

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



“La Estructura Organizacional y su efecto en el Sistema de Control Interno en la Asociación de
Desarrollo Agrícola y Micro-Empresarial”

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Mónica Odicris Sapon Cux

Quetzaltenango, agosto 2015

“La Estructura Organizacional y su efecto en el Sistema de Control Interno en la Asociación de
Desarrollo Agrícola y Micro-Empresarial”

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Mónica Odicris Sapon Cux

Lic. Dorian Coutiño Arriaga, (**Tutor**)

Inga. María Reneé de León Barrientos, (**Revisora**)

Quetzaltenango, agosto 2015

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cóbar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cóbar

Decano

M. A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

Licda. Nancy Gabriela Lam de León

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida-PED-**

Lic. Oscar Antonio Herrador

Examinador

Lic. Moisés Santiago Batz Aguilar

Examinador

Lic. Carlos Aroldo Tzic Tzul

Examinador

Lic. Dorian Eleazar Coutiño Arriaga

Tutor

Inga. María Reneé de León Barrientos

Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0165-2015

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

GUATEMALA, 23 DE JUNIO DEL 2015

SEDE QUETZALTENANGO

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Dorian Coutiño Arriaga, tutor e Ingeniera María de León Barrientos, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “La estructura organizacional y su efecto en el sistema de control interno en la Asociación de Desarrollo Agrícola y Micro-Empresarial”, Presentado por él (la) estudiante Mónica Odicris Sapon Cux, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1197, de fecha 09 de mayo del 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contadora Pública y Auditora, en el grado académico de Licenciada.



M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 04 de noviembre de 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Contaduría Pública y Auditoría
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“La Estructura Organizacional y su efecto en el Sistema de Control Interno en la Asociación de Desarrollo Agrícola y Micro-Empresarial”**, realizada por **Mónica Odicris Sapon Cux**, estudiante de Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de setentiocho puntos (78) de 100 puntos.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Dorian Eleazar Coutiño Arriaga
Colegiado No. 596
Tutor

Lic. Dorian Eleazar Coutiño Arriaga
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
COLEGIADO 596

Quetzaltenango, 21 de febrero de 2015

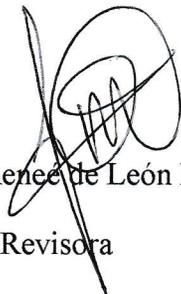
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema “**La Estructura Organizacional y su efecto en el Sistema de Control Interno en la Asociación de Desarrollo Agrícola y Micro-Empresarial**” realizada por MONICA ODICRIS SAPON CUX, estudiante de Licenciatura de Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Inga. María Renee de León Barrientos

Revisora



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sapientia ante todo, adquire sapientia"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1070-2015

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Sapon Cux Mónica Odicris** con número de carné 1124829 aprobó con **77 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día nueve de mayo del año dos mil quince.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintiséis días del mes de junio del año dos mil quince.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora



Registro y Control Académico


Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



INDICE

Resumen.....	i
Introducción.....	ii
CAPITULO I	
Diseño de la investigación	
1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.2 Definición del Problema.....	2
1.3 Objetivos.....	3
1.4 Justificación.....	3
1.5 Delimitación.....	4
1.6 Metodología.....	4
1.7 Marco teórico preliminar.....	6
1.8 Cronograma.....	9
1.9 Presupuesto.....	10
CAPITULO II	
ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG´s)	
2.1 Antecedentes Históricos de las ONG´s.....	11
2.2 Definición de ONG´s.....	13
2.3 Características de las ONG´s en Guatemala.....	14
2.4 Formas de Constitución.....	15
2.5 Clasificación.....	17
2.6 Antecedentes Históricos de la ONG ADAM.....	19
CAPITULO III	
3.1 Estructura Organizacional.....	22
3.1.1 Organización.....	22
3.1.1.1 Elementos de la organización.....	23

3.1.1.2 Principios de la organización.....	24
3.1.1.3 Etapas de la organización.....	25
3.1.1.4 Tipos de estructuras organizacionales.....	32
3.1.1.5 Técnicas de organización para la estructura organizational.....	41
3.1.2 Elementos de la estructura organizacional.....	49
3.1.3 Diseño organizacional.....	51
3.1.3.1 Entorno y diseño organizacional.....	51
3.1.3.2 Pasos para la toma de decisiones.....	53
3.1.3.3 Implementación de un diseño o estructura acorde a la organización.....	53

CAPITULO IV

4.1 Sistema de control interno.....	54
4.1.1 Control interno.....	54
4.1.1.1 Importancia del control interno.....	55
4.1.1.2 Objetivos del sistema de control interno (SCI).....	55
4.1.1.3 Características del sistema de control interno.....	56
4.1.1.4 Principios del sistema de control interno.....	57
4.1.1.5 Clasificación de los controles.....	59
4.1.2 Confianza en el sistema de control interno.....	60
4.1.3 Revisión del sistema de control interno por el auditor.....	60
4.1.4 Elementos del sistema de control interno.....	61
4.1.5 Diseño del sistema de control interno.....	62
4.1.5.1 Aspectos del sistema de control interno.....	63
4.1.6 El sistema de control interno y el proceso administrativo	69
4.1.6.1 La estructura organizacional.....	69
4.1.6.2 Racionalización de tramites.....	70

4.1.6.3 Formalización y documentación de los procesos y procedimientos.....	70
4.1.6.4 Integración de los procesos de planeación y Presupuesto.....	71
4.1.6.5 Control de gestión y evaluación del desempeño	71
4.1.7 Responsabilidades del control interno.....	72
4.1.8 Evaluación del personal.....	74
4.1.9 Indicador para el control.....	76
4.1.10 Procedimientos generales para un buen control.....	77

CAPITULO V

5.1 Situación actual de la estructura organizacional y el sistema de control interno de la Asociación de Desarrollo Agrícola y Micro-Empresarial.....	79
Conclusiones.....	98
Recomendaciones.....	99
Propuesta.....	100
Bibliografía.....	125
Anexos.....	128

Resumen

El presente estudio se realizó en la Asociación de Desarrollo Agrícola y Micro-Empresarial de la cabecera departamental de Quetzaltenango, con la finalidad de estudiar acerca de la estructura organizacional y su efecto en el sistema de control interno.

Inicialmente se eligió el tema objeto de estudio, con su debida sustentación teórica; se seleccionó y elaboró una boleta de información que fue aplicada al personal de la Asociación de Desarrollo Agrícola y Micro-Empresarial de la cabecera departamental de Quetzaltenango, posteriormente se tabularon, analizaron, interpretaron y discutieron los resultados obtenidos, con el propósito de plantear conclusiones y recomendaciones adecuadas.

Cabe concluir, que la Asociación, no cuenta con una adecuada estructura organizativa, representado por un organigrama el cual sea funcional, que genere orden , perjudicando en gran manera al control interno, ya que la ejecución de sus operaciones y procedimientos se limitan en cuanto veracidad y confiabilidad.

Por lo que se recomienda, reestructurar su organización por medio una estructura organizativa adecuada, esto es por medio de un organigrama adaptado para este tipo de empresa; diseñar sistemas de control interno, que generen monitoreo y sanciones que exijan el cumplimiento del control interno con el fin, de que los resultados obtenidos puedan alcanzar confiabilidad y veracidad, de esta forma la empresa comenzará a reflejar efectividad y eficiencia en cuanto al desarrollo de sus operaciones, alcanzando de esta manera sus objetivos y metas propuestos.-

Introducción

Ante la eminente preocupación que surge por el bajo nivel de eficiencia laboral que enfrenta la Asociación de Desarrollo Agrícola y Micro-Empresarial de la cabecera departamental de Quetzaltenango, es importante el establecer adecuadamente un sistema organizativo; con la finalidad de delimitar y definir las estrategias que permitan alcanzar eficiencia en este tipo de empresas y al mismo tiempo identificar las circunstancias que limitan la productividad del control interno como sistema. Lográndose lo anterior a través de la organización.

Cuando se habla de una Estructura Organizacional entiéndase como el marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización.

Puesto que desde siempre el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia solo se obtiene a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social y esto es solo posible por medio de la planificación de la estructuración organizacional. Y al referirse a un Sistema de Control Interno se hace énfasis en la salvaguarda y utilización razonable de los bienes de una entidad.

Por lo tanto la organización y el control interno son dos aspectos que al combinarse adecuadamente otorgan como producto final una empresa más productiva y eficiente en lo referente al ambiente de control y en todos los procedimientos que hayan sido diseñados para alcanzar las metas propuestas.

Ante tales aspectos la presente investigación titulada “La Estructura Organizacional y su efecto en el Sistema de Control Interno en ADAM ” tiene como objetivo identificar apropiadamente los mecanismos necesarios para una correcta estructuración organizacional, con el fin de obtener un sistema de control interno exitoso que contribuya con las empresas que se encuentran dentro de la clasificación de ONG’s para el alcance de la eficiencia en la utilización de sus recursos humanos y materiales.

CAPITULO I

Diseño de la Investigación

“La Estructura Organizacional y su efecto en el Sistema de Control Interno en la Asociación de Desarrollo Agrícola y Micro-Empresarial”

1.1 Planteamiento del Problema

La empresa Asociación de Desarrollo Agrícola y Micro-Empresarial ADAM ubica en 11 Calle 19-08 “A” Zona 3, Quetzaltenango, de tipo ONG, se dedica a la administración de fondos internacionales para apoyar el comercio justo en Guatemala. ADAM, es una Asociación sin fines de lucro, fundada en 1998. Su propósito fundamental es contribuir al desarrollo sostenible del área rural por medio de diversos programas encaminados a la atención de grupos de pequeños y pequeñas productores en temas productivos, de acceso a mercados locales, regionales e internacionales, y de fortalecimiento a sus procesos organizativos.

En la Asociación ADAM se evidencio, que en la actualidad la estructura organizacional de la asociación carece de una planificación formal, dicha estructura se ha venido utilizando desde hace muchos años atrás, sin embargo al pasar del tiempo se han incrementado las operaciones y los puestos, los cuales no han sido reflejados en la estructura organizativa derivando dificultades por la carencia de descripción de puestos falta de asignación de actividades a cada colaborador, y en ocasiones una misma persona realiza tareas de otros puestos cuando su función al ser contratado debe ser específica para trabajar en una sola área, así mismo se carecen de guías para consulta de tareas asignadas a su cargo, sin embargo todo esto es esencial ya que son herramientas que ayudan a mejorar el rendimiento del personal y maximizar los recursos de la empresa dentro de la organización, sin embargo la falta de claridad por parte del personal con respecto a sus actividades que debe desempeñar ocasiona que sus operaciones y transacciones difieran en cuanto a un orden específico, resultando todo lo anterior en pérdidas de tiempo

tratando de detectar en quién recae la responsabilidad de alguna actividad mal realizada y quién es el responsable de verificar y confirmar de que todas las operaciones y transacciones fueron bien realizadas, perjudicando en gran manera al sistema de control interno ya que la información obtenida puede que no se tenga claridad con respecto a ser correcta y segura.

Una correcta estructuración organizativa dentro de una empresa permite una clara realización de tareas en cuanto al desenvolvimiento de sus actividades y además les ayuda a distribuir y ubicar estratégicamente sus funciones operativas, evitando con esto conflictos y desorden en la atribución de responsabilidades y funciones. Permitiendo como resultado que el control interno de la empresa sea efectivo y eficiente. Por lo tanto si se desea un buen sistema de control interno dentro de la empresa, la organización debe tener una adecuada estructuración.

El control interno debe garantizar la obtención de información financiera correcta y segura ya que la información es un elemento fundamental en la marcha del negocio, pues con base en ella se toman las decisiones y formulan los programas de acciones futuras en las actividades del mismo.

Por lo expuesto esta investigación se abordó los temas estructura organizacional y sistema de control interno, de los cuales se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo afecta la Estructura Organizacional en el Sistema de Control Interno?

1.2 Definición del problema

- ¿Qué tipo de estructura organizacional cuenta la asociación?
- ¿Qué problemas de organización presenta la asociación?
- ¿Qué manuales existen dentro de la asociación?
- ¿Qué métodos de sistema de control Interno cuenta la Asociación?
- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los procedimientos de control?
- ¿Cada cuánto se actualiza el control interno de la asociación?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General:

Establecer el efecto de la estructura organizacional, en el sistema de control interno.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Identificar y caracterizar la estructura organizacional.
- Identificar y caracterizar el sistema de control interno.
- Evaluar la estructura organizacional.
- Evaluar el sistema de control interno.
- Determinar la incidencia de la estructura organizacional en el sistema de control interno

1.4 Justificación

Considerando que la Asociación ADAM es una entidad que se dedica a la administración y ejecución de recursos financieros internacionales de distintos cooperantes del exterior las fundaciones han considerado elevar el nivel de exigencia con el objetivo de tener más claridad de que sus fondos son administrados correctamente con grupo bien organizado que trabaje de manera ordenada, aplicando sistema de control que garantizan la buena administración de los recursos por parte del personal de sus contrapartes, y de esta manera proyectar confianza a las fundaciones logrando el seguimiento de más apoyo.

De acuerdo al análisis realizado se identificaron los siguientes motivos que incidieron en la presente investigación:

- El compromiso que tiene ADAM con las fundaciones de proyectar una estructura organizacional bien organizada.

- El cumplimiento y compromiso que tiene ADAM con las fundaciones de la aplicación de un buen sistema de control interno el cual garantice el cuidado y buen manejo de sus recursos.

Este trabajo busca ayudar a la asociación mediante la evaluación de su estructura organizacional como también su control interno. El trabajo de investigación pretende mejorar el sistema de control interno y de esta manera elevar el nivel de confianza hacia las fundaciones donantes con respecto a la administración de recursos ejecutados por la asociación ADAM.

1.5 Delimitación

1.5.1 Espacial:

Empresa Asociación de Desarrollo Agrícola y Micro-Empresarial ADAM, ubicada en la 11 Calle 19-08 “A” Zona 3 Quetzaltenango, Guatemala C.A, aplicando dicha investigación a 10 empleados.

1.5.2 Temporal:

El tiempo de la investigación está comprendido del 14/01/2012 al 16/07/2012.

1.5.3 Teórica:

La investigación se fundamentara de acuerdo a lo establecido en las teorías siguientes: Administración, organización, planificación, auditoria, control interno, contabilidad.

1.6 Metodología

1.6.1 Población y Muestra:

La población está conformada por 18 personas cuales forman parte de cada uno de los departamentos de la asociación, sin embargo para la investigación se toma en cuenta solo a

los encargados de cada uno de los departamentos por lo que la muestra será conformada por 10 colaboradores, siendo los siguientes:

1. Gerente
2. Administradora
3. Asistente Administrativa
4. Contadora General
5. Coordinador Operativo
6. Coordinador Humanitario
7. Coordinadora Mercadeo
8. Encargado de Producción
9. Encargada de Comercialización
10. Encargada de Fortalecimiento Organizativo Comunitario.

1.6.2 Técnica e Instrumento:

Para elaborar el trabajo de investigación será utilizada como técnica la entrevista y como instrumento para las 2 variables el cuestionario.

1.6.3 Procedimiento:

Para el trabajo de investigación se aplicó al siguiente procedimiento:

- Evaluación Integral
- Diagnostico
- Problematización
- Tema
- Planteamiento del problema
- Definición del problema
- Objetivos Generales y Específicos
- Justificación

- Delimitación
- Metodología
- Marco teórico Preliminar
- Cronograma de actividades
- Presupuesto de investigación
- Instrumentos

1.7 Marco teórico preliminar

1.7.1 Antecedentes:

- Un estudio realizado por (Domingo Oswaldo Ortiz Morataya) (2011), en su tesis titulada “Evaluación del control interno del inventario de mercaderías en una empresa distribuidora de libros” realizada en la Universidad Panamericana, concluyo: Que derivado de los resultados obtenidos en la revisión de la empresa se observó la inexistencia de manuales, reglamentos o normas escritas, que orienten a un control interno adecuado en la segregación de funciones del departamento de cuentas por cobrar, perdiendo la orientación de su función principal del departamento, ocasionando pérdida de tiempo.
- Un estudio realizado por (Jessica Manuela Álvarez Flores) (2011), en sus tesis titulada ”El Contador Público y Auditor como consultor, en el Diseño de un Sistema de Control Interno, para el área de Inventarios dentro de una empresa proveedora de material quirúrgico” realizada en la Universidad Panamericana, concluyo: Como resultado del estudio realizado, se concluye que el control interno del área de inventarios de la empresa es inadecuado ya que la empresa carece de una descripción actualizada de las normas y lineamientos, que permitan analizar y prever el grado de eficiencia y eficacia del personal, de su distribución de actividades, y de la adecuada segregación de tareas en el área de compras, la falta de éstas provoca pérdida de tiempo en los procesos al no existir controles adecuados.
- Un estudio realizado por (Nery Orlando Pineda Argueta)(2010), en su tesis titulada ”Reestructuración organizacional de la empresa Bonanza” realizada en la Universidad

Panamericana, concluyo: Que la situación empresarial de Bonanza presenta debilidades en la estructura organizacional, por falta de planificación y no cuenta con una estructura adecuada, y por no tener una visión definida para afrontar las dificultades que se presentan cotidianamente, en gran medida los problemas organizacionales como organigramas, manuales de descripción de puestos que son necesarios para comunicar e indicar actividades a cada colaborador, en la actualidad se desconoce la forma en que se enlazan los departamentos y las líneas de autoridad, perjudicando a la empresa.

- Un estudio realizado por (Rosa Ninette Sajquim De León) (2011), en su tesis titulada “Implementación de Controles Internos en el departamento de Compras de una Empresa de Repuestos de Vehículos” realizada en la Universidad Panamericana, concluyo: Que el departamento de compras carece de un adecuado sistema de control interno , lo cual implica que el personal involucrado no ha recibido inducción para realizar sus labores en lo que respecta a la adquisición de bienes y servicios por que las realizan sin previas cotizaciones solicitadas a los proveedores.
- Un estudio realizado por (Mauricio Gómez Gómez) (2011), en su tesis titulada “Implementación de un sistema de control interno para el área de caja y bancos en una empresa de servicios de alimentos”, realizada en la Universidad Panamericana, concluyo: Que la estructura organizacional está definida teóricamente, pero en la práctica no se aplica porque no se tienen definidas en forma adecuada las funciones de cada puesto de trabajo, de igual manera, la carencia de procedimientos adecuados ocasiona atraso en la operaciones y registros establecidos por la empresa.
- Un estudio realizado por (Mirna Aracely Monroy de Galdámez) (2010), en su tesis titulada “Implementación de un Sistema de Control Interno, a una administradora de Propiedad Horizontal, aplicado a la captación de cuotas ordinarias y extraordinarias, para evitar anomalías en los procedimientos”, realizada en la Universidad Panamericana, concluyo: Que la investigación determinó que los procesos administrativos en la organización eran sumamente débiles, dado que, además de la delegación de funciones pertinentes, también hubo delegación de confianza, misma que fue traicionada por las personas que cometieron el fraude. Esto determina la nula aplicación de controles internos

y el débil conocimiento de procesos y procedimientos administrativos por parte de la persona obligada al ejercicio de control interno.

- Un estudio realizado por (Silvia Patricia Poroj Fuentes) (2009), en su tesis titulada “El Sistema de Control Interno y su efecto en el Manejo de Las Cuentas por Cobrar Comerciales de la Librería Los Tres Hermanos” realizada en la Universidad Panamericana, concluyo: Por las debilidades de control interno halladas, no manejan de forma efectiva y eficiente la cartera de clientes, ya que no cuentan con manuales de políticas y procedimientos que le sirvan de guía para la correcta aplicación de las normas y los términos de crédito y de las políticas de cobranza, lo que hace que la empresa incurra en costos relacionados con el manejo de las cuentas por cobrar como lo son: pérdidas por incumplimiento de pagos, ya que al tener un sistema de control poco confiable, la empresa también puede correr riesgos de pérdida excesiva.

1.8 Cronograma

Actividades	21/01/2014	27/01/2014	21/02/2014	27/02/2014	05/03/2014	09/03/2014	01/04/2014	01/05/2014	31/08/2014	19/10/2014	02/11/2014	08/11/2014	17/11/2014	21/11/2014	24/11/2014	30/11/2014
Evaluación Integral	■															
Diagnóstico		■														
Problematización																
Tema		■														
Planteamiento del problema			■													
Definición del problema				■												
Objetivos Generales y Específicos				■												
Justificación				■												
Delimitación				■												
Metodología				■												
Marco teórico Preliminar					■											
Cronograma de Actividades					■											
Presupuesto					■											
Instrumentos					■											
Correcciones y aprobación del Tutor						■	■									
Marco teórico								■	■							
Trabajo de campo										■						
Análisis de resultados											■					
Conclusiones												■				
Elaboración de propuesta													■			
Revisiones de Tutor														■		
Entrega a Revisores															■	
Entrega final del documento																■

1.9 Presupuesto

Presupuesto de la Investigación

Descripción	Costo
<u>* Trabajo de campo</u>	
Fotocopias de documentación física a revisar	Q500.00
Impresiones de documentación a revisar	Q500.00
CDS para archivos electrónicos a revisar	Q100.00
Materiales (Papelería y Útiles)	Q100.00
Impresión de ejemplares de avances de la Investigación	Q800.00
Total Presupuestado	<u>Q2,000.00</u>

CAPITULO II

Organizaciones no Gubernamentales (ONG's)

2.1 Antecedentes Históricos de las ONG's

El origen de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) en América Latina está ligado a la segunda posguerra en el año de 1946. Los programas de reconstrucción de Europa, caracterizados por una amplia inyección de capitales, generaron la reacción de diversos gobiernos latinoamericanos.

La discusión sobre el problema del desarrollo latinoamericano fue homogenizado por corrientes desarrollistas y liberales que promovieron el surgimiento de diversas instituciones internacionales con el fin de estimular el bienestar económico del llamado Tercer Mundo, así fueron creadas entre otras instituciones el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) de las Naciones Unidas, el Banco Mundial (BM) y la Agencia Internacional para el Desarrollo de Estados Unidos (AID).

En ese contexto, surgieron las Entidades de Cooperación para el Desarrollo Internacional (ECDI). Las mismas buscaban canalizar recursos para el desarrollo a través de instituciones extra-gubernamentales capaces de garantizar que tales recursos llegaran efectivamente a la población a la que se destinaban. Con esto se pretendía evadir la corrupción gubernamental, las trabas burocráticas y la utilización política de esos recursos por quienes estaban en la administración pública.

Se estimuló así el surgimiento de las ONG's. Las mismas contribuyen al desarrollo a las poblaciones de escasos recursos, una de las modalidades principales a utilizar por aquellos sectores de la iglesia católica que comenzaron a impulsar su trabajo en el contexto de la doctrina social planteada por el Concilio Vaticano II.

Las ONG's surgen como producto de: a) La lucha por la democracia desde la base; b) El desarrollo de las ciencias sociales comprometidas con los procesos de transformación; c) La búsqueda de modelos alternativos de desarrollo económico y social; y d) La crisis al interior de la iglesia católica, que derivó en la revisión de su doctrina social, asumiendo la Iglesia la opción preferencial para los pobres.

