisión?
- ¿Cómo el FUSG beneficia en la labor de los trabajadores de la organización?

**3.1.6. Diseño metodológico.** El diseño metodológico de la investigación de la implementación del FUSG es cualitativo, descriptivo y no experimental. Cualitativo debido a que consta de entrevistas a los colaboradores de La Organización con el fin de conocer su experiencia con el uso del formato implementado; descriptivo, debido a que la propuesta ya fue implementada y se describirán las tendencias que se dieron con la implementación y; por último, no experimental, pues no se manipulan las variables del estudio realizado. Por lo tanto, los instrumentos de medición son las entrevistas y los análisis de documentación y reportes.

## **3.2. Desarrollo de experiencia**

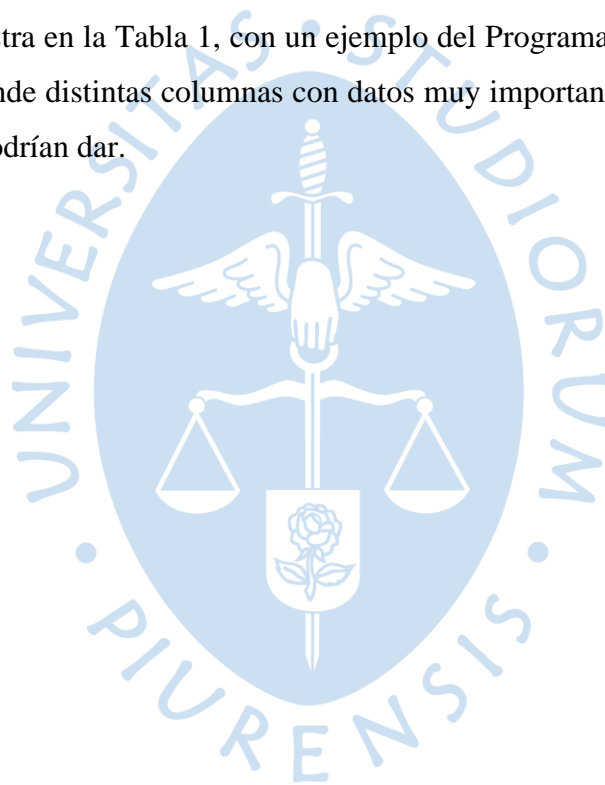
Durante muchos años dentro de La Organización se han estado realizando procesos de manera desordenada y uno de esos procesos implicaba la gestión de las provisiones, tanto desde el área usuaria como el área de Control de Gestión. Entonces, desde esta área se dio la iniciativa de crear un formato único para apoyar en la gestión de las provisiones, el cual, como ya se mencionó, es el FUSG.

La implementación del FUSG conlleva información importante con diferentes datos, los cuales son revisados y analizados para identificar distintos pendientes como pagos a proveedores, generación de la orden de compra, emisión de certificación logística; además se puede observar si una compra o solicitud ha sido ingresado con cesta derivada, cesta no sac o

cesta ordinaria, siendo en el primer caso, una solicitud por medio de un contrato marco; en el segundo caso, una solicitud con una empresa de la misma corporación empresarial; y en el último, una solicitud por medio de un contrato específico. Por lo tanto, luego de poder revisar la información mencionada, se podrán tomar decisiones y acciones con el fin de solucionar alguna situación desfavorable tanto para La Organización como para alguno de sus proveedores o socios estratégicos.

Pero la finalidad del FUSG va más allá de la identificación y solución de los distintos pendientes o problemas ya mencionados. El FUSG busca poder gestionar las provisiones de una manera más ordenada, eficiente y precisa a favor de cada área de La Organización.

Como se muestra en la Tabla 1, con un ejemplo del Programa de Voluntariado, vemos que el FUSG comprende distintas columnas con datos muy importantes para poder identificar las falencias que se podrían dar.