Las ONG's son instituciones que en su mayoría se convierten en espacio de participación de aquellos que cuestionan al Estado, la Iglesia, la Universidad y los partidos políticos tradicionales como espacio que niegan el desarrollo y aplicación de los conocimientos como expresión democrática de un compromiso social. Las ONG's se conciben así mismas como un esfuerzo adicional y complementario a la labor gubernamental que se muestra incapaz de atender las demandas de toda la población.

La postura de las ONG's ante las políticas oficiales de desarrollo tiene repercusiones en el tipo de organización que impulsan y atienden, muchos utilizan la figura asociativa y los apoyos del sistema oficial, otras buscan la constitución de organizaciones paralelas de acuerdo con diferentes figuras asociativas legales. En ocasiones, ni siquiera buscan la constitución jurídica formal de las organizaciones que promueven, especialmente cuando buscan la promoción comunitaria a través del trabajo organizado en grupos informales.

Bajo el concepto de No Gubernamental, encontramos instituciones religiosas, humanitarias, académicas o empresariales, grupos de base o entidades de alcance regional, nacional e internacional; agencias de cooperación, agencias de financiamiento, entidades de caridad, grupos de solidaridad, organismos patronales, asociaciones de voluntarios, entidades de promoción social, deportiva, cultural, asociaciones mutualistas y gremiales, etc.

2.1.1 Evolución de las ONG's

"Las ONG's que surgieron desde la década de los sesenta, se propusieron dentro de sus objetivos centrales, cooperar con programas de desarrollo y capacitación para grupos campesinos.

Su finalidad era formarlos como profesionales conscientes, que llegaran a participar en el poder político y desde allí defendieran los intereses del campesinado". Los resultados de esta primera parte de la experiencia, fueron muchas veces deficientes. Varias de las experiencias educativas concluyeron con la emigración de la mayoría de los educados a las ciudades intermedias y capitales, sin ninguna continuidad con el trabajo en sus comunidades. Si bien este proceso confirmaba el papel de la educación en los procesos de movilidad social en países como el nuestro.

Los problemas sociales, políticos y económicos por los que atraviesa nuestro país al igual que los países latinoamericanos, han provocado grandes necesidades principalmente dentro del sector informal y marginados en nuestra sociedad, necesidades como: vivienda, educación, salud, alimentación, etc., que han tratado de satisfacer a organizaciones de interés social a través de proyectos generales y específicos orientados a la población de escasos recursos.

“En Guatemala se incrementan las ONG’s a partir del terremoto de 1976, y con la agudización del conflicto social al principio de la década de los ochenta.

El surgimiento se dio a través de iniciativas religiosas y actualmente son promovidas e impulsadas por el sector profesional, institucionales, políticos y movimientos internacionales”.

“De la región centroamericana, Guatemala conoce la más extensa red de ONG’s con mayor o menor presencia en unas u otras regiones; atendiendo diversos sectores sociales, económicos y políticos; e interviniendo en diferentes problemáticas, muchas de ellas funcionan con distintas figuras jurídicas, vinculadas a instancias sectoriales, a congregaciones y a organizaciones eclesiales, con o sin personalidad jurídica específica”.

2.2 Definición de ONG

"Son entidades creadas por el subdesarrollo y por la poca respuesta estatal a las necesidades básicas de la sociedad, adquieren personalidad jurídica, las cuales entre sus finalidades no está la búsqueda u obtención de lucro, por el contrario, sus objetivos están fundamentados en promover alternativas de solución a las demandas de educación, producción, infraestructura, salud,

vivienda, derechos humanos, etc., y actuar en defensa y/o beneficios de intereses comunes de grupos homogéneos". "Se definen como organizaciones surgidas de la preocupación por la situación económico-social imperante en el país, como espacios de trabajo humanitario y desarrollo, comprometidas con la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones a las cuales acompañan, lo cual se basa fundamentalmente en el fortalecimiento de la organización y autogestión comunitaria".

2.3 Características de las ONG's en Guatemala

En Guatemala las ONG's han contribuido significativamente en la solución de la problemática económica, política y social de las áreas urbanas y rurales. Se considera que existen diferencias entre estas entidades, en cuanto a su área de acción e intereses; esto se refiere a diferencia filosófica, ideológica, ética y financiera; sin embargo, todas en conjunto buscan ser el motor del cambio y del progreso.

Las ONG no lucrativas constituyen unidades de capital importante para el desarrollo de las comunidades, generando cambios cualitativos en el mejoramiento de sus niveles de vida, cubriendo importantes servicios que el gobierno y la iniciativa privada no están en capacidad de prestar.

Las ONG's generalmente son entidades no lucrativas pero dentro de sus actividades obtienen beneficios y muchas veces es imprescindible que los obtengan, los cuales los utilizan para la sostenibilidad de su funcionamiento y, por ende para cumplir con los objetivos para los cuales fueron creadas.

Característica fundamental de las ONG's:

- Ausencia del fin de lucro
- Ayudar a personas y grupos de bajos recursos
- Organizaciones fuera del marco institucional del Estado
- Beneficios o excedentes irrepartibles
- Régimen de Protección Legal, sometidas a la vigilancia del Estado.

2.4 Formas de Constitución

La Constitución Política de la República de Guatemala otorga en su artículo 34, el derecho de libre asociación y es la base que cada asociación con carácter de ONG's debe observar para iniciar su formación.

Las organizaciones o instituciones deseosas de ayudar a satisfacer algunas necesidades de la sociedad guatemalteca, deben organizarse formal y legalmente; para ello deben cumplir con los requisitos establecidos en las leyes vigentes del país en la forma siguiente:

1. "Las Organizaciones No Gubernamentales deberán constituirse por medio de escritura pública y por el acto de su inscripción en el Registro Civil de la cabecera municipal del lugar en que se constituya su domicilio, adquiere personalidad jurídica propia y distinta a sus asociados".

2. "Deberán reunirse siete personas individuales o jurídicas civilmente capaces, podrán contar entre sus asociados hasta un veinticinco por ciento (25%) de extranjeros, siempre que estos sean residentes en el país, reunir los requisitos establecidos en los estatutos y las disposiciones aprobadas por asamblea general".

3. El Código Civil, Decreto 106, en su artículo 15 establece que son personas jurídicas entre otras, las fundaciones y demás entidades de interés público creadas y reconocidas por las leyes y las asociaciones sin fines de lucro, que se organizan para promover, ejercer y proteger sus intereses, cuya constitución sea aprobada por la autoridad competente así como los patronatos y comités para recreo, utilidad o beneficio social, debidamente autorizados. En su artículo 18 establece que las asociaciones civiles deberán inscribirse en el Registro Civil donde se constituyan para que les sea otorgada su personalidad jurídica y con ello actuar como un ente independiente a sus asociados.

4. El Acuerdo Gubernativo No. 512-98, establece los lineamientos que deben seguir para la inscripción de una asociación sin fines de lucro, siendo entre otros los siguientes:

Las asociaciones civiles deberán constituirse con escritura pública. Preparar los estatutos que rigen la actividad y funcionamiento de las asociaciones, en lo que deberán considerarse como mínimo los siguientes aspectos

- a) Denominación, Naturaleza, Objeto, Domicilio, Plazo y Fines
- b) Requisitos de ingresos, derechos y obligaciones de los asociados
- c) Determinación de la estructura orgánica
- d) Patrimonio y régimen económico; integración y fiscalización del patrimonio
- e) Indicación del régimen disciplinario

Las asociaciones civiles no lucrativas, para su inscripción en el Registro Civil del municipio donde se constituye, deberán presentar lo siguiente:

- a) Solicitud por escrito firmada por su representante legal
- b) Testimonio y duplicado de la escritura pública de constitución

El Ministerio de Gobernación, por Acuerdo Ministerial, aprobará los estatutos y reconocerá la personalidad jurídica de las fundaciones.

5. De acuerdo con lo establecido en el artículo 7 del Reglamento del Libro 1 de la Ley de Actualización Tributaria, las personas que no desarrollen actividades lucrativas, deberán inscribirse en el régimen del Impuesto Sobre la Renta. Para dicha inscripción deberán acompañar la documentación siguiente:

- a) Documento de identificación: DPI, pasaporte en caso de ser extranjero y fotocopia del documento presentado por el representante legal.
- b) Del domicilio fiscal: factura de luz, agua ó teléfono de línea fija, arrendamiento ó contrato de arrendamiento y fotocopia (a nombre de la entidad).
- c) De la dirección comercial: factura de luz, agua ó teléfono de línea fija, arrendamiento ó contrato de arrendamiento y fotocopia (a nombre de la entidad).
- d) Documento de constitución o copia legalizada y fotocopia.

e) Estatutos ó copia legalizada y fotocopia. (Si en el documento de constitución estuviesen, no se solicita por separado).

f) Nombramiento del representante legal o copia legalizada y fotocopia.

2.5 Clasificación

"La clasificación de estas organizaciones bajo una denominación común, definitivamente pueda llegar a dar cuenta de una realidad tan variada y diversa como la que presentan; muchas de estas organizaciones no tienen fines de lucro por lo que en algunos casos se tiende a hablar del Sector Sin Fines de Lucro, como aquel que engloba a todas las organizaciones con fines sociales o solidarios, también son llamadas Organizaciones del Tercer Sector".

Las ONG's se pueden clasificar de acuerdo al parámetro que se utilice para su identificación, tales como: Beneficiarios de sus acciones, tipo de actividad que realizan, origen institucional, ideología, origen de los recursos que utilizan para sus acciones, etc.

Aún dentro del grupo de ONG's de cierto tamaño, debe hacerse distinciones. A este respecto, interesa un estudio realizado sobre las ONG's de Guatemala, hecho por Gtz-Alemania, que propone la clasificación siguiente:

2.5.1 ONG's de vinculación político-partidista

Estas organizaciones son promovidas por los partidos políticos para continuar el trabajo de los equipos de gobierno al concluir su periodo, para impulsar paralelamente la actividad política de un nuevo gobierno electo, o bien como consecuencia de una decisión de grupos dentro de los partidos.

2.5.2 ONG's de apadrinamiento internacional.

Sus recursos provienen del exterior, de un padrino que envía cuotas mensuales para el niño o la niña que apoya en educación, alimentación y vestuario.

2.5.3 ONG's Asistencialistas

Son aquellas que se involucran específicamente en el estudio, diseño, ejecución y evaluación de programas y proyectos de desarrollo social que atiendan a las poblaciones, sin exigir de éstas esfuerzos correlativos o contrapartida.

2.5.4 Organizaciones Privadas Voluntarias OPV

Agrupaciones de corte empresarial y eficientista que no privilegian los procesos participativos, muchas de las cuales están vinculadas a AID y se plantean como Misión, representar al sector privado como contrapartida para la promoción de proyectos de desarrollo, así como coordinar, facilitar y promover acciones de beneficio común orientadas a la ejecución de los diferentes programas de desarrollo social.

2.5.5 De Desarrollo Indígena

También denominadas ONG's Mayas, que centran sus esfuerzos en la formación y capacitación de líderes indígenas para recuperar la cultura e Identidad maya.

2.5.6 ONG Alternativas

Estas organizaciones no privilegian el proceso de participación como un medio para lograr un mayor poder social de los grupos involucrados en los proyectos, familias, grupos o comunidades, sino que promueven valores y actividades que trasciendan las necesidades inmediatas de los destinatarios de su acción, utilizando las mediaciones materiales y sociales para alcanzar una mayor participación comunitaria y se definen a través de un compromiso con las organizaciones de base y se conocen también como ONG's de Promoción y Desarrollo.

2.6 Antecedentes Históricos de la ONG ADAM:

La Asociación de Desarrollo Agrícola y Empresarial, ADAM, es una Asociación sin fines de lucro, fundada en 1998. Su propósito fundamental es contribuir al desarrollo sostenible del área rural por medio de diversos programas encaminados a la atención de grupos de pequeños y pequeñas productores en temas productivos, de acceso a mercados locales, regionales e internacionales, y de fortalecimiento a sus procesos organizativos.

Desde su creación hasta el año 2005, la Asociación ADAM focalizó sus esfuerzos en apoyar la gestión de capacidades y asistencia técnica a microempresarios/as usuarios/as de crédito, mediante la identificación de demandas de los mismos en 7 Departamentos del país.

A partir del año 2006, ADAM amplió los servicios de apoyo no sólo a usuarios/as de crédito, sino también a productores/as agrícolas y no agrícolas, con el objetivo de brindar soluciones integrales a las necesidades identificadas en los grupos meta.

Una de las grandes fortalezas de la institución; es que cuenta con un equipo multidisciplinario, integrado en las áreas de: Desarrollo Humano, Administración, Finanzas, Mercadeo, Contabilidad, Elaboración de Proyectos, Desarrollo de Negocios, Psicología Industrial y Economía; lo cual permite tener un enfoque más holístico en cuanto a los análisis, diseño e implementación de proyectos.

- **Fines y Objetivos:**

- a) Apoyar el autodesarrollo de los microempresarios y agricultores de Guatemala, y/o del país donde tenga sedes, fomentando y facilitando capacitaciones y estudios socioeconómicos, para contribuir al desarrollo de la población.
- b) Fortalecer la organización social en la cual el grupo meta se identifique a través de una relación participativa.
- c) Tomar iniciativas novedosas en el campo de la cooperación y desarrollar propuestas de proyecto y programas nuevos para el desarrollo socioeconómico del grupo meta.
- d) Fundar una organización sólida de asistencia técnica y apoyo social, que asegure el auto desarrollo de todos los miembros, estimulando y promoviendo actividades de

cooperación con las diferentes instituciones y organizaciones gubernamentales o no gubernamentales que sean a fines a sus objetivos .

- e) Canalizar y gestionar proyectos de servicios sociales y económicos que requieren sus asociados.
- f) Mantener coordinación y conformar alianzas estratégicas con instituciones y organizaciones que persigan los mismos fines y objetivos.
- g) Realizar cualquier actividad, no señalada en las literales anteriores, que propicien, el cumplimiento de sus fines y objetivos.

- **Visión:**

“Ser una organización eficiente y calificada para lograr el desarrollo económico local que pueda llevar a un mundo más justo y solidario”

- **Misión:**

“Apoyar y promover el desarrollo económico local a través de la canalización y transferencia de recursos financieros, humanos y tecnológicos a pequeños/as productores/as y el impulso de la Economía Solidaria”

- **Estructura Organizativa:**

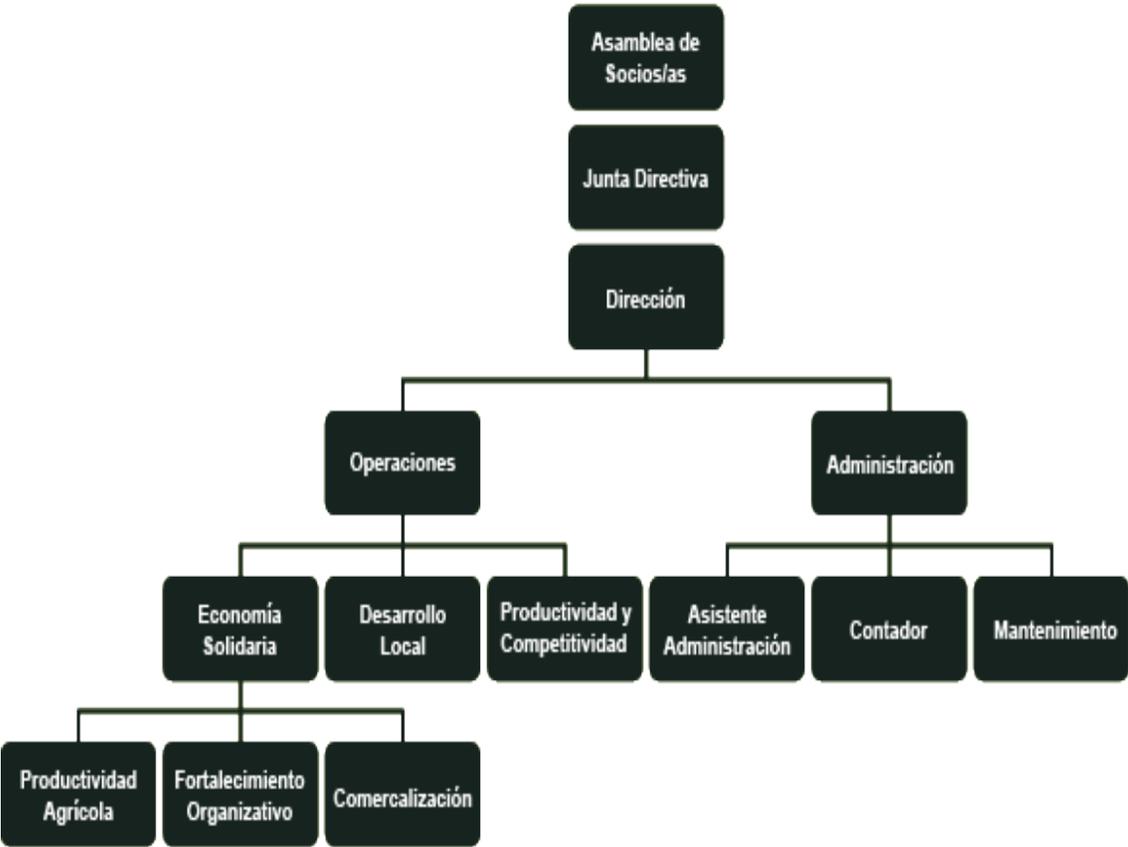
La estructura organizativa de Asociación ADAM tiene como máxima autoridad a la asamblea de asociados de donde se deriva la Junta Directiva, integrada por un grupo de profesionales funcionarios/as del sector de organizaciones no gubernamental e instituciones autónomas. Dichos profesionales han sido elegidos considerando su amplia experiencia profesional y su contribución al sector agrícola y empresarial del país y están comprometidos con el mejoramiento de las condiciones de vida de los y las habitantes de las áreas rurales, basados en una cultura de calidad que permita servir para contribuir con los medios de vida sostenibles.

Seguido en orden de jerarquía se encuentra el Consejo de Dirección, a la fecha representada por la Dirección Ejecutiva, la Gerencia de Operaciones y la Gerencia Administrativa.

Como dependencia directa de la Presidente de la Junta Directiva se encuentra la Gerencia General, responsable de conducir el funcionamiento de ADAM de acuerdo a las disposiciones y resoluciones emitidas por la Junta Directiva, velando por el cumplimiento de los objetivos institucionales. Actualmente ADAM cuenta con 18 empleados.

A continuación se presenta de forma gráfica el organigrama institucional.

Figura No.1



Fuente: Elaboración propia con información obtenida a través de ADAM.

CAPITULO III

3.1 Estructura Organizacional

Hellriegel D, y Slocum J, (1998) en su libro titulado Administración define que: La Estructura Organizacional: es el sistema formal de relaciones de trabajo tanto para la división como para la integración de las tareas. Por medio de la división de tareas se establece quien deberá hacer que cosa, mientras que a través de la integración de tareas se establece la manera en que deben combinarse los esfuerzos. La estructura organizacional permite a los empleados trabajar eficazmente en común gracias a:

- La asignación a las diversas tareas de los recursos humanos y de otro tipo que necesitan.
- La clara determinación de las responsabilidades y de la inserción de sus esfuerzos en descripciones de funciones, organigramas y líneas de autoridad.
- La revelación a los empleados de lo que se espera de ellos, a través de reglas, procedimientos operativos y normas de desempeño.
- El establecimiento de procedimientos para la recopilación y evaluación de información que sirva para toma de decisiones y resolver problemas.

Así mismo la Estructura Organizacional se desprende de la Organización ya que por medio de ella surge su estructura (p.334).

A continuación se describe la Organización y la forma como va surgiendo la estructura organizacional.

3.1.1 Organización

Stoner J, Freeman R, Gilbert, D (1996) en su libro titulado Administración define que: una organización es un patrón de relaciones, muchas relaciones simultáneas entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes, estas metas

son producto de los procesos para tomar decisiones, ya que los gerentes quieren estar seguros que sus organizaciones podrán estar por mucho tiempo.

Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización.

El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta bien entrado el futuro.

El primer paso crucial para organizar una empresa es el proceso o diseño organizacional, el patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional ya que la estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización.

Como las estrategias y las circunstancias del entorno organizacional son diferentes a las de otras, existe toda una serie de estructuras posibles para la organización (p.342)

La toma de decisiones sobre el diseño de la estructura organizacional es el punto focal para que la empresa pueda alcanzar todas aquellas metas que se hayan propuesto.

3.1.1.1 Elementos de la organización

García M, (1999) en su libro titulado Fundamento de Administración menciona que: de acuerdo a lo descrito por la organización se dice que la organización comprende los siguientes elementos:

a) Estructura:

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en la que habrá que operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

b) **Sistematización:**

Todas las actividades y recursos de la empresa deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

c) **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades:**

Organizar implica la necesidad de agrupar y dividir funciones a fin de promover la especialización.

d) **Jerarquía:**

La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y de responsabilidad dentro de la empresa.

e) **Simplificación de funciones:**

Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible (p.108)

Con estos elementos se puede definir la organización como: El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

3.1.1.2 Principios de la Organización

Reyes A, (1998) en su libro titulado Administración Moderna describe que existen dos principios básicos para una organización, los cuales son:

- **Eficacia:** Una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.
- **Eficiencia:** Una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible:

Una organización se puede clasificar de la siguiente manera:

a) **Organización Formal:**

Es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada, la que determina los estándares de interrelaciones entre los cargos, definidos lógicamente por medio de las normas, directrices y reglamentos de la organización para conseguir con eficiencia sus objetivos .-

b) **Organización Informal:**

Es una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas (p. 282)

3.1.1.3 Etapas de organización

A continuación se presenta las etapas que conlleva la organización para una correcta estructuración organizacional para que las empresas sean más efectivas, según García M, (1999) en su libro titulado Fundamento de administración.

a) División del trabajo dentro de una estructura organizacional

Se dice que la división del trabajo es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

- Jerarquización: Proviene del griego *hierarjes* (jerarca), que significa Superior o principal en la jerarquía eclesiástica. Jerarquización es la disposición por orden de rango, grado o importancia. Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupado de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de las funciones que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad (comunicación) que se relacionen entre sí.

Reglas: Su observancia es indispensable cuando se jerarquiza:

- Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social deben ser los mínimos o indispensables.
 - Se debe definir claramente el tipo de autoridad (p.114)
- Departamentalización : La Departamentalización “consiste en la subdivisión de tareas y la asignación de estas a grupos especializados de una organización, así como la creación de normas para el desempeño de esas tareas” (Hellriegel D, y Slocum J, 1998 en su libro titulado Administración, p. 335)

“La departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a qué actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, pueden relacionar en grupos “parecidos”. Como puede suponer, existen mucha variedad de trabajos y departamentos de una organización serán diferentes que los de otras”(Stoner J, Freeman R, Gilbert D,1996 en su libro titulado Administración, p.375)

b) Secuencia en la departamentalización:

García M, (1999) en su libro titulado Fundamento de administración explica que: al departamentalizar es conveniente seguir la siguiente secuencia:

- Listar todas las funciones de las empresas.
- Clasificarlas.
- Agruparlas según un orden jerárquico
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa, y las funciones involucradas. (p. 117)

C) Tipos de Departamentalización:

De acuerdo con la situación específica de cada empresa es posible aplicar diversos tipos de departamentalización, entre los más usuales se encuentran los siguientes:

- **Funcional:** Hellriegel D, y Slocum J, (1998) en su libro titulado Administración define que: la departamentalización consiste en la agrupación de los empleados de acuerdo con sus áreas de experiencia y los recursos que necesitan para llevar a cabo

una serie común de tareas. La agrupación funcional es la modalidad de departamentalización, de uso más amplio y aceptado.