**Tabla 1***Formato Único de Seguimiento de Gestión*

Línea	PEP	Concepto Presupuestal	Mes de Prestación del Servicio	Concepto del servicio	N° Viaje	TIPO CESTA	N° Cesta	Indicador de Impuestos	N° OC
VOLUNTARIADO	E-0943-19-400-004-003	Oferta Continua	2	LA SIRENA (CHINCHA 02.02.19)	-	DERV	4550688	C4	9402284144
VOLUNTARIADO	E-0943-19-400-004-003	Oferta Continua	2	ALISER (CHINCHA 02.02.19)	-	DERV	4555238	C4	9402288894

N° Confirmación	N° Certificación Logística	Fecha de Contabilización - fechas finales de registro	Periodo Contable	Moneda Original	Importe Moneda Original (Sin IGV)	Importe PEN (Sin IGV)	IGV	Gasto Total	Fecha en la que inicia el registro
5004203918	5024130156	11.02.19	2	PEN	518.37	518.37	93.31	611.68	11.02.19
5004209248	5024153035	13.02.19	2	PEN	469.00	469.00	84.42	553.42	11.02.19

Fuente: Elaboración propia en conjunto con la jefatura de Control de Gestión de La Organización.

Dentro del FUSG, podemos visualizar lo siguiente:

- Línea: Es el área o programa de La Organización.
- PEP: Elemento donde se imputa el gasto de acuerdo a cada proyecto o actividad.
- Concepto Presupuestal: Indica el proyecto o actividad al que pertenece el elemento PEP.
- Mes de prestación del servicio: Indica el mes en que se ejecutó el servicio a favor de La Organización.
- Concepto del servicio: Indica lo que se solicitó y el servicio que se brindó.
- N° de viaje: Indica el número de viaje (cuatro dígitos) con el fin de hacerle un seguimiento especial en el SAP en conjunto con la agencia de viajes.
- Tipo de cesta: Indica si el tipo de Cesta es de tipo derivada, No Sac u ordinaria.
- N° Cesta: Indica el número de la cesta generada para poder revisar los detalles en SAP y proceder con su aprobación.
- Indicador de impuesto: Se coloca C4 en caso el monto de la cesta esté afecto al IGV o C0 en caso, no esté afecto a IGV.
- N° OC: Es el número de orden de compra generado luego de la aprobación de la Cesta. Esta OC se puede descargar en un archivo y ser compartida con el proveedor para mantener la formalidad.
- N° Confirmación: Código que arroja el sistema una vez se haya solicitado la certificación de la OC. Un número de confirmación puede volver al flujo de aprobaciones siempre y cuando el monto certificado sea mayor a USD 2,000 o a S/6,000.
- N° Certificación Logística: El número de certificación logística es el código a utilizar y a colocar por el proveedor en su factura para luego ser ingresada en el sistema de proveedores o en la ventanilla para pago a proveedores.
- Fecha de Contabilización - fechas finales de registro: Fecha en la que se contabiliza la cantidad monetaria de la certificación. Dependerá de la fecha en la que se haya emitido el número de certificación.
- Periodo Contable: Indica el número del mes en que se contabilizó la solicitud. En caso no coincida con el mes de prestación de servicio, se deberá tomar en cuenta para incluirlo dentro de las provisiones del periodo.
- Moneda Original: En este caso puede ser en soles o dólares.

- **Importe Moneda Original (Sin IGV):** Indica el monto en soles o dólares sin IGV.
- **Importe PEN (Sin IGV):** En caso la moneda original sea en PEN, el monto será el mismo. Si no, es decir el monto original sea en USD, se tomará el tipo de cambio del SAP para poder hacer el cambio a soles. En caso sea necesario provisionar, este será el monto a tomar en cuenta. Además, también para las reclasificaciones.
- **IGV:** Indica el monto del IGV del Importe PEN, el cual también será tomado en cuenta para las provisiones, en caso sea necesario. En este caso, también para las reclasificaciones.
- **Gasto Total:** Indica la suma del importe PEN más el IGV.
- **Fecha en la que inicia el registro:** Es la fecha en la que se ingresa la solicitud de la cesta para la aprobación. Esta fecha siempre va ser anterior a la fecha de contabilización.

Por lo tanto, este formato nos ayuda a conocer con mayor exactitud el monto de la provisión con respecto a la obligación presente, para luego poder completar adecuadamente el formato de provisiones (ver Anexo 1) el cual nos servirá para solicitar el registro en SAP. Por ejemplo, con respecto al gasto del servicio de taxi, que siempre se provisiona todos los meses, supongamos que el gasto es de S/10,000.00 y el proceso es el siguiente:

Primero, se estima el importe de la provisión para luego incluirlo dentro del gasto y en el pasivo como se muestra en la figura 3.

### Figura 3

#### *Provisión del gasto*

Gasto (Servicio)		=	Pasivo	
10,000.00	-----		-----	10,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, de acuerdo a la Figura 3, al provisionar el gasto por servicio de taxi por un monto de S/10,000.00, se aumenta esa cantidad en el Debe de la cuenta contable de Gasto (Servicio) y la misma cantidad aumenta en el Haber de la cuenta contable del Pasivo para mantener el equilibrio.

Segundo, luego de haber ingresado la provisión, se iniciará con el registro del pago, lo cual se tendrá que efectuar una salida de recursos económicos por parte de La organización a la empresa prestadora de servicios de movilidad. Entonces, la Figura 4 muestra el siguiente paso del proceso.

#### Figura 4

*Pago de la obligación presente*

Pasivo		=	Caja	
10,000.00	-----		-----	10,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Entonces, de acuerdo a la Figura 4, se estará debitando S/10,000.00 de la cuenta contable Pasivo para añadir S/10,000.00 al Haber de la cuenta contable Caja, donde este significa la salida de dinero; permitiendo de esta manera mantener el equilibrio entre las cuentas.

Por ende, el objetivo del FUSG es identificar con mayor precisión y claridad las provisiones de diferentes gastos con el fin de evitar el aumento de los asientos contables dentro del proceso.

Supongamos que la cantidad de la provisión se mantiene en S/10,000.00 con respecto al gasto por servicio de taxi, pero el monto real gastado es de S/8,000.00. Entonces, luego del paso indicado en la Figura 4, se tendrá que realizar un paso adicional con el fin de disminuir la diferencia del monto a la cuenta contable del Pasivo para que cuadré en S/8,000.00 como se muestra en la Figura 5.

#### Figura 5

*Cambio en cuenta contable Gasto*

Pasivo		+	Gasto		=	Caja	
10,000.00	-----		-----	2,000.00		-----	8,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, lo que tratamos de evitar con el manejo del FUSG, es llegar al paso mostrado en la Figura 5, ya sea en el caso que el desembolso sea mayor al de la provisión y se tenga que añadir la diferencia en el Debe de la cuenta contable Gasto, o el desembolso sea menor (como se muestra en la Figura 5) y se tenga que añadir la diferencia en el Haber del Gasto.

En este desarrollo de experiencia se dará a conocer cómo era la gestión antes de la implementación del FUSG, cómo es ahora que se está implementando y, además un feedback sobre la implementación para identificar algunas carencias.

**3.2.1. Antes de la implementación del FUSG.** Durante el periodo del año 2017, la gestión de la información contable de La Organización era manejada de una manera poco eficiente por distintas áreas, incluyendo al área de Control de Gestión, presentando inexactitud en la información y retrasos en el cumplimiento de los plazos para la entrega de las provisiones.

De acuerdo a la entrevista (ver Anexo 2) realizada a los distintos trabajadores, se resume que La Organización contaba con muchas deficiencias para la identificación de las provisiones, no había un orden, tampoco un proceso adecuado (ver Anexo 3) y en muchos casos no se contaba con la información suficiente para estimar los montos a provisionar, por lo que esto generaba inexactitud provocando demora en la entrega de la información debido a que esta se debía revisar nuevamente, a mayor detalle con el área de Control de Gestión y el área usuaria para levantar las observaciones identificadas.

Como se muestra en la Tabla 2, los trabajadores entrevistados comentan sobre los inconvenientes que solían tener antes de la implementación del FUSG, dando a entender que no contaban con un camino claro hacia cómo se debía realizar una adecuada identificación de las provisiones, que información poder considerar y cual no, demandándoles mayor cantidad de tiempo, tanto para los trabajadores del área de Control de Gestión como para las demás áreas.