Ventajas de la departamentalización funcional:

- Promueve la especialización de habilidades.
- Reduce la duplicación de recursos e incrementa la coordinación dentro del área funcional.
- Favorece el desarrollo profesional y la capacitación dentro del departamento.
- Permite a superiores y subordinados compartir conocimientos.
- Promueve una resolución de alta calidad de problemas técnicos.
- Centraliza la toma de dediciones

Desventajas de la departamentalización funcional:

- Subraya tareas rutinarias.
 - Reduce la comunicación entre departamentos.
 - Puede generar conflictos entre prioridades de productos.
 - Puede dificultar la programación Interdepartamental.
 - Privilegia asuntos y metas departamentales por encima de los organizacionales.
- **Por productos:** La departamentalización por productos consiste en la división de una organización en unidades automáticas, capaz cada una de ellas diseñar, producir y comercializar sus propios bienes y servicios, esta modalidad de departamentalización es utilizado por las compañías generadores de múltiples productos.

Ventajas de la departamentalización por productos:

- Ideal para cambios rápidos en un producto.
- Permite una mejor visibilidad de los productos.
- Fomenta el interés de las demandas de los clientes.
- Define claramente responsabilidades.
- Desarrolla en los administradores habilidad para pensar por encima de las líneas funcionales.

Desventajas de la departamentalización por producto:

- Puede redundar en un uso ineficaz de habilidades y recursos.
- No induce la coordinación de actividades entre líneas de productos.
- Fomenta la politiquería en la asignación de recursos.
- Restringe la resolución a un solo producto.
- Limita la movilidad profesional del personal fuera de su línea de productos.

- **Por lugar:** La departamentalización por lugar consiste en el agrupamiento de la totalidad de las funciones de un área geográfica en un mismo sitio bajo la responsabilidad de un administrador, en lugar que las funciones se dividan entre diferentes administradores o todas las tareas se agrupen en una oficina central. Este tipo de organización es común en las compañías con operaciones en muchos lugares.

Ventajas de la departamentalización por lugar:

- El equipo fabril se concentra en un solo lugar, lo que ahorra tiempo y costos.
- Los administradores desarrollan experiencia en la resolución de los problemas de los clientes.
- Método conveniente para las organizaciones transnacionales.

Desventajas de la departamentalización por lugar:

- Todas las funciones –contabilidad, manufactura, servicio al cliente-se duplican en cada lugar.
 - Puede causar conflictos entre las metas de cada lugar y las empresariales.
 - Puede demandar numerosas reglas y reglamentos para la coordinación y uniformidad de la calidad de los diversos lugares.
- **Por Cliente:** La departamentalización por cliente supone una organización en torno al tipo de clientes atendido. Es utilizado cuando la organización desea garantizar un interés prioritario en las necesidades de los clientes, más que en las habilidades de la organización, se aplica usualmente para diferenciar productos y ofrecer condiciones distintas a diferentes clientes.

Ventajas de la departamentalización por cliente:

- Permite una mejor concentración en los clientes.
- Identifica claramente a los clientes clave.
- Ideal para el conocimiento de las necesidades de los clientes.
- Desarrolla a los administradores como defensores de los intereses de los clientes.

Desventajas de la departamentalización por cliente.

- No favorece la coordinación entre clientes.
- Fomenta la politiquería en la asignación de recursos.
- Los empleados corren el riesgo de sufrir presiones de los clientes para otorgarles privilegios.
- Restringe la resolución de problemas a un solo tipo de cliente. (p. 336)

d) Coordinación

García M, (1999) en su libro titulado Fundamento de Administración indica que:

La coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

Si durante la primera etapa del proceso de organización se realiza la división de trabajo, con todas sus ventajas inherentes, es indispensable que esta se complemente con la coordinación que no es más, que él lograr la unidad de esfuerzos y que estos se sincronicen.

La importancia de la coordinación, se fundamenta en un principio de organización, puede ejemplificarse, de una manera sencilla, con la organización de un equipo de balón-pie: de nada sirve contar con magníficos jugadores especialistas en su área y el haberseles asignado su posición en el equipo (división del trabajo), si no existe sincronización, armonía comunicación y coordinación entre los integrantes, en el momento de desarrollarse el partido. Por más hábiles que sean los jugadores individualmente, sus esfuerzos se nulificaran si no existe coordinación.

La eficiencia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

La función básica de la coordinación es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados en el grupo social.

La coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

3.1.1.4 Tipos de estructuras organizacionales:

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social.

La determinación de la clase de organización más adecuada depende de factores tales como el giro y magnitud de la empresa, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción, etc.

Los tipos de organización más usual son:

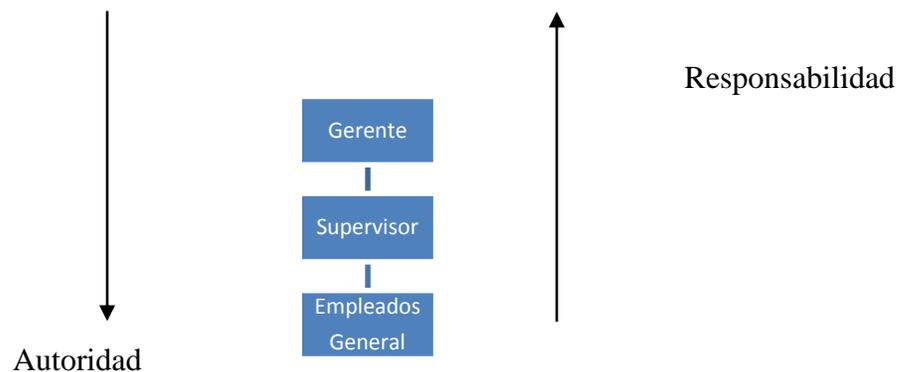
a) Organización lineal o militar:

Se caracteriza por que la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

Se le conoce como organización lineal o militar porque precisamente, se utiliza en instituciones militares, siendo aconsejable también su aplicación en pequeñas empresas.

La actividad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea.

Figura No.1



Fuente: Autor García M, (1999) en su libro titulado Fundamento de Administración.

En la figura anterior el supervisor recibe, del gerente general la autoridad y responsabilidad suficientes para lograr los objetivos.

Nótese que cuando el director quiera transmitir una orden a los obreros, tendrá que comunicarla primeramente al supervisor y conferirse la suficiente autoridad para que éste la delegue a los obreros.

Ventajas

- facilita en la forma decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil en pequeñas empresas.
- La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas

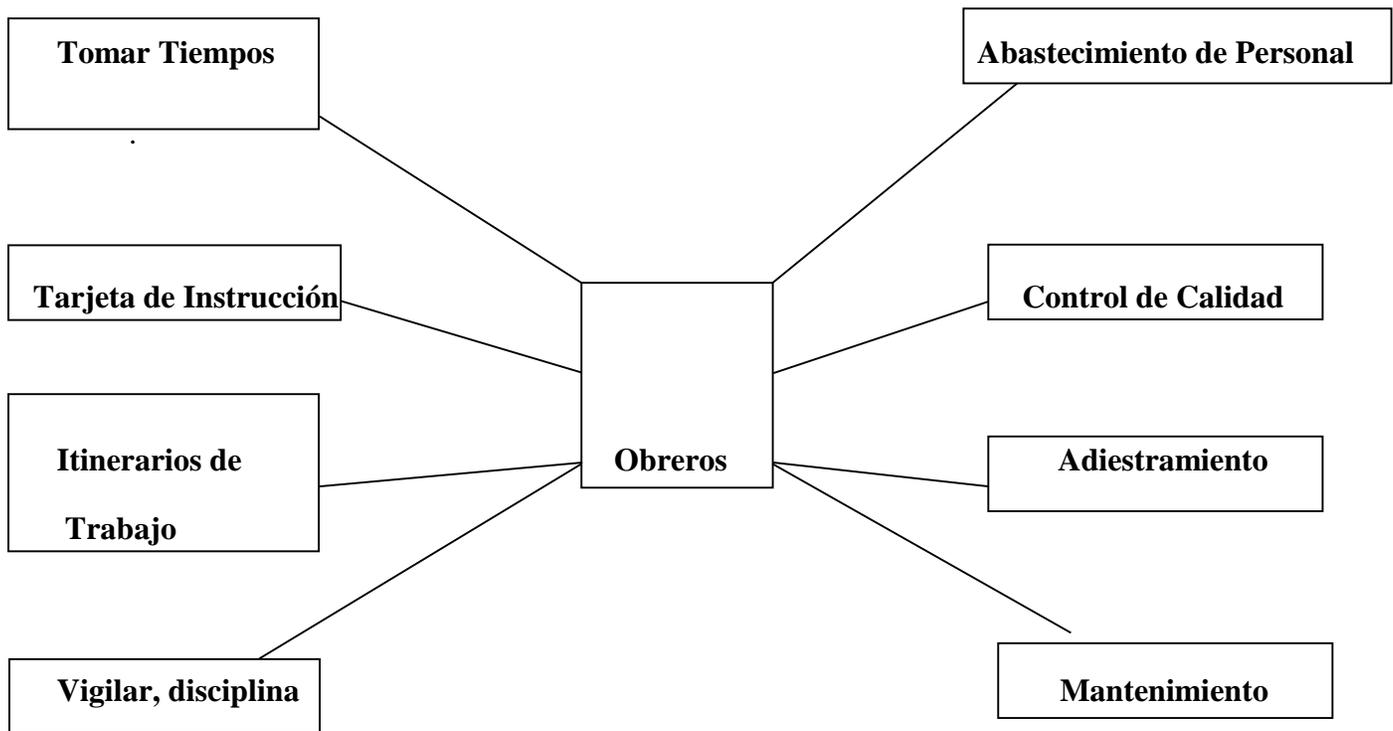
- Es rígida e inflexible.
- La organización depende de hombres clave, lo que origina trastorno.
- No fomenta la especialización.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a labores directivas sino de operación simplemente.

b) Organización funcional o de Taylor:

Su creador fue Frederick Taylor, quien observó que la organización lineal no propiciaba la especialización; propuso que el trabajo del supervisor se decidiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en un propio campo sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función.

La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero ejecute el menor número posible de funciones. Un ejemplo de la organización funcional que a continuación representa se puede observar como los empleados del nivel superior se encargan de las funciones intelectuales y administrativas de la producción, mientras que los del nivel inferior vigilan la producción efectiva en el taller.

Figura No. 2



Fuente: Autor García M, (1999) en su libro titulado Fundamento de Administración.

Ventajas

- Mayor especialización
- Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
- La división de trabajo es planeada y no incidental.
- El trabajo Manual se separa del trabajo intelectual.
- Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialista con que cuenta la organización.

Desventajas

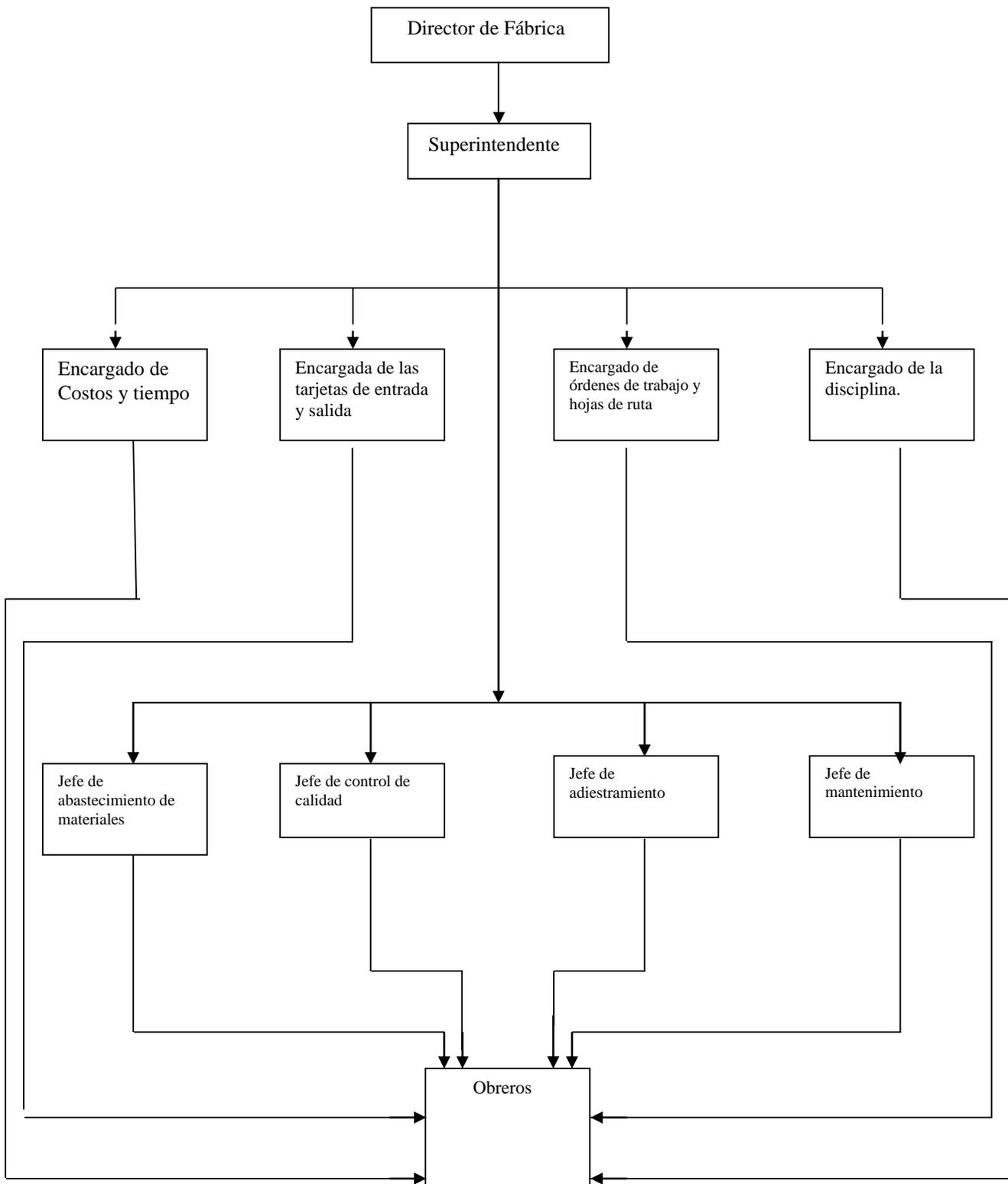
- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
- Se viola el principio de unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- La no clara definición de la autoridad da lugar a razonamientos entre los jefes.

c) Organización lineo - funcional:

En esta se combinan los dos tipos de organización estudiados , aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes de cada una de ahí el nombre de organización lineo-funcional se conserva :

- De la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial. (cadena de mando).
- De la especialización de cada actividad en una función

Figura No. 3

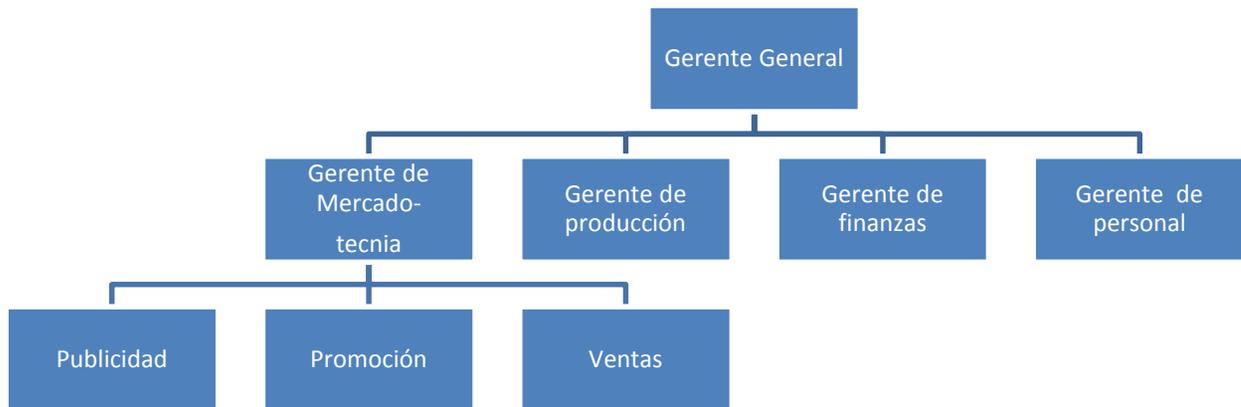


Fuente: Autor García M, (1999) en su libro titulado Fundamento de Administración.

Figura No. 4: Este tipo de organización es la más aplicada en la actualidad, por ser más ventajosa.

Obsérvese que el gerente debe seguir los canales de comunicación (lineal) adecuados para cada una de las áreas de actividad; así mismo como cada una de estas conserva autoridad responsabilidad específicos dentro de su especialidad.

Figura No. 4



Fuente: Autor García M, (1999) en su libro titulado Fundamento de Administración.

Por ejemplo en la figura anterior el departamento de Mercadotecnia tiene plena autoridad sobre las secciones que le reportan.

d) Organización Staff:

La organización Staff surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los

departamentos de línea. Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones (*la figura No. 5*) muestra una organización en el cual se ha colocado el departamento de auditoría a la derecha nivel correspondiente. Nótese como línea de autoridad Staff o técnica se representa por medio de líneas punteadas mientras que la autoridad lineal se presenta con línea continua. Por lo general este tipo de organización no se usa en empresas de gran magnitud.

Ventajas

- Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de la responsabilidad y la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del Staff.

Desventajas

- Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producirse una confusión considerable en toda la organización.
- Puede ser ineficaz por autoridad para realizar sus funciones, o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
- Puede existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

Figura No. 5



Fuente: Autor García M, (1999) en su libro titulado Fundamento de Administración.

e) Organización por Comités:

Este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir en común los problemas que se les encomienda, al igual que el tipo de organización anterior, la organización por comités generalmente se da en combinación con otros tipos.

Dentro de su clasificación, los comités más usuales son:

- **Directivo:** Representa a los accionistas de una empresa que se encargan de deliberar y resolver los asuntos que surgen en la misma.
- **Ejecutivo:** Es nombrado por el comité directivo para que ejecute los acuerdos que ellos toman.

- **De Vigilancia:** Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.
- **Consultivo:** Integrado por especialistas que por sus conocimientos y estudios, emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

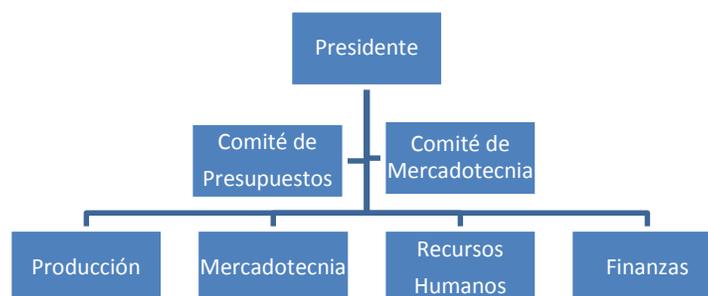
Ventajas

- Las soluciones son las objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
- Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo a una sola persona.
- Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas

- Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
- Una vez constituido un comité, es difícil disolverlo.
- En ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones. (p. 123)

Figura No.6



Fuente: Autor García M, (1999) en su libro titulado Fundamento de Administración.

3.1.1.5 Técnicas de organización para la estructura organizacional.

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. Las principales son las siguientes:

a) Organigramas:

Benavides R, (2004) en su libro titulado Administración define que: El organigrama es uno de los resultados de la organización, ya que es la representación gráfica de cómo se organizó la empresa. El organigrama es un conjunto de figuras geométricas (cuadros, rectángulos, círculos etc.) que presentan órganos, líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización, por ello es de gran utilidad en la empresa. Los organigramas dan la tarea de identificar y relacionar las diversas partes de la organización.

Clasificación de los organigramas:

Por su ámbito de aplicación

- Generales
- Departamentales o específicos

Por su contenido

- Integrales
- Funcionales
- De puestos, plazas y unidades

Por su forma de presentación {

- Verticales
- Horizontales
- Circulares
- Escalares
- Mixtos

- Por su ámbito de aplicación:

Organigramas Generales: Contienen información de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y característica.

Organigramas Departamentales o Específicos: Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

- Por su contenido:

Organigramas integrales: Son la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Organigramas Funcionales: Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas en el gráfico.

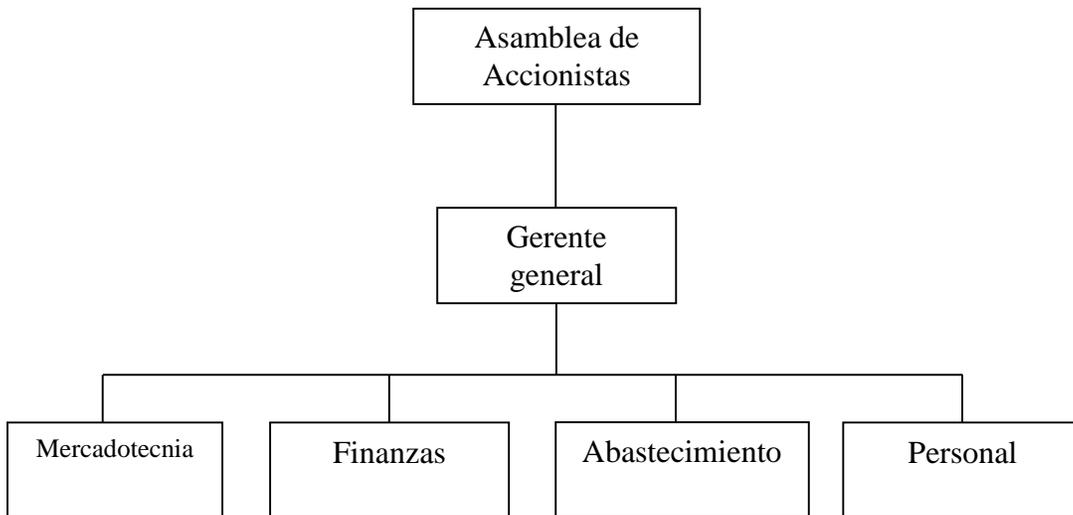
Organigramas de puestos, plazas y unidades: *Indican* para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias.

También puede incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas, aunque esto no es común.