**Tabla 2**

*Resumen de entrevista sobre antes de la implementación del FUSG*

<b>Preguntas parte 1</b>	<b>Síntesis</b>
1.1. ¿Cómo se realizaba anteriormente la identificación y estimación de las provisiones?	En algunos casos, tenían un formato donde registraban los gastos y lo que se debía provisionar; mientras que, en otros casos, simplemente, consideraban la de los pagos recurrentes, lo cual era incorrecto generando observaciones que demandaban una mayor cantidad de tiempo.
1.2. ¿Utilizaban un único formato para el registro de su información con respecto a los gastos realizados?	No contaban con un único formato, cada área lo manejaba a su mejor criterio. El área con mejor gestión en provisiones era el de Comunicaciones, donde registraban con mayor detalle sus gastos y cuáles deberían ser considerados a provisionar. La principal dificultad era que no contaban con la información suficiente para estimar el monto a provisionar, debido a que no contaban con mayor detalle de los gastos pasados que tengan relación con el que se deba provisionar, además que manejaban su información con cierto desorden.
1.3. ¿Cuáles eran las dificultades que solían tener para la estimación de las provisiones?	

Fuente: Elaboración propia.

Es por ello, que, en conjunto con toda el área de Control de Gestión, se buscó la mejor forma de poder optimizar la gestión de la información y estimación del valor de las provisiones, con el propósito agilizar el proceso, disminuir las observaciones y contar con mayor información para la adecuada estimación.

**3.2.2. Después de la implementación del FUSG.** A inicios del año 2018 se ejecutó la implementación del FUSG, esto se realizó mediante una reunión junto a los gerentes y gestores administrativos de cada área para mostrarles e indicarles el correcto uso del formato.

Como se muestra en la Tabla 3, los trabajadores entrevistados comentan sobre las mejoras y beneficios que han obtenido por medio del uso del FUSG, generando mayor rapidez y efectividad en la gestión de las provisiones, agilizando el proceso (ver Anexo 4) y



disminuyendo el tiempo demandado permitiendo que el ahorro de tiempo pueda ser utilizado en realizar distintas funciones que beneficien con el progreso de La Organización.

**Tabla 3**

*Resumen de entrevista sobre después de la implementación del FUSG*

<b>Preguntas parte 2</b>	<b>Síntesis</b>
2.1. ¿Cómo te ayuda el FUSG con respecto a la identificación y estimación de las provisiones? ¿Has evidenciado mejoras en el proceso?	Con el FUSG las áreas han logrado mayor rapidez en la identificación de las provisiones, mayor exactitud en la estimación de sus importes y más orden en la información que evidencia cada provisión. Por lo tanto, se han evidenciado mejoras en el proceso volviéndolo un proceso más ágil y preciso.
2.2. ¿Qué opinas de la implementación del FUSG? ¿Es un recurso necesario?	El FUSG es considerado como un recurso necesario por las áreas, con opinión favorable debido a que genera mayor eficiencia en el trabajo facilitando una mejor gestión de las provisiones, fácil de comprender y utilizar.
2.3. ¿Cuáles son las desventajas que podría tener esta nueva implementación? ¿Ha identificado alguna?	Como es un formato que se recomienda actualizar a diario e incluir los diferentes gastos realizados durante el día, en algún momento podría no registrarse alguno ocasionando menor efectividad en la gestión de las provisiones.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe precisar, que para aprovechar los beneficios que nos brinda la implementación del FUSG, se debe actualizar, preferiblemente, a diario para poder abarcar toda la información de los ejecutado del presupuesto de cada área y de esta forma poder identificar todas las provisiones sin dejar de lado alguna.

A partir de la información recibida en las entrevistas y luego de analizarlas, junto con la experiencia laboral en la implementación y ejecución del FUSG, se logró evidenciar un gran impacto positivo para la identificación de las provisiones, permitiendo mejorar el tiempo en el proceso (ver Anexos 3 y 4) y entrega de información precisa y debidamente sustentada.



## **Conclusiones, limitaciones y recomendaciones**

El presente trabajo de suficiencia profesional se enfoca en el análisis de la implementación del FUSG y cómo impacta positivamente tanto a los trabajadores como a La Organización, enfocándose en la adecuada gestión de las provisiones de corto plazo con respecto a gastos en servicios.

Por medio del FUSG, se logró mejorar el proceso de la recolección de las provisiones por cada área, mejorando los tiempos y la efectividad de respuesta con la información de calidad, permitiendo una mejor toma de decisiones.

Así mismo, se mejoró bastante en la identificación de las provisiones de cada área, debido a que el FUSG permitía tener un mapeo a mayor detalle y escala de lo que se iba ejecutando del presupuesto asignado a cada proyecto identificando las obligaciones presentes pendientes de desembolso y logrando realizar una estimación más precisa de los montos a provisionar, teniendo como base los antecedentes pasados de actividades similares.

Por otro lado, los trabajadores se vieron beneficiados por el FUSG al mejorarse el tiempo en el proceso, tanto para el área de Control de Gestión como para La Organización y de esta forma los trabajadores puedan utilizar mejor sus tiempos en realizar otras funciones pendientes, generando una mayor eficiencia a nivel de organización.

Cabe precisar que se presentaron ciertas limitaciones sobre todo en el momento de las entrevistas. Estas entrevistas estuvieron agendadas con los gestores administrativos y los jefes de las distintas áreas, las cuales no se lograron a realizar como se esperaba debido al estado de emergencia decretado por el gobierno para mitigar la propagación del Covid-19. Por lo que, solo se logró entrevistar a dos gestores administrativos y a dos jefes de área, con pequeñas dificultades en el audio y video, debido a que fueron realizadas por medio de una plataforma virtual. Además, hubo dificultad en conseguir la información debido a que laboré en La Organización hasta diciembre del 2018, por lo que conseguir la información del año 2017 y 2018 fue complicado debido a que no había una adecuada comunicación con los trabajadores.

Por último, se evidencia que el FUSG tiene algunas desventajas que pueden ser aprovechadas para mejorar el formato y brindar una mayor facilidad en la identificación y estimación de las provisiones; por lo que se recomienda que el FUSG sea manejado por los

gestores administrativos desde una plataforma online donde se permita la visualización y modificación del documento por personas autorizadas del mismo equipo de trabajo, de esta forma se podrá visualizar en tiempo real lo que se va registrando de acuerdo a la ejecución de los presupuestos de los diferentes proyectos con los que cuenta La Organización.



## Referencias

- Bernal, C., Gómez, M. Y., y Bedoya, J. C. (2017). *Aplicación de la NIC 37 Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes en Colombia*. Universidad de San Buenaventura Medellín.
- Correa, X. (2012). *Diseño de un Modelo Administrativo, Contable y Financiero para una ONG. Caso: Junta Administradora de Agua de la Parroquia de Otón*. Universidad Politécnica Salesiana.
- Dávila, H. (2017). *Gestión Contable en la ONG Socios en Salud Sucursal Perú, Lima*. Universidad Norbert Wiener.
- Deloitte. (2019). *El Marco Conceptual para la Información Financiera*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/EI%20Marco%20Conceptual%20para%20la%20Informaci%C3%B3n%20Financiera.pdf>
- Deloitte. (2019). *NIC 37: Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIC%2037%20-%20Provisiones,%20Pasivos%20Contingentes%20y%20Activos%20Contingentes.pdf>
- Falcón, C., y Fuentes, J (2006). *Aspectos económicos y contables del voluntario en las ONGs. Contaduría y Administración (220),181-206*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/395/39522008.pdf>
- MEF. (2014). *Norma Internacional de Contabilidad 37: Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes*. Recuperado de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publico/vigentes/nic/NIC\\_037\\_2014.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publico/vigentes/nic/NIC_037_2014.pdf)

Perea, S. P., Castellanos, H. A., y Valderrama, Y. J. (2016). *Estados financieros previsionales como parte integrante de un conjunto completo de estados financieros en ambiente NIIF. Una propuesta en el marco de la lógica difusa. Actualidad Contable Faces, 19(32),113-141.* Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/257/25744733006.pdf>