-Por su forma de presentación:

Organigramas verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba a bajo, a partir del titular en la parte superior. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual su uso se recomienda en el manual de organización. (p. 343)

Figura No. 7

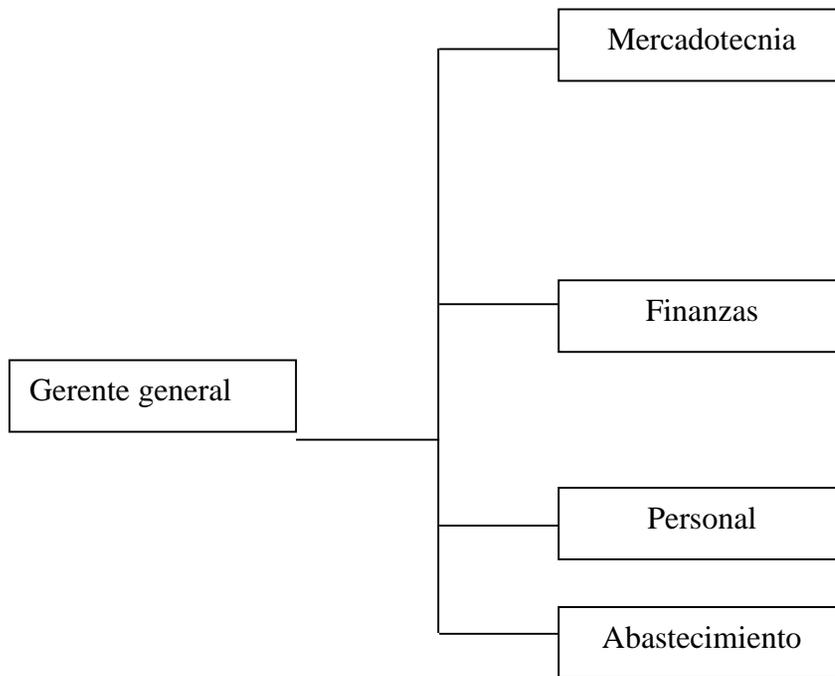


Fuente: Autor García M, (1999) en su libro titulado Fundamento de Administración.

Organigramas horizontales: Los organigramas horizontales despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos

se ordenan de forma análoga, en columnas, mientras que las relaciones por línea se disponen horizontalmente (Benavides R ,2004 en su libro titulado Administración, p.133)

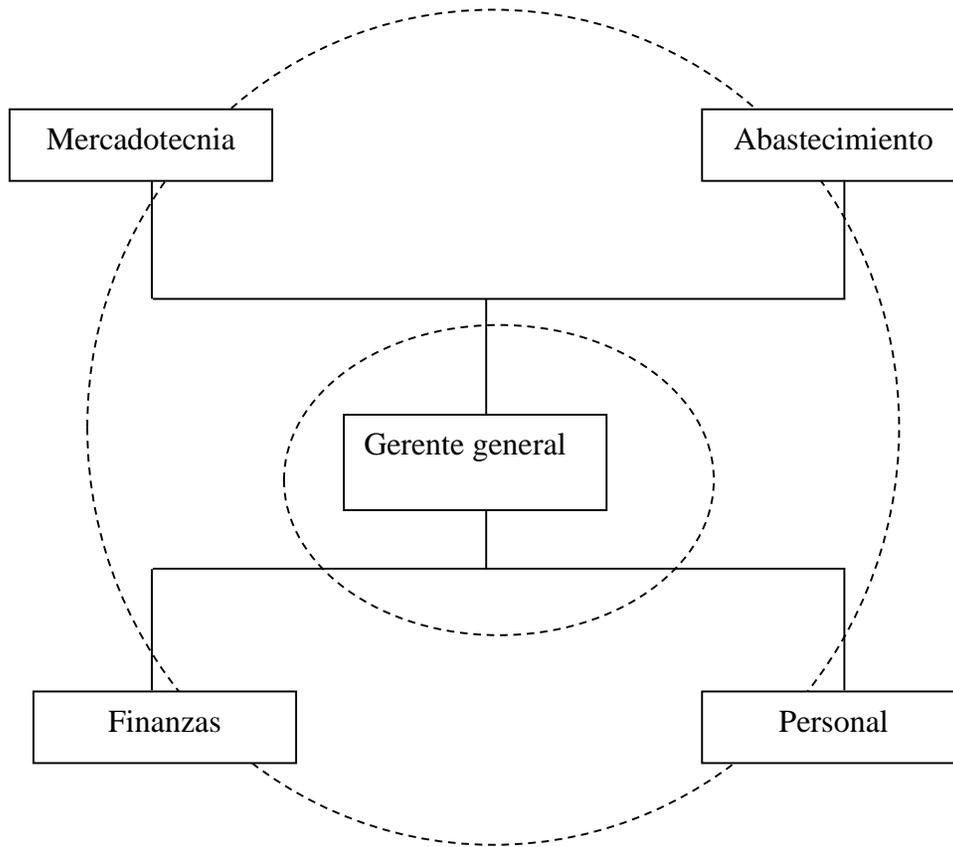
Figura No. 8



Fuente: Autor García M, (1999) en su libro titulado Fundamento de Administración.

Organigramas circulares: “Los organigramas circulares están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, en cuyo derredor se trazan círculos concéntricos cada uno de los cuales constituye un nivel jerárquico de la organización” (Benavides R, 2004 en su libro titulado Administración, p.166)

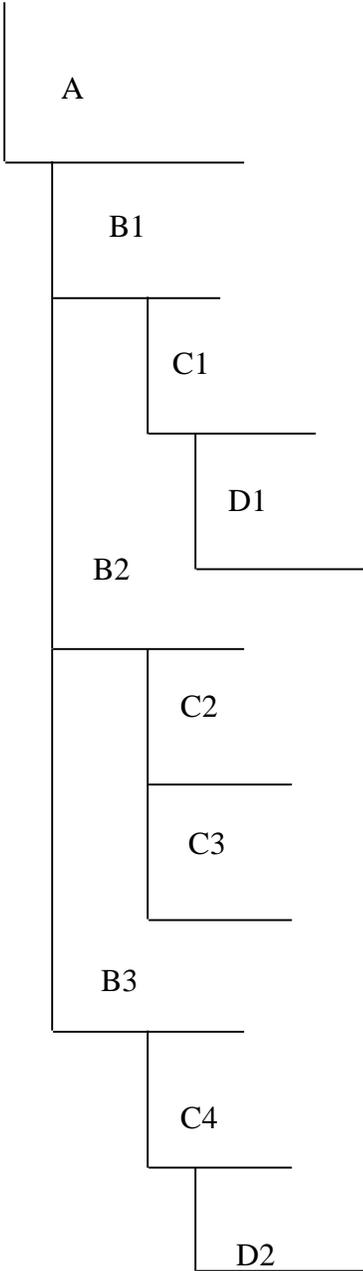
Figura No. 9



Fuente: Autor García M, (1999) en su libro titulado Fundamento de Administración.

Organigramas escalares: Benavides R, (2004) en su libro titulado Administración define que: Consisten en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, para lo cual se usan líneas que señalan las relaciones.

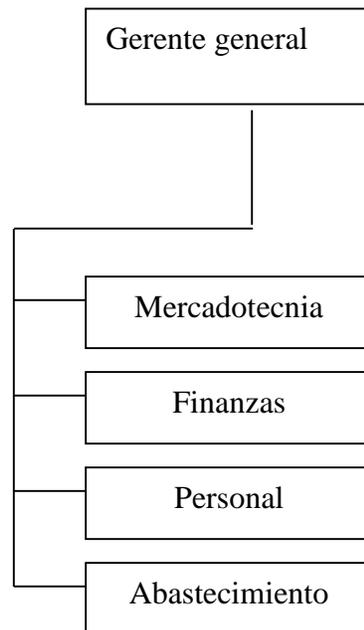
Figura No. 10



Fuente: Autor García M, (1999) en su libro titulado Fundamento de Administración.

Organigramas mixtos: Utilizan combinaciones verticales y horizontales con el objetivo de ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base. (p.168)

Figura No. 11



Fuente: Autor García M, (1999) en su libro titulado Fundamento de Administración.

b) Diagrama o procedimiento o de flujo:

También se les conoce como flujo gramas. George Ferri los define como la presentación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.

Los diagramas de procedimiento permiten:

- Una mayor simplificación del trabajo.
- Determinar la posibilidad de combinar o de readaptar la secuencia de las operaciones para una mejor circulación física.
- Mejorar alguna operación combinándola con otra parte del proceso.

- Eliminar demoras.
- Una mejor distribución de la planta.

c) Análisis de Puestos:

Es una técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña.

Los objetivos primordiales de esta técnica son:

- Mejorar los sistemas de trabajo.
- Delimitar funciones y responsabilidades.
- Evitar fugas de autoridad y responsabilidad.
- Fundamentar programas de entrenamiento.
- Retribuir adecuadamente al personal.
- Mejorar la selección del personal.

El análisis de puestos contiene:

- Descripción del puesto: Determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, integrada por:
 - El encabezado o identificación.
 - Descripción genérica.
 - Descripción específica.
- Especificación del puesto: Enunciación precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajador para desempeñar el puesto:
 - Escolaridad y conocimientos.
 - Requisitos físicos, legales, mentales y de personalidad.

- Esfuerzo.
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo.

d) Manuales:

Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa.

Son de gran utilidad ya que:

- Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que se indica que es lo que se debe hacer y como se debe hacer.
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidades.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- Reducen costos al incrementar la eficiencia. (p. 135)

Según Benavides R, (2004) en su libro titulado Administración explica que: Los elementos de un manual de organización son los organigramas, la descripción y las especificaciones de puestos.

Algunas instituciones, aparte de estos tres elementos, incluyen aspectos tales como fundamento jurídico para su elaboración, objetivos del manual y alguno que otro elemento que se requiere de acuerdo con el criterio de quienes lo formulan y circunstancias propias de la empresa (p. 173)

3.1.2 Elementos de la Estructura Organizacional

Dentro de la estructura organizacional se incluyen cuatro elementos básicos los cuales son:

a) La Especialización:

“La especialización fue establecido por Adam Smith hace 200 años; afirma que *el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad*. El trabajo se realizara más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza”. (García M, 1999 en su libro titulado Fundamentos de Administración, p. 108)

b) La Estandarización:

Hellriegel D, y Slocum J, (1998) en su libro titulado Administración define a la estandarización como a la uniformidad y consistencia de los procedimientos que los empleados deben seguir en el desempeño de sus labores los manuales de procedimientos, las descripciones de funciones, los instructivos y los reglamentos sirven para estandarizar los aspectos rutinarios del trabajo, las normas estandarizadas permiten medir el desempeño de los empleados con base en ciertos criterios. La descripción de funciones y las solicitudes de empleo estandarizan la selección de los empleados. Por medio de programas de capacitación se desarrollan habilidades estandarizadas y se refuerzan los valores de importancia para el éxito de la organización (p. 409)

c) Coordinación:

Benavides R, (2004) en su libro titulado Administración explica que sin coordinación los esfuerzos de los individuos desembocarían muy probablemente en retrasos, frustraciones y desperdicios. Precisamente por esta razón la coordinación es uno de los elementos básicos de una estructura organizacional. Por consiguiente la coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea

d) La Autoridad:

La autoridad es una forma de poder. ¿Qué le da a usted el derecho de decidir lo que debo hacer?, esta pregunta explícita o tácita, implica que, antes de cumplir una orden, se debe estar convencido de que la persona que la emite tiene el derecho de hacerlo. La autoridad en una organización es el derecho inherente de un puesto y por ello de la persona que lo ocupa. (p. 140)

3.1.3 Diseño organizacional:

“El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, al mismo tiempo: hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización” (Stoner J, Freeman R, Gilbert D, 1996 en su libro titulado Administración, p. 334)

3.1.3.1 Entorno y diseño organizacional:

Hellriegel D, y Slocum J, (1998) en su libro titulado Administración describe que: La estabilidad del entorno de una organización tiene importantes implicaciones para la estrategia y estructura de esta. Las fuerzas competitivas –clientes, competidores, proveedores nuevos participantes y bienes y servicios sustitutos- influyen en el tipo y monto de información que se necesita para la toma de decisiones. Sin embargo las empresas operan en entornos tanto estables como cambiantes. Como resultado de ello, algunas funciones pueden verse a escasos cambios estructurales, mientras que otras pueden cambiar considerablemente.

a) Entorno Estable:

Un entorno estable se caracteriza por escasos cambios con un impacto mínimo en las operaciones internas de la organización. En este tipo de entorno estable es probable que

ocurran cambios en la cantidad de bienes producidos y vendidos, más que en la calidad por lo general esos cambios tienen poco impacto en el diseño de las organizaciones. Este entorno comprende las siguientes características:

- Productos que no han cambiado mucho en los últimos años.
- Escasa innovación tecnológica.
- Un conjunto fijo de competidores, clientes y otros grupos de interés y
- Políticas gubernamentales consistentes.

b) Entorno Cambiante:

Un entorno cambiante es impredecible a causa de modificaciones frecuentes en productos, tecnología, competidores, mercados o fuerzas políticas. Las empresas que operan en entornos cambiantes deben perseguir constantemente la modificación del diseño de su organización para satisfacer las necesidades de sus clientes. El éxito en los mercados cambiantes depende de la capacidad de las organizaciones para promover las tendencias de los mercados y responder velozmente a ellas. Conseguirlo bien puede significar la necesidad de diseñar en gran medida o totalmente una organización. Sus características son las siguientes:

- Productos en continuo cambio y evolución.
- Significativas evoluciones tecnológicas, por efecto de las cuales los procesos de producción o equipo se vuelven obsoletos,
- Grupos o acciones de competidores, clientes o de otro grupo de interés que cambian en forma permanente.
- Acciones gubernamentales en respuesta a las condiciones imperantes de la influencia política ejercida por varios grupos de interés a favor de la protección (p. 370)

3.1.3.2 Pasos para la toma de decisiones:

Stoner J, Freeman R, Gilbert, D (1996) en su libro titulado Administración explica que: Los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.

Primer paso: Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como *división del trabajo*.

Segundo paso: Combinar las tareas en forma lógica y eficiente la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la *departamentalización*.

Tercer paso: Especificar quién depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una *jerarquía de la organización*.

Cuarto paso: Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficiencia de dicha integración. Este proceso se conoce como *coordinación*.

Se puede concebir estos cuatro aspectos del trabajo para organizar como cuatro “piedras angulares” de la construcción de una correcta estructura organizacional (p. 258)

3.1.3.3 Implementación de un diseño o estructura acorde a la organización:

“Las empresas deben elegir el diseño más acorde con las necesidades de la organización en un momento dado, el cual cambiarán cuando cambien estas necesidades. El diseño o estructuración de una organización es un punto de referencia para el cumplimiento de las metas de la organización” (Hellriegel D, y Slocum J, 1998 en su libro titulado Administración, p.752). Algunas de las actividades y habilidades de las organizaciones son siempre más decisivas que otras para la consecución del éxito.

CAPITULO IV

4.1 Sistema de control interno

Cepeda G, (1998) en su libro titulado Auditoría y Control Interno define que: El sistema de control interno (SCI) es un mecanismo de apoyo gerencial, orientado hacia una meta o fin; pero no es un objetivo o un fin en sí mismo.

El SCI provee una garantía razonable del logro de los objetivos y las metas organizacionales. Un adecuado SCI podrá alertar oportunamente y reportar sobre el bajo rendimiento de una gestión, En este sentido, el control interno es sólo uno de los componentes básicos de la labor gerencial.

Las organizaciones deben hacer el máximo esfuerzo para asegurar que el SCI que diseñen e implementen se ajuste a su misión y generen efectivamente los resultados esperados.

La aplicación de este sistema es de mucha importancia para que la empresa pueda ser efectiva, y para que este sistema funcione es necesario y vital que la empresa cuente con una correcta estructuración organizacional por que solo de esta manera se pueda llegar a obtener de manera eficiente el control interno (p. 3)

4.1.1 Control interno

Perdomo M, (2006) en su libro titulado Procedimientos y Técnicas de Auditoría I, define que el control interno comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos adoptados por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera para promover la eficiencia operativa y provocar la adhesión a las políticas ordenadas por la gerencia. El control interno debe garantizar la obtención de información financiera correcta y segura ya que la información es un elemento fundamental en la marcha del negocio, pues con base en ella se toman las decisiones y formulan los programas de acciones futuras en las actividades del mismo. (p. 53)

“El Control Interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio

pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas administrativas prescritas” (Mariscal M, 2006 en su libro titulado Auditoría, p. 171)

4.1.1.1 Importancia del control interno:

Perdomo M, (2006) en su libro titulado procedimientos y técnicas de auditoría I, explica que el control interno es de mucha importancia ya que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado.

Por lo cual es necesario que las empresas cuenten con un adecuado control interno, ya que de esta manera su información será confiable y segura para realizar en algún momento toma de decisiones por los gerentes (p. 53)

4.1.1.2 Objetivos del sistema del control interno (SCI)

Cepeda G, (1998) en su libro titulado Auditoría y control interno explica que: El diseño, la implicación el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento de (SCI) se debe dirigir de manera orientada al logro de los siguientes objetivos.

- Proteger los recursos de la organización buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que lo puedan aceptar (control interno contable).
- Garantizar la eficacia, eficiencia en todas las operaciones de la organización promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (control interno administrativo).
- Velar por que todas las actividades de la organización estén dirigidas al cumplimiento de los objetivos públicos previos (control interno administrativo).

- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización (control interno administrativo).
- Asegurar la oportunidad, claridad utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización (control interno contable).
- Definir y aplicar técnicas definidas para corregir y prevenir riesgos, detectar y corregir posibles desviaciones que se presenten en la organización y que puedan comprometer al logro de los objetivos programados (control interno administrativo).
- Garantizar que el (SCI) disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales hace parte la auditoría interna (control interno administrativo).
- Velar que la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación y para el diseño de desarrollo organizacional de acuerdo a su naturaleza, estructura, características y funciones (control interno administrativo).

4.1.1.3 Características del sistema de control interno:

Las principales características del SCI son las siguientes:

- El SCI está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación y verificación, información y operacionales de la respectiva organización.
- Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de estructurar, mantener y perfeccionar el SCI, que debe adecuarse a la naturaleza la estructura, las características, la misión de la organización.
- La auditoría interna o quien funciona como tal es la encargada de evaluar de forma dependiente la respectiva organización y proponer a la máxima autoridad de la empresa las recomendaciones para mejorarlo.

- El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización como la sal a la preparación de las comidas.
- Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- Se debe considerar una adecuada segregación de funciones de autoridad.
- Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la organización.
- No mide desviaciones. Permite identificarlas.
- Su ausencia en una de las causas de las desviaciones. La auditoría interna es una medida de control de elemento del SCI. (p. 7)

4.1.1.4 Principios del sistema de control interno

Holmes A, (2002) en su libro titulado Auditoría describe que: Los procedimientos de comprobación y control interno varían en cada compañía. Sin embargo, los principios cardinales del control interno pueden exponerse en la forma siguiente.

- Debe fijarse la responsabilidad: Si existe una delimitación exacta de ésta, el control será eficiente.
- La contabilidad y las operaciones deben estar separadas. Un empleado no debe ocupar un puesto en que tenga control de la contabilidad y, al mismo tiempo, que tenga control de las operaciones que ocasionan asientos en la contabilidad. Por ejemplo: el tenedor de libros que lleva el mayor general no debe tener acceso a la caja al registro de ventas al contado.
- Deben utilizarse todas las pruebas disponibles para comprobar la exactitud, con objeto de tener seguridad de que las operaciones y la contabilidad se lleva en forma exacta. Por ejemplo: las ventas diarias deben totalizarse y comprobarse con las sumas de las etiquetas

de la mercancía entregada, en caso de que se use un sistema de inventario de ventas al menudeo.

- Ninguna persona individualmente debe tener completamente una transacción comercial. Cualquier persona, deliberada o inadvertidamente, cometerá errores, pero es probable que un error se descubra, si el manejo de una transacción está dividido entre dos o más personas.
- Debe escogerse y entrenarse cuidadosamente el personal de empleados. Un entrenamiento cuidadoso da por resultado mejor rendimiento, costos reducidos y empleados más atentos y activos.
- Si es posible, debe haber rotación entre los empleados asignados a cada trabajo; debe imponerse la obligación de disfrutar de vacaciones entre las personas que ocupan un puesto de confianza. La rotación reduce las oportunidades de cometer un fraude, indica la adaptabilidad de un empleado y frecuentemente da por resultado nuevas ideas para la organización.
- Las instrucciones de operación para cada puesto deben estar siempre por escrito. Los manuales de procedimientos fomentan la eficiencia y evitan los errores.
- Los empleados deben tener pólizas de fianza. La fianza protege a la empresa y actúa como disuasivo psicológico en el caso de un empleado en tentación.
- No deben exagerarse las ventajas de protección que presta el sistema de contabilidad de partida doble. Este sistema no substituye al control interno. Errores también se cometen en la contabilidad por partida doble, como un asiento equivocado, o la falta de honradez.
- Debe hacerse uso de las cuenta de control con la mayor amplitud posible. Estas cuentas prueban la exactitud entre los saldos de las cuentas y los empleados segregados en diferentes ocupaciones.
- Debe hacerse uso de equipo mecánico siempre que esto sea factible. Aun cuando siempre hay que ejercer vigilancia para evitar errores y manipulaciones, inclusive utilizando equipo mecánico, se facilitan las operaciones, se fomenta la división de labores y se puede reforzar el control interno (p. 85)

4.1.1.5 Clasificación de los controles

Cepeda G, (1998) en su libro titulado Auditoría y control interno menciona que los controles se clasifican de la siguiente manera:

De acuerdo con quien lo realiza.

- Externo
- Interno

De acuerdo con su naturaleza

- De legalidad
- De conveniencia
- De gestión
- De resultados.

De acuerdo con el momento en que se realiza.

- Previo
- Posterior
- Perceptivo

De acuerdo con su magnitud

- Total
- Selectivo (p. 16)

4.1.2 Confianza en el sistema de control interno:

Holmes A, (2002) en su libro titulado Auditoría define que: Un buen sistema de control interno proporciona confianza al auditor y le ahorra mucho tiempo en su examen y le ofrece seguridad de que los datos contabilizados son justos, exactos y verdaderos. Un sistema apropiado de control interno es simplemente una parte integral de cualquier negociación bien dirigida. Puede instalarse un sistema razonable de control interno cualquiera que sea el tamaño de una organización comercial. Naturalmente si hay connivencia entre dos o más empleados de mala fe, se puede manipular el sistema. Por lo cual deben fijarse responsabilidades en la mayor extensión posible y en todos los niveles de autoridad para evitar este tipo de problemas dentro de las empresas.

4.1.3 Revisión del sistema de control interno por el auditor:

El propósito de la revisión del sistema del control interno por el auditor puede expresarse en las siguientes palabras.

- Para determinar si el sistema es suficiente como una de las bases para expresar el dictamen sobre los estados financieros.
- Para servir como base de prueba de la ineficiencia o solidez de las operaciones internas.
- Para servir como guía de la cantidad de trabajo de detalle necesario en la práctica de una auditoría.

En su revisión, el auditor podrá seguir cualquier plan apropiado para la consecución de estos tres propósitos, aplicado de acuerdo con un criterio profesional acertado. Por ejemplo podrá obtener declaraciones orales sobre los procedimientos e instrucciones escritas y observar el sistema en operación siguiendo la marcha de las operaciones en su ritmo acostumbrado. Otro plan consiste en revisar partes seleccionadas del sistema de control interno en un año y otras partes en años siguientes. Existe todavía otro plan para un cliente nuevo, consiste en revisar el sistema de control interno en una fecha determinada anterior al trabajo de auditoría. Entonces se formula el programa de auditoría; en auditorías subsecuentes, se revisa el sistema como parte del trabajo normal. En una investigación inicial de un sistema de control interno, es aconsejable

comenzarla considerándola con espíritu exento de ideas preconcebidas, para determinar el movimiento del trabajo y los diferentes grados de responsabilidad de las personas que lo desempeñan (p. 86)

4.1.4 Elementos del sistema de control interno

Cepeda G, (1998) en su libro titulado Auditoría y control interno explica que toda organización, bajo la responsabilidad de sus directivos, debe establecer, por lo menos, los siguientes aspectos que orientan la aplicación del control interno.

- Definición de los objetivos y las metas, tanto generales como específicas, además de la formulación de los planes operativos que sean necesarios.
- Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.
- Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
- Delimitación precisa de la autoridad y de los niveles de responsabilidad.
- Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
- Dirección y administración del personal de acuerdo con un adecuado sistema de evaluación.
- Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones del control interno.
- Establecimiento de mecanismos que le permitan a las organizaciones conocer las opiniones que tienen sus usuarios o clientes sobre la gestión desarrollada.
- El establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
- Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.
- Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la organización.
- Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

Los elementos más importantes en los que se basa un adecuado SCI son:

- El ambiente de control.
- Los sistemas de contabilidad.

- Los controles contables internos.
- Los controles administrativos internos (p. 11)

Whittington O, (2000) en su libro titulado Auditoría un Enfoque Integral menciona que el ambiente de control fija el tono de una organización de personal de control, este puede considerarse como base de los demás componentes del control interno. Un factor del ambiente de control es la *estructura organizacional* de la entidad. Una estructura organizacional bien diseñada proporciona una base para la planificación, la dirección y las operaciones de control. Esta divide la autoridad, las responsabilidades y los deberes entre los miembros de una organización al manejar aspectos como la toma de decisiones centralizada versus descentralizada y una distribución apropiada de deberes entre los diversos departamentos.

La estructura organizacional de una entidad debe separar apropiadamente las responsabilidades de:

- Autorizar transacciones.
- Registrar transacciones.
- Custodiar los activos.

Adicionalmente, en lo posible la ejecución de las transacciones debe ser separada de estas otras responsabilidades. La efectividad de esa estructura se obtiene generalmente habiendo nombrado jefes de departamentos evaluados con base en el desempeño de sus departamentos respectivos. (p. 173)

4.1.5 Diseño del sistema de control interno

Cepeda G, (1998) en su libro titulado Auditoría y control interno explica que: El diseño de un adecuado SCI implica no solo un dominio técnico sobre la materia sino también un conocimiento del medio específico en el cual se va aplicar.

Teniendo en cuenta que el SCI no es un objetivo en sí mismo, un criterio fundamental, al momento de concebir e implantar tales sistemas, es considerar constantemente la relación costo-beneficio. En particular, el costo de cada componente del SCI se debe contratar con el beneficio

general, los riesgos que reduce al mínimo y el impacto que tiene en el cumplimiento de las metas de la organización. El reto es encontrar el justo equilibrio en el diseño del SCI pues un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado innovación de los empleados. Es el gerente de la organización, con ayuda de sus colaboradores, quien está llamado a definir y poner en marcha dentro de los parámetros de orden legal y estatutario, el SCI que mejor se ajuste a la misión, las necesidades y la naturaleza de la organización.

4.1.5.1 Aspectos del sistema de control interno

El diseño del SCI debe comprender, entre otros los siguientes aspectos.

- a) Organización de las funciones del control interno.
- b) Plan de desarrollo de las funciones de control interno
- c) Plan de trabajo para la documentación y formalización de procesos y procedimientos.
- d) Mecanismos e instrumentos de control interno.
- e) Mecanismos e instrumentos de seguimiento y reporte.
- f) Manuales o guías de control interno.
- g) Métodos para el estudio y evaluación del control interno.

a) Organización de las funciones del control interno:

Aun cuando en teoría no es necesaria la existencia de una oficina especializada en el área del control interno, en la práctica resulta conveniente crearla con el fin de que lidere el proceso de diseño e implantación del sistema, y posteriormente, ayude a la administración de la organización a cumplir su obligación en este campo. Esto es así porque la operación de un SCI cuyo ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad. Supone un cambio cultural muy profundo y difícil de lograr en el corto plazo, especialmente si no se cuenta con alguien que lidere el proceso y produzca resultados rápidamente y, por esta vía induzca y acelere el cambio de actitud entre los miembros de la organización.

b) Plan de desarrollo de las funciones de control interno:

La institucionalización de la función de control interno es todo un proceso; no es una acción puntual, por esta razón es importante que su desarrollo obedezca a un plan, en el cual se tengan en cuenta las características propias de la organización y un grado de avance relativo.

El plan de desarrollo de la función de control interno debe ser un producto concertado entre la oficina de control interno y las directivas de la organización y un grado de avance relativo.

- Definición de la misión del SCI.
- Definición del alcance de las funciones de la oficina de control interno en el área del control de gestión.
- División del trabajo entre la línea de la organización y la oficina de control interno en el desarrollo de las actividades de control.
- Definición y cronograma de desarrollo de las herramientas computacionales y de otra naturaleza que servirán de apoyo en el ejercicio del control interno.
- Cronograma de formalización, documentación e implantación de los procesos y procedimientos críticos.
- Cronograma para la elaboración y expedición de los manuales de control interno
- Cronograma de formalización, documentación e implantación de los demás procesos y procedimientos de la organización.

c) Plan de trabajo para la documentación y formalización de procesos y procedimientos:

Cualquiera que sea el diseño adoptado para el SCI este tiene como prerequisite la existencia de procesos y procedimientos formalizados.

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

Por esta razón lo prioritario es iniciar la actividad, es decir, aquellos que puedan afectar de manera significativa la marcha de la organización y sus resultados.

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

La cabeza del área debe liderar el proceso, tomando el tiempo que se necesario para analizar los resultados parciales de trabajo y prestando atención especial a la identificación de los puntos de control que deben quedar incluidos en el proceso o en el procedimiento.

Los puntos de control son de tres tipos principales:

- Los destinados a verificar la eficacia del proceso.
- Los dirigidos asegurar el logro de los parámetros de eficiencia establecidos.
- Los relacionados con el cumplimiento del trámite legal.

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

En el desarrollo del proceso de levantamiento de información sobre los procesos y procedimientos, las áreas deben contar con el apoyo de la oficina de organización y métodos o quien desempeñe esta función, no solo para agilizar las tareas, sino para asegurar la homogeneidad en la documentación respectiva.

d) Mecanismos e instrumentos de control interno:

Los mecanismos e instrumentos de control interno son variables, dependiendo no solo de la naturaleza de la organización, sino de las características del área en el cual se estén aplicando. En algunos casos, estos pueden tener un carácter automático como validación de información, verificación de consistencia y comparación de cifras totalizadoras; en otros, pueden tener un carácter puntual y específico como, por ejemplo, el proceso de contratación.

En todo caso se debe procurar que los mecanismos e instrumentos utilizados hagan parte, en cuanto sea posible, del proceso mismo y no sea elementos exógenos de aplicación posterior.

El diseño de los mecanismos e instrumentos debe ser una actividad comparada entre los empleados responsables y la oficina de control interno, con el fin de lograr un compromiso entre la seguridad y la eficiencia. En este sentido, cualquier esfuerzo de sistematización que permite reducir la participación discrecional de las personas involucradas, mejorar la información agregada, la posibilidad de hacer cruces y la automatización del control, debe recibir el apoyo de los directivos de la organización.

e) Mecanismos e instrumentos de seguimiento y reporte:

Los mecanismos e instrumentos de seguimiento y reporte varían según la naturaleza de la organización y de las áreas.

Con respecto a este punto, es importante destacar que para que sean útiles, el seguimiento y el reporte deben tener un periodo inferior al que se ha definido para la obtención de resultados en el proceso objeto de control. El sistema debe producir información oportuna: una contabilidad atrasada, un concepto sobre una actuación administrativa emitido después de que esta se haya formalizado, son elementos muy poco útiles.

En general se debe recordar que el control interno es una herramienta cuyo propósito central es ayudar a la gerencia a cumplir mejor con sus obligaciones.

f) **Manuales o guías de control interno:**

Los manuales de control interno son piezas básicas dentro del sistema. Su elaboración debe ser una de las actividades centrales de la oficina de control interno y debe estar explícitamente contemplado dentro del plan de desarrollo de la función de control interno. Con el fin de facilitar el proceso de actualización de estos manuales, es recomendable adoptar el sistema de hojas intercambiables. Las actualizaciones se deben producir cada vez que la oficina de control interno, de común acuerdo con los empleados responsables, lleguen a la conclusión de que el proceso o procedimientos, o que el mecanismo o instrumento de control interno utilizado se deben modificar. Una vez elaborados, los manuales de control interno constituyen el elemento primordial del proceso de capacitación de los empleados responsables (p. 19)

g) **Métodos para el estudio y evaluación del control interno :**

Según Mariscal , M(2006) en su libro titulado Auditoría menciona que los métodos para este estudio son:

➤ **Método Descriptivo:**

Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal de las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos. Esta descripción debe hacerse de manera tal que se siga el curso de las operaciones en las unidades administrativas que intervienen; nunca se practicará en forma aislada con su objetividad.

➤ **Método Gráfico:**

Es aquel que se señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones. Este método permite detectar con más facilidad los puntos o aspectos donde se encuentren debilidades de control; aun cuando hay que reconocer que se requiere mayor inversión de tiempo por parte del auditor en la elaboración de los flujogramas.-

➤ **Método de Cuestionarios:**

Este método consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a como se efectúa el manejo de las operaciones y quien tiene a su cargo las funciones. Los cuestionarios son formularios elaborados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control; mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.-

➤ **Por Ciclos de Transacciones:**

Para establecer una relación más clara entre el estudio y evaluación del control interno y las pruebas de auditoría, se debe reconocer que las transacciones que se efectúan en una entidad pueden agruparse en ciclos; y que pueden definirse objetivos específicos para cada ciclo, que un estudio por cuentas pierde la dinámica de las entidades. En consecuencia, se puede estudiar y evaluar el control interno a través de los ciclos de transacciones que se identifiquen en una actividad económica (p.177)

4.1.6 El sistema de control interno y el proceso administrativo

Cepeda G, (1998) en su libro titulado Auditoría y control interno explica que un SCI se podrá implementar debidamente y se mantendrá si las demás funciones del proceso administrativo se encuentra operando de manera correcta, en especial en lo referente a los siguientes factores.

4.1.6.1 La Estructura organizacional:

Todas las organizaciones tienen un objeto social claramente establecido, lo cual significa que ellas existen para cumplir una o varias funciones.

En el desarrollo de su misión, las organizaciones deben ejecutar uno o varios procesos operativos, cuyos resultados determinan el éxito o fracaso de la organización en cuanto al cumplimiento de sus objetivos fundamentales.

Estos procesos y actividades se denominan básicos o claves porque son esenciales para la organización; con el fin de facilitar su ejecución, es necesario desarrollar otros procesos de carácter genérico, denominados de apoyo, no están destinados a producir resultados por sí mismos, sino en función del soporte que presten a los procesos básicos.

La estructura organizacional de una empresa debe responder sobre todo a sus procesos básicos, estableciendo con claridad la línea ejecutiva de la organización como el conjunto de las áreas que tienen a cargo dichos procesos básicos y separándola del conjunto de las áreas responsables del proceso de apoyo.

Antes de iniciar el diseño y montaje de un SCI es necesario revisar cuidadosamente la estructura organizacional, haciendo las reformas y los ajustes que sean necesarios.

- Que la estructura refleje claramente los procesos básicos de la organización, asignando a las áreas responsables la jerarquía que corresponde a la importancia de sus funciones.

- Que la línea ejecutiva de la organización le permita a la máxima autoridad establecer un esquema de delegación específico, dándole a cada nivel o área las atribuciones que requiere para hacer un uso adecuado de la delegación recibida.
- Que la configuración interna de las áreas básicas tenga la consistencia y transparencia que se requiere para que sus cabezas puedan asumir plenamente las responsabilidades por los resultados de su propia gestión.
- Que las áreas de apoyo de la organización no contemple funciones ajenas a su objeto social.

En la medida en que la estructura de la organización sea transparente y permita una fácil definición y armonización de metas y responsabilidades, de acuerdo con la misión organizacional, entonces dicha estructura estará contribuyendo al éxito del SCI.

4.1.6.2 Racionalización de trámites:

La racionalización de trámites es una de las actividades más rentables que una organización puede hacer para mejorar su eficiencia y eficacia. Asimismo, ella tiene un enorme impacto positivo sobre el ejercicio del control en cuanto simplifica los procesos y las operaciones y le permite a la administración concentrar sus esfuerzos en los aspectos realmente importantes de su gestión.

En consecuencia antes de proceder al diseño y montaje del SCI conviene revisar la necesidad, pertinencia y racionalidad de los trámites vigentes en la entidad.

4.1.6.3 Formalización y documentación de los procesos y procedimientos:

Desde el punto de vista de la eficiencia, el SCI requiere tanto de la existencia de objetivos y metas organizacionales que sean consistentes con el objeto social, las funciones de la organización y estén claramente formulados en los cuales se basa la organización, ya depurados desde el punto de vista tramitacional.

La razón por la cual la situación descrita es tan frecuente es porque las áreas no perciben el problema como propio. Se piensa que el control interno es responsabilidad de una oficina que lleva el nombre. Por otra parte, la formalización y documentación de los procesos y procedimientos es percibida por las áreas como una actividad poco rentable para ellas, por cuanto deben gastar tiempo en dar información. Sin recibir nada a cambio.

El control interno es responsabilidad de la cabeza de la organización y de todos los demás funcionarios, especialmente por resultados de aquellos que por su jerarquía han recibido delegación y mando.

4.1.6.4 Integración de los procesos de planeación y presupuesto:

A pesar de la dificultad para introducir y consolidar una cultura de administración por resultados que institucionalice los procesos de fijación y seguimiento de objetivos y metas en las áreas, ésta es sólo una parte del problema por resolver.

Desde el punto de vista de la organización, lo que verdaderamente importa es el logro de las metas organizacionales y no el cumplimiento aislado de los compromisos de las áreas.

Esta labor supone dos cosas; por una parte: una función de planeación fuerte capaz de conciliar los intereses de las áreas con los objetivos y las metas de la organización como un todo, realizando los ajustes y complementos necesarios para lograr que el producto final sea mayor que la suma simple de las partes; por la otra parte integración de los procesos de planeación y programación presupuestal, de tal forma que los planes operativos anuales (reflejados en el presupuesto) sean consistentes con los objetivos y las metas institucionales a mediano y a largo plazo.

4.1.6.5 Control de gestión y evaluación del desempeño

La implantación de un sistema de administración por resultado, que es en gran medida lo que se busca con el montaje de un SCI tiene como requisito esencial la existencia de la evaluación del desempeño del personal dentro de la organización.

Cuando un sistema de control permite medir resultados, pero estos carecen de efectos concretos sobre las personas responsables, el sistema de control pierde su razón de ser y, lógicamente se desacredita, en este caso, los empleados responsables de las áreas perciben correctamente que el sistema no cumple ningún propósito y que por ende, cualquier tiempo y esfuerzo dedicado a él no deja de ser un formalismo inocuo.

La función administrativa de una empresa es un proceso que involucra las actividades de planeación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control.

Dentro del proceso administrativo, el gerente o el director de una empresa desarrolla una serie de actividades encaminadas a hacer que la organización logre los objetivos previstos. Para ello desarrolla actividades de planeación, organización, dirección, coordinación ejecución y control, y es precisamente por este conjunto de acciones que resulta importante que la administración cuente con un eficiente SCI. Los métodos y las medidas que dispongan la alta gerencia en los distintos niveles jerárquicos de la organización asegura en cierta medida el uso adecuado de los recursos, su protección y la finalidad de la información, lo cual en definitiva redundará de manera directa en los resultados finales que se han de obtener.

4.1.7 Responsabilidades del control interno

El control interno es fundamentalmente una responsabilidad gerencial, desarrollada en forma autónoma que para que rinda verdaderos frutos debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, además, el SCI difiere entre organizaciones. La responsabilidad por actuaciones recae en el gerente sus funcionarios delegados por lo cual es necesario establecer un SCI que les permita tener una seguridad razonable de que sus actuaciones administrativas se ajustan en todo a las normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización.

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

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

Esta característica es fundamental , pues es la que permite que todos los estamentos del organización participen activamente en el ejercicio del control: la gerencia a través de la orientación general y la evaluación global de resultados; las áreas ejecutivas a través del establecimiento de normas y procedimientos para desarrollar sus actividades y las dependencias de apoyo, mediante el uso adecuado de procesos administrativos tales como la planeación, el control de gestiones y la evaluación del desempeño del recurso humano de la organización.

Las responsabilidades específicas para un buen sistema de control interno son:

- La responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el SCI debe ser competencia de la máxima autoridad de la organización.
- En cada área de la organización, el encargado de dirigirla debe ser el responsable de acuerdo con los niveles de autoridad y línea de responsabilidad establecida.
- La auditoría interna o la unidad de control interno correspondiente debe ser la encargada de evaluar de manera independiente el SCI de la organización, proponiéndole a la gerencia las recomendaciones para mejorarlo.

El personal que prepara el diseño del SCI no puede dar por concluida su labor cuando el diseño haya sido aprobado por el principal directivo de la empresa. Debe participar activamente en el proceso de implantación del sistema y la capacitación del personal de ejecución, solucionando situaciones no previstas en la etapa de organización y respondiendo a las consultas que le formulen los empleados a este respecto. El más frecuente de los inconvenientes que surgen en la introducción de un SCI es la resistencia natural del personal de la organización, la cual debe manejarse y disminuir mediante charlas en las que se les explique el verdadero propósito de tales medidas.

Las técnicas específicas empleadas para ejercer control sobre las operaciones y recursos varían de una empresa a otra, según la magnitud, la naturaleza, las características y la complejidad de las operaciones. En todo caso, existen ciertos parámetros comunes cuando se trata de poner en funcionamiento un SCI los cuales pueden traducirse en:

- Establecimientos de normas, metas y objetivas (criterios).
- Análisis del rendimiento y de los resultados (comparación).
- Toma de acciones correctivas.

Cada uno de estos implica algún tipo de acción. Su eficiencia y eficacia depende de la competencia y actitud de los empleados encargados de llevar a cabo una tarea y de responder por los resultados obtenidos.

La responsabilidad del control interno se extiende a las personas que integran los órganos encargados de fijar las políticas, los planes, programas, proyectos y demás decisiones que determinen la función de control interno, así como a quienes desempeñan funciones de ordenación control y coordinación.

Dicho sistema debe ser sometido a continua supervisión para verificar si está funcionando y para modificarlo apropiadamente en razón de los cambios en las condiciones. Las transacciones que se deben reflejar en las cuentas y en los informes financieros de las empresas son asuntos del conocimiento directo de los niveles de dirección y administración y están bajo su control y responsabilidad. La exactitud de las revelaciones que se hagan por medio de los informes que emiten las diferentes áreas de la organización es responsabilidad de tales niveles.

4.1.8 Evaluación del personal :

Teniendo en cuenta que el recurso humano es el más valioso en toda organización, que es uno de los elementos fundamentales del SCI. Que se requiere que dicho recurso sea idóneo y que es el factor clave en el proceso administrativo, se hace necesario garantizar las condiciones y calidades.

La evaluación de desempeño es el proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el rendimiento de sus empleados en el trabajo. Es una responsabilidad inherente a la función directiva en cualquier nivel de organización, es decir una exigencia para toda persona que lidera un grupo de trabajo y debe extenderse a todos los niveles de la organización.

La finalidad de la evaluación es establecer la diferencia entre lo que se ha hecho y lo que se debió hacer, y así valorar en forma racional y objetiva el rendimiento de cada trabajador con base en lo que se espera de él.

a) Que pretende la evaluación :

- Proporcionar datos para tomar decisiones que mejoren el rendimiento.
- Conocer el mérito individual, el conocimiento y el rendimiento.
- Evaluar los objetivos o la responsabilidad que se ha asignado a cada individuo.
- Controlar la relación.
- Promover la formación y desarrollo de la persona.
- Facilitar la comunicación.
- Mejorar el clima laboral.
- Detectar las deficiencias que precisen programas formativos.

La evaluación no es un fin sino un medio, debidamente utilizada puede constituirse en un incentivo. Un sistema de evaluación debe:

- Vincular a la valoración de los cargos con anterioridad.
- Presentar distintos contenidos para cada trabajo
- Estar ligado a un sistema de incentivos, bien sea en dinero o en especie.

En resumen, se propone la evaluación como un medio basado en los resultados del trabajo realizado individualmente.

b) La evaluación es necesaria para :

El trabajador

- Le ayuda a mejorar.
- Conoce sus posibilidades de progreso.
- Le ayuda a conocer que se espera de él.
- Elimina dudas acerca de cómo es visto.

La Organización:

- Valora el rendimiento del trabajador.
- Mejora rendimientos.
- Mejora la utilización de los recursos.
- Detecta necesidades de formación.
- Evalúa sus propios sistemas de organización.
- Orienta la asignación de funciones.
- Suministra información para el sistema de incentivos.

Para aplicar un sistema de evaluación es preciso que el trabajador sepa qué se le va a evaluar, cómo se va a evaluar y conozca quién va a ser su evaluador.

4.1.9 Indicador para el control:

Es un indicio que se expresa numéricamente o en forma de concepto sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de una organización una dependencia,

El indicador comprara cifras o datos. Con base en su identificación se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados hacia los aspectos que se presumen desviaciones.

El identificador facilita el control y el autocontrol y, por consiguiente la toma de decisiones con la medida que sea posible relacionarlos con cantidades, cualidad, costos y oportunidad.

Un indicador debe cumplir una serie de requisitos indispensables:

- Tener relevancia.
- Permitir la toma de decisiones y establecer prioridades en la resolución de un problema.

- Estar formado por componentes independientes entre sí y fácilmente identificables; se debe conocer en cada caso la contribución de cada uno al indicador.
- Ser sensible a las variaciones del fenómeno que se desea medir.
- Ser elaborado mediante datos de fácil reconexión.

4.1.10 Procedimientos generales para un buen control:

Estos son algunos ejemplos de procedimientos:

- a) Delimitar las responsabilidades.
- b) Segregar funciones de carácter incompatible.
- c) Dividir el procedimiento de cada transacción.
- d) Seleccionar funcionarios hábiles y capaces.
- e) Crear procedimientos que aseguren la exactitud de la información.
- f) Hacer rotación de deberes.
- g) Fianzas (pólizas).
- h) Dar instrucciones por escrito.
- i) Utilizar cuentas de control.
- j) Crear procedimientos que aseguren la totalidad, la autorización y el mantenimiento de la información.
- k) Evaluar los sistemas computarizados.
- l) Usar documentos prenumerados.
- m) Evitar el uso de dinero en efectivo.
- n) Usar de manera mínima las cuentas bancarias.
- o) Hacer depósitos inmediatos e intactos de fondos.
- p) Mantener orden y aseo.
- q) Identificar los puntos clave de control en cada proceso.
- r) Usar gráficas de control.
- s) Realizar inspecciones técnicas frecuentes.
- t) Actualizar medidas de seguridad.
- u) Registrar adecuadamente la información.
- v) Conservar en buen estado los documentos.