Piacquadio, C. (2016). *Contabilización de provisiones según NIC 37. Revelaciones de cotizantes en el mercado argentino. Revista Internacional Legis De Contabilidad Y Auditoría (65), 141-164.* Recuperado de: [http://legal.legis.com.co/document/rcontador/rcontador\\_fc74d8e8f1404538a97b1c4cb0dae33b/contabilizacion-de-provisiones-segun-nic-37-revelaciones-de-cotizantes-en-elmercadoargentino?text=salud%20mental%20trabajadores&type=q&documentType=Art%C3%ADculo%20d](http://legal.legis.com.co/document/rcontador/rcontador_fc74d8e8f1404538a97b1c4cb0dae33b/contabilizacion-de-provisiones-segun-nic-37-revelaciones-de-cotizantes-en-elmercadoargentino?text=salud%20mental%20trabajadores&type=q&documentType=Art%C3%ADculo%20d)

Rosales, M. y Quintero, M. (2015). *Pasivos Ambientales y las Normas Internacionales de Información Financiera en las PYMES manufactureras del municipio Libertador del estado Mérida. Actualidad Contable Faces, 18(30) 123-141.* Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/actualidadcontable/article/viewFile/6738/6584>

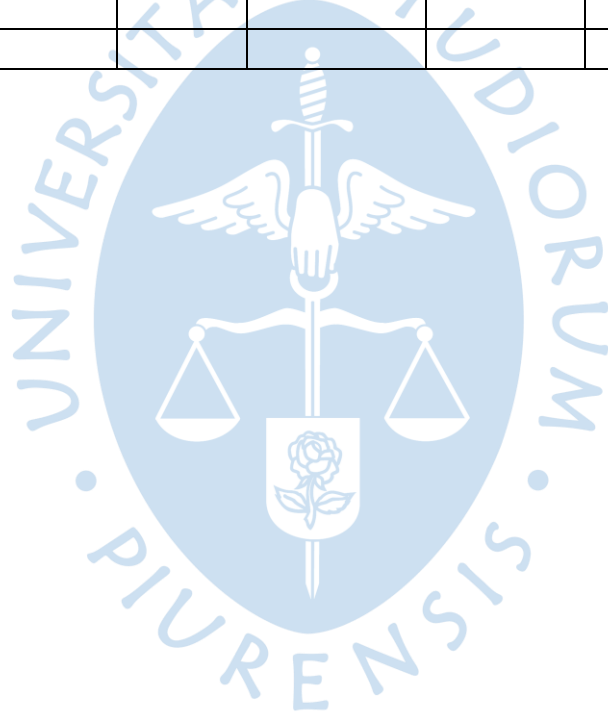


## Anexos

### Anexo 1

Formato para envío de provisiones:

Proyecto	Cta. Contable	Código PEP	Importe en S/	Concepto	Nombre de proveedor	Doc SAP provisión



## Anexo 2

Instrumento de medición: Entrevista

Tema: Implementación FUSG

Entrevista a profundidad sobre el antes y después de la implementación del FUSG y como este ha logrado beneficiar tanto a los colaboradores como a La Organización con respecto a la óptima gestión de las provisiones.

Introducción: La entrevista es con fin académico y busca conocer más la experiencia de los gestores administrativos y jefes de cada área en cuanto a la gestión y toma de decisiones con respecto a las provisiones; además se busca obtener un feedback con el fin de mejorar el FUSG.

Puesto del entrevistado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Gerencia o jefatura: \_\_\_\_\_

1. Situación antes de la implementación del FUSG.
  - 1.1. ¿Cómo se realizaba anteriormente la identificación y estimación de las provisiones?
  - 1.2. ¿Utilizaban un único formato para el registro de su información con respecto a los gastos realizados?
  - 1.3. ¿Cuáles eran las dificultades que solían tener para la estimación de las provisiones?
2. Situación después de la implementación del FUSG.
  - 2.1. ¿Cómo te ayuda el FUSG con respecto a la identificación y estimación de las provisiones? ¿Has evidenciado mejoras en el proceso?
  - 2.2. ¿Qué opinas de la implementación del FUSG? ¿Es un recurso necesario?
  - 2.3. ¿Cuáles son las dificultades que tienen con esta nueva implementación?