- w) Usar identificadores.
- x) Practicar el autocontrol.
- y) Hacer que la gente sepa por qué y para qué se hacen las cosas.
- z) Definir objetivos y metas claras y alcanzables.
- aa) Realizar tomas físicas periódicas de activos (p. 23).

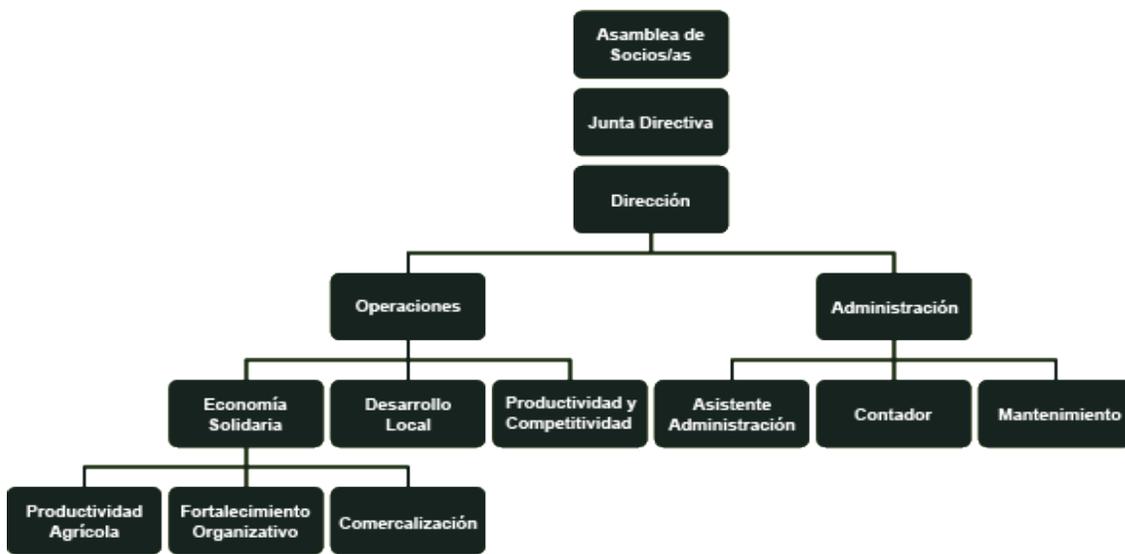
CAPITULO V

5.1 Situación actual de la Estructura Organizacional y el Sistema de Control Interno de la Asociación de Desarrollo Agrícola y Micro-Empresarial.

➤ Cargos y Escolaridad:

Con respecto a los puestos de trabajo, los encargados de la asociación poseen puestos específicos de los cuales ocho se encuentran reflejados en el organigrama y dos no, por lo que de esta manera puede evidenciarse que el organigrama de la asociación no está reflejando los puestos claves que actualmente se encuentran funcionando, ocasionando falta de claridad con respecto a determinar como se encuentra organizada actualmente la empresa, ya que cada encargado posee un grupo de trabajo a su cargo los cuales tendrían que aparecer de alguna forma reflejados en alguna parte del organigrama de la asociación, por lo que es importante que el organigrama cumpla su función como técnica de la estructura organizacional y que permita identificar de forma grafica y clara de como se encuentra organizada y dividida un empresa actualmente según lo que indica el autor Benavides R, (2004). A continuación se presenta el organigrama actual de la asociación:

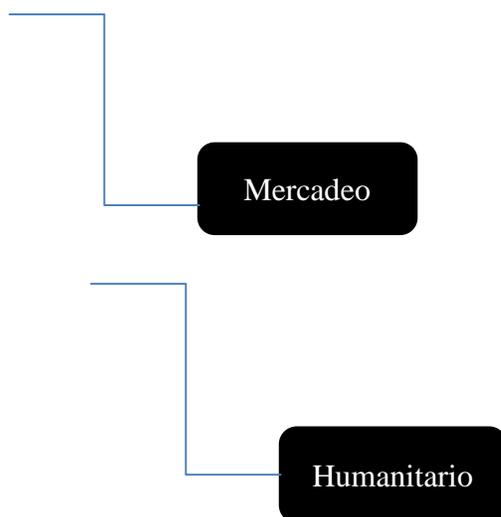
Figura No.1



Fuente: Elaboración propia con información obtenida a través de ADAM.

El organigrama presentado no posee los siguientes puestos de trabajo con relación al grupo entrevistado de la muestra en el trabajo de campo:

Figura No.2



Fuente: Elaboración propia con información obtenida a través de ADAM.

Los puestos reflejados con anterioridad son áreas con grupos de trabajo con distintos enfoques pero que contribuye al mismo objetivo de la organización.

Así mismo los empleados de la Asociación son mayormente universitarios cinco de ellos poseen estudios universitarios completos cuatro tienen estudios universitarios incompletos y una persona con nivel diversificado, por lo que se comprueba que los niveles de mando en su mayoría poseen estudios universitarios como también se identificó que la carrera universitaria coincide con el personal idóneo para desempeñar el puesto que le corresponde pudiendo obtener de parte de los colaboradores criterios para alcanzar metas y tomar decisiones, ya que según el autor García M, (1999) explica que en la especificación del puesto es preciso que los empleados satisfagan ciertos requisitos entre ellos esta, escolaridad y conocimientos; así mismo el autor Stoner J, Freeman R, Gilbert, D (1996) define que una organización es un patrón de relaciones, muchas relaciones simultáneas entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes, estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones, ya que los gerentes quieren estar seguros que sus

organizaciones podrán estar por mucho tiempo, por lo que es importante que el nivel de conocimiento educativo que posean los empleados permita satisfacer los requerimientos de la empresa y de esta manera tomar decisiones acertadas, que permitan alcanzar metas.

➤ Tipo de Estructura organizacional

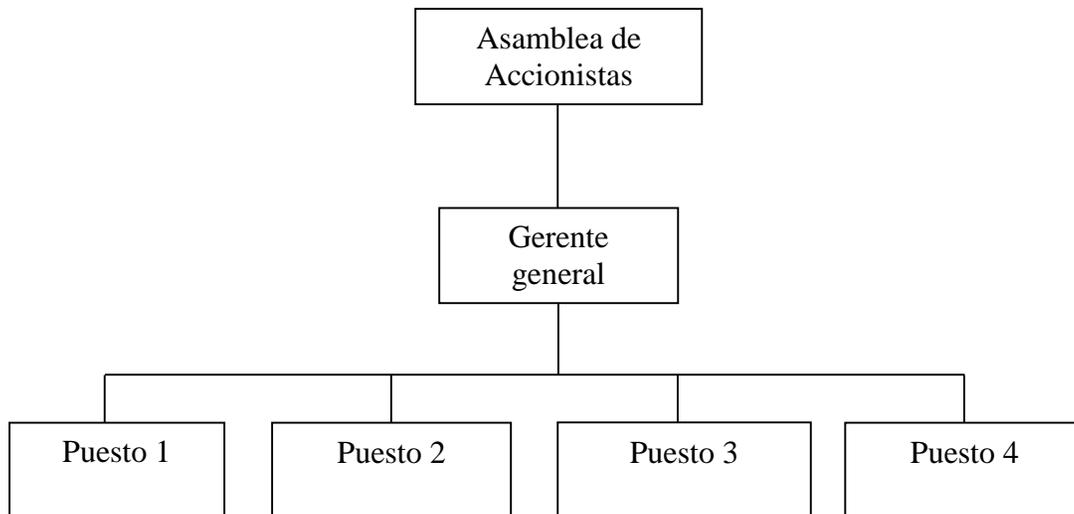
En la empresa todos coinciden que la estructura organizacional de la asociación es de forma lineal, siendo este tipo de estructura aquella en donde el gerente es la suma autoridad delegando a los jefes atribuciones para que los mismos deleguen a los empleados transmitiendo en una sola línea actividades y responsabilidades, según el autor García M, (1999) indica que la organización lineal o militar se utiliza en instituciones militares, siendo aconsejable también su aplicación en pequeñas empresas. La actividad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea, tomando en cuenta que una desventaja es que los ejecutivos estén saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a labores directivas sino de operación simplemente, generando de una u otra manera atrasos y falta de cumplimiento en las labores propias de la dirección por la sobre carga de trabajo.

➤ Tipo de Organigrama

Todos los empleados están de acuerdo con respecto a que el organigrama de la asociación es de forma vertical, comenzando desde gerencia- Administración y coordinadores-empleados, demostrando que se está utilizando actualmente un tipo de organigrama que comúnmente se maneja en la mayoría de las empresas, según lo que indica el autor Benavides R, (2004) el organigrama vertical es un organigrama de uso más generalizado, es decir que este tipo de organigrama es aquel que la mayoría de las empresas utilizan sin embargo es importante tomar en cuenta lo mucho que tiene que ver la naturaleza de la empresa para identificar si el tipo de organigrama que se esta utilizando es el adecuado y si este realmente cumple su función de graficar de forma clara de como se encuentra organizada la empresa en su actualidad.

Ejemplo del organigrama Vertical:

Figura No.3



Fuente: Autor García M, en su libro titulado Fundamento de Administración

➤ Puestos que conforman la Asociación

Referente a los puestos de trabajo las respuestas fueron: siete colaboradores listaron dieciocho puestos y tres colaboradores listaron diecinueve puestos por lo que se prueba que por la cantidad de personal es importante tener una sintonía de los puestos para que en su conjunto unidos se puedan alcanzar metas, según lo indica Stoner J, Freeman R, Gilbert, D (1996) explicando que los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización, conocer la cantidad de puestos y saber que actividades definidas tiene cada uno como grupo de trabajo es importante pues facilita el cumplimiento adecuado de procesos el saber con que cantidad de personal se cuenta y de que puesto, facilita la distribución de sobre carga de trabajo evitando trabajar en desorden y mas bien trabajar en sintonía y sincronizados.

Los puestos que conforman la asociación actualmente son los siguientes:

- a) Gerente
- b) Coordinador operativo
- c) Coordinador humanitario
- d) coordinadora de mercadeo
- e) Encargado de producción
- f) Encargada de comercialización
- g) Encargada de fortalecimiento organizacional
- h) Administradora
- i) Asistente Administrativa
- j) Contadora General
- k) Técnico fortalecimiento
- l) Técnico en humanitario
- m) Técnico en producción
- n) Encargado de PEMSA
- o) Encargada de mantenimiento
- p) Auditor interno
- q) Encargada de monitoreo y evaluación
- r) Encargada de liquidaciones de gastos

Figura No.4



Fuente: Página de Internet Google imágenes

En la labor de campo la totalidad de los colaboradores indicaron que no se encuentran todos los puestos de trabajo en el organigrama de la asociación, por lo que se comprueba que el organigrama actual no refleja como esta organizada actualmente la empresa, razón por la cual el personal no tiene claridad de la ubicación de su puesto ya que no aparece reflejado en el organigrama, por lo que es importante que el mismo sí refleje como esta organizada la empresa ya que las figuras como las líneas permiten que el empleado identifique su grupo de trabajo con mas facilidad y como esta compuesta la jerarquía, para el autor Benavides R, (2004) organigrama es un conjunto de figuras geométricas (cuadros, rectángulos, círculos etc.) que presentan órganos, líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización, por ello es de gran utilidad en la empresa. Los organigramas dan la tarea de identificar y relacionar las diversas partes de la organización; como también el autor Stoner J, Freeman R, Gilbert,D (1996) opina que es importante especificar quien depende de quien en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía clara en la organización, pudiéndose visualizar a través del apoyo de los organigramas.

➤ Dificultades en la Estructura Organizacional de ADAM

Los problemas que actualmente enfrenta la estructura organizacional de la asociación en este momento según lo que manifestaron fue lo siguiente: ocho colaboradores manifiestan problemas de líneas de comunicación con jefes inmediatos, uno comenta problemas de cumplimiento de procesos y uno mas que el problema radica en sobre carga de trabajo, por lo que refleja que es importante dentro de una organización tener claro las líneas comunicación, para que se cumplan los procesos y evitar sobre carga de trabajo logrando una coordinación eficiente dentro de la organización, ya que según el autor García M, (1999) indica que la coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea, la eficiencia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluida.

Figura No.5

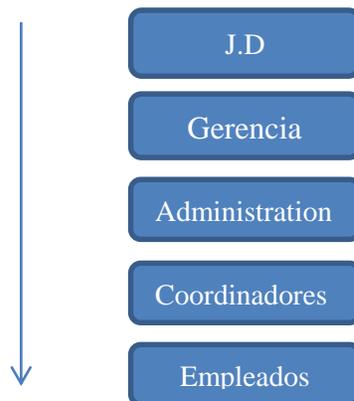


Fuente: Página de Internet Google imágenes

➤ Líneas de Mando y Delegación de Mando

La integración de las líneas de mando de la asociación, están conformadas de la siguiente forma

Figura No. 6



Fuente: Elaboración propia de estudiante

según lo indico la totalidad de los empleados, por lo que en base a ello se determina que las líneas de mando se encuentran definidas de arriba hacia abajo siendo esta una forma muy general de quien tiene la autoridad, por lo que se evidencia que es importante que el personal sepa como esta integrado las líneas de mando de forma especifica y clara para no confundir de quien de todos los jefes recibir instrucciones de mando ya que según el autor Benavides R, (2004) indica que, antes de cumplir una orden, se debe estar convencido de que la persona que la emite tiene el derecho de hacerlo. La autoridad en una organización es el derecho inherente de un puesto y por ello de la persona que lo ocupa.

Con relación a la delegación de mando , en la empresa seis mencionan que en la asociación si hay delegación de mando, sin embargo tres de los compañeros recalcaron que varios tienen el mando, por otro lado uno indico que una sola persona tiene el mando; es importante que todo el personal conozca de forma clara como esta conformada la delegación de mando y autoridad dentro de la organización, ya que es parte de la estructura, según el autor García M, (1999) la organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de delegación de mando de autoridad y de responsabilidad dentro de la empresa, esto permite que la empresa se conduzca de manera adecuada, permitiendo un canal de comunicación mejor orientado entre jefes y empleados.

➤ **Actividades no definidas en la descripción del puesto.**

Los empleados de la asociación además de sus actividades especificas de su puesto de trabajo actualmente realizan otras actividades adicionales y distintas ya que fue lo que señaló todo el personal de la empresa, por lo que esto ocasiona que el personal no se especialice en una actividad especifica bajando su rendimiento y eficiencia ya que según el autor García M, (1999) una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad, el trabajo se realizara más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza, logrando de esta manera que se puedan obtener mayores y mejores resultados por parte del personal con respecto al trabajo que este

desempeña, evitando atrasos en el cumplimiento de actividades específicas del puesto de trabajo que cada empleado ocupa.

Figura No.7



Fuente: Página de Internet Google imágenes

Las razones por las cuales el personal realiza otras actividades adicionales y distintas a las de su puesto de trabajo es por que hay poco personal y mucha demanda de trabajo por lo que no se dan abasto según lo expresaron mas de la mitad, y menos de la mitad de los colaboradores expusieron que realizaban otras actividades con el objetivo de apoyar a otros departamentos para agilizar el trabajo, esto hace ver que existe desorden con respecto a actividades de forma especifica para cada empleado, esto perjudica al rendimiento eficaz del personal ya que según el autor García M, (1999) menciona que mientras más especifico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza, es importante que la empresa identifique en que departamento se concentra mas cantidad de trabajo y pensar en ampliar el personal del mismo para que de esta manera no se recurra a perjudicar al personal de otros puestos ya que descuidan su trabajo el cual es específico de su puesto por apoyar a otro que necesita terminar un determinado trabajo que se encuentra sobre tiempo y que solo no lo puede terminar por ser demasiado.

➤ **Revisión del trabajo elaborado por el Empleado.**

En la consulta realizada todos los colaboradores de la asociación manifestó que sí existe una persona en cada departamento que se encarga de revisar el trabajo de sus subordinados,

confirmando que existe una persona que revisa, por lo consiguiente en quienes recae la responsabilidad de velar que su departamento cumpla con las actividades atribuidas son los jefes de los departamentos sin embargo la demanda de trabajo es grande y no se pueden cumplir a cabalidad las revisiones establecidas según lo que señala el párrafo anterior por lo que es importante que el personal pueda tener bien definido el cumplimiento de sus actividades propias del departamento y de esta manera identificar el área que necesita mas personal y descargar de trabajo a los jefes y personal , el autor García M, (1999) explica que la división del trabajo es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Figura No. 8



Fuente: Página de Internet Google imágenes

➤ Sanción por incumplimiento de atribuciones

Según todo el personal en la asociación, no existe ninguna política ni lineamiento que se refiera específicamente a sancionar a los empleados por algún tipo de incumplimiento o falta, ocasionando que el personal incurra, esto muestra que la falta de una manera definida de disciplina en una empresa ocasiona que los mismos perjudiquen en ocasiones a la empresa por tener actitudes inadecuadas y de falta de interés en cumplir su trabajo, es importante que el personal visualice en manuales dichas prohibiciones o sanciones para que ellos puedan tener claro que amerita una sanción a través del apoyo que brindan los manuales, el autor García M, (1999) explica que los manuales son de gran utilidad ya que aumentan la eficiencia de los empleados, ya que se indica que es lo que se debe hacer y como se debe hacer esto es para no incurrir en sanciones. Así mismo las políticas disciplinarias en una empresa permiten

obtener orden y buen comportamiento por parte de los empleados con respecto al trato, buenas relaciones humanas y buen desempeño de su trabajo.

Las sanciones que practica actualmente la asociación son verbales como alguna llamada de atención pero no se maneja nada por escrito ya que según la declaración obtenida por siete colaboradores las sanciones son verbales y tres manifestaron que no hay sanciones, por lo que se revela que las sanciones son informales pues no están definidas y no se encuentran por escrito según la interrogante anterior, es importante tomar en cuenta la utilidad que pueden dar los manuales para formalizar y dar claridad a los empleados con respecto a este tema, ya que según el autor García M, (1999) expresa que los manuales son de utilidad para ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidades, son una base para el mejoramiento de sistemas.

Figura No. 9



Fuente: Página de Internet Google imágenes

➤ Procedimientos utilizados para organizar el trabajo

Con respecto a los procedimientos para organizar, la mitad de los colaboradores afirmo que a través de reuniones, la gerencia reparte tareas, la otra mitad afirmo que a través de reuniones los jefes reparten tareas a los departamentos, por lo que se demuestra que tanto la gerencia y los jefes reparten tareas al personal, es importante tomar en cuanto la cantidad de trabajo a repartir y que la misma corresponda de forma lógica a los departamentos y de esta forma

tomar decisiones, según el autor Stoner J, Freeman R, Gilbert,D (1996) dividir la carga de trabajo entera en tareas permite que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda, por personas o grupos esto se conoce como división del trabajo; establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficiencia de dicha integración este proceso se conoce como coordinación.

Figura No.10



Fuente: Página de Internet Google imágenes

➤ El Sistema de Control Interno en la Asociación

La totalidad de los colaboradores aludieron que sí cuentan con sistema de control interno, confirmando que la empresa posee actualmente un sistema de control interno, este es un factor importante para el logro de objetivos ya que el autor Perdomo M, (2006) indica que el sistema de control interno permite garantizar la obtención de información financiera correcta y segura ya que la información es un elemento fundamental en la marcha del negocio, pues con base en ella se toman las decisiones y formulan los programas de acciones futuras en las actividades del mismo. Como también aclararon que el sistema de control interno actual en la asociación esta encaminado a controlar la administración de los fondos internacionales y proporcionar información correcta, por lo que se prueba que el sistema de control interno va enfocado a proporcionar una garantía razonable de que la información brindada sea correcta y segura.

En la actualidad el funcionamiento del sistema de control interno de la asociación según lo que revelo la mitad de los colaboradores es que esta bien pero falta fortalecerlo y la otra mitad dijeron que su funcionamiento no da el resultado que se espera, por lo que se acierta que

actualmente el sistema de control interno no esta funcionando como se desea, esto perjudica a la asociación ya que si no se cuenta con un sistema de control eficiente las fundaciones internacionales pueden dudar del buen y honesto manejo de sus fondos, ya que según el autor Perdomo M, (2006) indica que es necesario que las empresas cuenten con un adecuado control interno, ya que de esta manera su información será confiable y segura, logrando que las fundaciones tengan seguridad de depositar sus recursos en la asociación para que el mismo los administre y que canalice ayudando a la gente de escasos recursos según lo establezcan los convenios.

Figura No.11



Fuente: Página de Internet Google imágenes.

➤ Capacitación sobre el Sistema de Control Interno

La investigación muestra que en su mayoría los colaboradores si habían recibido capacitación con respecto al tema de control interno, por lo que se confirma que el personal si conoce del tema, por lo que esto es importante ya que es fundamental que se conozca hacia donde esta orientado el SCI y de esta manera coordinar para que la información se maneje de forma segura, ya que según el autor Mariscal, M(2006) menciona que el Control Interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la

empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas administrativas prescritas .

Figura No. 12



Fuente: Página de Internet Google imágenes

➤ Calificación del Sistema de Control Interno

La calificación del control interno por parte de menos de la mitad de los encargados fue, la eficiencia del control interno es Buena, y mas de la mitad indico que es regular, por lo que se acierta una debilidad con respecto al sistema de control interno actual ya que no esta alcanzando la eficacia que se espera, pues la mayoría lo ve como regular, el autor Cepeda G, (1998) explica que: El diseño, la implicación el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento de (SCI) se debe dirigir de manera oriental al logro de objetivos como garantizar la eficacia, eficiencia en todas las operaciones de la organización promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas en el control interno. Es importante que el sistema de control de la empresa si pueda alcanzar la eficacia que se espera ya que de esta manera las auditorias externas al revisar la información verán que se esta manejando con buenos controles, produciendo información razonable, logrando un buen dictamen por parte de las auditorias ya que los mismos son los que reportan a las fundaciones si se esta manejando y administrando adecuadamente los fondos por parte de la asociación.

Figura No.13



Fuente: Página de Internet Google imágenes.

➤ Calificación de los medios de Control Interno

Los medios de control que se están utilizando actualmente en la asociación son considerados como correctos según la mayoría de los colaboradores, los cuales aclararon que los controles actuales son correctos por que son recomendaciones de auditores internos que luego se implementaron, sin embargo las auditorias externas enviadas por las fundaciones siempre resaltan mejorar los medios de control, por lo que se refleja que en su mayoría están de acuerdo que los medios de control son correctos pero hay que mejorar para satisfacer los requerimientos de las fundaciones, sin embargo el autor Holmes A, (2002) menciona que un buen sistema de control interno proporciona confianza al auditor y le ahorra mucho tiempo en su examen y le ofrece seguridad de que los datos contabilizados son justos, exactos y verdaderos. Un sistema apropiado de control interno es parte integral de cualquier negociación bien dirigida, ya que proporciona información correcta, confiable, razonable y segura, logrando satisfacer las expectativas esperadas.

Figura No.14



Fuente: Página de Internet Google imágenes

➤ Fechas establecidas para actualizar el Control Interno

Los colaboradores en su totalidad indicaron que no se tiene una fecha exacta y definida que sea específicamente para actualizar precisamente el control interno, por lo que se comprueba que no se le ha brindado la importancia que se merece en definir temas como actualizaciones de controles internos, es importante tomar en cuenta la actualización con fechas definidas ya que esto permite estar de la mano con lo que actualmente los auditores externos revisan alcanzando calidad en los procesos de control, ya que según el autor Cepeda G, (1998) explica que toda organización, bajo la responsabilidad de sus directivos, debe establecer, por lo menos, los siguientes aspectos que orientan la aplicación del control interno, entre estos aspectos se encuentran. Establecimiento de mecanismos que le permitan a las organizaciones conocer las opiniones que tienen sus usuarios o clientes sobre la gestión desarrollada. Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones del control interno. El establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control. Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la organización. Simplificación y actualización de normas y procedimientos. Contribuyendo todos estos aspectos a alcanzar un buen sistema de control interno para la empresa.

Figura No. 15



Fuente: Página de Internet Google imágenes

➤ Percepción del Control Interno

Con respecto a la percepción del control interno, todos los colaboradores coinciden que el control interno es de mucha importancia y fundamental en la organización para generar buenos resultados, por lo que muestra que todo el personal está plenamente convencido de la gran importancia que tiene el control interno en la empresa, lo que coincide con el criterio del autor Perdomo M, (2006) en donde explica que el control interno es de mucha importancia ya que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado. Así mismo el autor Mariscal, M (2006) menciona que el control interno en una empresa es importante y vital ya que permite obtener información segura, protege adecuadamente los bienes de la empresa y promueve la eficiencia.

Dicho estudio determinó que todos los colaboradores están de acuerdo que sí un buen control interno permite que la empresa alcance mayor efectividad en el desarrollo de las operaciones, esto afirma que para alcanzar efectividad se necesita un buen control interno, ya que según el autor Cepeda G, (1998) explica que un buen control interno Garantizar la eficacia, eficiencia en todas las operaciones de la organización promoviendo y facilitando la correcta ejecución de

las funciones y actividades establecidas. Esto permite que la empresa pueda alcanzar de una mejor manera todas aquellas metas que se halla trazado, ya que un buen sistema de control interno incluye puntos de control entre estos: los destinados a verificar la eficacia del proceso, los dirigidos asegurar el logro de los parámetros de eficiencia establecidos ya que estos dos ayudan a controlar el resultado de las operaciones que se encuentran a su cargo.

Figura No. 16



Fuente: Página de Internet Google imágenes

➤ El Sistema de Control Interno y su relación con la Estructura Organizacional

En la ejecución de la labor de campo la opinión de todos los colaboradores concluyo que si la actual estructura organizacional si afecta el buen funcionamiento del control interno ya que según lo que ellos indican estos dos temas se encuentran enlazados ya que uno es el resultado de otro, si no funciona bien uno no funciona bien el otro.

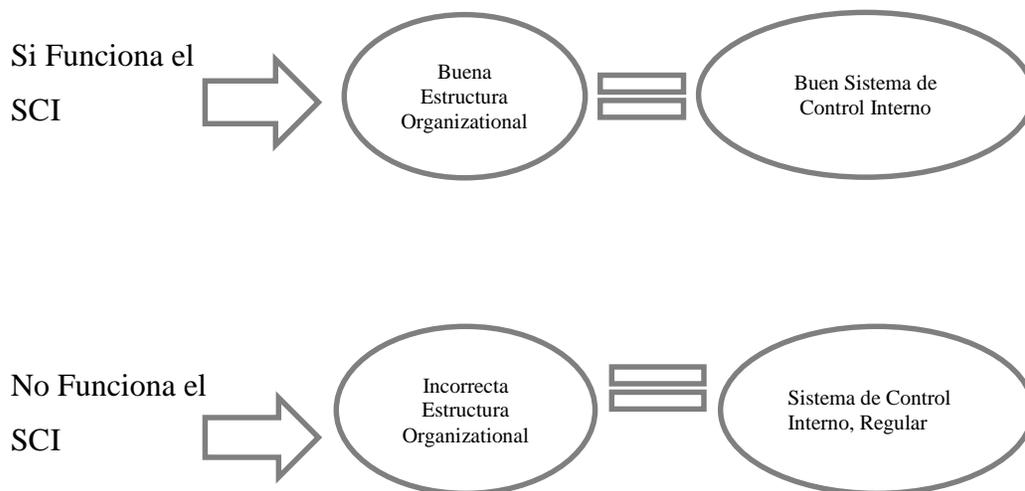
Por ejemplo se pudo observar que la Asociación tiene una estructura organizativa la cual tendría que ser una forma o guía de como trabajar en conjunto hacia un mismo objetivo de forma ordenada, pero es muy general no es del todo funcional, complicando el ambiente de control ya que cada jefe trabaja a su manera sobre pasando su autoridad, evadiendo su responsabilidad en este caso con el área financiera en cuanto a rendir cuentas en tiempo, soportar sus liquidación de gastos de forma razonable, firmar los cheques vouchers, firmar y sellar los documentos de control entre estos solicitud de cheques, liquidación de gastos, vales de combustibles, listados de participantes de los eventos realizados, entre otros trayendo como consecuencia que las auditorias externas enviadas por las fundaciones donantes encuentren,

cuentas por liquidar altas cheques sin soporte, documentos de control sin firmas, trayendo como resultado que en los informes de auditoria se resalte mejorar el control interno con respecto al manejo de la información financiera ya que de no corregirse se podrían disolverse los convenios.

Por lo que se comprueba la relación que existe en estos dos temas, ya que si se desea un buen sistema de control interno primero se debe tener una buena estructura organizativa funcional que permita trabajar de forma ordenada para que de esta manera se pueda alcanzar las expectativas esperadas por la fundaciones de cooperación, ya que según el autor Cepeda G, (1998) describe que en la medida en que la estructura de la organización sea transparente y permita una fácil definición y armonización de metas y responsabilidades, de acuerdo con la misión organizacional, entonces dicha estructura estará contribuyendo al éxito del SCI. Por lo que antes de iniciar un buen diseño y montaje del SCI en una empresa es necesario revisar cuidadosamente la estructura organizacional, haciendo las reformas y los ajustes que sean necesarios.

Ejemplo: Funcionamiento del Sistema de Control Interno.

Figura No.17



Fuente: Elaboración propia del estudiante

Conclusiones

1. Se identificó que la estructura organizacional es de tipo lineal, en donde el gerente dicta órdenes a todos los empleados, y el organigrama es de forma vertical, siendo esta forma de uso generalizado.
2. Se determinó que la asociación cuenta con un programa Contable y Presupuestal para los registros financieros, así mismo se identificó que utilizan formatos de control los cuales no son claros, y en su mayoría carecen de firmas, sellos de autorización y de soporte documental.
3. Al evaluar la estructura organizacional se identificó que no es funcional, ya que el orden y esquema jerárquico se practica de una manera distinta a la establecida, generando confusión y desorden.
4. Con respecto a la evaluación del control interno se identificó que hace falta, monitoreo y sanciones que exijan el cumplimiento de los procedimientos de control interno.
5. Se determinó que varios jefes que no trabajan en orden con sus atribuciones, si inciden en el comportamiento y resultado del control interno afectándolo negativamente.

Recomendaciones

1. Cambiar la estructura organizativa a una estructura de tipo lineo funcional por departamentos específicos.
2. Fortalecer los formatos de Control Interno, para que los mismos contengan la información requerida y brinden el control que se espera.
3. Actualizar el Manual de Normas y Procedimientos de acuerdo a la estructura organizativa propuesta. Delegando y delimitando responsabilidades de acuerdo a cada nivel de autoridad.
4. Delegar a Auditoria Interna la supervisión y monitoreo del control interno mediante la implementación de sanciones correctivas por incumplimiento de procedimientos de transacciones financieras.
5. Cada jefe debe de implementar con su grupo de trabajo reuniones de agenda para planificar, coordinar y darle seguimiento a su trabajo, para poder cumplir con la entrega de rendición de cuentas financieras, en los tiempos y plazos requeridos.
6. Incluir el régimen sancionatorio en el Reglamento Interno de Trabajo, para su validez ante el Ministerio de Trabajo.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



“Propuesta de implementación de Procedimientos y Sanciones para Trámite de Cheques por liquidación de gastos de la Asociación de Desarrollo Agrícola y Micro-Empresarial”
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Mónica Odicris Sapon Cux

Quetzaltenango, agosto 2015

“Propuesta de implementación de Procedimientos y Sanciones para Tramite de Cheques por liquidación de gastos de la Asociación de Desarrollo Agrícola y Micro-Empresarial”
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Mónica Odicris Sapon Cux

Lic. Dorian Coutiño, (**Tutor**)
Inga. María Reneé de León Barrientos, (**Revisora**)

Quetzaltenango, agosto 2015

INDICE

Justificación.....	103
Cobertura.....	103
Beneficios.....	103
Beneficiarios.....	105
Objetivos de la Propuesta	
➤ Objetivo General.....	106
➤ Objetivos Específicos.....	106
Fundamentación Teórica	
➤ Control Interno.....	106
➤ Procesos y Procedimientos de Control Interno.....	106
➤ Sanciones por incumplimiento.....	108
Cursos de Acción.....	108
Operativizacion de los cursos de Acción.....	109
Propuesta	
➤ Procedimientos.....	111
➤ Sanciones.....	113
➤ Presupuesto.....	115
➤ Flujo Grama.....	116
➤ Formatos de Control.....	117

Justificación

Considerando que la Asociación de Desarrollo Agrícola y Micro-Empresarial es una entidad que maneja recursos financieros internacionales y que por ende necesita llevar un control interno adecuado a través del cumplimiento estricto de procedimientos vitales que permitan reflejar el buen uso de los recursos y que los mismos son utilizados solo para los fines para los cuales fueron destinados para generar de esta forma confianza a las entidades Donantes y que puedan seguir financiando proyectos ejecutados por la Asociación.

De acuerdo al análisis realizado, en el resultado del estudio, se pudo identificar que una de las conclusiones de mayor relevancia atendía a la recomendación de implementar procedimientos sancionatorios que permitan el estricto cumplimiento de transacciones financieras a cargo del área contable quien rinde cuenta y razón de la documentación financiera ante las auditorías externas los cuales notifican a las fundaciones donantes, la forma de como se están utilizando los recursos, resultado que permitirá la continuidad o cese de la ejecución de sus fondos.

Cobertura

La propuesta abarca, para todos los departamentos que forman parte de la Asociación, que manejen recursos financieros para su funcionamiento, ya que cada uno de estos debe de darle cumplimiento a los procedimientos de control de manera uniforme al momento de realizar la entrega de la rendición de cuentas al departamento de contabilidad, proporcionando para ello información razonable, certera y confiable.

Beneficios

Dentro de los beneficios que esta propuesta ofrece, se enumeran las siguientes:

1. Orden en la ejecución y control de procedimientos financieros: El empleado tendrá que culminar a cabalidad cada procedimiento establecido para gestionar y dar curso una transacción financiera.

2. Razonabilidad en el manejo de la Cuenta Contable Cuentas por Liquidar: A medida que los empleados liquiden sus gastos en las fechas establecidas, permitirá que contabilidad pueda registrar en tiempo razonable dichos gastos rebajando el monto de cuentas por liquidar reflejado en la contabilidad de los proyectos.
3. Estados financieros y ejecución de presupuestos razonables y confiables: Al tener registrado los gastos en tiempo le permite a contabilidad que genere estados financieros extraordinarios y a presupuestos evaluar el nivel y margen de ejecución porcentual para toma de decisiones con respecto al tiempo planificado para la culminación del proyecto financiado según convenio.
4. Documentación de soporte que cumple con todos los requisitos esperados por parte de fundaciones donantes: Al darle cumplimiento a cada procedimiento establecido evita perdidas de tiempo al área contable por el hecho de que los documentos no cuentan con todas las firmas, sellos, que aun formulario no se culmino en llenar, que hace falta una factura, y que al final el área contable termina resolviendo atrasando su propio trabajo.
5. Información Financiera al día que pueda atender a cualquier revisión extraordinaria por parte de las auditorias externas: Permite entregar a las auditorias externas toda la documentación financiera que requieran para su revisión, teniendo la certeza de que toda la documentación se encuentra completa y respaldada de forma razonable.
6. Mejora el ambiente de Control: Fijando el tono de la organización y, sobre todo, proveyendo disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto, mejorando el ambiente de control en la Asociación para que todos contribuyan con su trabajo de la mejor manera.
7. Evita el Jineteo de Fondos: Ya que cada empleado tendría un tiempo establecido para rendir sus cuentas por cada efectivo solicitado, evitando que los mismos recaigan en

acumulación de efectivo a su cargo, el cual puede ser utilizado de forma personal, para luego reponerlo con mas efectivo solicitado y seguir sin liquidar.

8. Evita atrasos y sobrecargas de trabajo al departamento de contabilidad y presupuestos. A medida que a contabilidad se le entreguen los documentos de liquidación completos, con formularios llenos, con firmas y sellos, contabilidad podrá dedicarse a su trabajo propio teniendo la oportunidad realizar cuadros extraordinarios con presupuestos para ir estos dos en la misma sintonía con respecto al movimiento financiero.
9. Permite evaluar que parte del personal no cumple con su trabajo, y que ocasiona estancamiento en las rediciones de cuentas. Todo procedimiento sancionatorio permite identificar que parte del personal tiene toda la buena disposición de hacer bien su trabajo y quienes no, obteniendo bases solidas para el cambio de personal, y poder formar poco a poco un buen equipo de trabajo que si brinde buenos resultados y que tengan toda la buena disposición de hacer un buen trabajo.
10. Seguimiento y apoyo financiero de las fundaciones de Cooperación: Al tener bien controlado la circulación de los fondos financieros, al tener buena calificación por parte de las auditorias externas, y como consecuencia poder ofrecer buenos resultados para las fundaciones, permitirá que los mismos tengan un buen concepto de la Asociación autorizando el seguimiento y apoyo financiero de más proyectos.

Beneficiarios

Dentro de los principales beneficiarios se encuentran los siguientes:

1. Las comunidades beneficiarias, pues son las que al final reciben los recursos financieros administrados y canalizados por ADAM y financiados por las fundaciones.
2. La Asociación, pues al mantener una buena relación con las fundaciones de cooperación a través del buen control de sus recursos permite que ADAM tenga vida y razón de ser.

3. Los empleados, mientras mejor realicen su trabajo con la administración de los recursos logran que ADAM se proyecte como una entidad confiable ante las fundaciones originando fuentes de trabajo, estabilidad laboral y aumento salarial.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Fortalecer el sistema de control interno a través del cumplimiento de procedimientos sancionatorios que garanticen la razonabilidad de la administración de los recursos financieros.

Objetivos Específicos

- Mejorar el control interno de las transacciones financieras
- Mejorar el tiempo en la entrega de informes financieros
- Controlar la circulación del efectivo solicitado
- Garantizar la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera

Fundamentación Teórica

Control Interno

Perdomo M, (2006) en su libro titulado Procedimientos y Técnicas de Auditoría I, define que el control interno comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos adoptados por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera para promover la eficiencia operativa y provocar la adhesión a las políticas ordenadas por la gerencia. El control interno debe garantizar la obtención de información financiera correcta y segura.

Procesos y Procedimientos de Control interno

Cepeda G, (1998) en su libro titulado Auditoría y control interno explica que dentro de toda la organización se deben de establecer ciertos aspectos que orienten a la aplicación del control

interno siendo uno de ellos referido en el inciso c) el cual indica, que se debe de establecer un plan de trabajo para la formalización de procesos y procedimientos.

Cualquiera que sea el diseño adoptado para el SCI este tiene como prerrequisito la existencia de procesos y procedimientos formalizados.

Este es un proceso que al principio puede resultar lento, pero que se irá agilizando a medida que las distintas áreas de la organización comprendan su importancia y comiencen a percibir los beneficios.

Por esta razón lo prioritario es iniciar la actividad, es decir, aquellos que puedan afectar de manera significativa la marcha de la organización y sus resultados.

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

La cabeza del área debe liderar el proceso, tomando el tiempo que se necesario para analizar los resultados parciales de trabajo y prestando atención especial a la identificación de los puntos de control que deben quedar incluidos en el “proceso o en el procedimiento”.

Los puntos de control son de tres tipos principales:

- Los destinados a verificar la eficacia del proceso.
- Los dirigidos asegurar el logro de los parámetros de eficiencia establecidos.
- Los relacionados con el cumplimiento del trámite legal.

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

En el desarrollo del proceso de levantamiento de información sobre los procesos y procedimientos, las áreas deben contar con el apoyo de la oficina de organización y métodos o

quien desempeñe esta función, no solo para agilizar las tareas, sino para asegurar la homogeneidad en la documentación respectiva.

Sanciones por incumplimiento

El Código de Trabajo proporciona la siguiente base legal para los casos en los cuales los empleados no cumplan con sus deberes y obligaciones en el trabajo:

Artículo 63 inciso b) d) Es obligación de los trabajadores ejecutar el trabajo con la eficiencia, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos, observando buenas costumbres durante el trabajo.

Artículo 65 inciso a) La Suspensión de contrato de trabajo se da cuando se ve afectada una relación de trabajo y una de las partes deja de cumplir sus obligaciones fundamentales.

Artículo 77 inciso g) último párrafo indica que cuando el trabajador se niegue en igual forma a acatar las normas o instrucciones que el patrono y sus representantes en la dirección de los trabajos le indiquen con claridad para obtener la mayor eficacia y rendimiento en las labores, el patrono puede disolver la relación laboral.

Artículo 78 la terminación del contrato de trabajo surte efecto cuando el empleado recae en una o varias de las causas enumeradas en el artículo anterior (Artículo 77 inciso g) último párrafo). Generando que el patrono de esta manera comunique por escrito al trabajador indicándole la causa del despido y este cese efectivamente de sus labores.

Cursos de Acción

- Reunir a los altos directivos para socializar y dar a conocer la propuesta
- Autorización de la Propuesta para su implementación
- Formar un comité de seguimiento para la implementación y supervisión de la propuesta

- Reunir al personal para informarles los procedimientos que cada uno debe de cumplir para no recaer en sanciones.
- Entregar una copia a cada uno empleados de los procedimientos sancionatorios para su cumplimiento.

Operativización de los cursos de Acción

- En reunión con los altos directivos para la presentación de la propuesta, se deberá tomar en cuenta los siguientes puntos:
 1. Entrega de material en copias para cada uno de los presentes
 2. Llevar a cabo la presentación por medio de diapositivas
 3. Dar inicio con la presentación del tema de la investigación
 4. Presentar un resumen del proyecto de investigación
 5. Resultado sintetizado de la investigación
 6. Conclusiones y Recomendaciones importantes
 7. Propuesta de solución
 8. Beneficios de la propuesta
 9. Espacio para preguntas y respuestas
 10. Aprobación de la propuesta por votación
- En reunión con los altos directivos establecer en punto de acta la formación de un comité de seguimiento de la propuesta.

Conformado por 4 personas idóneas que manejen los temas financieros, en este caso se propone a:

1. Al Encargado de Finanzas, integrante de la Junta Directiva
2. El Auditor Interno
3. El Administrador
4. El Gerente

- Cualidades de los integrantes del Comité:
 - Profesionales Universitarios
 - Graduados de las carreras de Administración de Empresas y Auditoria

- Selección del Comité:
 La selección se llevara a cabo por votación en reunión con los altos directivos

- Función de los integrantes del comité :
 1. Monitorear el cumplimiento de los procedimientos de control (persona propuesta, Auditor Interno)
 2. Seguimiento de cartas de llamadas de atención en expedientes y de su entrega al Ministerio de Trabajo (persona propuesta, Administrador)
 3. Llevar un listado del personal que reincida constantemente en faltas (persona propuesta, Gerente)
 4. Informar a la Junta Directiva en reunión, el grupo de trabajo que reincide en faltas y que se manifiesta renuente a cumplir sus atribuciones (persona propuesta, Encargado de Finanzas de la Junta Directiva)

- Mensualmente el comité de seguimiento se reunirá para evaluar el nivel de cumplimiento y rendimiento de cada uno de los empleados en cuanto a los resultados de su trabajo.

- Al finalizar cada evaluación el comité determinara y tomara la decisión en base a la cantidad de faltas evidenciadas que parte del personal no se sujeta a las instrucciones de trabajo, viéndose en la necesidad de reclutar a personal que si pueda ocupar y desempeñar dichos puestos.

- Cada jefe o encargado de cada departamento deberá reunirse con su equipo de trabajo para ordenarse con sus labores y evitar recaer en sanciones.

PROPUESTA

Procedimientos y Sanciones para Trámite de Cheques por liquidación de gastos

Procedimientos

1. Solicitud de cheques

Para solicitar un cheque deberá presentar una solicitud de cheque utilizando para ello solo el formato autorizado el cual contiene las siguientes características:

- Fecha del día que se esta solicitando
- Nombre del solicitante
- Numero de Cheque (Este espacio será lleno cuando se este elaborado el cheque)
- Concepto
- Nombre del Proyecto
- Firma del Solicitante
- Firma y sello del Jefe del Departamento solicitante
- Firma y sello del Encargado de Presupuesto
- Asignación presupuestal por el encargado de Presupuestos
- Firma y sello de visto bueno de gerencia

No se tramitara la solicitud si no se presenta con todos los datos requeridos.

2. Entrega de cheques voucher

Los cheques voucher solo podrán ser entregados a los solicitantes ya que los mismos deberán de firmar de recibido el voucher original, culminado este proceso se procederá a entrega al solicitante cheque original y copia del voucher para los datos de la liquidación que posteriormente entregara.

3. Custodia de los cheques voucher originales

Solo el departamento de contabilidad tendrá a su cargo la entrega de cheques y archivo de vouchers originales, los cuales no podrán salir del departamento contable ni ser movilizados dentro de los departamentos ni fuera de las instalaciones de la Asociación, ni podrán ser tomados del archivo sin autorización.

4. Entrega de Liquidación de Gastos

Las liquidaciones de gastos deberán ser entregados al departamento de contabilidad para su contabilización y registro dentro un plazo no mayor de 3 días contados a partir de la fecha en que se recepciono el cheque voucher solicitado. Si se acercara fin de mes la liquidación deberá ser entregada antes de que finalice el mes en curso.

5. Soporte de las Liquidaciones de Gastos

Las liquidaciones de gastos deberán contener la siguiente documentación de acuerdo a los casos siguientes:

a) Para liquidación de Gastos por Actividades de Proyecto:

- Hoja de liquidación de Gastos firmado y sellado
- Facturas originales con fecha de la actividad que se llevo a cabo, con el sello del proyecto que corresponde.
- Deposito de reintegro por diferencia de efectivo no utilizado, a la cuenta del proyecto del cual se origino la actividad.
- Memoria de la Actividad
- Listado de Participantes con firmas de los presentes

- Fotografías de la actividad.

b) Para liquidaciones por Gastos Fijos:

- Hoja de liquidación de gastos firmado y sellado.
- Factura original del gasto fijo, con sello del proyecto asignado.

Solo se recibirán liquidaciones con la documentación completa.

6. Notificación para Control

Contabilidad deberá notificar al Departamento de Auditoria interna al finalizar cada semana a través de un reporte, el comportamiento de las cuentas por liquidar. Para que el mismo pueda velar por el cumplimiento del plazo de entrega inciso 4).

7. Para gestiones y trámites

No se realizará ningún trámite financiero a aquellos documentos que no cuenten con firmas y sellos en los formatos autorizados.

Sanciones

Por incumplimiento de alguno de los procedimientos descritos en los incisos anteriores se aplicaran las siguientes sanciones:

1. Primera carta de llamada de atención

La primera vez que se incurra en la falta, se le emitirá por escrito una carta de llamada de atención, señalando la falta, con copia a Auditoria Interna, Administración, Gerencia, Expediente y Ministerio de Trabajo. Artículo 63 inciso b) y d) del Código de Trabajo.

2. Segunda carta de llamada de atención

La segunda vez que incurra en la falta, se le emitirá por escrito una segunda carta de llamada de atención, señalando que ha recaído en la falta dos veces, con copia a Auditoría Interna, Administración, Gerencia, Expediente y Ministerio de Trabajo. Artículo 63 inciso b) y d) del Código de Trabajo.

3. Tercera carta de llamada de atención

La tercera vez que incurra en la falta, se le emitirá por escrito una tercera carta de llamada de atención, señalando que ha recaído en incumplimiento de deberes y obligaciones por parte de su trabajo, con copia a Auditoría Interna, Administración, Gerencia, Expediente y Ministerio de Trabajo. Artículo 77 último párrafo inciso g) del Código de Trabajo.

4. Suspensión de Labores

La cuarta vez que reincida en la falta, se le notificara por escrito que se le suspenderá de sus labores sin goce de salario por incumplimiento de deberes y obligaciones, con copia a Auditoría Interna, Administración, Gerencia, Expediente y Ministerio de Trabajo. Artículo 65 inciso a) Artículo 77 último párrafo inciso g) del Código de Trabajo.

5. Terminación de Contrato de Trabajo

La Quinta vez que vuelva a reincidir en faltas, se le emitirá una orden de despido por parte de la Administración, dando por terminado su relación laboral con la Asociación,

con copia a Auditoria Interna, Contabilidad, Gerencia, Expediente y Ministerio de Trabajo. Artículo 77 ultimo párrafo inciso g) Art. 78 del Código de Trabajo.

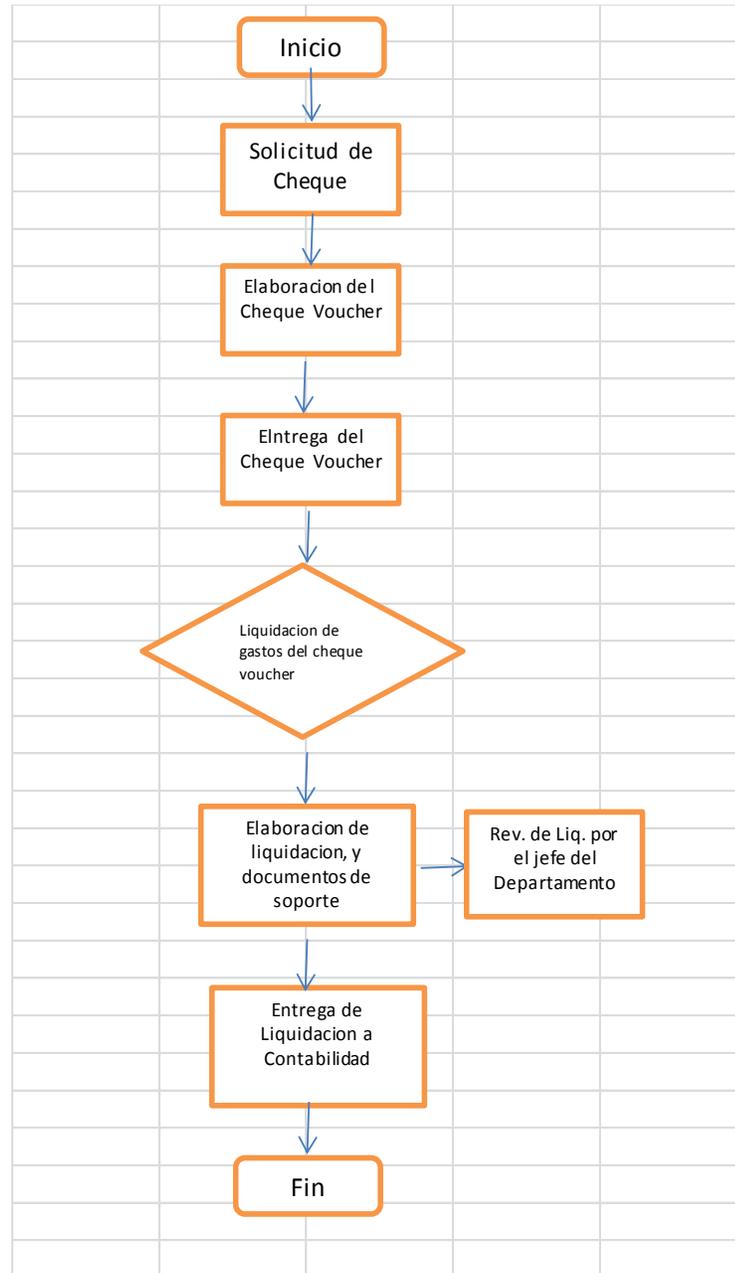
Presupuesto de la Propuesta

El costo que llevara la implementación de dicha propuesta se detalla a continuación:

Insumos	Costo
Papelería y Útiles	Q 50.00
Fotocopias	Q25.00
Total.....	Q75.00

Flujo Grama de la Propuesta

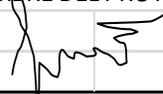
Figura No.1



Fuente: Elaboración propia del Estudiante

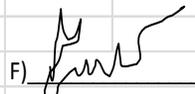
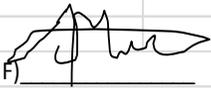
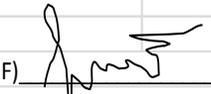
Formatos de la Propuesta

Figura No.2

		SOLICITUD DE CHEQUE			
FECHA	25	DE	Junio	DE 2014	
CHEQUE A NOMBRE DE	Mario Garcia				
NUMERO DE CHEQUE	1020				
CONCEPTO:	Compra de Materiales para capacitacion a grupos sobre el tema Seguridad Alimentaria.				
NOMBRE DEL PROYECTO:	Seguridad Alimentaria, Proyecto Oxfam GB				
F) 	F) 				
SOLICITANTE	GEFE DEL DEPARTAMENTO				
F) 	F) 				
PRESUPUESTOS			 		
CODIGO PRESUPUESTAL	C10013 Capacitaciones				

Fuente: Elaboración propia con información obtenida a través de ADAM.

Figura No. 3

VOUCHER		CHEQUE No. <u>1020</u>	
PROYECTO: <u>Seguridad Alimentaria</u>			
NOMBRE DE LA CUENTA: <u>Proyecto Oxfam GB</u>	BANCO: <u>Banrural</u>		
NUMERO DE CUENTA: <u>3080004000</u>			
			
proyecto oxfam GB. 3080004000		CHEQUE No. 1020 Q 4,900.00	
Lugar y Fecha:	<u>Quetzaltenango 25.-06-2014</u>		
Pago a la orden de:	<u>Mario Garcia</u>		
Suma de : 40335518	<u>Cuatro mil novecientos con 00/100</u>		
Referencia	Firma(s) Autorizada(s)	Firma(s) Autorizada(s)	
CONCEPTO: <u>Compra de Materiales para capacitacion a grupos sobre el tema de Seguridad Alimentaria .</u>			
REGISTRO CONTABLE:			
CODIGO	CUENTA	DEBE	HABER
100303	Cuentas por Liquidar	Q4.900,00	
100101	A: Bancos		Q4.900,00
		Q4.900,00	Q4.900,00
  			
F) Elaborado por Contabilidad	F) Autorizado por Administracion	No. Del/DPI <u>8972341001</u> Nombre <u>Mario Garcia</u> Fecha de Recibido <u>25/06/2014</u>	

Fuente: Elaboración propia con información obtenida a través de ADAM.

Figura No. 4

		<h2 style="margin: 0;">LIQUIDACION DE GASTOS</h2>			
CONCEPTO:		Compra de materiales para capacitacion a grupos sobre el tema Seguridad Alimentaria			
PROYECTO:		Seguridad Alimentaria, Proyecto Oxfam GB			
CHEQUE No.	1020	CUENTA	3080004000	BANCO	Banrural
TIPO DE DOCUMENTO	No.	FECHA	PROVEEDOR	DESCRIPCION	MONTO
FACTURA	4098	26/06/2014	Papelera Xela	Papeleria y Utiles	Q2.000,00
FACTURA	2067	26/06/2014	Transportes Mendez	Transporte los Altos	Q800,00
FACTURA	5634	26/06/2014	Pollo Campero	Alimentacion de grupos	Q2.000,00
TOTAL GASTADO.....					Q4.800,00
RESUMEN					
TOTAL DEL CHEQUE			Q4.900		
TOTAL GASTADO			Q4.800		
FECHA: 27-06-2014	REINTEGRO	Q100		DEP. No. 10674320	
ELABORADO POR:			REVISADO POR :		
F)					
NOMBRE: <u>Mario Garcia</u>			NOMBRE: <u>Luis Alvarado</u>		

Fuente: Elaboración propia con información obtenida a través de ADAM.

Implementación de la Propuesta

Estados Financieros Porcentuales antes de la implementación de la Propuesta.

ADAM		
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO		
AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2014		
(EN MILES DE QUETZALES)	%	NOTAS
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
BANCO MONEDA NACIONAL		
Bancos	41,14%	
CUENTAS POR COBRAR		
Prestamos Entre Fondos (Activos)	4,46%	
Cuentas por liquidar	31,36%	NOTA 1
ACTIVO NO CORRIENTE		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
Equipo y Programa de Computo	10,70%	
Edificios	0,88%	
Maquinaria y Equipo	0,15%	
Mobiliario y Equipo de Oficina	6,59%	
Terrenos	0,05%	
Vehiculos	23,58%	
DEPRECIACIONES ACUMULADAS		
Depreciacion Acumulada Equipo y Programa de Computo	-7,45%	
Depreciacion Acumulada Edificios	-0,27%	
Depreciacion Acumulada Maquinaria y Equipo	-0,06%	
Depreciacion Acumulada Mobiliario y Equipo de Oficina	-4,73%	
Depreciacion Acumulada de Vehiculos	-18,25%	
DIFERIDO		
GASTOS AMORTIZABLES		
Gastos de Instalacion y Remodelacion	1,61%	
AMORTIZACIONES ACUMULADAS		
Amortizacion Acumulada Gastos de Instalacion y Remodelacion	-0,40%	
OTROS ACTIVOS		
Otros Activos	5,96%	
INVERSIONES		
Inversiones	4,67%	
SUMA TOTAL DE ACTIVO	100,00%	

PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
OBLIGACIONES POR OPERACION	
CUENTAS POR PAGAR	
Cuentas por Pagar	1,43%
CUENTAS POR PAGAR ENTIDADES RELACIONADAS	
Prestamos Entre Fondos (Pasivos)	4,37%
RETENCIONES	
Retenciones	0,06%
PATRIMONIO RESERVAS Y RESULTADOS	
PATRIMONIO	
Patrimonio Adam	20,17%
RESULTADOS	
RESULTADOS ACUMULADOS	
Excedente Acumulado	9,02%
Donaciones por Aplicar	64,76% <small>NOTA 1</small>
RESULTADOS DEL PRESENTE EJERCICIO	
Excedente del Ejercicio	0,09%
Resultado del Ejercicio	0,10%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	100,00%

ADAM	
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO	
AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2014	
(EN MILES DE QUETZALES)	%
INGRESOS	
DONACIONES MONETARIAS	
Donaciones Recibidas en el Periodo	15,21%
Donaciones Oxfam	53,51%
Donaciones Cooperación de Dinamarca	30,22%
Donaciones Ordinarias	0,79%
INTERESES Y GANANCIAS SOBRE INVERSIONES	
Intereses Bancarios Ganados	0,26%
INGRESOS	100,00%

EGRESOS	
Gastos	
Resultado del Ejercicio	EGRESOS
	-99,74%
	<u>-0,26%</u>
	-100,00%

Nota 1:

El Balance General Muestra un porcentaje significativo en las Cuentas por Liquidar valor que se refleja en un 31.36% el cual comprende al adelanto de efectivo el cual no se encuentra liquidado o rendido a contabilidad para su registro contable ocasionando que contabilidad no refleje en los Estados Financieros datos exactos de lo realmente ejecutado de los proyectos. Ya que las Donaciones por aplicar (Ingresos de Donaciones por Ejecutar) reflejan que aun no se han ejecutado las donaciones en un 64.76 %. Por lo que se refleja que existe incumplimiento en los procedimientos de control interno con respecto a la entrega de las liquidaciones de gastos, a causa de la falta de orden y organización por parte del personal.

Estados Financieros Porcentuales después de la implementación de la Propuesta.

ADAM			
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO			
AL 31 DE MARZO DE 2015			
(EN MILES DE QUETZALES)		%	NOTAS
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
BANCO MONEDA NACIONAL			
Bancos		57,54%	
CUENTAS POR COBRAR			
Prestamos Entre Fondos (Activos)		6,50%	
Cuentas por liquidar		2,41%	NOTA 2
ACTIVO NO CORRIENTE			
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
Equipo y Programa de Computo		15,58%	
Edificios		1,28%	

Maquinaria y Equipo	0,23%	
Mobiliario y Equipo de Oficina	9,60%	
Terrenos	0,07%	
Vehículos	34,35%	
DEPRECIACIONES ACUMULADAS		
Depreciación Acumulada Equipo y Programa de Computo	-10,85%	
Depreciación Acumulada Edificios	-0,40%	
Depreciación Acumulada Maquinaria y Equipo	-0,09%	
Depreciación Acumulada Mobiliario y Equipo de Oficina	-6,88%	
Depreciación Acumulada de Vehículos	-26,58%	
DIFERIDO		
GASTOS AMORTIZABLES		
Gastos de Instalación y Remodelación	2,35%	
AMORTIZACIONES ACUMULADAS		
Amortización Acumulada Gastos de Instalación y Remodelación	-0,58%	
OTROS ACTIVOS		
Otros Activos	8,68%	
INVERSIONES		
Inversiones	6,80%	
SUMA TOTAL DE ACTIVO	100,00%	
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
OBLIGACIONES POR OPERACION		
CUENTAS POR PAGAR		
Cuentas por Pagar	2,08%	
CUENTAS POR PAGAR ENTIDADES RELACIONADAS		
Prestamos Entre Fondos (Pasivos)	6,37%	
RETENCIONES		
Retenciones	0,09%	
PATRIMONIO RESERVAS Y RESULTADOS		
PATRIMONIO		
Patrimonio Adam	29,38%	
RESULTADOS		
RESULTADOS ACUMULADOS		
Excedente Acumulado	13,14%	
Donaciones por Aplicar	48,65%	NOTA 2
RESULTADOS DEL PRESENTE EJERCICIO		
Excedente del Ejercicio	0,13%	
Resultado del Ejercicio	0,16%	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	100,00%	

ADAM

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO

AL 31 DE MARZO DE 2015

(EN MILES DE QUETZALES)	%
INGRESOS	
DONACIONES MONETARIAS	
Donaciones Recibidas en el Periodo	53,16%
Donaciones Oxfam	29,55%
Donaciones Cooperación de Dinamarca	16,69%
Donaciones Ordinarias	0,44%
INTERESES Y GANANCIAS SOBRE INVERSIONES	
Intereses Bancarios Ganados	0,16%
INGRESOS	<u>100,00%</u>
EGRESOS	
Gastos	-99,84%
EGRESOS	<u>-99,84%</u>
Resultado del Ejercicio	<u>-0,16%</u>
	-100,00%

Nota 2:

El Balance General Muestra una disminución en el porcentaje de Cuentas por Liquidar ahora refleja un 2.41% , reflejando un % mas razonable con respecto al monto por ejecutar el cual comprende un porcentaje de 48.65% , permitiendo la presentación de información financiera mas razonable a las fundaciones de Cooperación Internacional, ya que luego de la implementación de los Procedimientos Sancionatorios el personal presenta ahora un ambiente de disciplina y orden, el cual le exige cumplir en los tiempos establecidos la entrega de sus liquidaciones de cheques para que posteriormente contabilidad registre la liquidación de gastos en tiempos oportunos. Permitiendo obtener Estados Financieros al día con información razonable, logrando de esta forma los objetivos trazados por la propuesta.

Bibliografía

1. ALVAREZ FLORES, J.M. 2011. El Contador Público y Auditor como consultor, en el Diseño de un Sistema de Control Interno, para el área de Inventarios dentro de una empresa proveedora de material quirúrgico. gt. Universidad Panamericana. Facultad de ciencias Económicas. Pp. 76
2. BENAVIDES, R. 2004. Administración. Primera Edición. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Pp. 349
3. CEPEDA, G 1998. Auditoría y Control Interno. Primera Edición. Colombia. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Pp. 233
4. DECRETO 1441. Código de Trabajo de Guatemala. Pp 226
5. GARCIA, M. 1999. Fundamentos de Administración .Octava Edición. México. Editorial Trillas, S.A. Pp. 232
6. GOMEZ GOMEZ, M. 2011. Implementación de un sistema de control interno para el área de caja y bancos en una empresa de servicios de alimentos. gt. Universidad Panamericana. Facultad de Ciencias Económicas. Pp. 74
7. HELLRIEGEL, D. Y SCOLUM, J. 1998. Administración. Séptima Edición. México. Editorial Internacional Thomson Editores. Pp.783
8. HOLMES, A. 2002. Auditoría .Tercera Reimpresión. México. Editorial Limusa, S.A. de C.V., Grupo Noriega Editores. Pp. 952

9. MARISCAL, M. 2006. Auditoría. 10ma. Edición. Guatemala. Editorial Artemis Edinter. Pp. 606
10. MIRANDA MATIAS, C.E. 2006. Control Presupuestal de Ingresos y Egresos en Proyectos de vivienda en una organización no gubernamental (ONG). gt. Universidad de San Carlos. Facultad de Ciencias Económicas. Pp.123
11. MONROY DE GALDAMEZ, M.A. 2010. Implementación de un Sistema de Control Interno, a una administradora de Propiedad Horizontal, aplicado a la captación de cuotas ordinarias y extraordinarias, para evitar anomalías en los procedimientos. gt. Universidad Panamericana. Facultad de Ciencias Económicas. Pp.78
12. ORTIZ MORATAYA, D.O. 2011. Evaluación del control interno del inventario de mercaderías en una empresa distribuidora de libros. gt. Universidad Panamericana. Facultad de Ciencias Económicas. Pp.84
13. PERDOMO, M. 2006. Procedimientos y Técnicas de Auditoría I. Segunda Edición. Guatemala. Editores Contables, Administrativas –ECA-. Pp. 163
14. PINEDA ARGUETA, N.O. 2010. Restructuración organizacional de la empresa Bonanza. gt. Universidad Panamericana. Facultad de Ciencias Económicas. Pp.62
15. POROJ FUENTES, S.P. 2009. El Sistema de Control Interno y su efecto en el Manejo de Las Cuentas por Cobrar Comerciales de la Librería Los Tres Hermanos. gt. Universidad Panamericana. Facultad de Ciencias Económicas. Pp.70
16. REYES, A. 1998. Administración Moderna. 2da. Edición. México D.F. Editorial Limusa de C.V. Pp. 477

17. SAJQUIM DE LEON, R.N. 2011. Implementación de Controles Internos en el departamento de Compras de una Empresa de Repuestos de Vehículos. gt. Universidad Panamericana. Facultad de Ciencias Económicas. Pp.130
18. STONER, J. FREEMAN, R. GILBERT, D. 1996. Administración. Sexta Edición. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Pp.669
19. WHITTINGTON, O. 2000. Auditoría un Enfoque Integral. Doceava Edición. Colombia. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Pp.615

ANEXOS

Instrumento de Investigación:



Universidad Panamericana
Campus de Quetzaltenango
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría
Boleta de opinión administrada a: ADAM.

La presente boleta de opinión está diseñada para obtener información que será utilizada para fines académicos, que servirán para elaborar el estudio de la Práctica Empresarial Dirigida denominada **“LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU EFECTO EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA ASOCIACION DE DESARROLLO AGRICOLA Y MICRO-EMPRESARIAL ”**, estudio a realizarse en la ciudad de Quetzaltenango, por tal razón, la información que se obtendrá tendrá carácter estrictamente confidencial. Agradeciendo la veracidad de los datos que en esta boleta se consignent.

1. ¿Qué puesto ocupa en la empresa?

2. ¿Cuál es su nivel de escolaridad? Primaria, básico, secundaria, universitario.

3. ¿Qué tipo de estructura organizacional tiene actualmente la empresa?

4. ¿Puede describir el organigrama de la empresa?

5. ¿Cuáles son los puestos de trabajo de la empresa?

6. ¿Todos los puestos de trabajo aparecen reflejados en el organigrama de la empresa?

7. ¿Qué problemas de estructura organizacional presenta la empresa actualmente?
Mencione el problema más importante?

8. ¿Cómo están integradas las líneas de mando?

9. ¿El mando lo tiene sólo una persona o existe delegación de mando?

10. ¿Los empleados realizan otras actividades adicionales y distintas a la de su puesto de trabajo?

Sí_____ No_____

11. ¿Si su respuesta es sí, por qué realizan otras actividades?

12. ¿Existe una persona en cada departamento que se encargue de revisar si el trabajo de sus subordinados se está realizando de acuerdo a lo planificado?

Sí_____ No_____

13. ¿Si la respuesta es negativa, por qué no?

14. ¿Existen lineamientos o políticas empresariales que permitan sancionar al empleado que no cumpla sus funciones asignadas, de acuerdo al manual de funciones ?

Sí _____ No _____

15. ¿En qué consisten las sanciones?

16. ¿Qué procedimientos se emplean para organizar al personal?

17. ¿La empresa cuenta con un sistema de control interno?

Sí _____ No _____

18. ¿Si su respuesta es sí en qué consiste?

19. ¿Y cómo funciona hasta hoy?

20. ¿Usted ha recibido capacitación sobre el control interno?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es sí, cuanto tiempo en horas tuvo de duración dicha capacitación _____

21. ¿Cómo califica la eficacia del control interno de la empresa?

Excelente_____ Bueno _____ Regular _____Malo_____

22. ¿Qué seguridad tiene la empresa que sus medios de control son correctos o razonables?

23. ¿Cada cuánto se actualiza el control interno de la empresa?

24. ¿Qué importancia tiene para usted el control interno de la empresa?

25. ¿Considera usted que un buen control interno permite que la empresa alcance mayor efectividad en el desarrollo de sus operaciones,

Sí_____ No_____

26. ¿Considera usted que la estructura organizacional actual afecta el funcionamiento del sistema de Control Interno?

Sí_____ No_____

Porque_____