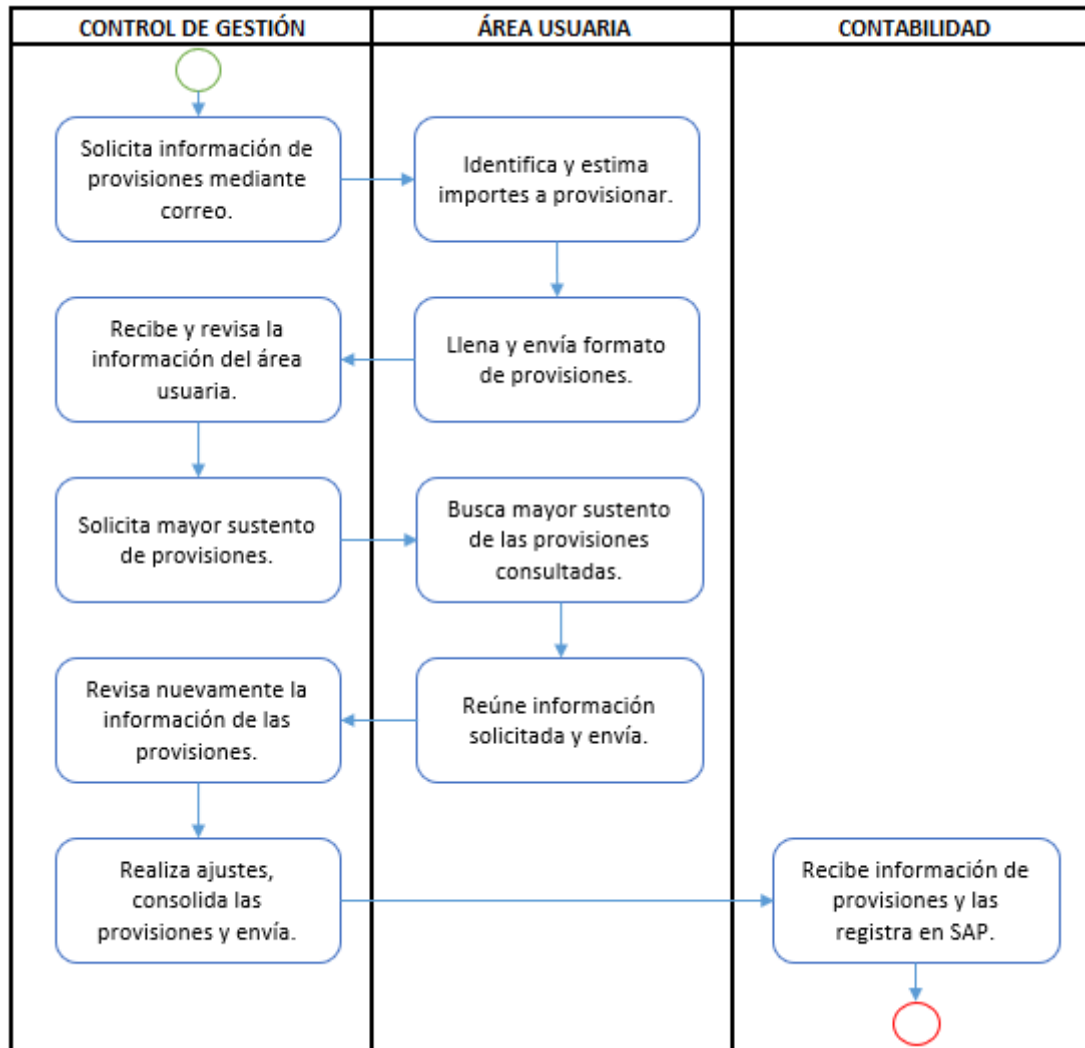
Personal entrevistado:

- Jefe de Control de Gestión
- Gestor administrativo del Programa de Voluntariado y Empleabilidad
- Gestor administrativo del área de Proyectos Sociales y Educativos
- Jefe de Comunicación y Prensa



### Anexo 3

Proceso de la gestión de provisiones antes de la implementación del FUSG:



TE

## Anexo 4

Proceso de la gestión de provisiones antes de la implementación del FUSG:

