



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**TEMA:**

**CONTROL INTERNO EN LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL CENTRO DE  
SERVICIOS EDUCATIVOS EN SALUD Y MEDIO AMBIENTE CESESMA, EN EL  
MUNICIPIO DE SAN RAMÓN, SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2014.**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE “MÁSTER EN CONTABILIDAD CON ÉNFASIS EN  
AUDITORÍA.”**

**AUTORA:**

**LIC. ARLEN JOHANA CÁRDENAS MOLINA.**

**TUTORA:**

**MSc. CARMEN DE JESÚS FERNÁNDEZ HERNANDEZ**

**MATAGALPA – MAYO, 2016**



# ÍNDICE

	<i>Contenido</i>	<i>Pág. Nº</i>
	DEDICATORIA .....	i
	AGRADECIMIENTO .....	ii
	CARTA AVAL .....	iii
	RESUMEN .....	iv
<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>6</b>
<b>III.</b>	<b>ANTECEDENTES .....</b>	<b>8</b>
<b>IV.</b>	<b>JUSTIFICACION .....</b>	<b>15</b>
<b>V.</b>	<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>VI.</b>	<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
	6.1 Descripción de CESESMA .....	17
	6.2 Control interno .....	18
	6.3 Objetivos del control interno .....	20
	6.4 Tipos de controles .....	25
	6.4.1. Controles contables .....	25
	6.4.2 Controles administrativos.....	26
	6.4.2.1 Compra de bienes y servicios .....	27
	6.4.2.2 Efectivo en Caja y Banco .....	31
	6.4.2.3 Fondo fijo de caja chica.....	32
	6.4.2.4 Depósito de los ingresos .....	34
	6.4.2.5 Manejo de cuentas bancarias .....	35
	6.4.2.6 Desembolsos con cheques .....	36
	6.4.2.7 Conciliaciones bancarias .....	37
	6.5 Componentes del control interno .....	38
	6.5.1 Entorno de control .....	39
	6.5.1.1 Estructura organizativa .....	40
	6.5.1.2 El Organigrama .....	41
	6.5.1.3 Coordinación entre áreas.....	43
	6.5.1.4 Recursos humanos .....	44
	6.5.2 Evaluación de Riesgos .....	50
	6.5.3 Actividades de Control .....	52
	6.5.4 Información y Comunicación.....	54
	6.5.5 Actividades de Monitorización .....	54
<b>VII.</b>	<b>PREGUNTAS DIRECTRICES .....</b>	<b>56</b>
<b>VIII.</b>	<b>DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>57</b>
<b>IX.</b>	<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>67</b>
<b>X.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>146</b>
<b>XI.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>148</b>
<b>XII.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>149</b>
<b>XIII.</b>	<b>ANEXOS.</b>	

## **Índice de imágenes.**

Imagen 1: Balanza de comprobación.....	69
Imagen 2: Balance General de proyecto.....	69
Imagen 3: Solicitud de compras .....	75
Imagen 4: Cuadro comparativo .....	76
Imagen 5: Flujo grama del procedimiento de compra.....	78
Imagen 6: Factura soporte de gasto.....	79
Imagen 7: Comprobante depago.....	86
Imagen 8: Conciliación bancaria.....	89
Imagen 9: Estructura organizativa.....	91
Imagen 10: Flujo de plan anual de compras.....	137
Imagen 11: Plan anual de Contrataciones.....	139
Imagen 12: Evaluación participativa por objetivo.....	142

## **Índice de tablas.**

Tabla: 1 Fortalezas y Debilidades del Control Interno en CESESMA.....	104
Tabla: 2 Controles internos en los procesos de CESESMA.....	129
Tabla: 3 Plan Anual de Compras.....	135
Tabla: 4 Instructivo de llenado de formato plan anual de compras.....	136
Tabla: 5 Proceso de capacitación.....	143

## **DEDICATORIA:**

### **A Dios.**

Por ser mi fortaleza, por permitirme concluir este proceso educativo y profesional, por ayudarme a encontrar las fuerzas y finalizar este esfuerzo académico con esta tesis.

### **A mi Madre.**

Por ser el mejor ejemplo de vida a seguir, gracias por estar hoy y siempre presente en mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que han sido parte de este proceso, que me han acompañado y motivado para concluir esta maestría.

En especial a mi hija Arlen Nahara y a mi hijo César Augusto, por el tiempo de ausencia física y dedicarme a formarme y crecer profesionalmente.

Agradezco a mi compañero de vida César Augusto Moreno Granados por su apoyo incondicional.

Mi más sincero agradecimiento y reconocimiento al equipo de coordinación de CESESMA, por su incondicional apoyo humano y financiero para realizar esta maestría, equipo comprometido con el fortalecimiento de capacidades del personal que labora en la asociación.

Muchas gracias a todos ellos y ellas.

Matagalpa, mayo 2016

## **CARTA AVAL**

La tesis titulada “Control interno en los Procedimientos Administrativos del Centro de Servicios Educativos en Salud y Medio Ambiente (CESESMA), en el Municipio de San Ramón, segundo semestre del año 2014”, para optar al título de “Master en Contabilidad con Énfasis en Auditoría”, de la Licenciada Arlen Johana Cárdenas Molina, reúne los requisitos para su aprobación.

Con respecto a la aplicación del método científico, se refleja coherencia entre el tema, el problema de investigación, los objetivos, el Marco Teórico, Diseño Metodológico, Análisis y Discusión de Resultados y Conclusiones.

Con relación al aspecto técnico, se han cumplido con los objetivos de la investigación, ya que de forma minuciosa se describieron los indicadores evaluados, a través de las técnicas y revisión de documentos.

El trabajo tiene gran pertinencia, ya que el mismo brinda aportes sustantivos al Centro de Servicios Educativos en Salud y Medio Ambiente, pues la Licenciada Cárdenas labora en esa Asociación y es de interés la aplicación de las propuestas dadas.

Finalmente, valoro el interés de la maestrante, al asumir con responsabilidad el reto de esta investigación y estar anuente a la incorporación de las sugerencias, en todo momento.

---

M Sc. Carmen Fernández Hernández

Tutora.

## **RESUMEN**

Esta investigación aborda el control interno en los procedimientos administrativos de la Asociación Centro de Servicios Educativos en Salud y Medio Ambiente (CESESMA) – San Ramón, segundo semestre 2014, con el propósito de evaluar la aplicación del control interno en los procedimientos administrativos, describiendo cómo se realizan, identificando fortalezas, debilidades y proponiendo soluciones a las debilidades encontradas.

Tiene un enfoque cuantitativo con técnicas cualitativas, de acuerdo al nivel de profundidad es descriptiva y según el diseño es no experimental. La población es el total de personas que laboran en dicha asociación (20), la muestra es intencional, conformada por 9 personas. Las técnicas aplicadas para la recolección de información fueron entrevistas, cuestionario y revisión de documentación soporte. La entrevista y el cuestionario se aplicaron a los cargos de administrador, contador, auxiliar contable, coordinadores de área y educador; la revisión documental se realizó a los soportes de comprobantes de pagos, manual de caja chica, conciliaciones bancarias y anexos de los estados financieros del año 2014.

Concluyendo que CESESMA cumple con leyes y regulaciones, a nivel interno han implementado el manual general de normas y procedimientos administrativos, manual de recursos humanos, normativa de protección, plan estratégico, a nivel externo con leyes vigentes del país y con las agencias de cooperación. Se identifican fortalezas y debilidades en cada sub-variable, se valora que el control interno brinda seguridad razonable en los procedimientos administrativos. Se presentan cuatro propuestas a las debilidades identificadas.

**PALABRAS CLAVES:** Control Interno y procedimientos administrativos.

## **SUMMARY**

This research addresses the internal control in the administrative procedures of the Central Association of Educational Services Health and the Environment (CESESMA) - San Ramon, second half 2014, in order to assess the implementation of internal control in administrative procedures, describing how they are made, identifying strengths, weaknesses and proposing solutions to the weaknesses found.

A quantitative approach with qualitative techniques, according to the level of depth is descriptive and by design is not experimental. The population is the total number of people working in the association (20), the sample is intentional, made up of 9 people. The techniques used for data collection were interviews, questionnaire and review of supporting documentation. The interview and questionnaire were applied to the positions of administrator, accountant, bookkeeper, area coordinators and educator; the document review was conducted supports payment vouchers, manual petty cash, bank reconciliations and annexes to the 2014 financial statements.

Concluding that CESESMA complies with laws and regulations, internally they implemented the general operating rules and administrative procedures, human resources manual, protection regulations, strategic plan, externally with existing laws of the country and cooperation agencies. Strengths and weaknesses in each sub-variable is identified, it is assessed that the internal control provides reasonable assurance in administrative procedures. Four proposals presented to the weaknesses identified.

**KEYWORDS:** Internal control and administrative procedures.

## I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, su entorno operativo y de negocio han cambiado de forma dramática siendo cada vez más complejos, globales y tecnológicos el control interno en los procedimientos administrativos. Al mismo tiempo, los grupos de interés están más comprometidos buscando mayor transparencia y responsabilidad con respecto a la integridad de los sistemas de control, según plantea el Committee Of Sponsoring Organizations (COSO) por sus siglas en ingles. (COSO, 2013).

Toda organización, sea pública como privada, tiene como objetivo fundamental, obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus activos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles internos, acompañado de un efectivo sistema de monitoreo y evaluación de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la empresa, en función de plantear una efectiva toma de decisiones.

En Nicaragua en el año 2004 se emitieron las normas técnicas de control interno, con el propósito de mejorar la calidad del control interno institucional de las entidades públicas y coadyuvar al fortalecimiento de la capacidad administrativa del estado. Dichas normas establecen criterios profesionales mínimos para ser implantados en las distintas áreas de administración financiera, operacionales, de programas y proyectos, por lo que constituyen guías básicas de aplicación general con carácter obligatorio en las entidades públicas (CGR, 2004).

El control interno en las empresas públicas y privadas en el departamento de Matagalpa cobra relevancia debido a la necesidad de ser cada día más competitivos, se busca que los procesos para alcanzar los objetivos sean transparentes y efectivos.

El Centro de Servicios Educativos en Salud y Medio Ambiente, CESESMA es una asociación no gubernamental que trabaja con niñez y adolescencia en la zona rural del norte de Nicaragua. Fue fundada en 1992 y adquirió personería jurídica como asociación sin fines de lucro en 1998, inscrita en el Ministerio de Gobernación con número perpetuo 1308.

La misión descrita en el plan estratégico se lee textualmente: “Contribuimos a la promoción y defensa de los derechos de la niñez y la adolescencia mediante procesos educativos de empoderamiento en escuelas y comunidades rurales en conjunto con los niños, niñas y adolescentes y otros actores” (CESESMA, 2010)

La presente investigación “control interno en los procedimientos administrativos del Centro de Servicios Educativos en Salud y Medio Ambiente en el primer semestre del 2014” es importante porque permite dar seguridad a las agencias de cooperación que financian los proyectos, que sus fondos son ejecutados con transparencia y que los miembros de la asociación comprueben que se trabaja conforme a las leyes y regulaciones del país.

La estructura utilizada para el desarrollo de esta tesis es la siguiente:

En la portada se describe el nombre y logo de la universidad, la facultad a que pertenece la investigadora, el tema de la investigación, grado académico que está optando, nombre de la autora y de la tutora de tesis, fecha de presentación del trabajo de investigación.

El índice con una estructura clara y lógica donde se refleja los diferentes aspectos que contiene el trabajo de investigación científica en correspondencia con el orden que se desarrollan los contenidos de la tesis.

El Resumen, explica de manera sintética los ejes fundamentales del proceso investigativo, desde la situación problemática hasta las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

En la introducción se presenta una reseña del origen del control interno, la importancia que tiene para las organizaciones. Se hace referencia a la normativa vigente en la República de Nicaragua, se describe la misión y antecedentes de la organización donde se realiza la investigación.

El planteamiento del problema refleja la situación que está atravesando en la actualidad, y se formula la pregunta de investigación en correspondencia con el objetivo general de la investigación.

En los antecedentes se presentan resúmenes de los resultados de investigaciones realizadas a fines con el tema. De Latinoamérica se escogieron tres, tesis de maestrías, a nivel nacional siete, seis de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa FAREM-Matagalpa y una de la FAREM-Estelí. Estas investigaciones se revisaron para posibilitar el conocimiento y la comprensión de cómo ha sido estudiado este tema.

En la justificación se sustenta la importancia de evaluar el control interno en los procedimientos administrativos en CESESMA, el aporte que esta investigación tiene para fines académicos y para instituciones interesadas en conocer sobre el objeto de estudio.

Los objetivos de la investigación están organizados en un objetivo general y cuatro objetivos específicos, fueron formulados con claridad, precisión y orden lógico, son derivados del problema de investigación.

En el marco teórico, se detallan los aspectos conceptuales a profundizar en la investigación, utilizando los tres niveles de lectura, la teoría esta referenciada con citas bibliográficas atendiendo a la normativa APA.

Sobre las preguntas directrices se elaboraron tres que están relacionadas con los tres primeros objetivos específicos de la investigación.

En el diseño metodológico se define el enfoque de la investigación, el tipo de investigación, la población, la muestra. Los instrumentos utilizados para la recolección son resultado de la operacionalización de variables, se definieron tres instrumentos, la entrevista el cuestionario y la revisión documental.

En el análisis y discusión de resultados, está referido a la presentación, análisis e interpretación de los resultados de la investigación, basándose en los instrumentos aplicados, la estructura de los resultados de la investigación está en correspondencia con lo planteado en el marco teórico y en la operacionalización de variable.

Las conclusiones se presentan de manera puntual como producto del análisis e interpretación de los resultados, estas conclusiones se derivan directamente de los objetivos específicos planteados en la investigación.

Las recomendaciones constituyen las sugerencias orientadas a la solución de las debilidades encontradas en la investigación.

En la bibliografía se presenta las referencias de las fuentes bibliográficas consultadas en el transcurso de la investigación, las cuales están ajustadas al tema de estudio, referenciadas correctamente en el texto y ordenadas alfabéticamente, cumpliendo con lo establecido en la normativa APA.

Por último, los anexos del trabajo de investigación, donde se presentan los instrumentos utilizados para la recopilación de la información, se utilizaron 14 anexos, el primer anexo corresponde a la operacionalización de variable, del anexo 2 al 6 son entrevistas, del anexo 7 al 10 son cuestionarios a los cargos de administrador, contador, auxiliar contable, coordinadores de área y educadores y del anexo 11 al 14 corresponden a revisión documental.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El cumplimiento del control interno en los procedimientos administrativos no sólo compete al área administrativa, todas las áreas en una institución deben trabajar de forma conjunta en busca de cumplir con los objetivos planteados y con la ejecución del presupuesto. Este proceso debe de conocerlo todo el personal que labora en la institución para que el cumplimiento sea lo menos desgastante para todas las áreas o unidades de una empresa, se puede definir que este proceso tiene como objetivo desarrollar capacidades de gerencia social y empresarial de todas y todos los trabajadores.

En CESESMA, el control interno en los procedimientos administrativos tiene como fin que la administración de los fondos de los proyectos, se realicen con transparencia, apegados a los convenios de cooperación, tomando en cuenta los principios de control interno en cumplimiento de leyes y regulaciones vigentes.

El control interno plantea que se debe realizar evaluación de desempeño al personal, tener un plan de capacitación de acuerdo a los resultados de las evaluaciones que se realizan, el no tener elementos que sustenten las capacitaciones desencadena en que el personal se capacite en base a criterios de los tomadores de decisiones, proceso que no contribuye a mejorar la eficiencia en el trabajo, porque no se está capacitando en base a un diagnóstico real.

Al tener un plan de capacitación que no está sustentado en las necesidades de los trabajadores, la asociación está expuesta a seguir destinando presupuesto al fortalecimiento y desarrollo de su personal, pero no tendrá resultados que permitan ver mejoras en el desempeño laboral, es por ello que identificar las debilidades del control interno en los procedimientos administrativos dará las pautas para que se adopten medidas para mejorar.

Por lo anteriormente expuesto, se formula la siguiente pregunta: ¿Cómo se aplicó el control interno en los procedimientos administrativos del Centro de Servicios Educativos en Salud y Medio Ambiente ubicado en el municipio de San Ramón en el segundo semestre del año 2014?

### III. ANTECEDENTES

En América Latina se han realizado estudios sobre el control interno administrativo. En el año 2012 en la República Bolivariana de Venezuela Universidad de los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, postgrado en Ciencias Contables 10° COHORTE, se investigó el tema: Estándares de Control Interno administrativo en la ejecución de obras civiles de los órganos de la Administración Pública Municipal (Dugarte, 2012).

El objetivo general de esta investigación era establecer estándares de control interno administrativo para prevenir defectos y deficiencias en obras civiles realizadas por los órganos ejecutivos de la administración pública municipal, ubicados en el área metropolitana del estado Mérida, la cual tomó como población finita y accesible los funcionarios bajo la subordinación de las Alcaldías, como órganos ejecutivos.

Esta investigación dio como resultados la presencia de debilidades significativas en el control interno administrativo de los órganos de la administración pública municipal, en las cuales se destaca el desconocimiento de la estructura organizativa del órgano por parte de los funcionarios a pesar de su existencia y la ausencia de los manuales de organización, cargos y controles internos, situaciones que limitan el cumplimiento de funciones y operaciones de control administrativo en la ejecución de obras civiles, teniendo como consecuencias, la inhibición de segregación de funciones, desorden en la organización, inadecuada delegación de la responsabilidad y autoridad, ausencia de supervisión y control de las operaciones que se realizan, procedimientos inadecuados y finalmente incompetencia o falta de experiencia del personal en áreas especializadas.

Por lo tanto, se recomienda diseñar Manuales de normas y procedimientos de control interno administrativo, ajustados a las distintas actividades y operaciones propias de los órganos de la administración pública municipal; las mismas, deberán ser planteadas con el fin de garantizar eficiencia, efectividad y eficacia de las operaciones; obtener confiabilidad y oportunidad de la información y cumplir con leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.

La segunda tesis de Latinoamérica revisada, fue presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables de la República de Perú, Unidad de Posgrado con el tema “Los procesos de Control Interno en el Departamento de Ejecución Presupuestal de una institución del Estado” para optar al título de Magister en Contabilidad con mención en Auditor Superior (Campos, 2003).

El objetivo general de esta investigación es conocer si la aplicación del control interno constituye un instrumento eficaz en la ejecución presupuestal con la finalidad de establecer la forma en que incide en la administración de las adquisiciones.

Los resultados presentados con relación a la ejecución presupuestal referidas a las políticas utilizadas en el control interno son coherentes, observándose las normas y procedimientos de todas las actividades del proceso de abastecimientos influyendo favorablemente en el trabajo que se efectúa, sin embargo se amerita un manual para su ejecución.

Otro resultado refleja que los objetivos que se establecen para el control interno, se alcanzan de forma satisfactoria lo cual permite que la gestión en el departamento de ejecución presupuestal sea la adecuada conforme lo esperado, también refleja que las estructuras existentes para ejecutar el control interno se

encuentran establecidas a nivel del departamento de ejecución presupuestal, siendo los resultados medianamente favorables, lo que influye en la gestión administrativa que se realiza debido principalmente al ambiente de control, recurso materiales y humanos.

Esta investigación también señala que, por la inmediatez de las acciones correctivas en el control interno, se subsana rápidamente superando las deficiencias que existieran, lo cual permiten que la gestión administrativa no tenga inconvenientes durante su desarrollo. (Campos, 2003).

La tercera tesis revisada es la presentada en la Universidad Andina Simón Bolívar, Área de Gestión, Programa de Maestría de la República de Ecuador con el tema: Análisis del control interno como herramienta de la administración de riesgo en la banca mediana y pequeña privada del sistema financiero ecuatoriano. El objetivo de la investigación es dar un panorama general sobre la importancia de los controles internos y la administración de riesgos en las instituciones financieras y cómo ambos se relacionan en la evaluación de riesgo de un Banco, para optar al título de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar. (Mejía, 2005).

Esta investigación escogió un banco de tamaño mediano del sistema financiero ecuatoriano, debido que se trata de información sensible para el público se omite el nombre del Banco objeto de estudio, sin embargo para el efecto se denominará “BANCO ANDINO”.

Se presentan las siguientes conclusiones:

- Carencia de adecuada supervisión y gestión de la administración y fallas en desarrollar una fuerte cultura de control interno del banco.
- Reconocimiento y valoración inadecuada del riesgo dentro de balance.

- Ausencia o falla de estructuras y actividades claves de control, tales como segregación de obligaciones, aprobaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones, entre otras, en las diferentes actividades del negocio.
- Comunicación inadecuada de información entre los niveles de administración dentro del banco, especialmente la comunicación hacia arriba de los problemas.
- Programas de auditoría y actividades de monitoreo inadecuadas o ineficientes.
- Inexistencia de sistemas de control interno
- Todos estos factores ocasionaron el deterioro de la situación financiera.

A nivel de país, se revisaron las siguientes investigaciones, las cuales abordan extensamente los conceptos relacionados a control interno:

En Nicaragua en la Universidad Nacional FAREM-Estelí se realizó tesis para optar el título de maestros en Contabilidad con énfasis en auditoría, con el tema de investigación Evaluación del control interno y su incidencia en la cuentas por cobrar de Foro Mirafior periodo 2010-2011. (Cruz, 2013)

Los resultados de esta investigación refieren que el Control Interno es un proceso ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (Gerencial) y por el resto del personal. Al realizar entrevista a directivos de la organización y personal encargado de realizar contratación de personal el 100% manifiesta que, para la organización es importante contratar personal con altos valores éticos y morales, ya que consideran este un factor muy importante que contribuye a mantener la armonía del grupo de trabajo.

Señalan los resultados que un 25% del personal consultado considera que la implementación de controles internos es responsabilidad de la junta directiva, otro 25% considera que es la dirección y un 50% considera que esta

responsabilidad es de la administración de la organización. Cuando se preguntó que si un efectivo sistema de control interno facilitara la seguridad razonable del cumplimiento de objetivos operacionales y financieros de la organización, un 100% respondió que sí.

La segunda investigación revisada se encuentra en la biblioteca de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Facultad Regional Multidisciplinaria- Matagalpa, UNAN FAREM, con el tema: Efectividad del control interno y su incidencia en la ejecución de proyectos en la organización Colectivo de Mujeres de Matagalpa del municipio de Matagalpa, durante el periodo 2010 (González, 2010).

Los resultados obtenidos indican que no se cumple con los procedimientos de control interno, ocasionando que la información financiera no sea veraz y que pueda crear un ambiente de desconfianza en los financiadores, en cuanto al manejo de fondos para la ejecución de los proyectos.

El investigador planteó que se considera urgente motivar al personal del Colectivo de Mujeres sobre la importancia del control interno en el desarrollo institucional, la prevención de errores y fraudes, el logro de los objetivos y metas propuestas, así como la salvaguarda de todos sus activos. Es fundamental que se analice la necesidad de implementar la propuesta de manual de control basado en el modelo COSO, que ha sido diseñado de acuerdo a las exigencias del control que el Colectivo de Mujeres demanda.

La tercera tesis revisada con el tema: incidencia del control interno en los procedimientos administrativos y financieros en la empresa de Servicios Centro Médico Belén, en el municipio del Cuá, departamento de Jinotega en el II semestre del año 2011. En esta investigación se alerta al Centro Médico, por la usencia de un estricto cumplimiento a la puesta en marcha de procedimientos de

control interno; lo cual se evidenció en ciertas debilidades al carecer de una estructura organizativa que le permite concretar y ajustar sus planes.

Los resultados destacan que no cuentan con una adecuada división del trabajo administrativo y financiero de acuerdo a conocimientos, habilidades y capacidades, carecen de documentación apropiada que regulen las labores de registro de operaciones, los procedimientos contables presentan deficiencias en su establecimiento y seguimiento, no aplican normas, técnicas a los procedimientos administrativos y financieros, realizándolos de manera obsoleta sin guías, porque carecen de instructivos o manuales. (Reyes, 2011).

Como producto de la investigación se elaboró manual de procedimientos administrativos- financieros en el que se incluyen normas que les permitirá apropiarse paso a paso de las técnicas necesarias para un buen control interno y para que obtengan información detallada, ordenada y sistemática que contenga instrucciones, responsabilidades e información sobre las funciones y procedimientos de las distintas operaciones del Centro Médico Belén.

Otra tesis revisada, titulada “Evaluación de la efectividad del Control Interno en cada proceso contable de la empresa Transportes Ángel” de la ciudad de Matagalpa durante el II semestre del año 2010”, con el objetivo de evaluar la efectividad del control interno en los procesos contables de la empresa. El principal resultado fue la presentación de un manual de procedimientos contables aplicados a las operaciones realizadas en la empresa. (Zeledón, 2010).

La tesis donde se investigó el tema “Análisis de los procedimientos administrativos y financieros, aplicados en el centro de capacitación (CECAP) de Matagalpa, en el período 2014” (González, 2015) indica que los resultados obtenidos sobre los procedimientos administrativos son: la autorización, control y supervisión en las áreas de ingresos; y los procedimientos financieros son: los

procesos de contabilización de operaciones y el llenado de los soportes contables de las transacciones realizadas en el centro. No existe manual de procedimientos administrativos y financieros que conduzcan el desarrollo de las operaciones desarrolladas, estos procesos son realizados con base a la experiencia adquirida por los funcionarios. Como producto de esta investigación se elaboró un manual de procedimientos administrativos y financieros.

También se revisó la tesis presentada con el tema Efectividad de los procedimientos de control interno que se aplican en las áreas de administración y contabilidad en la Empresa Agrícola "Jacinto López" S.A. del municipio de Jinotega durante el año 2014. (Arceda, 2015). Esta investigación evidencia que no se aplican normas, procedimientos de control interno, generando deficiencias, que dificultan la toma de decisiones para el buen funcionamiento de la entidad.

En la asociación Centro de Servicios Educativos en Salud y Medio Ambiente, no se han realizado investigaciones previas sobre la aplicación del control interno en los procedimientos administrativos, esta investigación contribuye con recomendaciones surgidas de los resultados de dicha investigación.

#### **IV. JUSTIFICACIÓN**

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, las organizaciones deben incorporar y mejorar herramientas administrativas que les permitan hacer uso eficiente de los recursos que administran en cualquiera de sus fases.

En esta investigación se describe el control interno en los procedimientos administrativos, se identifican fortalezas y debilidades en la aplicación, se hace valoración del control interno y se proponen soluciones a las debilidades encontradas, siendo beneficiada de manera directa la asociación CESESMA, teniendo elementos de evaluación del control interno para tomar medidas y mejorar los procedimientos administrativos que existen.

Los resultados de esta investigación servirán de referencia y modelo metodológico para otras instituciones y para estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM-Matagalpa, que realicen investigaciones sobre la aplicación del control interno en los procedimientos administrativos en una asociación sin fines de lucro, también servirá como material académico en las carreras de las ciencias económicas, para enriquecer los conocimientos de la autora pudiendo contrastar la teoría que existe con la práctica, identificando fortalezas, debilidades y haciendo valoración de la implementación del control interno.

## V. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### a) Objetivo general:

- Evaluar la aplicación del control interno en los procedimientos administrativos en el Centro de Servicios Educativos en Salud y Medio Ambiente del Municipio de San Ramón el segundo semestre del año 2014.

### b) Objetivos Específicos:

- Describir el control interno en los procedimientos administrativos.
- Identificar fortalezas y debilidades en la aplicación de control interno en los procedimientos administrativos.
- Valorar la aplicación del control interno en los procedimientos administrativos.
- Proponer soluciones a las debilidades en la aplicación del control interno en los procedimientos administrativos.

## **VI. MARCO TEÓRICO**

### **6.1 Descripción de CESESMA.**

El Centro de Servicios Educativos en Salud y Medio Ambiente (CESESMA), es una Asociación sin fines de lucro, surgió en 1996 resultado de la experiencia de implementar un proyecto de educación en salud preventiva orientada a Niñas y Niños, que inició en 1992 en dos comunidades y dos escuelas de primaria en el Municipio de San Ramón, Matagalpa. (CESESMA, 2010).

A partir de esta experiencia la intervención de CESESMA se fue ampliando a mayor número de escuelas rurales y facilitaba capacitación a 250 maestras y maestros en temas sobre identidad, género, salud preventiva y medio ambiente, con el objetivo de brindar herramientas metodológicas para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje con niños y niñas de las escuelas rurales de los municipios de Matagalpa, El Tuma-La Dalia y San Ramón, del departamento de Matagalpa.

Desde el año 1997 CESESMA ha venido desarrollando procesos educativos de forma directa con grupos de niñas, niños y adolescentes desescolarizados y sus familias en los municipios de San Ramón, Matagalpa y El Tuma – La Dalia, promoviendo la educación ambiental.

En 1998, la experiencia de trabajo con niñas, niños y adolescentes trasciende al ámbito de educación formal con perspectiva de desarrollo comunitario, promoviendo la participación de niños, niñas y adolescentes sin acceso a la educación formal en las distintas acciones educativas. De forma paralela se desarrollan procesos con grupos de padres, madres, líderes y docentes.

Después del 2004 CESESMA emprendió un proceso de fortalecimiento institucional con énfasis en el desarrollo de capacidades y competencias del personal y el desarrollo organizacional por lo que crearon la el manual general de normas y procedimientos administrativos la cual es referente para el cumplimiento de los procedimientos administrativos. Esta norma y procedimiento fue construida en base a las necesidades específicas de la asociación y en base a los requerimientos de las agencias de cooperación.

CESESMA está desarrollando un nuevo enfoque de la educación comunitaria, diseñado para responder a la realidad que viven los niños, niñas y adolescentes trabajadores del café, fundamentado en los derechos establecidos en la Convención Internacional de los Derechos del Niño, ratificada por Nicaragua en 1990. Este enfoque se orienta a desarrollar nuevas capacidades y conocimientos que permita a niñas, niños y adolescentes tomar un rol activo, trabajando para ver cambios a nivel personal, familiar y comunitario. Además se trabaja en sociedad con padres y madres de familia, docentes, líderes comunitarios y otros actores. (CESESMA, 2010).

## **6.2 Control Interno.**

### **6.2.1 Concepto Control Interno:**

La primera definición de control interno fue establecida originalmente por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados-AICP en 1949, luego en 1957 por el instituto mexicano de contadores públicos, “Examen de Control Interno”, boletín 5 de la comisión de procedimientos de auditoría. En 1971 se retoma el control interno en el seminario Internacional de auditoría gubernamental de Austria, bajo el patrocinio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI).

A partir de entonces han surgido modelos y técnicas basados en las premisas contenidas en el marco general de control interno.

(Aguirre, Fernández & López, 2006) consideran que “El control Interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa (salvaguarda de activos, fidelidad del proceso de información y registros, cumplimiento de políticas definidas)”.

Como plantea Aguirre, Fernández y López el control interno es una secuencia de procesos ordenados, cada proceso busca que las personas que trabajan en una entidad den respuesta a los procedimientos establecidos para alcanzar los objetivos estratégicos planteados con eficiencia en busca de aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta una institución.

Se considera que todas las asociaciones sin fines de lucro deben implementar controles internos para que los procedimientos administrativos den la seguridad a las agencias de cooperación que los proyectos se ejecutan con transparencia, donde cada uno de los procedimientos se definen en orden lógico, teniendo en cuenta la segregación de funciones, estableciendo niveles de comunicación, diseñados en correspondencia con el organigrama.

### **6.2.2 Importancia del Control Interno:**

Para (Cuéllar, 2009), el control interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los

métodos y sistemas contables para que el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

Es preciso destacar la importancia de un excelente sistema de control interno que apoyado de un sistema de contabilidad se complementan para garantizar razonablemente el éxito que persigue una entidad, poder implementar y desarrollar las estrategias políticas y que el proceso para su desarrollo, se realice a través de procedimientos confiables es una de las prioridades.

Como plantea el autor los procedimientos son buenos y son efectivos siempre y cuando sean evaluados. Evaluar un procedimiento administrativo permite mejorarlo, actualizarlo, de esta forma la información que se obtiene será confiable, se puede tener escrito un lindo manual, pero sino se evalúa la aplicación quedará en bonito, no se puede decir que es efectivo y eficiente.

Todas las entidades, deben tener manual de control interno que permita que cada uno de los trabajadores conozca la responsabilidad que tiene para lograr los objetivos.

### **6.3 Objetivos del Control Interno**

(Cuéllar, 2009), define que el Control Interno descansa sobre tres objetivos fundamentales. Si se logra identificar perfectamente cada uno de estos objetivos, se puede afirmar que se conoce el significado de control interno. En otras palabras toda acción, medida, plan o sistema que emprenda la empresa y que tienda a cumplir cualquiera de estos objetivos, es una fortaleza de control interno, asimismo, toda acción, medida, plan o sistema que no tenga en cuenta estos objetivos o los descuide, es una debilidad de control interno.

### 6.3.1 Suficiencia y confiabilidad de la información financiera

El (Instituto Mexicano, Contadores Públicos, 2006) mediante el boletín NIF A- 4 emitió las características cualitativas de la información financiera y define:

**Información suficiente:** para satisfacer las necesidades comunes del usuario general, el sistema de información financiera contable debe incluir todas las operaciones que afectaron económicamente la entidad y expresarse en los estados financieros de forma clara, comprensible.

Estas características se refieren a la incorporación en los estados financieros y sus notas de información financiera que ejerce influencia en la toma de decisiones y que es necesaria para juzgar la situación financiera.

La suficiencia de la información debe determinarse en relación con las necesidades comunes que los usuarios generales demandan de ésta. Por lo tanto, la información financiera debe contener suficientes elementos de juicio y material básico para que las decisiones de los usuarios generales estén adecuadamente sustentadas.

**Confiabilidad:** se encuentra asociada con las características de veracidad, representatividad, objetividad y verificabilidad. La representatividad es una nueva característica que se incorpora para lograr información confiable.

La información financiera posee esta cualidad cuando su contenido es congruente con las transacciones, transformaciones internas y eventos sucedidos y el usuario general la utiliza para tomar decisiones basándose en ella. Para ser confiable la información financiera debe ser:

- **Veraz:** reflejar en su contenido transacciones, transformaciones internas y otros eventos realmente sucedidos, la veracidad acredita la confianza y credibilidad del usuario en la información financiera.

- Representativa: tener concordancia entre su contenido y lo que se pretende representar, para que la información financiera sea representativa, debe existir una concordancia entre su contenido y las transacciones, transformaciones internas y eventos que han afectado económicamente a la entidad.
- Objetividad: encontrarse libre de sesgo o prejuicio, que no sea subjetiva o que esté manipulada o distorsionada para beneficio de algún o algunos grupos o sectores, que puedan perseguir intereses particulares diferentes a los del usuario general de la información financiera, no deben estar influidos por juicios que produzcan un resultado predeterminado de lo contrario, la información pierde confiabilidad.
- Verificable: que se pueda validar y comprobarse.
- Suficiente: Contener toda aquella información que ejerza influencia en la toma de decisiones de los usuarios generales.

Este objetivo es de gran importancia porque si tenemos un excelente sistema contable, pero la información no es brindada en tiempo y forma, la efectividad en la toma de decisiones tiene impacto en la entidad, no se puede tomar decisiones con información desactualizada, porque las líneas a seguir están dadas por información no real por lo cual el resultado no será efectivo ni será para el tiempo presente de la entidad.

En toda entidad se deben definir mecanismos para que la información financiera que se elabora, represente el giro del negocio, de manera que se pueda dar seguridad que todas las operaciones están siendo registradas y respaldadas por controles internos confiables.

### 6.3.2 Efectividad y eficiencia de las operaciones

(Cuéllar, 2009), plantea que se debe tener la seguridad de que las actividades se cumplan cabalmente con un mínimo de esfuerzo y utilización de recursos y un máximo de utilidad de acuerdo con las autorizaciones generales especificadas por la administración.

Los sistemas de control interno de entidades diferentes operan con diferentes niveles de efectividad. En forma similar, un sistema en particular puede operar en forma diferente en tiempos diferentes. Cuando un sistema de control interno alcanza una calidad razonable, puede ser "efectivo".

El control interno puede ser juzgado efectivo, si el consejo de administración y la gerencia tienen una razonable seguridad de que:

- Se conoce el grado en que los objetivos y metas de las operaciones de las entidades están siendo alcanzados. Los informes financieros están siendo preparados con información confiable.
- Se están observando las leyes y los reglamentos aplicables.

Dado que el control interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del mismo en un punto en el tiempo. Determinar si un sistema de control interno en particular es "efectivo: es un juicio subjetivo resultante de una evaluación de si los cinco componentes definidos en el COSO están presentes y funcionando con efectividad. Su funcionamiento efectivo da la seguridad razonable, en cuanto al logro de los objetivos de uno o más de los logros citados. De esta manera, estos componentes constituyen también criterios para un control interno efectivo. (COSO, 2013).

A pesar de que los cinco componentes deben ser adecuados, esto no significa que cada componente deba funcionar idénticamente o al mismo nivel, en

entidades diferentes. Puede haber algunos ajustes entre ellos dado que los controles pueden obedecer a una variedad de propósitos, aquellos incorporados a un componente en que previenen un riesgo en particular, sin embargo en combinación con otros pueden lograr un efecto de conjunto satisfactorio.

La eficiente dirección de la empresa depende de la habilidad que tengan las personas que están a su cargo, ello conlleva a la elección de un excelente administrador, pues de él depende el manejo de todos los recursos y es el que brindará las herramientas para la toma de decisiones de la gerencia.

Evaluar los procedimientos administrativos permite ver si se está cumpliendo los objetivos propuestos, desde tener un control de entradas y salidas del personal, evaluar el desempeño de los trabajadores, a diferencia de las empresas comerciales que se mide al trabajador por ventas en las asociaciones se mide por la calidad de los servicios, la cantidad esta determina por las metas planteadas en el proyecto, es por ello que la eficiencia y la efectividad requiere crear instrumentos que nos den información confiable que lo que estamos haciendo se realiza con calidad.

La calidad es la que va a determinar si una asociación es atractiva para que las personas quieran acercarse, permanecer en los procesos que se desarrollan y harán que la intervención sea sostenible.

Toda organización deberá definir mecanismos que permitan evaluar si los controles internos establecidos contribuyen a que las operaciones se realicen con eficiencia y efectividad.

### **6.3.3 Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables**

Toda acción que se emprenda por parte de la dirección de la organización, debe estar enmarcada dentro las disposiciones legales del país y debe obedecer al cumplimiento de toda la normatividad que le sea aplicable al ente. Este objetivo incluye las políticas que emita la alta administración, las cuales deben ser suficientemente conocidas por todos los integrantes de la organización para que puedan adherirse a ellas como propias y así lograr el éxito de la misión que ésta se propone. (Cuéllar, 2009).

Las asociaciones sin fines de lucro no están al margen de la ley, existe la ley No. 147 que las regula, la cual define los requisitos mínimos para constituirse y para operar, el cumplimiento de las leyes no es opcional como toda entidad legalmente constituida deben brindar información a las instancias que ya están establecidas, al igual que todos los trabajadores deben cumplir con las normas, valores, reglamentos que se han definido.

Las asociaciones sin fines de lucro, no están exentas en el cumplimiento de leyes y regulaciones, constataremos que se cumple a nivel interno con las normas establecidas y a nivel externo con las leyes y regulaciones vigentes.

## **6.4 Tipos de Control Interno:**

Según (Narvéez Sánchez & Narvéez Ruíz, 2007) el control interno en un sentido amplio, incluye controles que pueden ser administrativos y contables.

### **6.4.1 Controles Contables:**

Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que tienen que ver principalmente y están relacionados directamente con la

protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como: los sistemas de autorización y aprobación, segregación de tareas relativas a la anotación de registros e informes contables de aquellas concernientes a las operaciones o custodia de los activos, los controles físicos sobre los activos y la auditoría interna: algunos controles contables de uso común son los siguientes:

- Los cheques y otros documentos importantes por lo general están foliados.
- Las cajas registradoras y otros aparatos semejantes por lo general, emiten algún sonido (de tipos diversos), cuando se les abre.
- Es muy común que se requieran dos firmas para los cheques.
- Es común obtener un reembolso en efectivo de un negocio tenga que autorizarlo una persona que ocupa un puesto administrativo.
- Los controles contables ejercen efectos directos con los estados financieros; si son débiles, pueden originar pérdidas de activos e informes incorrectos de la posición financiera y la rentabilidad.

El tema de investigación es control interno en los procedimientos administrativos, por ello en esta investigación se profundiza lo relacionado a los controles administrativos, alcance definido para efectos de este ejercicio académico.

#### **6.4.2 Controles administrativos:**

Comprende el plan de organización y todos los métodos y procesamientos de que están relacionados principalmente con la eficiencia de las operaciones, la adhesión a las políticas gerenciales y que por lo común solo tienen que ver indirectamente con los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como análisis estadísticos, estudios de tiempo y movimiento, informes de

desempeño, programas de adiestramiento del personal y controles de calidad. (Narváez Sánchez & Narváez Ruíz, 2007).

(Aguirre, 2005), define que los controles administrativos u operativos se refieren a operaciones que no tienen una incidencia concreta en los estados financieros por corresponder, a otro marco de la actividad del negocio, si bien puede tener una repercusión en el área financiera-contable (por ejemplo, contrataciones, planificación y ordenación de la producción, relaciones con el personal).

En correspondencia con lo planteado con los autores considero que los controles administrativos no tienen incidencia directa en los estados financieros de una entidad, pero sí son importantes y hasta imprescindibles para lograr los objetivos. Los controles administrativos deben estar sustentados en políticas internas que permitan al personal que labora conozca el giro del negocio, esté en constante actualización y que su desempeño sea evaluado con el fin de mejorar el rendimiento para que la organización no se desgaste más de lo necesario en alcanzar las metas.

Las organizaciones deben definir mecanismos para que el control interno en los procedimientos administrativos este orientado en la eficiencia de las operaciones, deben contemplar la capacitación al personal, evaluación al desempeño de cara a mejorar para obtener mayor rendimiento, cada una de las normas de control interno que definan deben sustentarse en políticas internas en correspondencia con las leyes y regulaciones vigentes.

#### **6.4.2.1 Compra de bienes y servicios**

La Contraloría General de la República en el manual de procedimientos administrativos e indicadores de gestión de la unidad de adquisiciones, ha definido

el manual de la unidad de adquisiciones el cual contiene la descripción general de los procedimientos administrativos que deben aplicarse en el proceso de compras.

Las distintas entidades deberán elaborar un plan anual de contrataciones, acorde con las Leyes de la materia (CGR, 2004).

La (CGR, 2008), plantea que debe existir unidad de adquisiciones y que esta unidad requiere de un instrumento administrativo que delimite, oriente y establezca las disposiciones básicas necesarias para el funcionamiento eficaz, eficiente y efectivo, define que el instrumento es el manual de adquisiciones.

Para que algo pueda ser comprado, la otra cosa debe estar en venta, a una cantidad que les convenga tanto al comprador como al vendedor. En estas operaciones, el dinero funciona como la representación de un valor acordado. En una compra, no se necesita que el vendedor esté interesado en lo que el comprador posee, ya que sólo hace falta que reciba el dinero para que luego él lo pueda gastar en lo que necesite.

La compra de productos es una actividad fundamental en la economía, ya que hace que el dinero circule y que las personas puedan ir adquiriendo cosas de productores y empresas distintas, alimentando así el crecimiento económico. Cuando los consumidores dejan de hacer compras, la actividad económica comienza a reducirse gradualmente.

El comprar cosas ha acompañado a la civilización desde que florecieron las primeras civilizaciones organizadas, y hoy en día, la existencia del crédito bancario permite que más personas se embarquen en compras que quizás no realizarían en otras situaciones.

Es un proceso en el que participan el solicitante que formula el requerimiento de un bien tanto de patrimonio, como un bien para el consumo en el proceso de su actividad dentro de la institución. Además del servicio que solicita la compra, participa la oficina de compras propiamente dicha, esta oficina de compras recibe el requerimiento, selecciona el proveedor y registra las ofertas, luego selecciona el proveedor y emite la orden de compra .

Con la orden de compra el servicio que realizó el requerimiento podrá recibir el material solicitado y tener control sobre requerimientos no satisfechos, requerimientos con órdenes de compra emitidas y saldos que debe entregar el proveedor.

La orden de compra y el alta del material en el servicio habilitan luego el pago de los bienes que será realizado por la oficina de pagos.

Se considera relevante tener definido los mecanismos y procedimientos para realizar una compra porque es una de las formas en que una entidad invierte su capital, una compra que está respaldada por procedimientos minimiza el riesgo de perder lo que sea invertido ya sea por no haber puesto atención en la calidad o por haber comprado un producto más caro que el precio de mercado.

Las entidades deben definir controles internos en los procedimientos administrativos para realizar compras debido a que este proceso involucra salida de efectivo, es responsabilidad de cada entidad que la salida del efectivo este respalda por procesos para minimizar el riesgo de fraude.

#### **6.4.2.1.1 Bienes**

(Buggy, 2014), define como el concepto teórico que se refiere a cualquier cosa, tangible o intangible, que sea útil para el hombre y le satisfaga alguna necesidad individual o colectiva o que contribuya al bienestar de los individuos. No

obstante por razones prácticas se restringe el uso del concepto a los objetos corporales y tangibles. De esta forma, se puede hablar de bienes como algo distinto de los servicios, a pesar de que estos últimos también satisfacen necesidades y contribuyen al bienestar.

De todas las cosas que existen, hay algunas que pueden ser objeto de apropiación, es decir que pueden ser propiedad de alguien, por ejemplo un mueble, pudiendo ser éste un libro, mercancías, un automóvil; o bien, un inmueble, como un terreno, un edificio. Se tienen todas aquellas cosas cuya propiedad pueda ser adquirida por alguien, ya sea el poder público o particular, reciben el nombre de bienes, existen algunas cosas que por disposición de la ley o por su naturaleza, no pueden ser objeto de apropiación y por lo tanto, se encuentran fuera del comercio.

Se comparte la teoría en que un bien es diferente a unos servicios porque el bien adquirido pasa a formar parte de la asociación es algo tangible del que se puede disponer para que el funcionamiento sea más efectivo, para mejorar las condiciones laborales.

Las organizaciones deben crear controles internos para la adquisición de un bien de manera que le permita tener claridad del costo beneficio de la inversión.

#### **6.4.2.1.2 Servicios**

Desde el punto de vista económico, servicio es cualquier tarea o actividad para la cual haya una demanda y, por lo tanto, un precio. En una economía competitiva este precio será determinado, como para los bienes, por la relación que se establezca en el mercado entre la oferta y la demanda existente. Los servicios son llamados también bienes intangibles porque ellos no son mercancías que puedan ser compradas, almacenadas y luego revendidas, sino acciones que

realizan otras personas y que deben ser consumidas en el momento y lugar de su producción, aunque muchas actividades de servicios implican el consumo simultáneo de otros bienes tangibles. Suele clasificarse los servicios, por tal motivo, entre los bienes no transables o transferibles, (Tamames, Carreter, & Gallego, 2006).

En correspondencia con la teoría del servicio se está de acuerdo con lo planteado cuando se define que un servicio es aquel que se consume como el pago de energía eléctrica, servicio indispensable para operar dentro de una entidad, no lo puedo tocar pero sin los servicios la efectividad y la eficiencia no se lograrían por tanto no tendríamos condiciones para alcanzar los objetivos planteados.

Todas las entidades requieren de la contratación de servicios para operar, estos servicios son básicos e indispensables para que se logren los objetivos por lo cual debe establecer controles de los servicios a contratar y de la relación costo beneficio.

#### **6.4.2.2 Efectivo en Caja y Banco**

Ninguna persona podrá tener acceso a los documentos y valores que son responsabilidad del encargado de caja, excepto el contador y/o auditor cuando tengan que efectuarse arqueos.

- El encargado de caja no tendrá acceso a los registros de contabilidad; así mismo no podrá aprobar desembolsos.
- Manejar registros contables.
- Por todo ingreso a caja se deberá preparar un recibo oficial debidamente pre numerado:
- La función de recepción de dinero será exclusiva del cajero.

- Los blocks o talonarios en blancos de recibos de caja deber ser controlados por el contador y entregados al cajero mediante recibos firmados. (CGR, 2004).

Se considera que caja y banco en una entidad es vital porque es donde maneja el efectivo, del cual se puede disponer con rapidez para cumplir con obligaciones a corto plazo, si no existen normas y procedimientos que regulen el manejo del dinero efectivo, este se convertirá en caja chica el que puede ser usado con discrecionalidad para resolver problemas personales del personal que está autorizado del resguardo.

Las organizaciones deben definir controles internos en los procedimientos administrativos para el manejo de efectivo en caja y banco en busca de resguardar el efectivo y minimizar el riesgo de fraude.

#### **6.4.2.3 Fondo fijo de caja chica**

La (CGR, 2004) define las normativas para el uso y manejo de caja chica:

- a) Se creará un fondo fijo de caja chica para realizar desembolsos en efectivo destinados a gastos menores, regulares o corrientes, de acuerdo con las políticas establecidas por la entidad.
- b) Estos fondos no podrán utilizarse para desembolsos que excedan los límites autorizados por la entidad, por lo que habrá de establecerse un monto máximo de acuerdo con las necesidades, los que en ningún momento, ni su valor, ni cada desembolso excederá del límite que determine el reglamento emitido para tal efecto.
- c) Para fijar el límite se tendrá en cuenta el valor mensual del movimiento de gastos menores. Los reembolsos se efectuarán a nombre del encargado del fondo y cuando éste se encuentre agotado en el 50% de la cantidad

asignada. Dichos reembolsos deberán estar soportados con la documentación que evidencie el pago correspondiente, la cual debe ser cancelada al emitirse el cheque de reembolso, con un sello que contenga la leyenda "pagado, fecha, número de cheque y banco" o cumplir con los controles necesarios en el caso de los medios electrónicos.

- d) Los recibos de caja chica deben ser numerados o pre numerados, al anularse alguno de ellos deberán invalidarse con un sello y archivarse el juego completo y cumplir con los controles necesarios en el caso de los medios electrónicos.
- e) Los pagos con el fondo de caja chica deberán estar soportados con la documentación apropiada, suficiente y debidamente autorizada.
- f) El responsable del fondo fijo exigirá que se cumplan las disposiciones referentes a su manejo, los reembolsos se efectuarán posterior a que la documentación soporte haya sido revisada y verificada por parte de los servidores públicos responsables del control previo al desembolso.
- g) No deberán utilizarse los fondos de caja chica para efectuar adelantos de sueldos o préstamos a los servidores públicos.
- h) Al entregarse un monto para compras y/o gastos sujetos a rendición de cuenta, deberá soportarse con un vale provisional o por medios electrónicos de caja chica, el cual deberá cancelarse a más tardar 72 horas después de su emisión.
- i) El responsable del fondo fijo deberá ser un servidor público independiente del cajero general y de otros servidores públicos que efectúen o participen en labores de registros contables u otras

En correspondencia con la teoría se considera que toda entidad debe definir mecanismos que permitan funcionar a diario, definiendo normas y procedimientos para operar, debe tener en cuenta que existen gastos menores que pueden detener el funcionamiento de un negocio sino se prevén, no se puede paralizar una empresa porque se pinchó un neumático y no tenemos efectivo disponible

para resolverlo, el efectivo debe estar resguardado y tener controles que permitan verificar que los procedimientos están siendo aplicados de acuerdo a la norma.

Las entidades deben definir mecanismos que permitan operar diariamente, deberá prever los gastos menores que inevitablemente se presentan en una organización. Así mismo debe garantizar la disponibilidad de efectivo para el pago de estos gastos menores

#### **6.4.2.4 Depósito de los ingresos:**

La (CGR, 2004), plantea que por ningún motivo el dinero proveniente de los ingresos se empleará para cambiar cheques o para efectuar desembolsos de la entidad.

Los ingresos en efectivo o valores deben ser registrados oportunamente y depositados íntegramente en las primeras horas del día hábil siguiente a su recepción. Copia de la minuta de depósito debe pasar por el departamento de contabilidad para su verificación y registro posterior.

En correspondencia con la teoría, se considera que para que una entidad tenga respaldo que sus transacciones son realizadas con transparencia un ingreso en caja debe ser depositado en banco lo más rápido posible y posterior emitirse cheques para el pago de compromisos, sino le damos seguimiento a este procedimientos podemos estar propiciando el espacio para que la persona o las personas que tienen acceso a los ingresos los utilicen para cubrir obligaciones que no están autorizadas aumentando el riesgo del fraude.

Toda organización debe definir los controles internos para los depósitos de los ingresos de tal manera que den seguridad que el efectivo está siendo depositado en tiempo establecido en las cuentas de la organización.

#### 6.4.2.5 Manejo de cuentas bancarias

Según la (CGR, 2004), las personas autorizadas para firmar cheques no podrán ejercer las siguientes funciones:

- Actuar como cajero ni tener acceso a los ingresos de caja.
- Manejo de registros principales y auxiliares de contabilidad.
- Elaborar cheques o comprobantes de pago.
- Preparar conciliaciones bancarias, recepción o distribución de inventarios, materiales suministros.

La (CGR, 2015), con la actualización de las normas de control interno establece que toda cuenta bancaria debe ser abierta exclusivamente a nombre de la entidad y en número limitado a lo estrictamente necesario mediante la autorización que se dispongan en las normas legales vigentes.

El cierre de toda cuenta bancaria debe ser autorizado formalmente por la máxima autoridad.

Los servidores públicos titulares y suplentes, designados para el manejo de fondos de las entidades, deben ser acreditados legalmente ante los bancos depositarios; los cheques o medios electrónicos que se expidan llevarán firmas mancomunadas tipo "A" y "B". Las expresiones tipo "A" y "B" se utilizan para indicar que son firmas de diferentes servidores públicos, los cuales no deben depender directamente el uno del otro. Excepto en los casos en que la firma tipo "A" sea de la máxima autoridad. Los servidores públicos que tengan asignada la responsabilidad de firmar cheques, indistintamente del tipo de firma serán responsables de cerciorarse antes de firmar, del cumplimiento de las normas de control previo al desembolso.

Cuando se produzca el retiro o traslado de cualquiera de los servidores públicos acreditados, se deberán cancelar de forma inmediata las firmas autorizadas en los respectivos bancos y proceder a realizar un nuevo registro para mantener la condición de firmas mancomunadas.

Lo planteado refuerza la convicción que se debe tener definidas las funciones del personal para delimitar o para crear condiciones dentro de una entidad que no recaiga en una sola persona un proceso, debe existir mecanismos que permitan que se revise y se autorice de forma independiente cada proceso, es vital que como asociación se establezca la apertura de cuentas bancarias a nombre de la institución jurídica, por ningún motivo a nombre de personas naturales.

Las asociaciones deben tener controles internos que permita que cada uno de los proyectos que administra sea ejecutado desde cuentas bancarias a nombre de la asociación, estas deben ser abiertas en instituciones financieras autorizadas y sobre todo debe definir mecanismos para que las personas que autorizan los gastos estén facultados por la máxima autoridad de las asociaciones.

#### **6.4.2.6 Desembolsos con cheques**

La (CGR, 2004), establece que queda terminantemente prohibido firmar cheques sin antes haberse cumplido los requisitos de control interno previo al desembolso y que la documentación no esté totalmente completa.

Todos los desembolsos deberán hacerse por medio de cheques debidamente pre numerados y emitidos en forma secuencial y a nombre del beneficiario, salvo los que estén autorizados para efectuarse en efectivo por medio del fondo de caja chica.

Los cheques en blanco deben ser resguardados para minimizar el riesgo de fraude, debe existir control de los cheques que son pagados, los que están firmados y aún no han sido cobrados.

Los cheques deberán estar protegidos con una máquina protectora de cheques u otro medio de protección, ejemplos: máquina especial protectora de cheques, tecla de impresión protectora de máquina de escribir mecánica, marcador fluorescente, etc.

Se considera que el proceso de emisión de un cheque debe estar respaldado por controles internos, en donde los procedimientos administrativos permitan a las personas que revisan y autorizan tener seguridad que los soportes son confiables, puedan ser verificados, teniendo certeza que la entidad está invirtiendo su capital legalmente. Una vez pagado el cheque debe existir un control del archivo que invaliden los soportes.

Toda entidad debe definir controles internos para la emisión de cheques que permitan tener seguridad, que se están emitiendo en cumplimiento con las normas internas establecidas, estos deberán ser controlados para que los cheques en blanco no sean de fácil acceso para cometer fraude.

#### **6.4.2.7 Conciliaciones bancarias**

La (CGR, 2009), establece que las conciliaciones bancarias deben ser realizadas por personas que no tengan responsabilidad en el manejo de efectivo ni en el registro o emisión de cheque.

Su propósito es comparar el movimiento registrado por el banco con el que conste en los registros contables en la entidad, a fin de asegurar la veracidad del

saldo y revelar cualquier error o transacción no registrada, ya sea por el banco o por la entidad.

Se comparte la teoría que se debe realizar conciliaciones bancarias a cada una de las cuentas para poder tener datos razonablemente dentro de los estados financieros, se debe ser responsable con la información que se presenta, un dato no real de disponibilidad de fondos expone a que se tomen decisiones no acertadas basadas en una realidad que no existe.

Las organizaciones deben tener controles internos donde se establezca la elaboración de conciliaciones bancarias para cada una de las cuentas, este procedimiento da seguridad a las agencias de cooperación que los fondos se administran con transparencia.

## **6.5 Componentes del control interno:**

Con la colaboración de los cinco principales organismos de profesionales de los Estados Unidos de América (EUA), a finales de los 80's, se organizó la comisión de los organismos patrocinadores (COSO) siglas en inglés (Committee Of Sponsoring Organizations), para identificar las necesidades de fortalecer los controles internos de las organizaciones en general.

El control interno según el Informe COSO que surgió en 1992, plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la treadway commission, national commission on fraudulent financial reporting creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (Committee Of Sponsoring Organizations). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

### **1. American Accounting Association (AAA)**

2. American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
3. Financial Executive Institute (FEI)
4. Institute of Internal Auditors (IIA)
5. Institute of Management Accountants (IMA).

El 14 de Mayo del 2013, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, hizo oficial la publicación esperada de la actualización del Marco sobre Control Interno editado en 1992.

Esta actualización no varía los cinco componentes de control interno al marco original de 1992. No obstante, los principios y puntos de enfoque sí que han introducido cambios claves, todos ellos con el objetivo de mejorar y facilitar la implantación y mantenimiento de sistema de control Interno, los componentes son:

#### **6.5.1 Entorno del control**

- La organización ha de demostrar su compromiso con la integridad y los valores éticos.
- El consejo de administración debe demostrar independencia en la gestión y ejercer la supervisión del desarrollo y ejecución del control interno.
- La alta dirección debe establecer, con la supervisión del consejo de administración: la estructura, líneas de reporting, autoridad y responsabilidad en la consecución de objetivos.
- En sintonía con los objetivos, la organización debe demostrar su compromiso para atraer, desarrollar, y retener personas competentes.
- En la consecución de los objetivos, la organización debe disponer de personas responsables para atender sus responsabilidades de control interno. (COSO, 2013).

En correspondencia con los cinco principios del entorno de control considero toda entidad debe poder ser capaz de demostrar su compromiso con la integridad y

los valores éticos, es relevante que la máxima autoridad establezca líneas de mando y responsabilidad para el logro de los objetivos en los diferentes niveles y sobre todo una organización debe disponer de personas responsables y con responsabilidades del cumplimiento del control interno, sobre todo debe crear condiciones para que el personal competente se quede en la entidad.

### **6.5.1.1 Estructura Organizativa**

(Aguirre, 2005), plantea que con una estructura organizativa, la organización de la empresa adquiere una forma y figura, la cual permitirá alcanzar sus objetivos, el cumplimiento de los planes de desarrollo y su correspondiente control.

La estructura organizacional de una empresa u otro tipo de organización, es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. (Chiavenato, 2011).

Esta estructura organizativa es la constitución de un esquema formal en el que se tiene en cuenta todos los procesos de ejecución, procedimientos y relaciones que puedan existir dentro del equipo humano, considerando todos los factores materiales necesarios, para el alcance de los objetivos, es decir, las tareas en que se divide el trabajo y su coordinación.

Es importante una estructura organizativa bien definida, porque asigna autoridad y responsabilidad de forma sistemática en el desempeño de la organización.

La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos, tanto de línea

como de asesoría. Los gerentes de líneas contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización, por lo tanto, se encuentran en la cadena de mando. Los gerentes o unidades de asesoría contribuyen indirectamente, pero de manera importante, a los objetivos de la empresa. La línea de asesoría o staff contribuye primordialmente a proporcionar asesoramiento y pericia especializada.

Se comparte lo planteado en la teoría de la estructura organizativa, que toda entidad debe de acuerdo a su funcionamiento definir la estructura organizativa, no puede ser copiado de otra entidad, porque cada una es única; cuando se mira una estructura organizativa se puede ver si hay claridad para el cumplimiento de los objetivos, si existe comunicación entre todas las áreas o unidades de trabajo que estén establecidas.

En las organizaciones, se debe tener definida la estructura organizativa donde se puedan identificar las líneas de autoridad, las responsabilidades en el cumplimiento de los objetivos y sobre todo los niveles de comunicación.

#### **6.5.1.2 El Organigrama**

La (CGR, 2004), define que un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad. El término también se utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático.

Un organigrama permite analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

Los organigramas pueden incluir los nombres de las personas que dirigen cada departamento o división de la entidad, para explicitar las relaciones jerárquicas y competencias vigentes.

Una de las herramientas más importantes al definir una estructura organizativa es el organigrama, en su forma simple es la representación gráfica de sus áreas o unidades administrativas y muestran la relación que guardan entre sí, la utilidad de los organigramas es:

- Brindan una imagen formal de la organización.
- Son una fuente de consulta oficial.
- Facilita el conocimiento de una empresa, así como de sus relaciones de jerarquía.
- Constituye un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- Establecen la comprensión de los problemas de comunicación.
- Orientan a los nuevos trabajadores respecto a los niveles de mando.
- Proporciona una línea gráfica de la empresa a terceros.

Es importante tener en cuenta que ningún organigrama puede ser fijo o invariable, es decir, un organigrama es una especie de fotografía de la estructura de una organización en un momento determinado. Con el paso del tiempo, toda la estructura y las relaciones existentes experimentan cambios, que deben ser reflejados con actualizaciones del organigrama incluso, con el diseño y desarrollo de un organigrama completamente nuevo, que deje sin valor el anterior.

Se comparte la opinión que toda entidad debe crear su organigrama basado en la estructura organizativa que ha definido, el organigrama es el gráfico que va a decir a simple vista cómo se operacionalizan las tareas en una entidad, y más aún, que todo el personal lo conozca para minimizar el riesgo que la información no se genere en forma oportuna para la toma de decisiones.

Toda entidad debe tener una representación gráfica que permita a los trabajadores y a terceros ver los niveles de responsabilidad que existen para el cumplimiento de los objetivos, es responsabilidad de cada entidad actualizar el organigrama en correspondencia con los cambios que se van dando en la vida de la organización.

### **6.5.1.3 Coordinación entre áreas**

La (CGR, 2004), plantea que cada área o sector del organismo debe conocer y operar coordinada e interrelacionadamente con las restantes áreas y sectores.

El logro de un objetivo dentro de una empresa está determinado por las responsabilidades de cada una de las áreas de trabajo; en la estructura organizativa se establecen los niveles de comunicación; pero si sólo existen gráficamente y no se operacionalizan estas tareas, se trabajará de forma aislada, se lograrán los objetivos, pero no se realizarán con eficacia y eficiencia.

En correspondencia con la teoría se considera que no basta tener definida, dentro de la estructura organizativa y en el organigrama, la coordinación entre las áreas; sino que se debe de dar el paso de cómo se hace realidad en lo cotidiano en la toma de decisiones. Se puede tener un lindo organigrama, en donde se define quiénes son los responsables de realizar acciones para alcanzar los objetivos, pero si en la realidad el gerente general es quien decide desde la cantidad de café que se hace, entonces no es efectiva la coordinación entre áreas.

Toda entidad debe definir los mecanismos de coordinación entre las áreas que existen, de esta manera podrá claramente conocer quiénes son responsables en los diferentes niveles de cumplir con las metas.

#### 6.5.1.4 Recursos Humanos

(Chiavenato, 2007), plantea que la conducta de las personas dentro de las organización es compleja y depende de factores internos (que resultan de sus propias características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores etc.) y de factores externos (que resultan del ambiente, de las características organizacionales, como del sistema de recompensas y sanciones, factores sociales, políticos, cohesión grupal existente).

Las organizaciones dependen de las personas, talentos indispensables, intangibles. De esta manera, la interdependencia de las necesidades de la organización y del individuo es inmensa, pues tanto la vida como los objetivos de ambos están intrínsecamente unidos y entrelazados.

Las personas que ingresan, permanecen y participan en las organizaciones, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea, constituyen el único recurso vivo y dinámico de las organización, además de ser el que decide cómo manipular a los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos, además conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.

Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepción, ya sean gerentes, empleados, obreros o técnicos; las personas desempeñan papeles muy distintos, éstos son los puestos dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad que existe en la organización. Además, las personas son extremadamente distintas entre sí, por lo que constituyen un recurso muy diversificado, debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia y motivación.

Como plantea el autor, las personas son parte importante dentro del éxito y fracaso en una empresa; que estén integrados, que conozcan los objetivos que se quieren lograr, que estén motivados para que desempeñen su trabajo con eficiencia y eficacia, es uno de los retos que tiene la administración, definir políticas que permitan que dentro de las posibilidades que se tienen, el personal se sienta comprometido con el trabajo que la organización realiza.

Toda organización, debe tener definidas políticas para que el personal que labora conozca el quehacer, los principios, los objetivos, la estrategia de intervención, la filosofía de trabajo; Esta herramienta es básica y fundamental para que cada persona, sea nueva o tenga tiempo de laborar esté comprometida con la misión.

#### **6.5.1.4.1 Adiestramiento**

(Chiavenato, 2007), plantea que el adiestramiento se considera como el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar su conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea, así contribuir a su propio bienestar y al de la institución, además de completar el proceso de selección, ya que orienta al nuevo empleado sobre las características y particularidades propias del trabajador, ofrece al trabajador la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos, a tono con el avance de la época.

El autor plantea que una vez inventariadas y determinadas las necesidades de entrenamiento, se procede a la planificación del adiestramiento, sistematizada y fundamentada en los siguientes aspectos, que deben analizarse durante la detección de necesidades de adiestramiento:

- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿Dónde fue señalada por primera vez?

- ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
- ¿Cuál es su causa?
- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- Cómo satisfacerla, ¿por separado o en conjunto?
- ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de satisfacerla?
- Si la necesidad es inmediata, ¿Cuál es su prioridad con respecto a los demás?
- ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ¿A cuántas personas y cuantos servicios alcanzará?
- ¿Cuál es el tiempo disponible para el entrenamiento?
- ¿Cuál es el costo probable del entrenamiento?
- ¿Quién va a impartir el adiestramiento ?.

En correspondencia con la teoría, se opina que una entidad responsable debe tener un plan de adiestramiento, este plan debe tener definidos tiempos, criterios y personas responsables de la implementación; un proceso de adiestramiento es una fuente de motivación al trabajador, porque no está solo y la empresa debe garantizar que se alcancen los objetivos.

Toda entidad debe tener un plan de adiestramiento en donde el personal de nuevo ingreso se relacione de forma inmediata con los principios, estrategias, con la misión, normas y procedimientos establecidos.

#### **6.5.1.4.2 Plan de Capacitación**

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos; la capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos

relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. (Chiavenato, 2007).

La capacitación es un proceso continuo, porque aún cuando al personal de nuevo ingreso se le da la inducción en forma adecuada, con frecuencia es preciso entrenarlos o capacitarlos en las labores para las que fueron contratados y/o proporcionales nuevos conocimientos necesarios para el desempeño de un puesto, al igual que los empleados con experiencia, que son ubicados en nuevos puestos, pueden requerir capacitación para desempeñar adecuadamente su trabajo

(Chiavenato, 2007), plantea que detectar o diagnosticar las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de capacitación, esta etapa contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios.

Para diagnosticar las necesidades de capacitación se deben realizar análisis las etapas que se señalan a continuación (Chiavenato, 2007).

Propone un modelo en el que se pueden apreciar claramente las etapas en que se debe operar al impartir la capacitación:

1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación
2. Desarrollo de planes y programas
  - a. Establecimiento de objetivos de la capacitación
  - b. Estructuración de contenidos de la capacitación
  - c. Diseño de actividades de instrucción
  - d. Selección de recursos didácticos
  - e. Diseño de un programa o curso de capacitación
  - f. Impartición o ejecución de la capacitación
  - g. Determinación del proceso de evaluación de los resultados.

En correspondencia con lo planteado por el autor se considera que se debe tener un plan de capacitación al personal, partiendo de un diagnóstico de necesidades a mejorar para que el desempeño sea eficiente; un personal en constante capacitación está motivado y la motivación a los trabajadores es uno de los factores más influyentes en alcanzar los objetivos planificados; no se deben considerar las capacitaciones a los trabajadores como un gasto, sino como una inversión que el retorno se verá en la calidad de vida de las organizaciones.

Con respecto a los anterior, una empresa que no imparta capacitación a sus empleados, es casi como una sentencia, o se les van, o se mueren juntos, quizá suene muy drástico, pero en estos tiempos modernos, no se puede imaginar a una empresa que no valore o tenga claro que necesita capacitar a su personal, por cuestiones básicas como: poder atender con calidad a sus clientes, mejorar la productividad y por ende la rentabilidad. Esto tiene que ver con las capacidades, actitudes y aptitudes de sus trabajadores.

Se sabe también que en la forma que se administre un sistema de capacitación, dependerá que éste sea efectivo o no, desde la detección de las mismas necesidades, pasando por el diseño y la impartición de la misma, hasta llegar a la evaluación del sistema en su totalidad y de la forma como se administre.

Administrar la capacitación implica planearla estratégicamente y deberá estar alineada a la planeación estratégica que le dio origen, es decir, que los objetivos y estrategias en que se base, deberán ser parte de los mismos objetivos y planes institucionales. Planear la vida y carrera del personal clave resulta tan importante como la vida misma de la organización, es decir, si la estrategia competitiva en la que se ha basado la empresa ha sido su fuerza directiva, entonces deberán tomarse todas las precauciones habidas y por haber para evitar que éstos se les vayan o se los lleve la competencia y la forma de hacerlo es, haciéndolos crecer profesional y económicamente, a la par con la organización.

Las organizaciones deben tener definido claramente el proceso de capacitación del personal para que se sientan motivados e integrados en el logro de los objetivos, los tomadores de decisiones deben conocer las necesidades reales que el personal requiere para ser capacitado no puede capacitar al personal solo para decir que lo hace, la inversión debe sustentarse en un diagnóstico de necesidades.

#### **6.5.1.4.3 Evaluación del desempeño:**

(Chiavenato, 2009), define que la evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra.

En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que en la actualidad es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

En correspondencia con la teoría, se considera que el proceso de evaluar al personal debe ser más que el de obtener más puntos para determinar el mejor empleado o para decidir la cantidad de despedidos. La evaluación debe estar orientada a identificar las necesidades que tiene el personal para desempeñar sus funciones y trasladarlos al plan de capacitación, dándole salida a las necesidades, no deshaciéndose de los que tuvieron menos puntos.

Toda entidad debe tener establecidos mecanismos para evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores y la forma de como retroalimentar los resultados de las evaluaciones, para que no se convierte en un requisito sino en un proceso de aprendizaje mutuo para la entidad y para el trabajador.

### **6.5.2 Evaluación de Riesgos**

- La organización ha de especificar los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
- La organización debe identificar y evaluar sus riesgos.
- La organización gestionará el riesgo de fraude.
- La organización debe identificar y evaluar los cambios importantes que podrían impactar en el sistema de control interno. (COSO, 2013).

La (CGR, 2004), en sus normas técnicas de control interno, afirma que la definición de objetivos es una parte clave del proceso administrativo y un prerrequisito para hacer posible el control interno.

La definición de objetivos puede ser un proceso altamente estructurado o informal. Los objetivos a menudo están representados por la misión de la entidad y por la declaración de valores.

Plantea la (CGR, 2004), que básicamente el riesgo se define como la probabilidad de que ocurra un evento no deseado. Por ejemplo la probabilidad o amenaza de que no se alcance una meta u objetivo.

El desempeño de una entidad puede estar en riesgo a causa de factores internos o externos.

Los factores externos pueden ser:

- Desarrollos tecnológicos
- Necesidades o expectativas cambiantes en la comunidad
- Modificaciones en la legislación y regulación
- Catástrofes naturales
- Cambios económicos.

Los factores internos pueden ser:

- Debilidades en el sistema de información
- Calidad del personal vinculado y de los métodos de entrenamiento y motivación
- Cambios en las responsabilidades de la administración
- Naturaleza de las actividades de la entidad y acceso de los empleados a los activos
- Calidad de la gestión de la máxima autoridad y el comité de auditoría.

En correspondencia con lo planteado se considera que se debe definir mecanismos para identificar riesgos internos y externos, poder prever el impacto que tendrán en el logro de los objetivos permitirá tomar decisiones preventivas y no correctivas.

Toda entidad debe hacer el ejercicio de identificación de posibles riesgos que afectarían el cumplimiento de objetivos planteados, puede ser riesgos culturales, ambientales, financieros y ante todos ellos debe crear alternativas para enfrentarlos.

### **6.5.3 Actividades de Control**

- La organización ha de seleccionar y desarrollar actividades de control que contribuyan a la mitigación de los riesgos para el logro de sus objetivos.
- La organización seleccionará y desarrollará controles generales sobre tecnología de la información.
- La organización implementa sus actividades de control a través de políticas y procedimientos adecuados. (COSO, 2013).

En correspondencia con lo planteado en los tres principios de actividades de control se considera que toda entidad debe desarrollar actividades que contribuyan a minimizar y reducir el riesgo que los objetivos planteados no se cumplan.

Las organizaciones deben definir controles específicos sobre el manejo de la información, saber cómo se está generando, como se está comunicando y como se está resguardando, no se puede descuidar la información porque es la vida de la organización.

#### **6.5.3.1 Separación de tareas y responsabilidades**

La (CGR, 2004), plantea que las tareas y responsabilidades esenciales relativas al tratamiento, autorización, registro de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes. El propósito de ésta es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura organizacional.

Las responsabilidades claves necesitan ser divididas o separadas entre diferentes personas para reducir el riesgo de error o irregularidad.

Esto debe incluir responsabilidades separadas para autorizar, procesar, registrar y revisar las transacciones, así como por el manejo de los activos relacionados. Ningún individuo debería controlar todos los aspectos claves de un evento o transacción.

Toda empresa debe crear condiciones y mecanismos para evitar que una operación sea realizada por una misma persona, para dar cumplimiento al principio de separación de funciones; por ejemplo, las labores de ventas, registro de las cuentas por cobrar y recepción de efectivo, estas actividades no pueden ser realizadas por la misma persona, si el personal es poco, se pueden realizar revisiones cruzadas para minimizar los riesgos de errores humanos y fraude.

Los procedimientos administrativos deben estar por escrito para formalizar el paso a paso y poder realizar evaluaciones, con base a lo que está escrito.

En correspondencia con lo planteado en la teoría se considera que una entidad debe tener definida las tareas y responsabilidades dentro de cada uno de los procesos que se desarrollen, aunque no se tenga la cantidad de personas ideales para que se establezcan todos los controles, es responsabilidad de la gerencia a través de la administración, que un proceso no lo realice una sola persona, para minimizar el riesgo de errores humanos.

Las organizaciones deben definir controles internos que permitan identificar claramente dentro de un proceso quién o quiénes son responsables y cómo están separadas las tareas, los responsables en cada proceso.

#### **6.5.4 Información y Comunicación**

- La organización ha de generar la información relevante para respaldar el funcionamiento de los otros componentes de control interno.
- La organización compartirá internamente la información, incluyendo los objetivos y responsabilidades para el control interno, necesaria para respaldar el funcionamiento de los otros componentes de control interno.
- La organización comunicará externamente las materias que afecten al funcionamiento de los otros componentes de control interno. (COSO, 2013).

Se considera que la información es poder, si se tiene claro la importancia de comunicar la información relevante para que la dirección tome decisiones oportunamente, se puede decir que hay comunicación efectiva, que se traduce en efectividad en cada una de las operaciones de una entidad.

En toda entidad debe estar definidos los niveles de comunicación que permitan identificar acciones que pueden generar riesgos para el cumplimiento del control interno.

#### **6.5.5 Actividades de Monitorización**

- La organización llevará a cabo evaluaciones continuas e individuales, con el fin de comprobar si los componentes del control interno están presentes y están funcionando.
- La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno. (COSO, 2013).

En correspondencia con lo planteado en los dos principios se considera que se deben tener definidos procesos para comprobar que los componentes del control

interno están funcionando y sobre todo definir proceso de cómo se comunica de forma asertiva las deficiencias que se produzcan.

La máxima autoridad en una entidad debe definir mecanismos para comunicar a las personas responsables del cumplimiento del control interno las deficiencias identificadas en el proceso de evaluación.

## VII. PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Cómo se realiza el control interno en los procedimientos administrativos?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en la aplicación de control interno en los procedimientos administrativos?

¿Cómo se valora la aplicación del control interno en los procedimientos administrativos?

## VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

De acuerdo a la operacionalización de las variables esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, sin embargo se utilizan técnicas del enfoque cualitativo.

Hernández, Fernández y Baptista (2010), definen que el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas y se estableció una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis.

El Enfoque cualitativo, se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico, (Hernández y otros, 2010).

### a. Tipo de Investigación

Esta investigación de acuerdo al nivel de profundidad es descriptiva y de acuerdo al diseño es no experimental.

La Investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. (Hernández y otros 2010). Se describió el control interno en los procedimientos administrativos, se identificaron fortalezas, debilidades y se hizo valoración de la aplicación.

Es descriptiva porque se examinó el fenómeno que ocurrió y su entorno real, es decir los controles internos en los procedimientos administrativos, su uso, su aplicación las personas involucradas en el proceso.

Esta investigación es no experimental, Hernández y otros (2010), mencionan que la investigación no experimental, consiste en observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos, en la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos afirma.

El cumplimiento del control interno en los procesos administrativos son hechos que ocurrieron sin la intervención directa del investigador, el proceso de esta investigación fue observar, para evaluar cómo se aplicó el control interno en los procedimientos administrativos.

### **b. Población y muestra**

Hernández y otros (2010), definen que la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

En esta investigación la población como un todo es el personal que labora en CESESMA, 20 personas, de los cuales 8 son del área administrativa, 4 del equipo de coordinación, 8 educadores y se toma como parte de la población la documentación soporte de los procedimientos, de las cuales existe un archivo o carpeta por cada mes, la información corresponde, entre otros, comprobantes de pagos, comprobantes de diario, anexos a estados financieros y conciliaciones bancarias.

Según Hernández y otros (2010), la muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de la investigación.

El tipo de muestra es la no probabilística, Hernández y otros (2010) afirman que en la muestra no probabilística la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de la toma de decisiones del investigador, por lo que es intencional.

Los criterios que se tomaron en cuenta para la muestra, eran que fuesen personas que trabajan para la asociación y que tengan responsabilidad en el cumplimiento del control interno en los procedimientos administrativos que existe.

En esta investigación se seleccionaron a 9 personas que están vinculadas directamente a los procedimientos administrativos como son una persona responsable administrativa, una contadora, un auxiliar contable, tres coordinadores de área que forman parte del equipo de coordinación y tres educadores.

### **c. Métodos y técnicas para la recolección de datos**

En esta investigación se utilizó la entrevista, el cuestionario a los cargos de administrador, contador, auxiliar contable, coordinadores de área y educadores y revisión documental a los documentos soportes de comprobantes de pago, manual de caja chica, conciliaciones bancarias, anexos a estados financieros,

para recoger información sobre la aplicación del control internos en los procedimientos administrativos de CESESMA, estos instrumentos se desprenden de los indicadores planteados en la operacionalización de las variables.

**Método:** Para la recolección, procesamiento y análisis de los datos obtenidos se hizo uso del método empírico.

El método empírico consiste en la recolección de datos, en los cuales a base de teorías se deriva una conclusión científica, empírico significa algo que ha surgido de la experiencia directa con las cosas, su fundamento radica en la percepción directa del objeto de investigación y del problema (Méndez, 2009).

Variables: Hernández y otros (2010), define que una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.

La variable medida en esta investigación es el **Control interno**.

El anexo 1 se realizó la operacionalización de la variable los indicadores que permitieron la elaboración de los instrumentos de recolección de la información que sustentan los resultados de la investigación realizada.

### **Técnicas para la recolección de datos**

Técnica: Es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cuales se efectúa el método y sólo se aplica a una ciencia. La diferencia entre el método y la técnica es que el método es el conjunto de pasos y etapas que deben cumplir una investigación y éste se aplica a varias ciencias, mientras que técnica es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método. (Tamayo y Tamayo, 2003).

**Entrevista:** Es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo, los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes de la misma (Méndez, 2009).

Con esta técnica se pudo obtener datos y evidencias de parte del personal de la asociación en correspondencia a las funciones que realizan cada uno de ellos, para determinar cómo se implementa el control interno en los procedimientos administrativos de la asociación.

Se estructuró una entrevista al cargo de administrador compuesta de 26 preguntas relacionadas con los objetivos del control interno y con los componentes del control interno, con el fin de identificar los procedimientos que se realizaron en el segundo semestre del 2014. (Anexo 2)

Se formuló una entrevista al cargo de Contador compuesta de 15 preguntas relacionadas con de los objetivos del control interno y los controles administrativos establecidos, con el fin de conocer los procedimientos que se aplicaron en el segundo semestre del 2014. (Anexo 3)

Se elaboró una entrevista al cargo de Auxiliar Contable compuesta de 3 preguntas relacionadas con los controles administrativos para realizar compras con el objetivo de conocer los procedimientos que se utilizaron en este proceso en el segundo semestre del 2014. (Anexo 4)

Se preparó una entrevista al cargo de Coordinadores de área compuesta de 13 preguntas relacionadas a los componentes del control interno, con el objetivo

de conocer si las personas que coordinan proyectos identifican la presencia de los elementos del control interno en su trabajo. (Anexo 5).

Se construyó una entrevista al cargo de Educador compuesta de 10 preguntas relacionadas a los componentes del control interno, con el objetivo de verificar si los educadores identifican los controles internos que la asociación aplicó para el logro de los objetivos. (Anexo 6).

**Cuestionario:** Tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, afirma Hernández y otros (2010).

El cuestionario permitió obtener información relevante para identificar los controles internos en los procedimientos administrativos en CESESMA durante el segundo semestre del 2014, Se aplicó a los cargos de, coordinadores de área, educadores, administrador, Contador, auxiliar contable.

Se formuló un cuestionario para los cargos de coordinadores de área y educadores con 4 preguntas, relacionadas al componente de control interno entorno de control, para verificar si las personas conocen la estructura organizativa e identifican los niveles de comunicación en la asociación (anexo 7).

Se preparó un cuestionario para el cargo de administrador con 39 preguntas, relacionadas a los controles administrativos, y a los componentes del control interno para verificar e identificar los procedimientos que se aplicaron en la asociación en el segundo semestre del año 2014 (anexo 8)

Se organizó un cuestionario para el cargo de contador con 32 preguntas, relacionadas a los controles administrativos, y a los componentes del control

interno para verificar los procedimientos que se aplicaron en la asociación en el segundo semestre del año 2014 (anexo 9).

Se confeccionó un cuestionario para el cargo de auxiliar contable con 6 preguntas, relacionadas a los controles administrativos, y al componente del control interno entorno de control para verificar los procedimientos administrativos que se realizaron en la asociación en el segundo semestre del año 2014 (anexo10)

**Revisión documental:** Es una técnica de revisión y de registro de documentos que fundamentan el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y/o conceptual, aborda todo paradigma investigativo (cualitativo, cuantitativo y/o multi método) por cuanto hace aportes al marco teórico (Méndez, 2009).

Es muy utilizada para obtener datos y organizar los datos de los libros, tesis, manuales, documentos y toda fuente bibliográfica necesaria para documentar el marco teórico.

La revisión documental está orientada a la revisión de documentos que forman parte de los procedimientos del control interno administrativo, en esta investigación se realizaron a los soportes de comprobantes de pagos, manual de caja chica, conciliaciones bancarias y a los anexos de los estados financieros. Anexos 11, 12,13 y 14.

### **Validación de Instrumentos de recolección de la información**

Validar es “determinar cualitativa y/o cuantitativamente un dato”. La validez se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir, (Tamayo y Tamayo, 2003).

La validez del instrumento de recolección de datos de la presente investigación, se realizó a través de la validez de contenido, es decir, se determinó hasta dónde los ítems que contiene el instrumento fueron representativos del dominio o del universo contenido en lo que se desea medir.

Se realizó el proceso de validación de los instrumentos a utilizar en la investigación, los instrumentos fueron validados por los maestros:

1. Msc Manuel González, Docente especialista en contabilidad, Máster en Contabilidad con énfasis en Auditoría, Docente de la UNAN – FAREM Matagalpa.
2. Msc Anabel Pravia, contador público autorizado. Especialista en auditoría y control interno. Máster en Pedagogía y en Contabilidad con énfasis en Auditoría. Docente de la UNAN – FAREM Matagalpa.
3. Msc Alexander Zeledón, Docente especialista en Contabilidad, Máster en Contabilidad con énfasis en Auditoría, Docente de la UNAN – FAREM Matagalpa.
4. Msc Pedro Gutiérrez, Docente especialista en Administración, Máster en Recursos Humanos, Docente de la UNAN – FAREM Matagalpa.
5. Msc Natalia Golovina, Docente especialista en Administración, Máster en Pedagogía Universitaria, Docente de la UNAN – FAREM Matagalpa.

Las recomendaciones realizadas fueron:

- Revisar la redacción de las preguntas, consideran estaban cerradas para ser aplicadas en entrevista.
- Revisar la cantidad de instrumentos a aplicar.

- Incluir en la teoría otros modelos de control interno.
- Ordenar la operacionalización de variables, específicamente que se iniciara con los componentes del control interno.
- Incluir el instrumento de cuestionario.

De estas recomendaciones se procedió a realizar revisión en la redacción de las preguntas, se incluyó el instrumento cuestionario y se mantuvo el orden en la operacionalización, porque está ordenado de acuerdo al orden de los objetivos específicos.

Se realizó la prueba piloto de los instrumentos validados por los maestros, a los cargos de administrador, contador, coordinadores de área, auxiliar contable y educadores, que consistió en presentar los instrumentos para la lectura, conocer si se tenía comprensión de lo que se investiga y el resultado fue que se mejorara la redacción de las preguntas.

Hernández y otros (2006), definen que la prueba piloto consiste en administrar el instrumento a personas con características semejantes a las de la muestra objetivo de la investigación, página 306, se realizó a los cargos de administrador, contador, coordinadores de área, auxiliar contable y educadores, que consistió en presentar los instrumentos para la lectura, conocer si se tenía comprensión de lo que se investiga el resultado fue que se mejorara la redacción de las preguntas.

Luego del validar los instrumentos se procedió a aplicarlos, este proceso fue lento, porque dependió del tiempo de las personas, previo se solicitó autorización para realizar este procedimiento, a cada una de las personas se les solicitó tiempo y se preparó un espacio alejado del ruido de las intervenciones para aplicar los instrumentos.

## Procesamiento de la información

Esta investigación estuvo enfocada en recolectar información referente a los controles internos en los procedimientos administrativos que se realizan en CESESMA en el segundo semestre del año 2014, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades, así como la importancia de la sistematización de estos procedimientos para el cumplimiento de sus objetivos.

Se aplicaron entrevistas, cuestionarios y guía de revisión documental; estos instrumentos fueron derivados de los indicadores obtenidos en la operacionalización de las variables.

El procedimiento utilizado para el análisis de la información obtenida a través de los instrumentos se realizó mediante:

- a) Análisis documental de las fuentes bibliográficas
- b) Conocimiento y evaluación de la problemática mediante la aplicación de entrevistas y cuestionario.
- c) Corroboración de la información mediante las guías de revisión documental.

Los datos obtenidos fueron procesados atendiendo a:

- a) Obtención y clasificación de la información
- b) Análisis y discusión de los resultados
- c) Tabulación, ordenamiento y procesamiento de la información utilizando hojas de texto y cuadros en Word y Excel, Power Point.

Se realizó la triangulación de la información obtenida, discutiéndose la misma con la bibliografía y las inferencias personales.

## **IX. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Los siguientes son los resultados correspondientes a la evaluación del control interno en los procedimientos administrativos, llevados a cabo en CESESMA en el segundo semestre del año 2014.

Estos resultados se derivan de la indagación realizada al personal sustantivo de dicha organización y del proceso de revisión documental realizada a los soportes de comprobantes de pago, manual de caja chica, conciliaciones bancarias, anexos a informes financieros.

### **a) Descripción del control interno en los procedimientos administrativos de CESESMA**

Dentro de la investigación se planteó conocer si la persona responsable administrativa y la persona responsable de la contabilidad de CESESMA conocen los objetivos del control interno y la relevancia que tiene el cumplimiento de éstos para el logro de los mismos, mediante la entrevista y el cuestionario y tomando como referencia las sub-variables suficiencia y confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables; dentro estas sub variables se definieron sus indicadores, como se aprecia a continuación.

#### **1 Objetivos del control interno:**

- Veracidad
- Representatividad
- Objetividad
- Verificabilidad
- Suficiencia
- Confiable

- Cumplimiento.

## 1.1 Veracidad

En relación a la veracidad, se entrevistó a la responsable administrativa y la persona encargada de la contabilidad, señalando que los registros financieros y contables que implementa la asociación CESESMA, los llevan de forma manual, organizados en hojas de cálculo de Excel. Se destaca que todas las operaciones son soportadas con documentos establecidos por la asociación apegados a las disposiciones de ley del país, se menciona que los archivos están diseñados para que permita rastrear cualquier transacción y confirmar una operación.

La información registrada en los estados financieros se puede comprobar su veracidad con la revisión de los anexos y los auxiliares de cada una de las cuentas afirma la contadora, es decir que la información financiera es veraz, si refleja en su contenido transacciones, transformaciones internas y otros eventos realmente sucedidos, la veracidad acredita la confianza y credibilidad del usuario en la información financiera (Instituto Mexicano, Contadores Públicos, 2006).

## 1.2 Representatividad

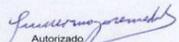
En relación a la representatividad, se entrevistó a la responsable administrativa y la contadora y ambas mencionan que los estados financieros representan las operaciones vinculadas al giro de la asociación ingresos, gastos, donaciones de CESESMA, su razón de ser económicamente es la ejecución de proyectos sociales. Se constata que para cada uno de los proyectos realizan estados financieros mensuales con sus anexos, luego se realiza un consolidado por cuentas para hacer la presentación general de los estados financiero, en este proceso se registran las obligaciones establecidas por ley, ejemplo de estos las cuentas por pagar: INSS empleador, INATEC, treceavo mes, indemnización

Imagen 1: Balanza de comprobación

 <b>Centro de Servicios Educativos en Salud y Medio Ambiente</b> <b>BALANZA DE COMPROBACION</b> <b>Del 01 de al 30 de Noviembre 2,014.</b>							
CUENTA	DESCRIPCION	ACUMULADO AL 31/10/2,014.		MES NOVIEMBRE/2,014		ACUMULADO AL 30/11/2,014.	
		DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER
110101	Moneda Nacional						
110102	Moneda Extranjera						
110301001	BDF Cia. Cte #102-000644-3 Proy. Varios	41808.10		79999.22	110218.62	11588.70	
110301004	BDF Cia. Cte #105-000105-5 F. Propios	492.73		93750.62	59566.65	34676.70	
110301005	BDF #105-300056-4 Save The Children	136520.51		265747.48	374901.94	27366.05	
110301012	BDF Cia. Cte #100-301845-1 Save Children	120244.45		270362.00	330942.97	59663.48	
110301013	BDF Cia. Cte #100-300117-0 IS-44	60360.91		110106.11	124007.31	46459.71	
110301014	BDF # 100-301798-9 Trocaire	56257.76		155510.31	172468.65	39299.42	
110302001	BDF Cia. Aho 203-000326-0 Proy. Varios	341811.16		1075.62	78990.00	263896.78	
110302003	BDF Cia. Aho 203-301126-4 F. Propios	21396.14		10030.77	0.00	31426.91	
110302005	BDF #203-301296-1 Save The Children	1301619.77		5065.62	564759.34	741926.05	
110302013	BDF # 203-301674-6 IS-44 FASE III	220567.94		829.55	105800.00	115597.49	
110302014	BDF # 12033017076 Trocaire	348677.45		1375.80	132250.00	217803.25	

Fuente: Informe financiero CESESMA

Imagen 2: Balance General de proyecto.

 <b>Centro de Servicios Educativos en Salud y Medio Ambiente</b> <b>CENTRO DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN SALUD Y MEDIO AMBIENTE.</b> <b>CESESMA.</b> <b>BALANCE GENERAL</b> <b>AL 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2014</b>					
Proyecto: Fortalecimientos del Modelo Escuelas Seguras y de Calidad con énfasis en la participación de Niños, Niñas y Adolescentes en los Municipios del Tuma La Dalia, APOYADO POR SAVE THE CHILDREN EXPRESADO EN DOLARES					
<u>Activo</u>			<u>Pasivo y Patrimonio</u>		
<b>Activo Corriente</b>	<b>US\$</b>	<b>13,975.55</b>	<b>Pasivo No corriente</b>	<b>US\$</b>	<b>13,975.55</b>
Banco Moneda Nacional	2,161.80		Gastos acumulados por pagar	573.80	
Bancos Moneda Extranjera	11,813.75		Retenciones por pagar	443.96	
			Intereses por pagar	59.03	
			Proyecto por ejecutar Fortalecimiento al modelo Escuelas Seguras y de Calidad	6,323.45	
			Proyecto por ejecutar: Participacion de NNA en prevencion de la explotación Economica	6,575.31	
<b>Total Activo</b>	<b>US\$</b>	<b>13,975.55</b>	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>US\$</b>	<b>13,975.55</b>
*Por la presente certifico que todos los montos detallados anteriormente (incluyendo los anexos) se han gastado efectivamente para el proyecto de Save The Children Internacional anteriormente mencionado según el presupuesto y de conformidad con los términos y condiciones del acuerdo firmado a este fin. Asimismo, certifico que el estado financiero precedente ha sido preparado a partir de los registros contables y otros registros del proyecto y es un extracto fiel y correcto de los mismos*.					
 Elaborado Arlen Cárdenas M responsable Administrativa		 Revisado Janeth Saenz Montenegro Contadora		 Autorizado Guillermo Jose Medrano Coordinador	
 ADMINISTRACIÓN-FINANZAS Centro de Servicios Educativos en Salud y Medio Ambiente					

Fuente: Informe financiero de proyecto CESESMA 2014.

Para que la información sea representativa debe tener concordancia entre su contenido y lo que se pretende representar. Para que la información financiera

sea representativa, debe existir una concordancia entre su contenido y las transacciones, transformaciones internas y eventos que han afectado económicamente a la entidad (Instituto Mexicano, Contadores Públicos, 2006).

A como lo muestran estas dos imágenes la información financiera presenta concordancia entre su contenido y las transacciones que han afectado económicamente a CESESMA, la imagen balanza de comprobación, refleja los datos presentados en el balance general del proyecto, los informes financieros de los proyectos se elaboran en moneda dólares, la contabilidad de CESESMA se presenta en córdobas porque es la moneda nacional de país, al realizar el consolidado de la contabilidad los informes financieros de los proyectos se convierten a córdobas con el tipo de cambio oficial de banco central.

### **1.3 Objetividad**

Sobre la objetividad, se entrevistó a la responsable administrativa y la contadora, mencionan las dos que se registran los ingresos y gastos de los proyectos aprobados, de igual manera las obligaciones por pagar según las disposiciones de ley, es decir, vinculadas al giro de la asociación, además se menciona que por ser entidades sin fines de lucro, contiene precisamente la característica de ausencia del ánimo de lucro. Por tanto, la finalidad primordial de su contabilidad no es registrar los resultados económicos obtenidos en su actividad, beneficios o pérdidas en su aceptación más tradicional, sino la de registrar la ejecución de cada uno de los proyectos, reflejar los compromisos asumidos y la cobertura estimada para su cumplimiento y, fundamentalmente, los logros propuestos alcanzados y el grado de realización en el ejercicio de las actividades sociales emprendidas.

Esta entidad obtiene ingresos para poder cumplir los fines de tipo social, basándose en el presupuesto, que es la herramienta que sirve de control. Las

utilidades no son un indicador que sirva de referencia ya que no es un objetivo pretendido, pasando a un segundo plano y con una finalidad distinta ya que los posibles beneficios nunca serán repartidos. La formulación de la cuenta de pérdidas y ganancias, o excedente como se denomina en la terminología de la contabilidad, no tiene sentido para medir la actuación de la entidad respectiva ya que el giro de la asociación es servicios sin fines de lucro, la información refleja los ingresos y egresos de los proyectos.

La objetividad de la información financiera se refiere a que debe encontrarse libre de sesgo o prejuicio, que no sea subjetiva o que esté manipulada o distorsionada para beneficio de algún o algunos grupos o sectores, que puedan perseguir intereses particulares diferentes a los del usuario general de la información financiera, no deben estar influidos por juicios que produzcan un resultado predeterminado de lo contrario, la información pierde confiabilidad. (Instituto Mexicano, Contadores Públicos, 2006).

#### **1.4 Verificabilidad**

Al preguntar en la entrevista sobre la verificabilidad de la información a la responsable administrativa y la contadora mencionan que existen anexos a los estados financieros confirmando con los registros impresos que son los documentos soportes suficientes para la verificación de los procedimientos ya que existe la cultura organizacional que permite ir registrando todas las transacciones realizadas por la asociación.

Él (Instituto Mexicano, Contadores Públicos, 2006) ha definido que la verificabilidad de la información financiera es que esta se pueda validar y comprobarse.

## **1.5 Suficiente**

Se preguntó en la entrevista a la administradora y la contadora por cuál es el mecanismo que utilizan para garantizar que la información financiera refleje todas las operaciones que afectaron económicamente la asociación, la contadora menciona que una forma son los auxiliares de las cuentas las cuales son un buen mecanismo para reconfirmar que los movimientos fueron registrados correctamente. La administradora expresa que la revisión de una persona distinta a quien realiza los estados financieros es otra manera de revisar.

La información es suficiente si contiene toda aquella información que ejerza influencia en la toma de decisiones de los usuarios generales. (Instituto Mexicano, Contadores Públicos, 2006).

## **1.6 Confiabilidad**

Con respecto a la confiabilidad de la información se entrevistó a la responsable administrativa, menciona que la información es confiable porque se elabora en base a las normas establecidas y que se tienen los soportes de las operaciones que se reflejan.

Los informes financieros están siendo preparados con información confiable si se conoce el grado en que los objetivos y metas de las operaciones de las entidades están siendo alcanzados, se debe conocer el alcance de los objetivos planificados, saber si se están cumpliendo, un ejemplo de esta es el seguimiento presupuestario a cada uno de los proyectos, la asociación debe realizar monitoreo y seguimiento constante y periódico para que se cumpla con los compromisos adquiridos con las agencias de cooperación afirma la responsable administrativa.

## **1.7 Cumplimiento**

Sobre el cumplimiento de leyes y regulaciones se preguntó en la entrevista a quiénes rinde cuenta la asociación y la frecuencia de las rendiciones de cuentas, la responsable administrativa y la contadora coinciden en afirmar que por ser una persona jurídica se rige por las leyes del país, ser una asociación sin fines de lucro no es sinónimo de estar exento de presentar información, menciona que se rigen por la ley 147 Ley General sobre Personas Jurídicas sin fines de lucro, están inscritos en el Ministerio de Gobernación en la unidad de asociaciones con el número perpetuo 1308, presentan una vez al año sus estados financieros ante este ministerio, afirman que mensualmente se brinda información a la Dirección General de Ingresos, con sus ventanillas electrónicas (VET) y al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social a través del Sistema del Instituto de Nicaragüense de Seguridad Social (SIE), también menciona que se presentan informes financieros a las agencias de cooperación pero la frecuencia está definida por los convenios o acuerdos firmados entre ambas partes.

Toda acción que se emprenda por parte de la dirección de la organización, debe estar enmarcada dentro las disposiciones legales del país y debe obedecer al cumplimiento de toda la normatividad que le sea aplicable al ente. Este objetivo incluye las políticas que emita la alta administración, las cuales deben ser suficientemente conocidas por todos los integrantes de la organización para que puedan adherirse a ellas como propias y así lograr el éxito de la misión que ésta se propone. (Cuéllar, 2009).

## **2 Controles administrativos**

### **2.1 Compra de bienes y servicios**

Se investigó sobre los controles administrativos que CESESMA tiene para el proceso de compra de bienes y servicios, se aplicó entrevista, cuestionario a la

responsable administrativa, la contadora y la auxiliar contable, también se hace revisión documental a los soportes de comprobantes de pagos. La respuesta de la responsable administrativa en la entrevista y el cuestionario indica que no tienen unidad de compras, no se elabora plan anual de compras, no está conformado un comité de compras para evaluar las cotizaciones, afirman que no existe manual para compras que los procedimientos están definidos en el manual general de normas y procedimientos administrativos, también afirma la contadora y la auxiliar contable que se realizan compras de bienes y servicios y en la entrevista se pide describir los procedimientos para realizar una compra:

- Identificar la necesidad
- Presupuesto para la compra.
- Elaboración de cuadro comparativo de proveedores.
- Seleccionar el producto o servicio que se necesita comprar en base a criterios definidos.
- Especificaciones Técnicas, el producto debe cumplir con todas las especificaciones requeridas
- El proveedor debe cumplir con todos los requisitos legales
- Proceso de la solicitud
- Elaboración de cheque.

Retomando los criterios antes señalados de verificación y confiabilidad en este proceso, señalan que en primer lugar se identifican la necesidad que tienen de adquirir un bien o un servicio este proceso lo realizan los coordinadores de proyectos que envían al área administrativa una solicitud de compras (imagen 3), en esta área se verifican la disponibilidad en el presupuesto, la asistente administrativa procede a realizar proformas, información confirmada en la revisión documental a los soportes de pagos.

Imagen 3. Solicitud de compras.

### SOLICITUD DE COMPRA

Proyecto:

Agencia.  fecha de solicitud.

Saldo disponible en presupuesto u\$:  fecha que será utilizado

Rubros:

Cantidad de proformas:

Actividad propuesta a utilizarse: \_\_\_\_\_

Código del rubro	Cantidad	Descripción	Unidad de medida	Tamaño o peso	Observaciones/recomendaciones para la compra.

\_\_\_\_\_  
Solicitado por  
Nombres y Apellidos  
Cargo

\_\_\_\_\_  
Revisado por  
Nombres y Apellidos  
Cargo

\_\_\_\_\_  
Autorizado por  
Nombres y Apellidos  
Cargo

Fuente: Manual general de normas y procedimientos administrativos CESESMA 2014.

Una vez se tienen las proformas, la responsable administrativa elabora un cuadro comparativo (imagen 4) de proformas, especificando criterios para la selección del proveedor, el cuadro comparativo de ofertas es firmado por tres

personas distintas a la que realizó las proformas, se confirma que el proveedor cumple con los requisitos de ley, una vez autorizada la selección del proveedor se lleva a cabo el proceso de emitir cheque. En la medida de lo posible se trata de que la persona que compra sea distinta a la que realiza las proformas, a veces tiene que ser la misma por que no se tiene áreas separadas para compra y proformas ni recepción en bodega.

Imagen 4: Cuadro comparativo

### CUADRO COMPARATIVO

PROYECTO \_\_\_\_\_

MONEDA \_\_\_\_\_

ACTIVIDAD \_\_\_\_\_

ITEM	DESCRIPCION	PROVEEDORES								
		PROVEEDOR 1			PROVEEDOR 2			PROVEEDOR 3		
		CANT	COSTO UNITARIO	SUB TOTAL	CANT	COSTO UNITARIO	SUB TOTAL	CANT	COSTO UNITARIO	SUB TOTAL
<b>SUB TOTAL</b>										
<b>IVA</b>										
<b>TOTAL</b>										
<b>CRITERIOS DE ADJUDICACION:</b>										

Lugar y Fecha:

\_\_\_\_\_  
ELABORADO POR  
Nombres y Apellidos  
Cargo

\_\_\_\_\_  
REVISADO POR  
Nombres y Apellidos  
Cargo

\_\_\_\_\_  
AUTORIZADO POR  
Nombres y Apellidos  
Cargo

Fuente: Manual general de normas y procedimientos administrativos CESESMA 2014.

La responsable administrativa menciona en las observaciones del cuestionario que CESESMA ya tiene definido un techo para tener tres proformas en una compra, si la compra es de menor valor a lo establecido, se hace una compra directa, realizan una proforma que es con la que se hace el trámite de cheque.

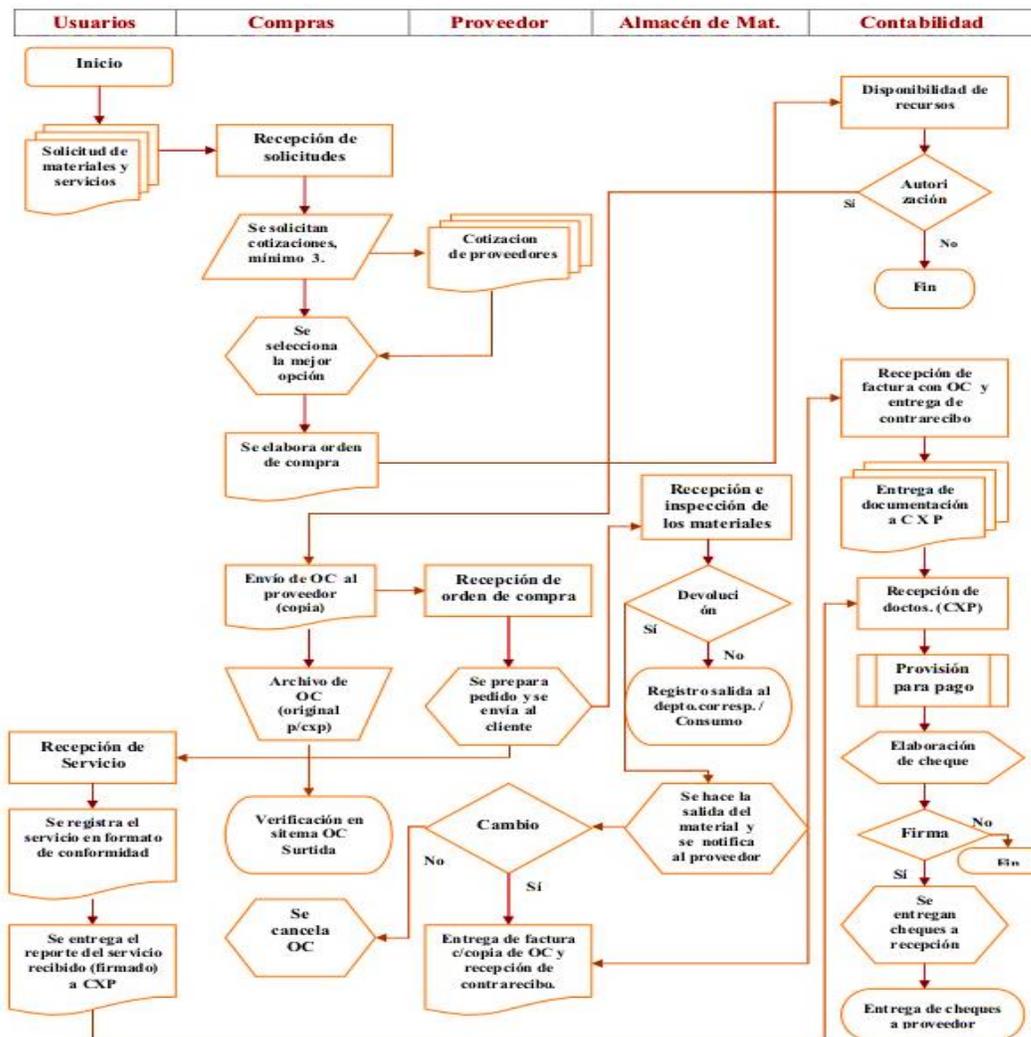
Acompañado con estos pasos se deben elaborar el flujo grama del proceso de compra, el cual permite complementar la secuencia de pasos y el desarrollo de la actividad de manera efectiva y sin temor a cometer errores o dejar de cumplir un paso, autorización o control establecido.

Un diagrama de flujo es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo, desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones u áreas de su estructura organizativa. (Manene, 2011).

En la actualidad los diagramas de flujo son considerados en la mayoría de las empresas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método o sistema.

A continuación se muestra el flujograma del procedimiento de compras, el cual contiene todos los pasos y procedimientos administrativos como lo contables.

Imagen 5: Flujoograma del procedimiento de compra



Fuente: Chiavenato 2011

En el proceso de compras es primordial contar con el personal adecuado y suficiente para que se lleven a cabo los procesos tal y como han sido diseñados.

Otro ejemplo que evidencia el criterio de verificabilidad es la selección del producto o servicio que se necesita comprar, especificaciones técnicas que el producto debe cumplir con todas las especificaciones requeridas. El proveedor debe cumplir con todos los requisitos legales. La factura soporte de la compra se

confirmó en la revisión documental que se hizo a los comprobantes de pagos que están a nombre de CESESMA, en algunos casos están a nombre de CESESMA pleca agencia de cooperación, se realiza de esta forma en correspondencia con los convenios de cooperación que definen que así debe ser.

Imagen 6: Factura soporte de gasto.

**VENTA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION**  
**MANFERRER**  
 Propietario: MANUEL MÉNDEZ  
 Les ofrece pedrín, Arena, Piedra Cantera a los precios más bajos.  
 Visitenos en la siguiente Dirección: De la Escuela 14 - 100 mts a la carretera a Bull Bull - La Dalia CEL.: 8635-9428

RUC N° 4491711840002N  
**FACTURA**  
 FECHA: 11 / 07 / 14 N° 00158  
 CLIENTE: Cesesma  
 DIRECCION: Casa Blanca

CANT.	DESCRIPCION	P/UNIT	VALOR
2	Mts <sup>3</sup> de arena matastepe	750	7500
4	Bls de Cemento	254	1016
<b>VENTA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION</b> <b>MANFERRER</b> <b>CANCELADO</b> Metapán, N.I.C.			
<b>ENTREGADO</b>			
CUOTA FIJA		TOTAL C\$	7516

Imp. Jerquin RUC 0030601510000U AMP 15/003/01/2019 00-0000-TSELOCK DYC 0001-0500 7/27/01/2013 SOLV NO. 1355772

Manuel Méndez  
 Recibi conforme

Manuel Méndez  
 Entregue conforme

Fuente CESESMA 2014

Al continuar indagando en la entrevista sobre el procedimiento para la recepción de una compra, las personas del área administrativa comparten que se cotejan las cantidades y se hace una descripción del producto según en factura contra productos recibido, existe un área para resguardar las compras que se realizan. La persona que realizan la compra deposita en un lugar o bodega lo que compró, marcando y separando por proyecto cada compra, es decir, hay una recepción de la mercancía por factura del proveedor y la inspección, chequeo físico de la mercancía lo cual se registra a través del llenado de un formato de entradas de la mercancía al inventario. Si llega un producto dañado o que no cumple con los requerimientos se procede a realizar la devolución al proveedor de

lo contrario, se procede almacenar la mercancía en área definida, se pudo comprobar con el instrumento de revisión documental que las facturas por compras están a nombre de la asociación como lo confirman la administradora, la contadora y el auxiliar contable que fue entrevistado.

### **2.1.1 Control interno identificado en compra de bienes y servicios.**

- La responsable administrativa revisa que las solicitudes de compras contienen descripción precisa de los artículos y servicios deseados, cantidades
- La responsable administrativa se cerciora que cada solicitud de compras está firmada por la persona que solicita la compra, la persona que revisa y la persona que autoriza la compra.
- La responsable administrativa debe cerciorarse que la solicitud de compras se emita antes de la compra.
- La persona que realiza la compra debe garantizar que el bien o servicio adquirido este en correspondencia en cantidad y calidad con la proforma.
- La responsable administrativa se cerciora que estén en físico las tres proformas para elaborar el cuadro comparativo.
- La persona que realiza la compra revisa que la factura se emita a nombre de la asociación.

## **2.2 Efectivo en Caja y banco**

Al indagar en el cuestionario sobre los procedimientos para el efectivo en caja y banco la responsable administrativa y la contadora manifestaron que existe una persona responsable y que esta persona tiene acceso a los registro de contabilidad, expresaron que los ingresos que CESESMA recibe por lo general es en por dos conceptos desembolsos para ejecución de proyectos el cual vienen mediante cheques a nombre de la asociación y de reintegros de cheques como

medida de control interno para este caso solo se reciben minutas de depósitos, no se reciben efectivo, una vez recogida la minuta de depósito se procede a elaborar el recibo de caja, este recibo esta pre numerado.

Afirman que cuando reciben un ingresos a través de transferencias bancarias, éste se verifica con el estado de cuenta del banco, para proceder a realiza el recibo de caja.

Se preguntó en la entrevista sobre el procedimiento de control quién y cómo son controlados los blocks o talonarios de recibos de caja. La responsable administrativa y la contadora mencionan que son controlados en el área administrativa, agregando que los ingresos no son de gran volumen porque, son nada más por desembolsos de los donantes y por reintegro de anticipos, el consecutivo de los blocks o talonarios de recibos de caja se lleva archivo del consecutivo y lo realiza la asistente administrativa.

### **2.2.1 Control interno identificado en efectivo caja y banco**

- Se elaboran recibo de caja.
- Existe una persona responsable del manejo de los recibos de caja.
- Los recibos de caja son pre numerado.
- Se lleva orden cronológico y consecutivo de los recibos de caja.
- Hay una persona responsable para el archivo consecutivo de los recibos de caja.
- Comparación de los registros de las operaciones con los bancos, consiste en confirmar los registros de los libros y los reflejados por el banco en el estado de cuenta.

### **2.3 Fondo Fijo de Caja Chica**

En la investigación se contempló indagar sobre el manejo del fondo de caja chica, la responsable administrativa y la contadora afirman en el cuestionario que

se aplicó que no existe fondo fijo de caja chica, explicando que se utiliza un fondo que le llaman anticipos a justificar, y son montos solicitados para actividades específicas quincenalmente, donde se estipula un monto administrativo para cubrir gastos menores que resulten necesarios en el transcurso de la quincena.

Los anticipos por justificar responde la administradora en el cuestionario son solicitados quincenalmente por la persona que coordina el proyecto adjuntando a la solicitud de emisión de cheque los planes de trabajo de cada uno de las y los educadores, CESESMA, tiene establecidos procedimientos para este fondo dentro de su manual general de normas y procedimientos administrativos, ejemplo de estos mencionan:

- Cada coordinador de proyecto revisa los planes de trabajo de los educadores, aprobando las actividades y montos solicitados para realizarlas.
- No se puede solicitar anticipo si se tienen rendiciones de anticipos pendientes.
- Las fechas de los soportes de los gastos son posteriores a la fecha del anticipo.
- Todo soporte de gastos debe estar libre de enmendaduras, borrones, corrector.
- El nombre de la factura soporte de gasto será de acuerdo al convenio firmado con la agencia de cooperación.
- Los coordinadores de cada proyecto son los que firman de autorizado cada gasto, cuando el gastos es realizado por la persona que coordina el proyecto, el gasto es autorizado por el coordinador general.
- Se debe realizar depósito en banco por sobrante de anticipo máximo un día hábil posterior al día de entrega del anticipo.

- Se elabora formato de rendición de anticipo, el cual lo firma la persona que solicita el fondo, la persona que revisa el gasto y la persona que autoriza la rendición.
- Antes de elaborar el anticipo el contador del proyecto confirma la disponibilidad presupuestaria de las líneas solicitadas.

La (CGR, 2004) define que la entidad debe contar con políticas y normativas para aquellos desembolsos administrativos sujetos a rendición de cuentas, contemplados en el presupuesto aprobado.

La rendición de estos fondos tendrá un plazo máximo de treinta (30) días, prorrogables por quince (15) días más, atendiendo las circunstancias o naturaleza de la operación.

### **2.3.1 Control interno identificado en fondos en avances definido como anticipo a justificar.**

- El coordinador de cada proyecto, revisa los planes de trabajo de los educadores los cuales son soporte para la solicitud de anticipos.
- Definida la persona autorizada para autorizar cambios en los planes de trabajo que tenga efecto en el monto solicitado en el anticipo.
- El contador de cada proyecto revisa que los depósitos en concepto de reintegro de cada anticipo se realice en el tiempo establecido en el manual general de normas y procedimientos administrativos.

## **2.4 Depósitos de los ingresos**

Referente a los depósitos de los ingresos se preguntó en el cuestionario si son depositados todos los ingresos en las cuentas de la asociación y si se archivan copia de la minuta de depósito a la responsable administrativa y

contadora ambas respondieron que si se hace, afirmación confirmada con la revisión documental realizada a los anexos a los estados financieros.

#### **2.4.1 Control interno identificado en los depósitos de los ingresos**

- Todos los ingresos de la asociación deben ser depositados íntegramente el valor recibido.
- La contadora de la asociación revisa que todos los recibos de caja estén archivados con las minutas de depósito, corroborando que ambas cantidades sean iguales.

#### **2.5 Manejo de cuentas bancarias**

Se preguntó en el cuestionario a la responsable administradora y la contadora si la asociación tiene cuentas bancarias, si están a nombre de la asociación, si se apertura cuentas para cada uno de los proyectos, ambas respondieron que sí, esta afirmación se constató en la revisión documental que se realizó a los anexos de los estados financieros en correspondencia a las preguntas que si existen instrucciones a los bancos indicando que las personas autorizadas para firmar cheques no pueden delegar tal autorización en otros funcionarios y si avisa inmediatamente a los bancos cuando una persona autorizada para firmar cheques deja el empleo en asociación, esta respuesta fue que no se hace.

Se constató que las cuentas bancarias se apertura con dos firmas mancomunadas de tipo A y B, las cuales están autorizadas para liberar los pagos.

#### **2.5.1 Control interno identificado en el manejo de cuentas bancarias**

- Se abren cuentas bancarias para cada uno de los proyectos que ejecutan.
- Las cuentas bancarias están a nombre de la asociación.

- Las cuentas bancarias se abren con acta de la junta directiva, donde se indica los funcionarios autorizados liberar fondos.
- La responsable administrativa se cerciora que las cuentas bancarias están a nombre de la asociación como lo indica el acta de junta directiva.

## 2.6 Desembolsos con cheques

Los desembolsos con cheques afirman en el cuestionario aplicado la responsable administrativa, la contadora y la auxiliar contable que dentro de los procedimientos establecidos están que se giran cheques en orden correlativo y cronológico, afirman en la entrevista que tienen un mueble metálico con cerradura adecuada para guardar las chequeras y los cheques firmados que los proveedores no han retirado, tienen sello de ANULADO que facilita el arqueo y la revisión de las conciliaciones, agregan que el uso del sello "ANULADO" en los cheques emitidos y han sido anulados es una práctica que realizan.

Mencionan procedimientos para elaborar un pago con cheque:

- Solicitud de pago, deben estar firmado por la persona que solicita el pago, la persona que revisa y la persona que autoriza la solicitud.
- Cada solicitud de pago debe elaborarse en los formatos establecidos pre impresos para cada uno de los proyectos.
- Soporte del pago libre de enmendaduras.
- En caso de pago de salario, se deberá adjuntar planilla de salario.
- En caso de compras debe ir con la solicitud de compras, en el caso de compras mayores a lo establecido en el manual general de normas y procedimientos administrativos deberán acompañarse de las proformas correspondientes y su cuadro comparativo de ofertas.
- Para el pago de servicios de alimentación se elabora contrato por el servicio.

- Para el pago de servicios general como por ejemplo pintar oficina, se elabora acta de conformidad por el servicio brindado.
- Los cheques en concepto de anticipo, deben estar soportados con planes de trabajo de cada una de las personas que solicita anticipo.
- Para el pago de servicios básicos se debe adjuntar factura del servicio.

Imagen 7: Comprobante de pago.

**CENTRO DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN SALUD Y MEDIO AMBIENTE**  
**CESESMA**  
 Alcaldía Municipal San Ramón 1c. al Sur y ½ c. al Oeste. Tel.: 2772-5660  
 Apartado No. 316 NIT: J0110000014710 E-mail: coordinacion@cesesma.org

**Comprobante de Pago**  
 Ck. No. 96009

**BDF** Suc Matagalpa Centro de Serv. Educ. Salud M.A.(CESESMA) **Cheque N°** 96009 1-12-25-1 **Córdoba**

Páguese a Edmundo Jarquín Moreno CS 84,163.81  
 La suma de Ochenta y cuatro mil ciento sesenta y tres  
Córdoba con 81/100  
San Ramón 18 de Junio 2014  
 Lugar y Fecha de emisión  
 102-000644-3

CONCEPTO: Anticipo

CODIGO	DESCRIPCION	PARCIAL	DEBE	HABER
TOTALES				

Elaborado por [Signature] Revisado por Janeths. Autorizado por [Signature] Cédula No. 001-271279-0077N

Fuente: CESESMA 2014

Coinciden en las respuestas del cuestionario que los pagos a proveedores se realizan a través de cheques, los cuales son elaborados manualmente por la

auxiliar contable, mencionan que los cheques no están protegidos con una máquina protectora, lo cual hace vulnerable a que pueda ser alterados los datos, afirman que los cheques son archivados en orden cronológico con los soportes definidos por CESESMA, se constató en la revisión documental a los comprobantes de pago que todos los cheques que emiten están liberados por dos firmas.

En relación al control que se lleva de los cheques cancelados, a los proveedores o quienes suministran los servicios a CESESMA contestaron en la entrevista que hay una revisión del archivo para confirmar que no faltan, se resguardan en una gaveta de escritorio en el área administrativa los cheques ya firmados pendientes de entregar a los proveedores, cuando ya se le han entregado estos son archivados por la auxiliar contable, invalidando los soportes de los gastos con sellos para cada uno de los proyectos se elabora sello.

Al indagar sobre cómo son custodiados los cheques no utilizados y anulados para impedir su utilización en el futuro, ambas explican en la entrevista que se resguardan bajo llave en el área administrativa. Los cheques que no son utilizados o en blanco están en sus chequeras en un archivador en el área administrativa contable y los anulados se invalidan con un sello y se archivan el consecutivo junto a los otros que si han sido utilizados.

### **2.6.1 Control interno identificado en los desembolsos con cheques**

- La responsable administrativa se cerciora que estén las firmas de elaborado y revisado antes de pasar los cheques a firma y que este completa la información en la solicitud de cheques.
- La responsable administrativa revisa que no se pasen a firma cheques en blanco o al portador.

- La responsable administrativa se cerciora que todos los pagos a proveedores se hagan con cheques exceptuando los autorizados en los anticipos a justificar.
- Definido espacio físico para el resguardo de los cheques que no han sido pagado y los cheques en blanco.
- La contadora revisa que los cheques estén a nombre del proveedor, según proforma.
- El contador de cada proyecto revisa que los comprobantes de pago sean archivados en orden cronológico con los soportes.
- La auxiliar contable es la responsable del archivo de los cheques que han sido pagados.

## **2.7 Conciliaciones bancarias**

Su propósito es comparar el movimiento registrado por el banco con el que conste en los registros contables en la entidad, a fin de asegurar la veracidad del saldo y revelar cualquier error o transacción no registrada, ya sea por el banco o por la entidad. Al indagar sobre las conciliaciones bancarias en la entrevista que se realizó a la responsable administrativa y la contadora afirman que estas se elaboran mensualmente para cada una de las cuentas y que están definidas las funciones de elaborado, revisado y autorizado, afirman que adjunto a las conciliaciones bancarias está el estado de cuenta, información confirmada en la revisión documental que se hizo a las conciliaciones bancarias.

### **2.7.1 Control interno identificado en las conciliaciones bancarias**

- Las conciliaciones bancarias son firmadas por tres personas distintas, minimizando el riesgo de error humano.
- La responsable administrativa revisa que las conciliaciones bancarias sean elaboradas dentro de los primeros cinco días hábiles del mes siguiente, en

cumplimiento con el manual general de normas y procedimientos administrativos.

- La responsable administrativa se cerciora que las conciliaciones bancarias estén soportadas con el estado de cuenta.
- Están definidas las personas responsables de la elaboración de las conciliaciones bancarias.

Imagen 8: Conciliación bancaria.



**Centro de Servicios Educativos en Salud  
y Medio Ambiente**

**CENTRO DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN SALUD Y MEDIO AMBIENTE  
CESESMA**

**CONCILIACION BANCARIA  
DEL 01 AL 30 DE SEPTIEMBRE 2014**

**BANCO: BDF CUENTA N°: 203-301296-1 DOLARES**

**NOMBRE DE LA CUENTA: CENTRO DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN SALUD Y MEDIO AMBIENTE(SAVE THE CHILDREN)**

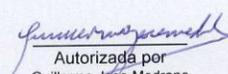
<b>SALDO SEGÚN ESTADO DE CUENTA DEL BANCO</b>		<b>11,813.75</b>
<b>SALDO SEGÚN LIBROS</b>		<b>11,813.75</b>
<b>( +/- ) OTROS AJUSTES</b>		
Depósito en Tránsito		
<b>SUB TOTAL</b>		
Creditos Bancarios		
Total Creditos		-
Cargos Bancarios		
Total Cargos		-
<b>SALDO CONCILIADO SEGÚN BANCOS</b>		<b>11,813.75</b>
<b>SALDO CONCILIADO SEGÚN LIBROS</b>		<b>11,813.75</b>
		<b>0.00</b>

Nota: El saldo de la cuenta de ahorro esta integrado por US\$ 6,575.31 saldo del proyecto Niñez Trabajadora y US\$ 5,238.44 saldo del proyecto: Fortalecimiento al modelo Escuelas Seguras y de Calidad

Fecha de Elaboración: **30.09.2014**

  
 Elaborada por  
 Lic. Arlen Cardenas M.  
Responsable Administrativa

  
 Revisado Por  
 Lic. Janeth Saenz Montenegro  
Contadora

  
 Autorizada por  
 Guillermo José Medrano  
Coordinador

CESESMA

PAGADO  
CON FONDOS

Fuente: Estados financieros CESESMA

### **3 Componente entorno de control.**

#### **3.1 Estructura organizativa**

Es importante una estructura organizativa bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades en el desempeño de forma sistemática de la organización formal.

Todas las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

Al indagar en el cuestionario sobre la estructura organizativa en primer instancia se preguntó si conocen la estructura organizativa de la asociación las personas consultadas indican que si la conocen, consideran que están representadas las áreas de trabajo y afirman en la entrevista que esta estructura permite alcanzar los objetivos de la asociación, los coordinadores de área expresan en la entrevista que es una estructura no única ya que depende de un equipo de coordinación que facilita que los objetivos institucionales se cumplan desde la ejecución de los proyectos, indican que las áreas que existen son las siguientes:

- Equipo de coordinación
- Educación
- Prevención de violencia.
- Medio Ambiente.
- Administrativa contable.

La responsable administrativa y la contadora afirmaron en el cuestionario que conocen la estructura organizativa y consideran que las áreas de trabajo están representadas en esta estructura.

Los educadores entrevistados reafirman lo planteado por los coordinadores de área indicando que la toma de decisiones se hace de manera colegiada por ende tienen mejor respaldo y credibilidad, afirmaron en la entrevista que es la guía para alcanzar lo que la organización se plantea en su plan estratégico y se construye colectivamente siendo esta la mirada hacia el futuro, es como la sombrilla que cada miembro debe manejar nadie está ausente a esto.

Imagen 9: Estructura organizativa



Fuente CESESMA Plan Estratégico 2014-2019

### 3.2 Organigrama

Toda empresa sea pequeña, mediana o grande, sin excepción necesitan algún tipo de estructura, sobre todo si tiene empleados, este tipo de estructura son los Organigramas los cuales pueden ser sencillos o complejos dependiendo del tipo de empresa y la cantidad de operaciones que se efectúe en la misma.

Al investigar en el cuestionario sobre si la asociación tiene organigrama y en la entrevista si este representa la estructura organizativa, los coordinadores de área afirman que la estructura organizativa que definieron funciona como organigrama que responde a las necesidades y requerimientos institucionales que está ajustado a la realidad de funcionamiento.

Los educadores afirman en la entrevista que la estructura organizativa permite conocer cuáles son sus funciones y los niveles de responsabilidad que tienen, dan un ejemplo en la organización están conformados primeramente por el equipo de coordinación se sabe a quién abocarse ante una dificultad.

### **3.3 Coordinación entre áreas**

Se preguntó en la entrevista cómo se coordinan las áreas para el cumplimiento de los objetivos y se pidió que se describieran los niveles de comunicación que han establecido. Las personas que coordinan las áreas plantean que se realiza a través de reuniones para poner en común planes, objetivos, metas, también para solicitar apoyo mutuo y aprender entre todas y todos, que se coordinan desde diferentes momentos metodológicos lo cuales menciona:

- Desde la planeación estratégica al definir la disposición organizativa
- Elaborando POA de la organización que previamente se trabaja por áreas
- Existe un equipo de coordinación que una vez al mes nos reunimos para tomar decisiones estratégicas
- Evaluación institucional una vez al año.

Los educadores expresaron que se coordinan desde las reuniones del equipo de coordinación, se reúnen cada inicio de mes y evalúan los avances en cada área, planifican el quehacer en cada área teniendo como referencia los objetivos estratégicos, dan ejemplos de cómo es vista para ellos las coordinaciones:

- Cuando las personas que coordinan mantiene comunicación fluida.
- Cuando hacen nuevas propuestas de proyectos.
- Cuando actualizan los documentos que son de referencia institucional como: plan estratégico, manual de normas y procedimientos administrativos, manual de recurso humanos, normativa de protección, política de género entre otros.

### **3.4 Recursos humanos**

(Chiavenato, 2007), plantea que la conducta de las personas dentro de las organización es compleja y depende de factores internos (que resultan de sus propias características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores etc) y de factores externos (que resultan del ambiente, de las características organizacionales, como del sistema de recompensas y sanciones, factores sociales, políticos, cohesión grupal existente).

Al indagar con la responsable administrativa si la asociación tiene área de recursos humanos, si tienen plan de entrenamientos, plan de capacitación, si se lleva análisis y evaluación de puestos, que si existe un presupuesto anual para las capacitaciones al personal, ella afirma en el cuestionario que se aplicó, que la asociación no tiene un área de recursos humanos, que es el área administrativa la responsable de realizar los procesos que han definido los cuales menciona:

- Proceso de convocatoria.
- Proceso de reclutamiento.
- Proceso de selección.
- Proceso de contratación
- Proceso de inducción.

Cada uno de estos procesos o líneas de trabajo esta descrito en el manual de recursos humanos.

Se preguntó en la entrevista a la responsable administrativa si la asociación tiene plan de capacitación al personal, ella explica que el personal está en constante capacitación pero que es una debilidad no tener un plan anual de capacitaciones, afirma que una de las necesidades de capacitación interna es la del refrescamiento del manual general de normas y procedimientos administrativos, porque se hizo una sesión con el personal en el año 2011, pero no lo han vuelto a realizar, hay personal nuevo y procedimientos que se han incorporado al control interno que deben ponerse en común con todo el personal, afirma que no cuentan con un presupuesto anual, las capacitaciones se realiza de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria de los proyectos.

Al tener esta información referente al proceso de capacitación del personal, se encontró una debilidad porque un plan de capacitación es la base para gestionar fondos en los presupuesto y este proceso lo realizan al revés primero el dinero y luego los temas a capacitar, porque se debe construir un plan de capacitación, partiendo de un diagnóstico de necesidades a mejorar para que el desempeño sea eficiente, un personal en constante capacitación está motivado y la motivación a los trabajadores es una de las factores más eficaces de alcanzar los objetivos planificados, no se debe considerar las capacitaciones a los trabajadores como un gasto sino como una inversión que el retorno se verá en la calidad de vida de las organizaciones y en el ambiente laboral.

También se preguntó a todos los entrevistados si la asociación realiza evaluación al desempeño, todos coinciden que cada año a finales se les envían un formato que se llama autoevaluación, afirman que este proceso es mejor para ellos porque no son evaluados con puntos ni tienen estrés que en base a resultados ocurran despido, las preguntas que contestan son una referencia, no

son un test esquemático, tienen la oportunidad de hacer una reflexión y una mirada crítica personal y no se limitan a contestar racionalmente cada pregunta, afirman que estas autoevaluaciones se envían por correo electrónico, agregan que posterior a enviarlas no hay una sesión ni individual ni colectiva para poner en común generalidades de los resultados de las autoevaluaciones.

## 4 Componente Evaluación de Riesgos

### 4.1 Definición de objetivos

La Organización ha de especificar los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados, debe identificar y evaluar sus riesgos, debe gestionar el riesgo de fraude y debe identificar y evaluar los cambios importantes que podrían impactar en el sistema de control interno. (COSO, 2013).

Al preguntar en la entrevista a la responsable administrativa y los coordinadores de áreas si CESESMA tiene definido objetivos estratégicos y específicos con suficiente claridad, si identifican los riesgos externos e internos; todas las personas entrevistadas afirman que han construido el plan estratégico y definieron misión, visión, principios, cinco objetivos estratégicos institucionales, consideran que están definidos con claridad porque en el proceso de definición participo todo el personal, los objetivos no son resultados de una consultoría externa es resultado de un proceso de construcción colectiva permitiendo que cada una de las personas conozcan el alcance de cada uno los que se plantean. Compartieron que los objetivos definidos se desprenden de la misión y visión:

**Visión institucional de CESESMA:** “Niñas, niños, las y los adolescentes con sus familias, viviendo en ambientes seguros, con igualdad, equidad y respeto; con oportunidades para su formación integral, capaces de organizarse e incidir

con protagonismo para promover y defender sus derechos y contribuir al desarrollo de sus comunidades.

**Misión:** CESESMA contribuye a la promoción y defensa de los derechos de la niñez y adolescencia mediante procesos educativos de empoderamiento en familias, escuelas y comunidades rurales en conjunto con las niñas, niños, adolescentes y otros actores.

Afirmaron que el plan estratégico es evaluado al finalizar el periodo y se trabaja en el siguiente tomando en cuenta la evaluación y pertinencia de lo propuesto por cada uno de los actores involucrados, para la claridad de los riesgos hacen análisis FODA que ayuda a visibilizar y a minimizar los riesgos.

## **5 Componente Actividades de control**

### **5.1 Identificación de riesgos**

Las organizaciones se enfrentan a los riesgos de manera rutinaria, los cuales pueden impactar negativamente sus actividades, por lo que los niveles esperados de rendimiento, las metas, los objetivos y las estrategias en general no se cumplan. En este sentido, se ha incrementado la preocupación de la Alta Gerencia por el manejo eficiente de los riesgos asociados al negocio, las nuevas tecnologías, los cambios en los procesos, las fallas del recurso humano y el cumplimiento con requerimientos regulatorios locales e internacionales. Identificar los riesgos correctamente permite conocer los factores internos y externos que puedan afectar adversamente la implementación de estrategias y el logro de objetivos del negocio, estableciendo las estrategias para su mitigación y de esta manera incrementar el valor de la organización. (Españeira, 2010).

Al preguntar en la entrevista si CESESMA tiene identificado los riesgos externos e internos a los coordinadores de área y a la persona responsable

administrativa afirman que lo hacen desde la planificación estratégica y la planificación de los POA por proyecto. Al analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas les permite identificar los posibles riesgos para identificar alternativas o estrategias para enfrentar los posibles riesgos, en este proceso de realizar el FODA se hace énfasis en las fortalezas como se mantienen desde lo que está trabajando o interviniendo y de ahí definen estrategias. Las Oportunidades como se aprovechan y explotarlas de acuerdo al contexto. Las debilidades se trabajan contraponiendo el cómo corregirlas y ahí se minimizan los riesgos externos como pueden ser disminución de las fuentes de cooperación para la gestión de proyectos, o bien mejorar las estrategia metodológicas y pedagógicas de intervención. Con respecto a lo financiero, afirman que realizan auditorias financieras para dar garantías de la transparencia en la ejecución de los fondos y para evaluar el control interno de CESESMA.

Todas las empresas, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o tipo de industria, encuentran riesgos en todos los niveles de su organización. Los riesgos afectan la habilidad que tiene una empresa para sobrevivir y para competir exitosamente dentro de su industria; para mantener su fortaleza financiera, su imagen pública positiva y la calidad general de sus productos o servicios y su personal. No hay manera práctica de reducir su riesgo a “cero”. De hecho, la decisión misma de establecer un negocio, crea un riesgo. La gerencia debe decidir el nivel de riesgo que prudentemente puede aceptar y tratar de permanecer dentro de ese nivel.

El proceso de identificación, análisis y administración de riesgos es un componente crítico de cualquier sistema de control interno eficaz. También debe reconocerse que siempre está presente el cambio y es fundamental para un proceso eficaz de evaluación de riesgo tomar las acciones necesarias para responder a tales cambios.

Para comprender el proceso de evaluación de riesgo a nivel de empresa, el equipo a cargo del proyecto debe considerar factores tales como:

1. Si se han establecido y comunicado los objetivos a nivel de empresa, incluyendo la manera como están soportados por planes estratégicos y complementados a nivel de proceso o de aplicación.
2. Si se ha establecido un proceso de evaluación de riesgos que incluya una estimación de la importancia de los riesgos, evaluación de las probabilidades de que ocurran, y determinación de las acciones necesarias.
3. Si se han establecido mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a situaciones que puedan tener un efecto dramáticamente extenso en la empresa. (Por ejemplo, un comité gerencial de administración de activos/pasivos en una institución financiera, o un grupo de riesgos de comercialización de “commodities” en una empresa manufacturera).
4. Si existen mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a eventos rutinarios o a actividades que afecten el logro de los objetivos de la entidad o a nivel de proceso/aplicación.
5. Si el departamento de contabilidad ha establecido procesos para identificar cambios significativos en los principios de contabilidad generalmente aceptados promulgados por las autoridades pertinentes.
6. Si los canales de comunicación están facultados para notificar al departamento de contabilidad los cambios en las prácticas de negocios de la empresa que pueden afectar el método o el proceso de registrar transacciones
7. Si el departamento de contabilidad tiene procesos para identificar cambios importantes en el entorno operativo, incluyendo cambios regulativos.

## **5.2 Identificación de fraude**

La principal responsabilidad de la prevención y detección de fraudes, recae en la directiva de una entidad que es garantizar la vigilancia estricta de la

administración, que la entidad establezca y mantenga un control interno para lograr la certeza razonable, en relación con la confiabilidad de la información financiera, la efectividad y la eficiencia de las operaciones, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Es responsabilidad de la gerencia de administración imponer un control estricto para la prevención de fraudes, que pueda reducir las oportunidades de que se cometa el fraude y un freno que podría persuadir a las personas de cometerlo, debido a la probabilidad de detección o castigo. Esto involucra la creación de una cultura de honestidad y comportamiento ético. Además, es responsabilidad de la gerencia establecer un ambiente de control y mantener políticas y procedimientos, para ayudar al logro del objetivo de asegurar, a la brevedad posible, la conducta ordenada y eficiente del negocio de la entidad.

Se preguntó en la entrevista cuáles son los procedimientos para minimizar riesgos de fraude a la responsable administrativa y los coordinadores de área afirman que uno de los primeros pasos que dieron fue la construcción de un manual general de normas de procedimientos, un manual de recursos humanos y la definición de políticas institucionales que les permite proceder con transparencia, dar seguimiento al cumplimiento de leyes y regulaciones como la entrega de estados financieros al Ministerio de Gobernación, otro ejemplo: definidas firmas libradoras para liberar cheques, realizar auditorías a la ejecución de fondos de cada uno de los proyectos.

### **5.3 Separación de tareas y responsabilidades:**

En las entrevistas se indaga sobre cómo está definida la segregación de funciones, la responsable administrativa explica que en el área de administrativa y contable están cuatro personas, con los cargos de responsable Administrativa, Contadora, auxiliar contable, asistente administrativa, cada una de ellas con funciones definidas dentro del proceso de control interno afirma que la

segregación de funciones es un método que se usa en todas las organizaciones para separar las responsabilidades dentro de un proceso, en la preparación de estados financieros debe estar definida cada actividad, incluyendo la autorización y registro de transacciones así como mantener la custodia de activos, también representa una actividad de control clave que afecta a todas las aseveraciones en los estados financieros, esta afirmación de la responsable administrativa concuerda con lo expresado por la contadora, los coordinadores de área y los educadores que afirman que en cada una de las áreas están definidas las funciones y responsabilidades, como resultado, una segregación de funciones inapropiada puede representar un aspecto importante para las organizaciones originando debilidades materiales o deficiencias significativas en los controles internos. Esto es porque dichas deficiencias pueden resultar en una mayor posibilidad de fraude, errores, o irregularidades en los procesos, en el procesamiento de transacciones y en reportes financieros, una segregación adecuada de funciones reduce la probabilidad que los errores, sean intencionales o involuntarios y que no sean detectados.

## **6 Componente Información y Comunicación**

### **6.1 Comunicación de información efectiva:**

Información y comunicación es el proceso de capturar e intercambiar información que se necesita para ejecutar, administrar y controlar las operaciones de la empresa.

La calidad del sistema de comunicación e información que una empresa establezca tiene impacto en la toma de decisiones.

Se preguntó en la entrevista por los procedimientos que ha definido la asociación para que la dirección reciba información sobre el cumplimiento del control interno, los coordinadores de área plantean que un primer nivel es a través de la definición del manual general de normas y procedimientos administrativos

que facilita tener un referente para el control interno en la implementación de los diferentes proyectos, otro nivel es a través del seguimiento a las prácticas que se implementan para la aplicación de lo establecido en el manual. Por ejemplo, tener definidos diferentes instrumentos como la elaboración de informes diarios permite tener información para la toma de decisiones, estos informes los coordinadores, leen y revisan semanalmente para dar respuesta a las dificultades que se encuentran en la implementación de los proyecto, este procedimientos es una norma de un control interno definido, también mencionan que a través de las auditoria que se realizan es una manera de obtener información confiable si se cumple con las normas y procedimientos construidos en CESESMA.

Los educadores contestaron en la entrevista que una de las formas es a través de las reuniones que realizan por proyectos, reuniones del equipo de coordinación, de los procesos de formación institucional, los informes técnicos, informes financieros, evaluaciones, planificaciones, seguimiento y monitoreo, se recibe información sobre el avance en los procesos educativos.

La responsable administrativa responde en la entrevista que se han definido procedimientos para que todo el personal conozca sus funciones a través del proceso de inducción un ejemplo que brinda es que el personal de nuevo ingreso no facilita procesos educativos solos antes de los tres meses, periodo que sirve para que este siempre como apoyo en la facilitación con otro miembro del equipo para que se familiarice con la normas, una vez que conocen sus funciones e identifican las responsabilidad dentro de la estructura organizativa se han establecido formas de como recoger información relevante para la toma de decisiones un ejemplo es preguntar a un proveedor si se le está pagando en tiempo y forma, esta información es usada para mejorar los procedimientos de pago o para confirmar que los procedimientos son efectivos, la información obtenida se comunica a las personas responsables del cumplimiento de un proceso,

Afirma la responsable administrativa que en CESESMA se han establecido formas de cómo comunicar una de las formas es en las sesiones mensuales que realiza el equipo de coordinación, en las reuniones que se realizan por cada área de trabajo y en constante comunicación que establecen las personas que coordinan las áreas entre ellas y con el personal bajo su responsabilidad, afirma que en la asociación se han establecido niveles para el cumplimiento del control interno, como por ejemplo tener áreas de trabajo para alcanzar los objetivos estratégicos, existe un equipo de coordinación integrado por las personas que coordinan las áreas de trabajo, luego se reúne el personal por área, organizando sesiones de retroalimentación a los resultados de auditoria, otro ejemplo que brindaron es el uso de correos institucionales de cada uno de los trabajadores en donde se comunica de forma interactiva las decisiones internas de la asociación.

## **7 Componente: Actividades de monitorización**

### **7.1 Evaluación al control interno:**

La gerencia monitorea los controles para cerciorarse que funcionen conforme a lo diseñado, y si se han modificado para adaptarlos a condiciones cambiantes. Monitoreo, es un proceso de evaluación para determinar la calidad del control interno a través del tiempo, considerando si los controles están operando para lo que fueron diseñados y asegurando que son modificados apropiadamente por condiciones cambiantes. Esto implica evaluar el diseño y la operación de los controles con regularidad, tomando las acciones correctivas necesarias. Este proceso se logra mediante actividades sobre la marcha y evaluaciones separadas, o combinaciones de ambas.

Para comprender el proceso de monitoreo al control interno que se realiza en CESESMA, en las entrevistas aplicadas se indagó sobre las formas de evaluar el control interno que se han establecido, una de las formas que explica la responsable administrativa es a través de las implementaciones de las

recomendaciones de las auditorías externas que se realizan tanto por las agencias de cooperación como por las entidades gubernamentales un ejemplo de estas recomendaciones fue la de incorporar en la rendición de anticipos las firmas de elaborado, revisado y autorizado, el formato de rendición se hacía pero no tenía las firmas que lo respalden, otro ejemplo fue la incorporación en el proceso de compras el formato de solicitud de compra para evitar que las compras se realicen a criterio de la persona que realiza las proformas que se sustentará la compra en una necesidad a través de una solicitud.

Con respecto a las medidas que utiliza la asociación cuando se presenta incumplimiento en el control interno las personas que coordinan las áreas en las entrevistas plantean que primeramente conversan la situación con la persona, luego se plantea en el equipo de coordinación, si el incumplimiento se repite se toman otras medidas, como hacerlo por escrito, la administradora en la entrevista respondió que hay una persona responsable administrativa, una contadora que están pendientes si las normas de control interno establecidas se cumplen a través de la verificación de los soportes de gastos, la elaboración de los estados financieros con sus anexos, estas dos personas informan de los avances al equipo de coordinación y se definen tiempos y procedimientos para mejorar, afirman que se da la oportunidad de aprender del incumplimiento una o dos veces, si ocurre la falta más de tres e incumple las normas establecidas, se cancela el contrato laboral.

Los educadores plantean en la entrevista que va en dependencia de la gravedad del problema, ejemplo si es una falta según lo que demanda la normativa de protección en las relación que establecemos con las niñas, niños y adolescentes es despedido por irresponsabilidad ante determinada situación, si faltan a un acuerdo establecido en equipo de trabajo se le hace saber la irresponsabilidad que tienen en el cumplimiento del acuerdo, afirman que se les da la oportunidad de aprender del incumpliendo una vez o dos veces que si la falta incurre más de tres ocasiones es despedido de la asociación.

**b) Fortalezas y debilidades del Control interno en los procedimientos administrativos que llevó a cabo CESESMA.**

En la siguiente matriz se presentan las fortalezas y debilidades encontradas en los procedimientos administrativos con base a los resultados de la investigación.

Tabla: 1 Fortalezas y Debilidades del Control Interno en CESESMA.

<b>Aspectos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Sub variables:</b>		
Suficiencia y confiabilidad de la información financiera:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representatividad del giro de la asociación</li> </ul>	
Efectividad y eficiencia de las operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad de la información financiera</li> </ul>	
Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de las leyes y regulaciones externas e internas.</li> <li>• Elaborado manual general de normas y procedimientos administrativos y de recursos humanos.</li> </ul>	
<b>Aspectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fortalezas</b></li> </ul>	<b>Debilidades</b>
<b>Sub Variable: Controles Administrativos</b>		
Compras de bienes y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definidos los procedimientos para compras.</li> <li>• Formatos para solicitud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe Unidad de Compras.</li> <li>• No existe plan anual de compras.</li> </ul>

	<p>de compra y cuadro de selección.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definidas las funciones dentro del proceso de compra.</li> </ul>	
Efectivo en Caja y Banco.	<ul style="list-style-type: none"> <li>No reciben efectivo en caja lo hacen con minutas de depósitos y cheques.</li> <li>Llevan control de los blocks o talonarios de caja.</li> </ul>	
Depósito de los ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los ingresos son depositados en las cuentas de la asociación.</li> </ul>	
Manejo de cuentas bancarias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las cuentas bancarias están a nombre de la asociación y todas las cuentas bancarias son dos personas las firmas libradoras.</li> </ul>	
<b>Aspectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Fortalezas</b></li> </ul>	<b>Debilidades</b>
Desembolsos con cheques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definidos procedimientos para pago y custodia de cheques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los cheques no están protegidos con una maquina protectora.</li> </ul>
Conciliaciones bancarias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración mensual de conciliaciones bancarias por cada cuenta.</li> </ul>	

<b>Sub Variable: Entorno de Control</b>		
Estructura Organizativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definida estructura organizativa</li> </ul>	
Coordinación entre áreas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definidos los mecanismos de coordinación entre áreas.</li> </ul>	
Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definido manual de recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No realizan evaluación al desempeño.</li> <li>No tienen plan de capacitación al personal.</li> </ul>
<b>Sub variable: evaluación de riesgos</b>		
Definición de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definidos los objetivos</li> </ul>	
<b>Sub variable: Actividades de Control</b>		
identificación de fraude	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocen la importancia de la identificación de fraude.</li> </ul>	
<b>Aspectos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Sub variable: información y comunicación</b>		
Comunicación de información efectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definido mecanismos para obtener y comunicar información.</li> </ul>	
<b>Sub variable: actividades de monitorización</b>		
Evaluación al control	<ul style="list-style-type: none"> <li>El control interno es</li> </ul>	

interno	evaluado anualmente a través de auditorías de proyectos y por medio de las auditorías de las entidades gubernamentales.	
---------	---	--

Fuente: Creación propia de los resultados de la investigación.

## **FORTALEZAS:**

### **a) Representatividad del giro de la asociación:**

(Cuéllar, 2009) Define que la contabilidad capta las operaciones, las procesa y produce información financiera necesaria para que los usuarios tomen decisiones.

Esta información tendrá utilidad si su contenido es confiable y si es presentada a los usuarios con la debida oportunidad. Será confiable si la organización cuenta con un sistema que permita su estabilidad, objetividad y verificabilidad.

Si se cuenta con un apropiado sistema de información financiera se ofrecerá mayor protección a los recursos de la empresa a fin de evitar sustracciones y demás peligros que puedan amenazarlos.

#### **Ejemplos:**

- Comparar los registros contables de los activos con los activos existentes a intervalos razonables.
- Asegurar apropiadamente los activos de la empresa
- Consignar diariamente y en las mismas especies los ingresos.

**b) Confiabilidad de la información financiera:**

(Cuéllar, 2009), define que se debe tener la seguridad de que las actividades se cumplan cabalmente con un mínimo de esfuerzo y utilización de recursos y un máximo de utilidad de acuerdo con las autorizaciones generales especificadas por la administración.

De acuerdo a los resultados de la investigación el proceso de elaboración de la información financiera es confiable porque se prepara de acuerdo a normas, procedimientos y leyes internas y externas.

**c) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables**

Toda acción que se emprenda por parte de la dirección de la organización, debe estar enmarcada dentro las disposiciones legales del país y debe obedecer al cumplimiento de toda la normatividad que le sea aplicable al ente. Este objetivo incluye las políticas que emita la alta administración, las cuales deben ser suficientemente conocidas por todos los integrantes de la organización para que puedan adherirse a ellas como propias y así lograr el éxito de la misión que ésta se propone así lo define (Cuéllar, 2009).

La Ley 562 (2005), por medio del Código del Tributario de Nicaragua, en su Arto. 2, define que son fuentes del Derecho Tributario.

- ✓ La Constitución Política de Nicaragua
- ✓ Las Leyes
- ✓ Los Tratados, Convenios o Acuerdos Internacionales vigentes,
- ✓ Los reglamentos y disposiciones que dicte el Poder Ejecutivo en el ámbito de su competencia.
- ✓ La Jurisprudencia de la Corte Suprema de Justicia y

- ✓ Las disposiciones de carácter general que emita el Titular de la Administración Tributaria con fundamento en las leyes respectivas y en estricto marco de su competencia.

En el Arto. 9: Tributo son las prestaciones que el estado exige mediante Ley con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines. Los tributos, objetos de la aplicación del presente Código se clasifican en: Impuestos, tasas y contribuciones especiales.

Tributación es pagar impuestos de acuerdo al régimen que existe en cada nación, la cual tiene por objeto la recaudación de fondos que el estado necesita el cumplimiento de sus fines.

Los principales impuestos del sistema tributario nicaragüense, contenidos en la Ley 822 Ley de Concertación Tributaria, son:

- ✓ Impuestos Sobre la Renta
- ✓ Impuestos al Valor Agregado
- ✓ Impuestos Selectivo de Consumo

CESESMA, está inscrito en la Dirección General de Ingresos bajo el número de identificación tributaria: NIT J0110000014710 a nombre de la asociación, en el Ministerio de Gobernación con el número perpetuo 1308.

CESESMA no es responsable retenedor del IVA, es responsable retener del impuesto sobre la renta IR por compras, servicios, rentas de trabajo y servicios profesionales.

Por estar constituida legalmente como una asociación sin fines de lucro, la Ley 822 de Concertación Tributaria en la sección II, artículo 32 Exenciones

subjetivas; establece que se encuentran exentos del pago del IR de actividades económicas, sin perjuicio de las condiciones para sujetos exentos reguladas en el artículo 33 de la presente Ley, los sujetos siguientes:

Inciso 4: Las instituciones artísticas, científicas, educativas y culturales, sindicatos de trabajadores, partidos políticos, Cruz Roja Nicaragüense, Cuerpos de Bomberos, instituciones de beneficencia y de asistencia social, comunidades indígenas, asociaciones civiles sin fines de lucro, fundaciones, federaciones y confederaciones, que tengan personalidad jurídica.

CESESMA tiene registrado el número empleador 335216 en el instituto Nicaragüense de Seguridad Social como parte del cumplimiento de las leyes vigentes en el país.

#### **d) Definidos manuales**

Para Aguirre (2005), los manuales son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

CESESMA, tiene definido el manual general de normas y procedimientos administrativos, manual de recursos humanos estructurados en correspondencia con el giro de la asociación, un ejemplo es que dentro del manual de recursos humanos esta la definición de los cargos, estructura salarial y las funciones.

**e) Definidos los procedimientos para compras.**

El tener definidos los procedimientos para realizar compras es una fortaleza porque se cumple con lo establecido por la contraloría general de la república en el manual de normas técnicas de control interno en donde define que todas las adquisiciones se ajustarán a las normas y disposiciones generales y particulares que le sean aplicables.

En particular y con relación a la integración con los distintos sistemas de la organización, deberán previo a la realización del llamado a licitación o concurso, o a la formalización del contrato en su caso, verificar que el bien o el servicio requerido hayan sido previstos en el Plan Anual de Contrataciones, o en su defecto, justificar fehacientemente la necesidad.

**f) Definidos formatos para solicitud de compra y cuadro de selección.**

El formato de solicitud de compra es utilizado con la finalidad de realizar determinadas compras. (Lara, 2006).

Es una fortaleza de CESESMA dentro del proceso de compras de bienes y servicios por que las compras que se realizan están sustentadas en necesidades de las áreas de trabajo, no se realizan las compras a discreción del personal del área administrativa.

**g) Definidas las funciones dentro del proceso de compra.**

(Hernández & Hernández, 2005) definen que un riesgo añadido, en relación con la segregación de funciones, surge cuando se delega la responsabilidad de la contratación en un único actor, debido a que éste podría seleccionar a proveedores no competitivos por intereses personales.

Para evitar este hecho debería acreditarse una política de compras que disponga la participación de al menos dos personas en la ejecución de la compra, e incluso que a partir de un importe determinado ésta sea aprobada por un tercero.

La (CGR, 2004) tiene como normativa que es conveniente evitar que todos los aspectos fundamentales de una transacción u operación se concentren en manos de una sola persona o unidad operativa, establece que el sistema de adquisición de bienes y servicios en cada entidad, deberá diferenciar las atribuciones a solicitar, autorizar el inicio, y llevar a cabo el proceso de adquisición o contratación. Asimismo, deberá identificar a los responsables de la decisión de contratación con relación a la calidad, oportunidad y competitividad del precio. Los procedimientos administrativos de la adquisición o contratación se sujetarán a disposiciones legales vigentes.

En esta investigación se constató que existen procedimientos de compras donde intervienen personas diferentes dentro del proceso de compras, señalaron que la solicitud de compras la elaboran los coordinadores de área, luego en el área administrativa la asistente administrativa realiza las proforma y la responsable administrativa elabora cuadro comparativo de precios el cual es autorizado por el coordinador general, aunque mencionan que no tienen área de compras, hay evidencias que el proceso de compras no lo realiza una misma persona.

Una entidad pequeña puede que no tenga suficiente personal empleado para aplicar la segregación de funciones plenamente. En tal caso, la dirección debe ser consciente del riesgo que ello implica y compensar el defecto con otros controles.

La rotación del personal contribuye a que los aspectos centrales de las transacciones o hechos contables, no se concentren en una sola persona por un espacio de tiempo prolongado (CGR, 2004).

**h) No reciben efectivo en caja lo hacen con minutas de depósitos y cheques.**

La (CGR, 2004), plantea que por ningún motivo el dinero proveniente de los ingresos se empleará para cambiar cheques o para efectuar desembolsos de la entidad.

Debe evitarse en lo posible recibir ingresos directamente en efectivo en las entidades públicas, con el objeto de evitar los riesgos inherentes a su uso. (CGR, 2004).

Al implementar este procedimiento la asociación debido a que no tienen área de caja se minimiza el riesgo de fraude porque no se recibe en efectivo, los ingresos lo realizan con depósito directo a banco y posterior se emite el recibo de caja.

**i) Llevan control de los blocks o talonarios de caja.**

Una de las funciones que define la (CGR, 2004) es que los blocks o talonarios en blancos de recibos de caja deber ser controlados por el contador y entregados al cajero mediante recibos firmados.

Los documentos pre-numerados deben ser utilizados en orden correlativo y cronológicamente, lo cual posibilita su adecuado control. Los documentos pre-numerados no utilizados, o formulados incorrectamente deben anularse, archivándose el original y las copias respectivas como evidencia de su anulación. (CGR, 2004).

Debido a la realidad en la que opera la asociación los block o talonarios de recibos de caja están bajo la responsabilidad de la responsable administrativa, y el archivo consecutivo es realizado por la asistente administrativa garantizando el resguardo de la papelería pre-numerada, el contador revisa que el consecutivo este archivado en el orden cronológico.

**j) Los ingresos son depositados en las cuentas de la asociación.**

La (CGR, 2004), plantea que por ningún motivo el dinero proveniente de los ingresos se empleará para cambiar cheques o para efectuar desembolsos de la entidad.

Los ingresos en efectivo o valores deben ser registrados oportunamente y depositados íntegramente en las primeras horas del día hábil siguiente a su recepción. Copia de la minuta de depósito debe pasar por el departamento de contabilidad para su verificación y registro posterior.

**k) Las cuentas bancarias están a nombre de la asociación y todas las cuentas bancarias deben ser dos personas las firmas libradoras.**

La (CGR, 2015), con la actualización de las normas de control interno establece que toda cuenta bancaria debe ser abierta exclusivamente a nombre de la Entidad y en número limitado a lo estrictamente necesario mediante la autorización que se dispongan en las normas legales vigentes.

El cierre de toda cuenta bancaria debe ser autorizado formalmente por la máxima autoridad. Los servidores públicos titulares y suplentes, designados para el manejo de fondos de las entidades, deben ser acreditados legalmente ante los bancos depositarios; los cheques o medíos electrónicos que se expidan llevarán firmas mancomunadas tipo "A" y "B". Las expresiones tipo "A" y "B" se utilizan

para indicar que son firmas de diferentes servidores públicos, los cuales no deben depender directamente el uno del otro. Excepto en los casos en que la firma tipo "A" sea de la máxima autoridad. Los servidores públicos que tengan asignada la responsabilidad de firmar cheques, indistintamente del tipo de firma serán responsables de cerciorarse antes de firmar, del cumplimiento de las normas de control previo al desembolso.

Cuando se produzca el retiro o traslado de cualquiera de los Servidores Públicos acreditados, se deberán cancelar de forma inmediata las firmas autorizadas en los respectivos bancos y proceder a realizar un nuevo registro para mantener la condición de firmas mancomunadas.

#### **I) Definidos procedimientos para pago y custodia de cheques.**

A excepción de los pagos por caja chica y de los casos en que la ley exija el pago de remuneraciones o transferencias en efectivo o cuando no exista una agencia bancaria en la localidad, todos los desembolsos se efectuarán mediante cheque intransferible o por medios electrónicos, a nombre del beneficiario y expedido contra las cuentas bancarias de la entidad. (CGR, 2004).

Los mecanismos de control aplicables para la seguridad y custodia de cheques,

Incluyen:

- Giro de cheques en orden correlativo y cronológico, evitando reservar cheques en blanco para operaciones futuras.
- Uso de sellos protectores que impidan la adulteración de los montos consignados.
- Uso de muebles con cerradura adecuada para guardar los cheques en cartera y los talonarios de cheques no utilizados.

- Uso de registros de cheques en cartera y cheques anulados, que faciliten la práctica de arqueos y la revisión de las conciliaciones.
- Mecanismos de comunicación rápida para el bloqueo de cuentas bancarias en casos de cheques extraviados.
- Uso del sello "ANULADO" en los cheques emitidos que deben anularse.

#### **m) Elaboración mensual de las conciliaciones bancarias por cuenta.**

La (CGR, 2004), mandata que se efectuarán mensualmente análisis y aclaraciones de las diferencias entre los registros contables de las cuentas bancarias y los estados de cuenta enviados por los bancos y otras entidades financieras. No deberán permanecer en las conciliaciones bancarias partidas sin aclarar y ajustar por más de treinta (30) días después de haber sido incluida dentro de una conciliación. Las conciliaciones bancarias estarán bajo la responsabilidad de personas que no tengan responsabilidad en el manejo de efectivo o la emisión de cheques.

CESESMA elabora conciliaciones bancarias para cada una de las cuentas, verificando que se adjunta estado de cuenta y están firmadas por tres personas en cargos distintos, además se confirma que tienen estampado sello de la asociación y del proyecto.

#### **n) Definida estructura organizativa.**

La estructura organizacional de una empresa u otro tipo de organización, es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. (Chiavenato, 2011).

La fortaleza encontrada en la estructura organizativa de CESESMA es que todos los investigadores afirmaron que la conocen y que se ven reflejados en ella.

**o) Definidos los mecanismos de coordinación entre áreas.**

La (CGR, 2004) plantea que cada área o sector del organismo debe conocer y operar coordinada e interrelacionada mente con las restantes áreas y sectores.

En un organismo, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que lo integran, requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar aunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los del organismo.

La coordinación mejora la integración, la consistencia y la responsabilidad, y limita la autonomía. En ocasiones una unidad debe sacrificar en alguna medida su eficacia para contribuir a la del organismo como un todo.

Es esencial, en consecuencia, que funcionarios y empleados consideren las implicancias y repercusiones de sus acciones con relación al organismo global. Esto supone consultas dentro y entre las unidades organizacionales.

Debe buscarse la optimización del conjunto organizativo y, una vez lograda, no subvalorar las sub optimizaciones sectoriales de posible aparición, y ser sumamente criterioso en la asignación de prioridades en materia de acciones y recursos a las diferentes áreas.

En CESESMA, han definidos mecanismo de coordinación entre las diferentes áreas de trabajo para alcanzar los objetivos por área y por asociación.

**p) Definido manual de recursos humanos.**

(Chiavenato, 2007) plantea que las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas

son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones los problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan in-necesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra.

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales de acuerdo a lo definido por (Chiavenato, 2007).

- ✓ Políticas de integración de recursos humanos
- ✓ Políticas de organización de recursos humanos.
- ✓ Políticas de retención/ de los recursos humanos
- ✓ Políticas de desarrollo de recursos humanos

(Reyes, 2004), afirma que los manuales como "un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.

A continuación se presentan los propósitos que se esperan obtener con los manuales:

- Proveer a las organizaciones sociales de una herramienta técnica que defina, ilustre y aclare la estructura organizativa y el funcionamiento de las distintas Unidades de la administración de acuerdo a sus objetivos.
- Presentar las diferentes unidades o departamentos que normalmente integran las organizaciones sociales.
- Definir el marco de acción de las diferentes unidades que integran organizativamente, la organización de la empresa.
- Establecer en las líneas jerárquicas, los niveles de autoridad y grados de responsabilidad entre los diferentes cargos de las organizaciones sociales.
- Servir como guía de trabajo, ya que este presenta las funciones y responsabilidades que cada departamento debe poseer.
- Contribuir al proceso de capacitación del empleado, tanto de los experimentados como de los nuevos.
- Facilitar los procesos de actualización, análisis y evaluación permanente de los sistemas de organización de las funciones de las empresas.

El tener definido el manual de recursos humanos permite que el personal que labora en CESESMA esté orientado, conozca sus funciones y las normas internas establecidas para alcanzar con eficiencia los objetivos de la asociación.

#### **q) Definidos los objetivos.**

El informe (COSO, 2013), establece que dentro del componente actividades de Control se deben cumplir los principios de:

- La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
- La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.

- La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

Además (Coopers & Lybrand, 2008), afirman que los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar los acontecimientos capaces de impedir su logro. La gestión de riesgos permite asegurar que la dirección tiene un proceso para alinear los objetivos con la misión y visión de la organización, y que estos son compatibles con el grado de riesgo aceptado.

La (CGR, 2004), en sus normas técnicas de control interno afirma que la definición de objetivos es una parte clave del proceso administrativo y un prerrequisito para hacer posible el Control Interno.

La definición de objetivos puede ser un proceso altamente estructurado o informal. Los objetivos a menudo están representados por la Misión de la Entidad y por la Declaración de Valores.

El conocimiento de las fortalezas y debilidades de la entidad y de las oportunidades y amenazas conducen hacia una estrategia global. Generalmente el Plan Estratégico es establecido de manera amplia, haciendo énfasis en la asignación de recursos y prioridades.

#### **r) Conocen la importancia de la identificación de fraude.**

Como parte del ambiente y de las actividades del control interno, es importante tener presente que en las entidades deben existir aspectos como los siguientes: (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2015).

- Tener por escrito los principios de integridad y valores éticos de la organización.
- Tener por escrito los procedimientos para la búsqueda, selección y contratación del personal, programas de capacitación continua y evaluaciones periódicas del personal.
- Que se difunda en la compañía un interés de la alta gerencia por el buen funcionamiento del control interno.
- Que la estructura de organización de la compañía sea adecuada al tamaño y a la naturaleza de las operaciones de la compañía.
- Que los cargos más altos de las compañías sean cubiertos por el personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional suficientes.
- Que existan procedimientos para la selección, promoción, capacitación, evaluación, compensación y sanción del personal.
- Que la entidad cuente con un análisis de riesgos considerando los objetivos de la organización y las fuentes de los probables riesgos.
- Que se definan procedimientos de control para cada uno de los riesgos significativos identificados.
- Que ninguna persona tenga el control absoluto sobre todos los aspectos claves de una operación.
- Que la autorización, aprobación, procesamiento, registros, pagos o recepción de fondos, revisión y supervisión, custodia de fondos, valores o bienes de las operaciones y transacciones estén asignados a diferentes personas.
- Que exista un flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la organización.
- Que exista por escrito la estructura del sistema de control y de todas las operaciones y transacciones significativas de la organización.
- Que las operaciones y transacciones sean registradas en forma apropiada y oportuna.

- Que existan restricciones para el acceso a los recursos y registros sólo al personal especialmente autorizado.
- Que estén definidos los informes periódicos que debe remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones.
- Que la supervisión enfatice la práctica de la responsabilidad de los directivos y otros, con funciones de supervisión por el funcionamiento del sistema de control interno.

La (CGR, 2004) en sus normas de control interno establece que el proceso de identificación y análisis de riesgos es un proceso interactivo y componente crítico del control interno efectivo. Los administradores públicos se deben centrar cuidadosamente en los riesgos importantes para todos los niveles de la entidad y planificar y ejecutar las acciones necesarias para administrarlos.

El tener conocimiento de los riesgos de fraude que se producen cuando no existe la definición de un control interno y el tomar medidas para reducir los errores, CESESMA tienen como fortaleza la definición de un manual general de normas y procedimientos administrativos.

#### **s) Definido mecanismos para obtener y comunicar información.**

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. (COSO, 2013).

La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a

todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente.

La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de fuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

En CESESMA han definido mecanismos de comunicación interna y externa para estar en constante comunicación, estos mecanismos fueron descritos en los resultados de la investigación cuando se evaluó el componente de información y comunicación.

**t) El control interno es evaluado anualmente a través de auditorías de proyectos y por medio de las auditorías de las entidades gubernamentales.**

(COSO, 2013), define que las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda, también ha definido los siguientes principios:

- La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.

- La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

## **DEBILIDADES:**

### **a) No existe Unidad de Compras.**

(CGR, 2004), establece que las responsabilidades claves necesitan ser divididas o separadas entre diferentes personas para reducir el riesgo de error o irregularidad.

Una debilidad identificada por la responsable administrativa es que en CESESMA, no existe unidad de compras o área de compras por ser una organización pequeña, con poco personal y bajo presupuesto, identifica esta debilidad pero a la vez menciona que han establecidos procedimientos internos para que las personas que trabajan en el área administrativa no participen en todo el proceso de compras, un ejemplo es haciendo controles cruzados, en donde la persona que proforma no es la misma que realiza la compra.

A esta debilidad encontrada no se presenta solución porque la asociación no cuenta con personal ni presupuesto para la creación de una unidad de compras, pero si puede mejorar el procedimiento de compras con controles internos paralelos para minimizar el riesgo de error humano y en el peor escenario de fraude.

Esto debe incluir responsabilidades separadas para autorizar, procesar, registrar y revisar las transacciones, así como por el manejo de los activos relacionados. Ningún individuo debería controlar todos los aspectos clave de un evento o transacción.

**b) No existe plan anual de compras.**

(CGR, 2004), establece en las normas técnicas de control interno que las distintas entidades deberán elaborar un plan anual de contrataciones, acorde con las Leyes de la materia.

Un plan anual de compras refleja una lista de servicios, obras, materiales y equipos que se planifican para comprar o contratar durante un año calendario. Debe expresarse en volúmenes o unidades adquirir, valores y tiempo de ejecución.

CESESMA, ha definido dentro del manual general de normas y procedimientos administrativos, el proceso de compra, pero las compras que realizan no están sustentadas en una planificación anual, ocasionando que el área administrativa no tenga un cronograma que permita cumplir y cubrir las necesidades de compras de bienes y servicios para la implementación de los proyectos.

**c) Los cheques no están protegidos con una maquina protectora.**

Los cheques deberán estar protegidos con una máquina protectora de cheques u otro medio de protección, tales como por ejemplo: máquina especial protectora de cheques, tecla de impresión protectora de máquina de escribir mecánica, marcador fluorescente, etc. (CGR, 2004).

CESESMA, elabora sus cheques de forma manual y no ha establecido medidas de control para minimizar el riesgo que puedan ser alterados o manipulados, es responsabilidad de la administración establecer mecanismos de control interno que minimice el riesgo de fraude.

**d) No realizan evaluación al desempeño del personal.**

(Chiavenato, 2007), define la evaluación del desempeño, como un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal e informalmente, con cierta continuidad, además que la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Además plantea que detectar o diagnosticar las necesidades de aprendizaje es el primer paso en el proceso de capacitación, esta etapa contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios.

La evaluación al desempeño, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorarla calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

(CGR, 2004), establece que la evaluación del recurso humano debe ser un proceso y no un evento particular en el tiempo. Sin embargo, periódicamente deberá evaluarse el trabajo de los servidores públicos y exigirse que su rendimiento sea igual o mayor a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, tarea o actividad. Cada Jefe de Unidad es responsable de la evaluación del rendimiento del personal a su cargo.

CESESMA, ha definido mecanismos para evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores, a través de la autoevaluación en donde cada persona

hace valoración al desempeño de sus funciones, este instrumento permite que sea la persona la que identifique las fortalezas y debilidades, la esencia es la capacidad que tiene la persona para juzgar sus logros respecto a una tarea determinada, la capacidad de autocrítica al su desempeño, el compromiso de como mejorar.

(Chiavenato, 2009) plantea que sería ideal que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar subjetividad implícita del proceso. En las organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su monitoreo. Estas organizaciones utilizan las autoevaluaciones del desempeño en cuyo caso cada persona evalúa constantemente su actuación, su eficiencia y eficacia, en el marco de algunos parámetros que le proporciona su supervisor. Cada individuo debe evaluarse sus necesidades y carencias personales para mejorar el desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque así sabrá lo que debe reforzar y cómo mejorar sus resultados personales.

**e) No tienen plan de capacitación al personal.**

(CGR, 2004), establece que los directivos de cada entidad, cualquiera que sea su nivel en la organización, tienen la responsabilidad de adiestrar permanentemente al personal a su cargo, así como estimular su capacitación continua.

La capacitación es un proceso continuo de enseñanza- aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna y externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución, en ambos casos, se debe tener en cuenta que la

capacitación es un esfuerzo que realiza la entidad para mejorar el desempeño de los servidores, por lo tanto, el tipo de capacitación, debe estar en relación directa con el puesto que desempeña. Los conocimientos adquiridos, deben estar orientados hacia la superación de las fallas o carencias observadas durante el proceso de evaluación. Los servidores que son capacitados están en la obligación de difundir los conocimientos adquiridos al interior de su dependencia, a efecto de mejorar el rendimiento grupal.

### **c) Valoración de la aplicación del control interno en los procedimientos administrativos de CESESMA.**

La estructura del COSO del 2013 usa los términos “deficiencia del control interno” y “deficiencia importante” para describir los grados de severidad de las deficiencias del control interno. Según la estructura 2013, una deficiencia del control interno se refiere a un “defecto en un componente o componentes y en el(los) principio(s) relevante(s) que reduce la probabilidad de que la entidad logre sus objetivos,” y una deficiencia importante se refiere a una “deficiencia del control interno o combinación de deficiencias que de manera severa reduce la probabilidad de que la entidad pueda lograr sus objetivos.” Además, la estructura 2013 explica que existe una deficiencia importante cuando “un componente y uno o más principios relevantes no está presente o no está funcionando” o cuando “los componentes no están operando juntos.” Además, si existe una deficiencia importante, la organización no puede concluir que ha logrado los requerimientos para un sistema efectivo de control interno. (Deloitte & Touche 2013).

Se valoró la aplicación del control interno evidenciando que brinda seguridad razonable en los procedimientos administrativos, sin embargo se encontró como deficiencia que la persona responsable de caja y banco, es la contadora de CESESMA.

El control interno identificado en cada uno de los procesos de CESESMA:

Tabla: 2 Control internos en los procesos de CESESMA.

<b>Control interno identificado en:</b>						
<b>Compra de bienes y servicios</b>	<b>Efectivo en caja y banco</b>	<b>Fondo fijo de caja chica</b>	<b>Depósito de los ingresos</b>	<b>Manejo de cuantas bancarias</b>	<b>Desembolso con cheques</b>	<b>Conciliaciones bancarias</b>
La responsable administrativa revisa que las solicitudes de compras contienen descripción precisa de los artículos y servicios deseados, cantidades	Se elaboran recibo de caja. Existe una persona responsable del manejo de los recibos de caja. Los recibos de caja son	El coordinador de cada proyecto, revisa los planes de trabajo de los educadores los cuales son soporte para la solicitud de anticipos. Definida la persona autorizada para	Todos los ingresos de la asociación deben ser depositados íntegramente el valor recibido. La contadora de la asociación revisa que todos los	Se abren cuentas bancarias para cada uno de los proyectos que ejecutan. Las cuentas bancarias están a nombre de la asociación.	La responsable administrativa se cerciora que estén las firmas de elaborado y revisado antes de pasar los cheques a firma y que este completa la información en la solicitud de cheques.	Las conciliaciones bancarias son firmadas por tres personas distintas, minimizando el riesgo de error humano. La responsable administrativa revisa que las conciliaciones bancarias sean elaboradas dentro

<b>Control interno identificado en:</b>						
<b>Compra de bienes y servicios</b>	<b>Efectivo en caja y banco</b>	<b>Fondo fijo de caja chica</b>	<b>Depósito de los ingresos</b>	<b>Manejo de cuantas bancarias</b>	<b>Desembolso con cheques</b>	<b>Conciliaciones bancarias</b>
administrativa se cerciora que cada solicitud de compras está firmada por la persona que solicita la compra, la persona que revisa y la persona que autoriza la compra.  La responsable administrativa debe cerciorarse	pre numerado.  Se lleva orden cronológico y consecutivo de los recibos de caja.  Comparación de los registros de las operaciones con los	autorizar cambios en los planes de trabajo que tenga efecto en el monto solicitado en el anticipo.  El contador de cada proyecto revisa que los depósitos en concepto de reintegro de cada anticipo se realicen en	recibos de caja estén archivados con las minutas de depósito, corroborando que ambas cantidades sean iguales	Las cuentas bancarias se abren con acta de la junta directiva, donde se indica los funcionarios autorizados liberar fondos.  La responsable administrativa se cerciora	La responsable administrativa revisa que no se pasen a firma cheques en blanco o al portador.  La responsable administrativa se cerciora que todos los pagos a proveedores se hagan con cheques exceptuando los autorizados	de los primeros cinco días hábiles del mes siguiente, en cumplimiento con el manual general de normas y procedimientos administrativos.  La responsable administrativa se cerciora que las conciliaciones bancarias estén soportadas con el estado de cuenta  Están definidas las

<b>Control interno identificado en:</b>						
<b>Compra de bienes y servicios</b>	<b>Efectivo en caja y banco</b>	<b>Fondo fijo de caja chica</b>	<b>Depósito de los ingresos</b>	<b>Manejo de cuantas bancarias</b>	<b>Desembolso con cheques</b>	<b>Conciliaciones bancarias</b>
<p>que la solicitud de compras se emita antes de la compra.</p> <p>La persona que realiza la compra debe garantizar que el bien o servicio adquirido este en correspondencia en cantidad y calidad con la proforma.</p>	<p>bancos, consiste en confirmar los registros de los libros y los reflejados por el banco en el estado de cuenta.</p>	<p>el tiempo establecido en el manual general de normas y procedimientos administrativos.</p>		<p>que las cuentas bancarias están a nombre de la asociación como lo indica el acta de junta directiva</p>	<p>en los anticipos a justificar.</p> <p>Definido espacio físico para el resguardo de los cheques que no han sido pagados y los cheques en blanco.</p> <p>La contadora revisa que los cheques estén a nombre del</p>	<p>personas responsables de la elaboración de las conciliaciones bancarias.</p>

<b>Control interno identificado en:</b>							
<b>Compra de bienes y servicios</b>	<b>Efectivo en caja y banco</b>	<b>Fondo fijo de caja chica</b>	<b>Depósito de los ingresos</b>	<b>Manejo de cuantas bancarias</b>	<b>Desembolso con cheques</b>	<b>Conciliaciones bancarias</b>	
<p>La responsable administrativa se cerciora que estén en físico las tres proformas para elaborar el cuadro comparativo.</p> <p>La persona que realiza la compra revisa que la factura se emita a nombre de la asociación.</p>					<p>proveedor, según proforma.</p> <p>El contador de cada proyecto revisa que los comprobantes de pago sean archivados en orden cronológico con los soportes.</p> <p>La auxiliar contable es la responsable del</p>		

<b>Control interno identificado en:</b>							
<b>Compra de bienes y servicios</b>	<b>Efectivo en caja y banco</b>	<b>Fondo fijo de caja chica</b>	<b>Depósito de los ingresos</b>	<b>Manejo de cuantas bancarias</b>	<b>Desembolso con cheques</b>	<b>Conciliaciones bancarias</b>	
					archivo de los cheques que han sido pagados.		

Fuente: Elaboración propia.

**d) Proponer soluciones a las debilidades en la aplicación del control interno en los procedimientos administrativos.**

**1. No existe unidad de compras.**

A esta debilidad encontrada no se presenta solución porque la asociación no cuenta con personal ni presupuesto para la creación de una unidad de compras, pero si puede mejorar el procedimiento de compras con controles internos paralelos para minimizar el riesgo de error humano y en el peor escenario de fraude.

La (CGR, 2004) plantea que el sistema de adquisición de bienes y servicios en cada entidad, deberá diferenciar las atribuciones a solicitar, autorizar el inicio, y llevar a cabo el proceso de adquisición o contratación. Asimismo, deberá identificar a los responsables de la decisión de contratación con relación a la calidad, oportunidad y competitividad del precio. Los procedimientos administrativos de la adquisición o contratación se sujetarán a disposiciones legales vigentes, deben existir separación de tareas y responsabilidades dentro del proceso de compras es acá donde se hace la recomendación a la alta gerencia dar seguimiento oportuno a este proceso en vista que no tienen unidad de compras definida en la estructura organizativa.

Esto debe incluir responsabilidades separadas para autorizar, procesar, registrar y revisar las transacciones, así como por el manejo de los activos relacionados. Ningún individuo debería controlar todos los aspectos clave de un evento o transacción.

En el proceso de compras se propone mejorar la fase donde se realiza selección de la oferta, el personal afirma que tienen definido un cuadro comparativo para seleccionar al proveedor, la propuesta es que en este formato se incluyan los criterios de selección los cuales deben corresponder con los de la

solicitud de compra y que la firma de autorizado sea por una persona inmediata superior a la persona quién solicita la compra.

## 2. Ausencia de plan anual de compras.

(CGR, 2004), establece en las normas técnicas de control interno que las distintas Entidades deberán elaborar un plan anual de contrataciones, acorde con las Leyes de la materia.

Se propone incorporar el formato plan anual de compras al proceso de compras de CESESMA, este formato permitirá verificar que cada solicitud de un bien o servicio requerido haya sido prevista o en su defecto justificar fehacientemente la necesidad.

Los procedimientos para elaborar el plan anual de compras son:

- Previo a la preparación de programa anual de compras, la responsable administrativa solicitará a cada una de las personas que coordinan proyectos la programación de necesidades ser incluidas en el año.
- La responsable administrativa revisa y consolida las necesidades de contrataciones de los diferentes proyectos.
- La responsable administrativa presenta al equipo de coordinación el plan anual de compras para la aprobación.

Tabla: 3 Plan Anual de Compras.

PLAN ANUAL DE COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS																			
AÑO:																			
Expresado en dólares																			
No	Agencia	Proyecto	Rubro presupuestario	Descripción	Fecha de Necesidad												Monto Estimado	Fecha de Compra	Observaciones
					Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic			

Elaborado  
Nombre y Apellido  
Cargo

Revisado  
Nombre y Apellido  
Cargo

Autorizado  
Nombre y Apellido  
Cargo

Fuente: Elaboración propia.

## Tabla 4: INSTRUCTIVO DE LLENADO FORMATO PLAN ANUAL DE COMPRAS

### DEFINICIONES.

<b>No:</b>	Escribir el número consecutivos por cada una de las filas que se llenan.
<b>AGENCIA:</b>	Escribir el nombre de la agencia que financia el proyecto que realizara la compra.
<b>PROYECTO:</b>	Escribir el nombre del proyecto donde está contemplado el rubro presupuestario.
<b>RUBRO PRESUPUESTARIO:</b>	Escribir el nombre del rubro del presupuesto del proyecto.
<b>DESCRIPCION:</b>	Describir las características del bien o servicio requerido.
<b>FECHA DE NECESIDAD:</b>	Marcar con una equis el mes previsto que será utilizada la compra del bien y/o servicio
<b>MONTO ESTIMADO:</b>	Escribir en números el monto aprobado en el rubro del presupuesto.
<b>FECHA DE COMPRA:</b>	Escribir la fecha del mes prevista a realizar la compra.
<b>OBSERVACIONES:</b>	Escribir observaciones a la compra, ejemplo para la compra de materiales indicar si es para ser usado en las capacitaciones por los participantes de los procesos educativos o será para ser entregado a ellos.
<b>ELABORADO POR:</b>	Espacio para escribir nombres, apellidos, cargo y firma de la persona que elabora el Plan Anual de Compra.
<b>REVISADO POR:</b>	Espacio para escribir nombres, apellidos, cargos y firma de la persona que revisa el Plan Anual de compras.
<b>AUATORIZADO POR:</b>	Espacio que debe contener nombres apellidos, cargo y la firma de la persona que autoriza el plan anual de compras.

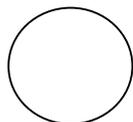
Fuente: Elaboración propia.

### Imagen 10: FLUJO DE PLAN ANUAL DE COMPRAS.

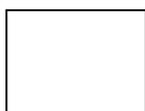
(CGR, 2008), plantea que los diagramas de procedimiento se basan en la siguiente simbología.



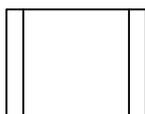
Indica el inicio o terminación del Flujo.



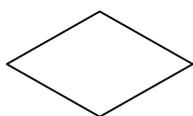
Revisión.



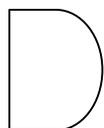
Ejecución de una actividad relativa a un procedimiento.



Corresponde a otro Procedimiento o una actividad complementaria. Ante la repetición de determinadas secuencia de tareas dentro de un mismo procedimiento o, de forma común a varios de ellos, se ha optado por identificarlos con una casilla de doble barra con su definición. Cada uno de ellos tendrá su propio flujo grama.



Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del Flujo en que son posibles varios caminos alternativos.



Demora o tiempo: señala cuando transcurre un plazo (determinado o no) entre dos actividades secuenciales.



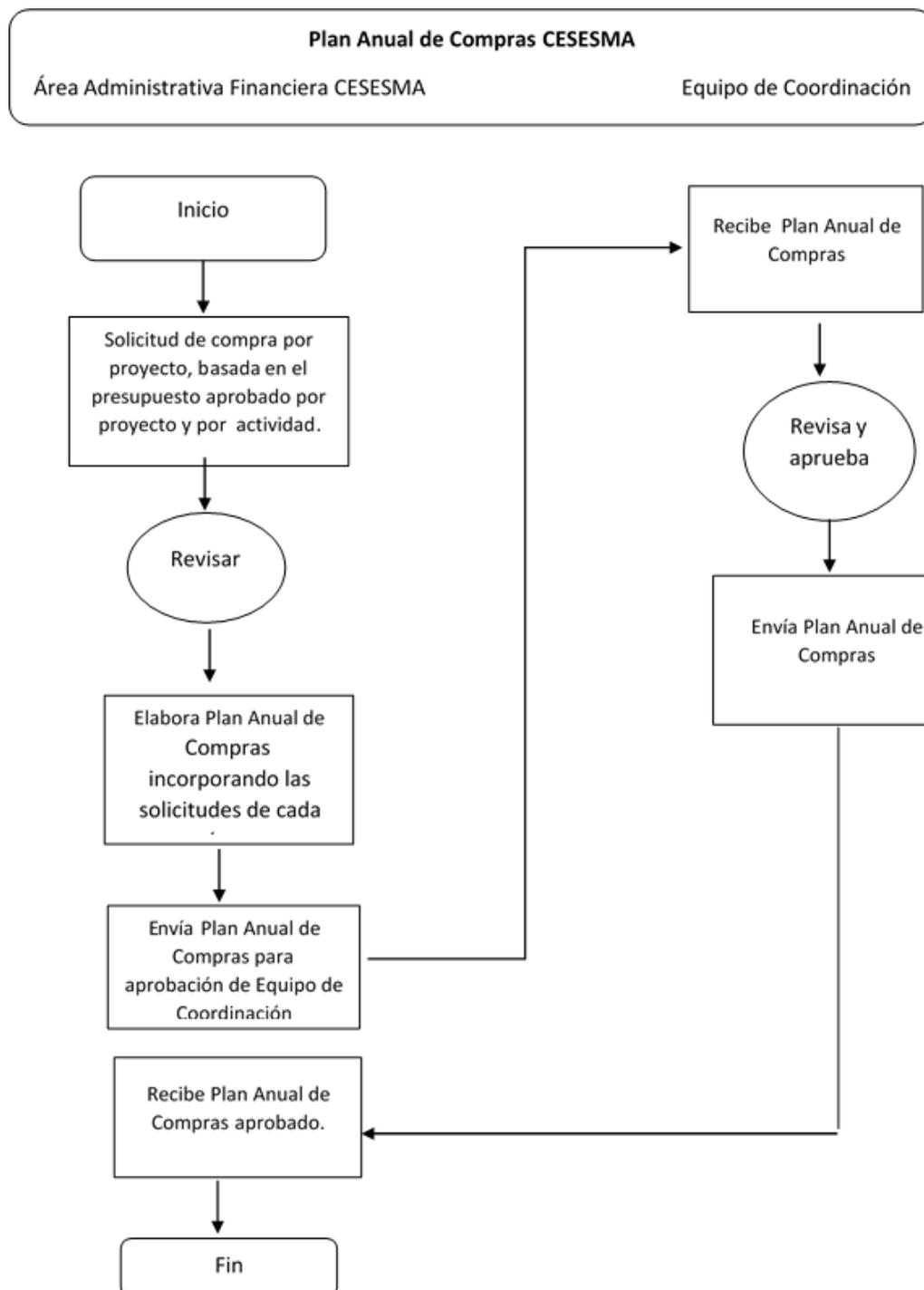
Archivo o registro de documentos. Representa un Archivo común y corriente de oficina donde se guarda un documento en forma temporal o permanente.



Conector interpagina: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo

Dirección de Flujo, o Línea de Unión: Conecta los Símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

Imagen 11: Plan anual de Compras



Fuente: Elaboración Propia.

### **3. Los cheques no están protegidos con una máquina protectora.**

Adquirir máquina protectora y agregar este procedimiento al proceso de emisión de cheques, reducirá el riesgo que los cheques puedan ser alterados, manipulados, por ello se propone a CESESMA la adquisición de una máquina protectora.

### **4. Evaluación al desempeño del personal.**

Se propone incorporar al proceso que CESESMA ha definido de autoevaluación al desempeño del personal, una evaluación realizada por la persona inmediata superior dentro de la estructura organizativa en donde se obtenga información complementaria de los resultados de la autoevaluación.

El proceso de evaluación participativa por objetivo, este proceso es adoptado por algunas organizaciones de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y de su gerente. Este sistema adopta una intensa relación y una versión proactiva, resurge la vieja administración por objetivo (APO), pero ahora con nueva vestimenta y sin los traumas que provocaban la antigua arbitrariedad, autocracia y estado continuo de tensión y calificación de los involucrados que caracterizaron su implementación en la mayoría de las organizaciones. (Chiavenato, 2009)

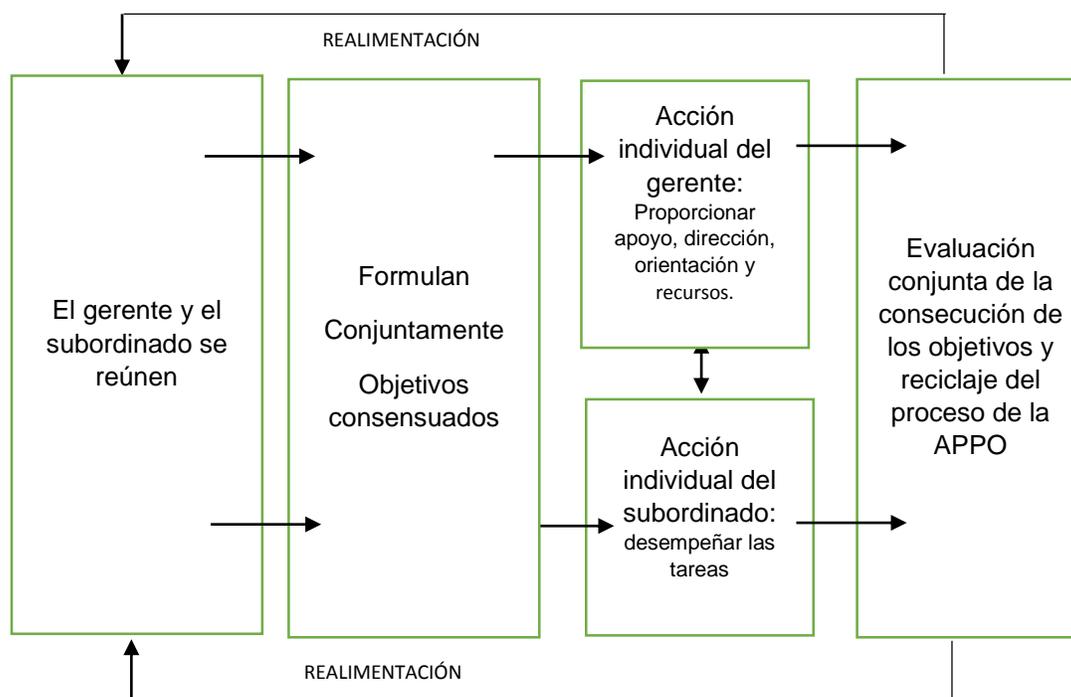
En la actualidad, la evaluación participativa por objetivo es democrática, participativa, incluyente y motivadora. Dentro de esta nueva evolución que resurge, la evaluación del desempeño sigue seis etapas:

- El formulario de los objetivos consensuado es el primer paso: un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar dentro de un determinado periodo. Los objetivos se formulan en conjunto a través de la negociación del colaborador y su gerente para llegar a un consenso.
- El compromiso personal para alcanzar los objetivos que formularon en conjunto, es imprescindible que el evaluado de su plena aceptación de los

objetivos, así como su compromiso personal para alcanzarlos. Esta es la condición sine qua non del sistema. En algunos casos se celebra una especie de contrato formal o psicológico que representa el acuerdo establecido.

- La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos. A partir de los objetivos consensuados y una vez establecido el compromiso personal, se definen los recursos y los medios para poder alcanzarlos eficazmente, sin recursos ni medio los objetivos son simples promesas. Estos recursos y medios pueden ser materiales (equipos, máquinas, etc), pueden ser humanos (equipo de trabajo, etc) y pueden ser inversiones personales en entrenamiento y desarrollo del evaluado (orientación, asesoría, etc.). los recursos son una forma de costo por alcanzar los objetivos acariciados.
- El desempeño es el comportamiento del evaluado presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados. Aquí reside el aspecto fundamental del sistema. El desempeño constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos.
- Monitoreo constante a los resultados y su comparación los objetivos significa comprobar el costo/beneficio que involucra el proceso. La medición constante de la consecución de los objetivos debe tener una base cuantitativa digna de fe y confianza y, al mismo tiempo que proporcione una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y del esfuerzo del evaluado.
- La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta con mucha información de regreso y sobre todo, apoyo de la comunicación para reducir las disonancias e incrementar las consistencias. Este es uno de los aspectos más importantes del sistema el evaluado debe tener una clara percepción y noción de cómo funciona para evaluar el esfuerzo/resultado que alcanza y sacar sus conclusiones. El gerente debe ayudar en este sentido.

Imagen 12: Evaluación participativa por objetivo.



Fuente: Chiavenato 2009

## 5. No tienen plan de capacitación al personal.

Se propone un plan de capacitación, como resultado de la investigación se propone realizar una capacitación interna con todo el personal, para refrescamiento del manual general de normas y procedimientos administrativos, esta capacitación se contempla dentro del plan anual de capacitaciones que se propone.

(Chiavenato, 2007), propone un modelo en el que se pueden apreciar claramente las etapas en que se debe operar al impartir la capacitación:

1. Se propone un plan de capacitación derivado de un diagnóstico. Los resultados de esta investigación son una pauta, en base a la cual se presenta esta propuesta, siguiendo estos pasos:

- Una sesión interna con todo el personal de la ONG CESESMA para el refrescamiento del manual general de normas y procedimientos administrativos.
- Consensuar resultados con el equipo de coordinación que encaminen los alcances que se pretenden al finalizar el proceso de capacitación con el personal institucional.
- Lograr que el Plan de Capacitación forme parte del proceso de monitoreo del control interno y organizarlo por fases:
  - Organización y consenso,
  - Puesta en marcha,
  - Seguimiento al cumplimiento del mismo y evaluación.

Tabla 5: Proceso de capacitación.

RESULTADOS	INDICADORES	ACTIVIDADES	PERIODO
<b>Primera etapa: Organización y consenso</b>			
Presentada y consensuada propuesta de capacitación.	Cantidad de personal involucrado	1. Reuniones con el equipo de coordinación 2. Presentación de los resultados de esta investigación y las recomendaciones 3. Levantar ficha que sea llenada por todo el personal para conocer sus intereses e incorporarlas a la temática. 4. Revisar resultados	Primer trimestre 2016

RESULTADOS	INDICADORES	ACTIVIDADES	PERÍODO
		de evaluaciones del desempeño. 5. Estructurar contenidos de capacitación.	
<b>Segundo etapa: Implementación del plan de capacitación.</b>			
Personal de CESESMA capacitado y con conocimiento sobre control interno.	- Tipo de competencias desarrolladas. - Cantidad de personas capacitadas en el año	6. Establecimiento de objetivos de la capacitación. 7. Autoestudio sobre el Manual general de normas y procedimientos administrativos. 8. Diseño de actividades de instrucción 9. Selección de recursos didácticos. 10. Diseño de programa o curso de capacitación. 11. Indagar capacitaciones externas sobre el tema	II y III Trimestre
<b>Tercera etapa: Seguimiento al cumplimiento del mismo y evaluación</b>			
Plan de capacitación		12. Facilitación de los encuentros	Todo el año

<b>RESULTADOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PERÍODO</b>
implementado y mejorado		13. Evaluación durante y después de los encuentros 14. Determinación del proceso de evaluación de los resultados. 15. Documentar la experiencia para obtener aprendizajes.	

Fuente: Elaboración propia.

## X. CONCLUSIONES

Se evaluó la aplicación del control interno en los procedimientos administrativos en el Centro de Servicios Educativos en Salud y Medio Ambiente del Municipio de San Ramón, en el segundo semestre del año 2014, con las siguientes conclusiones:

1. Se describió el control interno en los procedimientos administrativos y CESESMA cumple con las leyes y regulaciones internas y externas:

A Nivel interno han implementado el manual general de normas y procedimientos administrativo, manual de recursos humanos, normativa de protección, plan estratégico.

A nivel externo con las leyes vigentes por el país, con cada una las agencias de cooperación.

2. Se identificaron fortalezas y debilidades en la aplicación del control interno en los procedimientos administrativos:

Fortalezas:

Suficiencia y confiabilidad de la información financiera

Efectividad y eficiencia de las operaciones

Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Controles administrativos

Entorno de control.

Evaluación de riesgos.

Información y comunicación

Actividades de monitorización

Debilidades:

Controles administrativos: no tienen plan anual de compras y los cheques no están protegidos con una maquina protectora.

Entorno de control: No realizan evaluación al desempeño y no existe plan de capacitación al personal.

3. Se valoró la aplicación del control interno evidenciando que brinda seguridad razonable en los procedimientos administrativos, sin embargo se encontró como deficiencia que la persona responsable de caja y banco, es la contadora de CESESMA.
  
4. Se presentan propuestas a las debilidades encontradas en la aplicación del control interno en los procedimientos administrativos, los aspectos que se propones a mejorar son:
  - Incorporar un plan anual de compras.
  - La adquisición de una maquina protectora de cheques.
  - Incorporar al proceso de evaluación al desempeño del personal una evaluación que sea realizada por la persona inmediata superior.
  - Un plan de capacitación al personal con base a las fases planteadas en la teoría.

## **XI. RECOMENDACIONES**

1. Monitorear el control interno establecido en los procedimientos administrativos por la Asamblea General de la asociación para garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones, a través de los resultados de auditorías que se realizan.
2. Realizar sesiones con todo el personal para el refrescamiento de los procedimientos administrativos establecidos en el manual general de normas y procedimientos administrativos.
3. Incorporar en el proceso de compras formato plan anual de compras como soporte a las solicitudes de compras que desencadena en la adquisición de bienes o servicios.
4. Desarrollar plan de capacitación en base a los resultados de las evaluaciones al desempeño con las temáticas que la asociación desarrolla y en base a las necesidades identificadas.
5. Elaborar y darle seguimiento al plan de capacitación al personal que permita identificar necesidades de formación.
6. El equipo de coordinación debe delegar a personas para realizar constante monitoreo de los procedimientos que han establecidos ya que en el área administrativa existe poco personal, los procedimientos que se realizan deben estar supervisados para minimizar el riesgo de error humano y el riesgo de fraude.

## XII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aguirre, J., Fernández, A., Juan, L., & al, e. (2006). Auditoría y Control Interno (MMVI ed.). Madrid, España Cultural, S.A.

Aguirre, O.J.M (2005). Auditoría y Control Interno. Madrid, España: INMAGRAG, S.L.

Arceda, S. (Diciembre 2015). Efectividad de los Procedimientos de Control Interno que se aplican en las áreas de administración y contabilidad en la Empresa Agrícola "Jacinto López" S.A. del municipio de Jinotega durante el año 2014. Nicaragua

Buggy, R. (2014). Clasificación de los Bienes. Obtenido: [http://es.scribd.com/doc/14603315/Clasificación de los bienes](http://es.scribd.com/doc/14603315/Clasificación-de-los-bienes). Estados Unidos, San Francisco, California, agosto.

Campos, G.C. (2003). Los Procesos de Control Interno en el Departamento de Ejecución Presupuestal de una Institución del Estado. Perú. Obtenido de [bibvirtualdata/tesis/empre/campos\\_g\\_c/t\\_completo.pdf](http://bibvirtualdata/tesis/empre/campos_g_c/t_completo.pdf). Septiembre 2014

CESESMA. (2010). Segundo Plan Estrategico. San Ramón, Matagalpa, Nicaragua.

Chiavenato. I. (2007). Administración de Recursos Humanos (Octava ed.). México: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A.DE C.V.

Chiavenato. I. (2009). Gestión del Talento Humano (Tercera ed.). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México

Chiavenato. I. (2011). Planificación Estrategica Fundamentos y Aplicaciones (Segunda ed.). McGraw-Hill. México

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. COSO (2013). Control Interno — Marco Integrado. Control Interno — Marco Integrado

Resumen Ejecutivo, 24, [http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa\\_Asociada/coso\\_2013-resumen-ejecutivo.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf).

Coopers & Lybrand, (2008). Los nuevos conceptos de Control Interno Informe COSO. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Contraloría General de la República. (2004). Normas Técnicas de control interno. Managua. Nicaragua.

Contraloría General de República. (2008). Manual de Procedimientos Administrativos e Indicadores de Gestión de la Unidad de Adquisiciones. Nicaragua.

Contraloría General de la República. (2009). Manual de Auditoria Gubernamental, Nicaragua.

Contraloría General de la Republica. (2015). Normas Técnicas de Control Interno. Managua: La Gaceta. Nicaragua.

Cruz, C. L. (2013). Evaluación del control interno y su incidencia en la cuentas por cobrar de Foro Mirafior. Revista Científica de Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano., 33.Nicaragua

Cuéllar, Mejía. G. (2009). Control Interno. Obtenido de <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse83.html>, versión 2009, consultado el 17 de mayo 2013, versión B. año 2009 Colombia.

Deloitte & Touche Ltda (2013). The Deloitte Accounting Research tool, herramienta de investigación de contabilidad Control Interno — COSO Mejora su control interno estructura conceptual integrada, No 17, <http://www.deloitte.com/us/techlibrary>. Colombia pdf, consultada en noviembre 2015, revista traducida por Samuel A. Mantilla.

Dugarte Rodríguez, J. C. (2012). Tesis. Mérida, Venezuela, Estándares de Control Interno administrativo en la ejecución de. Mérida.

Espiñeira, S y Asociados (2010), Pricewaterhouse Cooper, Boletín de Asesoría Gerencial, Gestión de Riesgo Operacional, <https://www.pwc.com/ve/es/asesoria-gerencial/boletin/assets/edicion-12-2010.pdf>, boletín digital No 12, consultado 2015

González, G. C. (2015). Análisis de los procedimientos administrativos y financieros, aplicados en el centro de capacitación (CECAP) de Matagalpa, en el período 2014. Matagalpa. Nicaragua

González, G. M. (2010). Efectividad del control interno y su incidencia en la ejecución de proyectos en la organización Colectivo de Mujeres de Matagalpa. Matagalpa. Nicaragua

Hernández J. A, Hernández J. (Marzo de 2005). El Control Interno Operativo del área de compras. (164), 42. Murcia, España.

Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, P.L (2006). Metodología de la Investigación. México: McGraww-Hill/Interamericana Editores (Cuarta ed).

Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. L (2010). Metodología de la Investigación (Quinta ed.). México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2015). Revista Contaduría Pública. Revista Contaduría Pública. Obtenido de. [www.imcp.org.mx](http://www.imcp.org.mx)

Instituto Mexicano, Contadores Públicos. (2006). Características Cualitativas de la Información Financiera. Boletín NIF A-4, México. <http://www.ccpm.org.mx/avisos/boletines/boletincontable20.pdf>, consultado marzo 2015

Lara E. (2006). Segundo Curso de Contabilidad. México: Trillas.

Ley N° 562 Código Tributario de la República de Nicaragua, con sus reformas incorporadas. (2005) La Gaceta, Diario Oficial No. 227 del 23/11/05 Managua Nicaragua. <http://www.dgi.gob.ni/documentos/Codigo%20Tributario%20con%20Reformas,%20Leyes%20Nos.%20562%20y%20598.pdf>

Manene, L.M, (2011), Los diagramas de flujo, su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones. agosto 2015, <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>

Mejía, S. M. (2005). Análisis del Control Interno como Herramienta de la Administración de Riesgo en la Banca Mediana y Pequeña Privada del Sistema Financiero Ecuatoriano. Ecuador. Obtenido de [http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2415/1/T0358-MBA-Silva-An%  
An%  
An%](http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2415/1/T0358-MBA-Silva-An%c3%a1lisis.pdf) Marzo 2015.

Méndez, Á. C. (2009). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en las ciencias empresariales (4 ed.). México: Limusa.

Narvéz Sánchez, A., & Narvárez Ruíz, J. A. (2007). Contabilidad II (Quinta ed.). Managua: Litografía Alianza S.A. Nicaragua

Reyes, C. M. (2011). Incidencia del control interno en los procedimientos administrativos y financieros en la empresa de servicios "Centro Médico Belén en el municipio del Cuá departamento de Jinotega en el II semestre del año 2010. Nicaragua.

Reyes, P. A. (2004). Administración de Empresas, teoría y práctica, México, Limusa S.A.

Rojas, H. W. (2011). Evaluación de las Acciones de Control del órgano de Control Interno de las Municipalidades Provinciales de la Región Puno periodos 2009-2010. Arequipa, Perú.

Tamames, R; Carreter F. L, Gallego, S. (2006) Diccionario de Economía y Finanzas. Edición 13 Alianza editorial ISBN: 9788420648637,

<http://www.casadellibro.com/libro-diccionario-de-economia-y-finanzas-13-ed/9788420648637/1109885>, consultado en diciembre 2015, España

Tamayo y Tamayo, M. (2003). El Proceso de la investigación Científica (cuarta ed.). México: Limusa S.A.

Zeledón, R. B. (2010). Evaluación de la efectividad del Control Interno en cada proceso contable de la empresa “Transportes Ángel” de la ciudad de Matagalpa durante el II semestre del año 2010. Matagalpa. Nicaragua.

# **XIII. ANEXOS**

## Anexo 1 Operacionalización de Variables

Variable	Definición y Conceptualización	Dimensión	SUB-VARIABLE	INDICADORES	Pregunta	Escala	Dirigido A	Instrumento
control Interno	Es un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa.	Objetivos	Suficiencia y confiabilidad de la información financiera:	Veracidad	¿Cuál es la forma de llevar los registros financieros?	Abierta	Administrador/Contador	Entrevista
					¿Considera que la forma de llevar los registros financieros, permite comprobar la veracidad de la información?	Abierta	Administrador/Contador	Entrevista
				Representatividad	¿Qué tipo de transacciones se reflejan en la información financiera?	Abierta	Administrador/Contador	Entrevista
				Objetividad:	¿La información financiera representa el giro de la asociación?	Abierta	Administrador/Contador	Entrevista
				Verificable:	¿De qué manera se puede verificar la información financiera?	Abierta	Administrador/Contador	Entrevista
				Suficiente	¿Cuál es el mecanismo que utilizan para garantizar que la información financiera refleje todas las operaciones que afectaron económicamente la asociación?	Abierta	Administrador/Contador	Entrevista

Variable	Definición y Conceptualización	Dimensión	SUB-VARIABLE	INDICADORES	Pregunta	Escala	Dirigido A	Instrumento
			Efectividad y eficiencia de las operaciones	Confiabilidad	¿Por qué razón considera usted que la información financiera de la asociación es confiable?	Abierta	Administrador	Entrevista
			Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables	Cumplimiento	¿A quiénes rinde cuenta la asociación?	Abierta	Administrador/Contador	Entrevista
					¿Con qué frecuencia rinde cuenta la asociación?	Abierta	Administrador/Contador	Entrevista
		Tipo de control	Controles administrativos	Compras de bienes y Servicios	¿Tiene la asociación Unidad de compra?	Sí No	Administrador-Contador	Cuestionario
					¿Tiene la asociación manual para compras?	Sí No	Administrador-Contador	Cuestionario
					¿Tiene la asociación plan anual de compras?	Sí No	Administrador-Contador	Cuestionario
					¿Cuáles son los procedimientos para realizar una compra?	Abierta	Contador-Administrador-Auxiliar Contable	Entrevista/Análisis de revisión documental(Soporte de comprobante de pago)
					¿Se convoca al comité de compras con el propósito de evaluar las cotizaciones y seleccionar la más conveniente de todas?	Sí No	Contador/administrador	Cuestionario
					¿Revisa el área administrativa la disponibilidad presupuestaria antes de realizar la compra?	Sí No	Contador/administrador	Cuestionario

Variable	Definición y Conceptualización	Dimensión	SUB-VARIABLE	INDICADORES	Pregunta	Escala	Dirigido A	Instrumento
					¿Cuál es el procedimiento para la recepción de una compra?	Abierta	Contador/administrador-Auxiliar Contable	Entrevista
					¿Son todas las compras a excepción de las hechas con fondo de caja chicas realizadas con órdenes de compras aprobadas?	Sí No	Contador/Administrador	Cuestionario
					¿Las facturas que se emiten por una compra y/o servicio, están a nombre de la asociación?	Sí No	Administrador/Contador	Cuestionario/Análisis documental (Comprobante de pago)
				Efectivo en Caja y Banco.	¿Hay una persona responsable de caja y banco?	Sí No	Contador/administrador	Cuestionario
					¿La persona responsable tiene acceso a los registros de contabilidad?	Sí No	Contador/administrador	Cuestionario
					¿Los Recibos Oficiales de Caja son pre numerado?	Sí No	Contador/administrador	Cuestionario
					¿Se elabora Recibo Oficial de Caja en orden consecutivo?	Sí No	Contador/administrador	Cuestionario/Análisis documental (Comprobante de pago)
					¿Por quién son controlados los blocks o talonarios de recibos de caja?	abierta	Contador/administrador	Entrevista

Variable	Definición y Conceptualización	Dimensión	SUB-VARIABLE	INDICADORES	Pregunta	Escala	Dirigido A	Instrumento
				Fondo fijo de caja chica.	¿Tiene la asociación fondos de caja chica?	Sí No	Administrador-Contador	Cuestionario/Análisis documental (Caja chica)
					¿Existe manual para el manejo de caja chica?	Sí No	Administrador-Contador	Cuestionario/Análisis documental (Caja Chica)
					¿Hay un responsable del manejo y custodia de caja chica?	Sí No	Administrador-Contador	Cuestionario
					¿Los procedimientos para el manejo de caja chica son claros?	Sí No	Administrador-Contador/Auxiliar Contable	Cuestionario
					¿Se realizan arqueos al fondo de caja chica?	Sí No	Administrador-Contador/Auxiliar Contable	Cuestionario/Análisis documental (Caja Chica)
					¿Con que frecuencia se realizan arqueos al fondo de caja chica?	abierta	Administrador-Contador/Auxiliar Contable	Entrevista
				Depósito de los ingresos	¿Son depositados todos los ingresos en las cuentas de la asociación?	Sí No	Administrador-Contador	Cuestionario
					¿Se archivan la copia de minuta del depósito?	Sí No	Administrador-Contador	cuestionario -Análisis documental (anexos a estados financieros)
				Manejo de cuentas bancarias.	¿Tiene la asociación cuentas bancarias?	Sí No	Administrador/Contador	Cuestionario
					¿Las cuentas están a nombre de la asociación?	Sí No	Administrador/Contador	Cuestionario/Análisis documental (anexos a estados financieros)

Variable	Definición y Conceptualización	Dimensión	SUB-VARIABLE	INDICADORES	Pregunta	Escala	Dirigido A	Instrumento
					¿Existen instrucciones a los bancos indicando que las personas autorizadas para firmar cheques no pueden delegar tal autorización en otros funcionarios?	Sí No	Administrador/Contador	Cuestionario/Análisis documental (anexos a estados financieros)
					¿Se avisa inmediatamente a los bancos cuando una persona autorizada para firmar cheques deja el empleo en asociación?	Sí No	Administrador/Contador	Cuestionario/Revisión documental (anexos a estados financieros)
					¿Se apertura cuenta exclusiva para cada uno de los proyectos?	Sí No	Administrador/Contador	Cuestionario/Análisis documental (anexos a estados financieros)
				Desembolsos con cheques.	¿Los cheques son archivados con los soportes de gastos?	Sí No	Administrador-Contador/Auxiliar Contable	Cuestionario/Revisión documental (comprobante de pago)
					¿Los pagos a proveedores se hacen por medio de cheques?	Sí No	Administrador-Contador/Auxiliar Contable	Cuestionario/Análisis documental (Comprobante de pago)
					¿Los cheques son archivados en orden consecutivo?	Sí No	Administrador-Contador/Auxiliar Contable	Cuestionario/Análisis documental (comprobante de pagos)
					¿Los cheques son elaborados a nombre del beneficiario?	Sí No	Administrador-Contador/Auxiliar Contable	Cuestionario/ Análisis documental (comprobante de pago)

Variable	Definición y Conceptualización	Dimensión	SUB-VARIABLE	INDICADORES	Pregunta	Escala	Dirigido A	Instrumento
					¿Cuál es control que se lleva de los cheques cancelados, a los proveedores o suministrantes?	Abierta	Administrador/Contador	Entrevista
					¿Se utilizan firmas mancomunadas en la autorización de cheques?	Sí No	Administrador/Contador	Cuestionario/Revisión documental (comprobante de pago)
					¿Cómo son custodiados los cheques no utilizados y anulados para impedir su utilización en el futuro? Explique	Abierta	Administrador/Contador-	Entrevista
				Conciliaciones bancarias.	¿Se elaboran y archivan mensualmente conciliaciones bancarias de cada una de las cuentas?	Sí No	Administrador-Contador	Cuestionario/Análisis documental (Conciliaciones bancarias)
					¿Están definidas las funciones de elaborado, revisado y autorizado en las conciliaciones bancarias?	Sí No	Administrador-Contador	Cuestionario
				Componentes	Entorno del Control	Estructura Organizativa.	¿Conoce la estructura organizativa de la asociación?	Sí No

Variable	Definición y Conceptualización	Dimensión	SUB-VARIABLE	INDICADORES	Pregunta	Escala	Dirigido A	Instrumento
					¿Están representadas las áreas de la asociación en la estructura organizativa?	Sí No	Administrador-Contador- Coordinadores de área	Cuestionario
					¿Considera que la estructura organizativa permite alcanzar los objetivos organizacionales?	Abierta	Educadores/ Coordinadores	Entrevista
				El Organigrama.	¿Tiene la asociación organigrama?	Sí No	Coordinadores de área	Cuestionario
					¿El Organigrama representa la estructura organizativa de la asociación? Por qué	Abierta	Educadores/ Coordinadores	Entrevista
				Coordinación entre áreas:	¿Cómo se coordinan las áreas para el cumplimiento de los objetivos de la asociación?	Abierta	Coordinadores de área- Educadores	Entrevista
					¿Describa los niveles de comunicación que se establecen en el organigrama?	Abierta	Coordinadores de área- Educadores	Entrevista
				Recursos Humanos.	¿Tienen la asociación área de recursos humanos?	Sí No	Administrador	Cuestionario

Variable	Definición y Conceptualización	Dimensión	SUB-VARIABLE	INDICADORES	Pregunta	Escala	Dirigido A	Instrumento
					¿Tienen la asociación un plan de entrenamiento?	Sí No	Administrador	Cuestionario
					¿Tiene la asociación plan de capacitación al personal?	Sí No	Administrador	Cuestionario
					¿Se lleva a cabo análisis y evaluación de puestos?	Sí No	Administrador	Cuestionario
					¿Existe programa de capacitación y desarrollo de personal?	Sí No	Administrador	Cuestionario
					¿Existe un presupuesto anual para el desarrollo de estas capacitaciones?	Sí No	Administrador	Cuestionario
					¿Existen políticas definidas para la capacitación del personal de la organización?	Sí No	Administrador	Cuestionario
					¿Se realiza evaluación al desempeño?	Sí No	Administrador-Contador-Auxiliar Contable-Coordenadores de área	Cuestionario
			Evaluación de Riesgos	Definición de objetivos	¿Tiene la Asociación definidos objetivos estratégicos y específicos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos?	Abierta	Administrador/Coordenadores de área	Entrevista

Variable	Definición y Conceptualización	Dimensión	SUB-VARIABLE	INDICADORES	Pregunta	Escala	Dirigido A	Instrumento	
			Actividades de Control	Identificación de riesgos	¿Tiene la asociación identificados los riesgos externos e internos?	Abierta	Administrador /Coordinadores de área	Entrevista	
						¿Qué tipo de auditorías se realizan en la asociación?	Abierta	Administrador	Entrevista
					Identificación de fraude	¿Cuáles son los procedimientos para minimizar el riesgo de fraude?	Abierta	Administrador/ Coordinadores de área	Entrevista
					Separación de tareas y responsabilidades.	¿Cómo está definida la segregación de funciones?	Sí No	Administrador-Contador- Coordinadores de área- Educadores	Entrevista
			Información y Comunicación	Comunicación de información efectiva	¿Qué procedimientos ha definido la asociación para que la dirección reciba información sobre el cumplimiento del control interno?	Abierta	Administrador	Entrevista	
						¿Qué niveles se han establecido en la asociación para el cumplimiento del control interno?	Abierta	Administrador Coordinadores de área Educadores	Entrevista
						¿Cuál es el procedimiento para informar al personal la naturaleza y alcance de sus deberes y responsabilidades?, Explíquelo	Abierta	Administrador- Coordinadores de área- educadores	Entrevista

Variable	Definición y Conceptualización	Dimensión	SUB-VARIABLE	INDICADORES	Pregunta	Escala	Dirigido A	Instrumento
			Actividades de Monitorización	Evaluación al control interno	¿Cuáles son las formas de evaluar el control interno que ha establecido la asociación?	Abierta	Administrador- Coordinadores de área y educadores	Entrevista
					¿Cuáles son los mecanismos establecidos para la coordinación de tareas entre áreas, unidades y funcionarios?	Abierta	Administrador, Coordinadores de área y educadores	Entrevista
					¿Qué medidas utiliza la asociación cuando se presenta incumplimiento en el control interno?	Abierta	Administrador, Coordinadores de área y educadores	Entrevista

## Anexo 2



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua**

**Facultad Regional Multidisciplinaria**

**UNAN – FAREM Matagalpa.**

**“Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría”**

### Entrevista

**Dirigida: Administrador de CESESMA.**

**Introducción** Hola. Mi nombre es Arlen Johana Cárdenas, estoy estudiando una maestría en contabilidad con énfasis en auditoría en la UNAN FAREM Matagalpa. Estoy realizando una investigación acerca del Control interno en los procedimientos administrativos del Centro de Servicios Educativos en Salud y Medio Ambiente CESESMA, segundo semestre del año 2014. Como parte del proceso de investigación agradezco me conceda esta entrevista, la información que me brinde es confidencial y la utilizaré para mi trabajo de tesis.

No hay respuestas correctas o incorrectas. Simplemente escucharé su opinión. No omito manifestarle que sus respuestas me serán de mucha ayuda, tengo una solicitud ¿Será que pueda grabar la entrevista? Si usted no quiere no grabo, pero si usted está de acuerdo me permitiría captar mejor sus opiniones.

Nombres y Apellidos Entrevistado (a) \_\_\_\_\_

Lugar \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

hora \_\_\_\_\_.

Entrevistador \_\_\_\_\_

**Sub variable: Suficiencia y confiabilidad de la información financiera:**

1. ¿Cuál es la forma de llevar los registros financieros?
2. ¿Considera que la forma de llevar los registros financieros, permite comprobar la veracidad de la información?
3. ¿Qué tipo de transacciones se reflejan en la información financiera?
4. ¿La información financiera representa el giro de la asociación?

5. ¿De qué manera se puede verificar la información financiera?
6. ¿Cuál es el mecanismo que utilizan para garantizar que la información financiera refleje las operaciones que afectaron económicamente la asociación?

**Sub variable: Efectividad y eficiencia de las operaciones**

1. ¿Por qué razón considera usted que la información financiera de la asociación es confiable?

**Sub variable: Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables**

1. ¿A quiénes rinde cuenta la asociación?
2. ¿Con qué frecuencia rinde cuenta la asociación?
3. ¿Cuáles son los procedimientos para realizar una compra?
4. ¿Cuál es el procedimiento para la recepción de una compra?
5. Por quién son controlados los blocks o talonarios de recibos de caja?
6. ¿Con que frecuencia se realizan arqueos al fondo de caja chica?
7. ¿Cuál es control que se lleva de los cheques cancelados, a los proveedores o su ministrantes?
8. ¿Cómo son custodiados los cheques no utilizados y anulados para impedir su utilización en el futuro? explique

**Sub Variable: Evaluación de riesgos**

1. ¿Tiene la Asociación definidos objetivos estratégicos y específicos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos?
2. ¿Tiene la asociación identificados los riesgos externos e internos?
3. ¿Qué tipo de auditorías se realizan en la asociación?
4. ¿Cuáles son los procedimientos para minimizar el riesgo de fraude en la asociación?
5. ¿Cómo está definida la segregación de funciones?

**Sub variable: Información y Comunicación**

1. ¿Qué procedimientos ha definido la asociación para que la dirección reciba información sobre el cumplimiento del control interno?
2. ¿Qué niveles se han establecido en la asociación para el cumplimiento del control interno?
3. ¿Cuál es el procedimiento para informar al personal la naturaleza y alcance de sus deberes y responsabilidades?, Expliqué

**Sub Variable actividades de monitorización**

1. ¿Cuáles son las formas de evaluar el control interno que ha establecido la asociación?
2. ¿Cuáles son los mecanismos establecidos para la coordinación de tareas entre áreas, unidades y funcionarios?
3. ¿Qué medidas utiliza la asociación cuando se presenta incumplimiento en el control interno?

### Anexo 3



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua**  
**Facultad Regional Multidisciplinaria**  
**UNAN – FAREM Matagalpa.**

**“Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría”**

#### **Entrevista**

**Dirigido A: Contador de CESESMA.**

**Introducción** Hola. Mi nombre es Arlen Johana Cárdenas, estoy estudiando una maestría en contabilidad con énfasis en auditoría en la UNAN FAREM Matagalpa. Pienso elaborar una investigación acerca del Control interno en los procedimientos administrativos del Centro de Servicios Educativos en Salud y Medio Ambiente CESESMA, segundo semestre del año 2014, como parte del proceso de investigación quisiera realizarle esta entrevista, la información que me brinde es confidencial y la utilizaré para mi trabajo de tesis

No hay respuestas correctas o incorrectas. Simplemente quisiera escuchar su opinión. No omito manifestarle que sus respuestas me serán de mucha ayuda, tengo una solicitud ¿Será que pueda grabar la entrevista? Si usted no quiere no grabo, pero si usted está de acuerdo me permitiría captar mejor sus opiniones.

Nombres y Apellidos Entrevistado (a) \_\_\_\_\_

Lugar \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

hora \_\_\_\_\_.

Entrevistador \_\_\_\_\_

**Sub variable: Suficiencia y confiabilidad de la información financiera:**

1. ¿Cuál es la forma de llevar los registros financieros?
2. ¿Considera que la forma de llevar los registros financieros, permite comprobar la veracidad de la información?
3. ¿Qué tipo de transacciones se reflejan en la información financiera?
4. ¿La información financiera representa el giro de la asociación?
5. ¿De qué manera se puede verificar la información financiera?

6. ¿Cuál es el mecanismo que utilizan para garantizar que la información financiera refleje las operaciones que afectaron económicamente la asociación?

**Sub variable: Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables**

1. ¿A quiénes rinde cuenta la asociación?
2. ¿Con qué frecuencia rinde cuenta la asociación?

**Sub variable: Controles Administrativos.**

1. ¿Cuáles son los procedimientos para realizar una compra?
2. ¿Cuál es el procedimiento para la recepción de una compra?
3. ¿Por quién son controlados los blocks o talonarios de recibos de caja?
4. ¿Con que frecuencia se realizan arqueos al fondo de caja chica?
5. ¿Cuál es control que se lleva de los cheques cancelados, a los proveedores o su ministrante?
6. ¿Cómo son custodiados los cheques no utilizados y anulados para impedir su utilización en el futuro? Explique

**Sub variable Evaluación de Riesgo**

1. ¿Cómo está definida la segregación de funciones?

## Anexo 4



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua**

**Facultad Regional Multidisciplinaria**

**UNAN – FAREM Matagalpa.**

**“Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría”**

### **Entrevista**

**Dirigido A: Auxiliar contable de CESESMA.**

**Introducción** Hola. Mi nombre es Arlen Johana Cárdenas, estoy estudiando una maestría en contabilidad con énfasis en auditoría en la UNAN FAREM Matagalpa. Pienso elaborar una investigación acerca del Control interno en los procedimientos administrativos del Centro de Servicios Educativos en Salud y Medio Ambiente CESESMA, segundo semestre del año 2014, como parte del proceso de investigación quisiera realizarle esta entrevista, la información que me brinde es confidencial y la utilizaré para mi trabajo de tesis

No hay respuestas correctas o incorrectas. Simplemente quisiera escuchar su opinión. No omito manifestarle que sus respuestas me serán de mucha ayuda, tengo una solicitud ¿Será que pueda grabar la entrevista? Si usted no quiere no grabo, pero si usted está de acuerdo me permitiría captar mejor sus opiniones.

Nombres y Apellidos Entrevistado (a) \_\_\_\_\_

Lugar \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

hora \_\_\_\_\_.

Entrevistador \_\_\_\_\_

### **Sub variable Controles Administrativos.**

1. ¿Cuáles son los procedimientos para realizar una compra?
2. ¿Cuál es el procedimiento para la recepción de una compra?
3. ¿Con que frecuencia se realizan arqueos al fondo de caja chica

## Anexo 5



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua**  
**Facultad Regional Multidisciplinaria**  
**UNAN – FAREM Matagalpa.**

**“Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría”**

### Entrevista

**Dirigido A: Coordinadores de área del Centro de Servicios Educativos en Salud y Medio Ambiente.**

**Introducción** Hola. Mi nombre es Arlen Johana Cárdenas, estoy estudiando una maestría en contabilidad con énfasis en auditoría en la UNAN FAREM Matagalpa. Pienso elaborar una investigación acerca del Control interno en los procedimientos administrativos del Centro de Servicios Educativos en Salud y Medio Ambiente CESESMA, segundo semestre del año 2014, como parte del proceso de investigación quisiera realizarle esta entrevista, la información que me brinde es confidencial y la utilizaré para mi trabajo de tesis

No hay respuestas correctas o incorrectas. Simplemente quisiera escuchar su opinión. No omito manifestarle que sus respuestas me serán de mucha ayuda, tengo una solicitud ¿Será que pueda grabar la entrevista? Si usted no quiere no grabo, pero si usted está de acuerdo me permitiría captar mejor sus opiniones.

Nombres y Apellidos Entrevistado (a) \_\_\_\_\_

Lugar \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

hora \_\_\_\_\_.

Entrevistador \_\_\_\_\_

### Sub variable: Entorno de Control.

1. ¿Considera que la estructura organizativa permite alcanzar los objetivos organizacionales?
2. ¿El Organigrama representa la estructura organizativa de la asociación? Por qué
3. ¿Cómo se coordinan las áreas para el cumplimiento de los objetivos de la asociación?
4. Describa los niveles de comunicación que se establecen en el organigrama

**Sub variable: Evaluación de Riesgos**

- 1 ¿Tiene la Asociación definidos objetivos estratégicos y específicos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos?
- 2 ¿Tiene la asociación identificados los riesgos externos e internos?
- 3 ¿Cuáles son los procedimientos para minimizar el riesgo de fraude en la asociación?
- 4 ¿Cómo está definida la segregación de funciones?

**Sub Variable: Información y Comunicación**

1. ¿Qué niveles se han establecido en la asociación para el cumplimiento del control interno?
2. ¿Cuál es el procedimiento para informar al personal la naturaleza y alcance de sus deberes y responsabilidades?, Explíqueme

**Sub Variable: Actividades de Monitorización**

1. ¿Cuáles son las formas de evaluar el control interno que ha establecido la asociación?
2. ¿Cuáles son los mecanismos establecidos para la coordinación de tareas entre áreas, unidades y funcionarios?
3. ¿Qué medidas utiliza a asociación cuando se presenta incumplimiento en el control interno?

## Anexo 6



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua**  
**Facultad Regional Multidisciplinaria**  
**UNAN – FAREM Matagalpa.**

**“Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría”**

### Entrevista

#### Dirigido A: Educadores de CESESMA.

**Introducción** Hola. Mi nombre es Arlen Johana Cárdenas, estoy estudiando una maestría en contabilidad con énfasis en auditoría en la UNAN FAREM Matagalpa. Pienso elaborar una investigación acerca del Control interno en los procedimientos administrativos del Centro de Servicios Educativos en Salud y Medio Ambiente CESESMA, segundo semestre del año 2014, como parte del proceso de investigación quisiera realizarle esta entrevista, la información que me brinde es confidencial y la utilizaré para mi trabajo de tesis

No hay respuestas correctas o incorrectas. Simplemente quisiera escuchar su opinión. No omito manifestarle que sus respuestas me serán de mucha ayuda, tengo una solicitud ¿Será que pueda grabar la entrevista? Si usted no quiere no grabo, pero si usted está de acuerdo me permitiría captar mejor sus opiniones.

Nombres y Apellidos Entrevistado (a) \_\_\_\_\_

Lugar \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

hora \_\_\_\_\_.

Entrevistador \_\_\_\_\_

#### Sub Variable: Entorno de Control.

1. ¿Considera que la estructura organizativa permite alcanzar los objetivos organizacionales?
2. ¿El Organigrama representa la estructura organizativa de la asociación? Por qué
3. ¿Cómo se coordinan las áreas para el cumplimiento de los objetivos de la asociación?
4. Describa los niveles de comunicación que se establecen en el organigrama

### **Sub Variable: Evaluación de Riesgos**

1. ¿Cómo está definida la segregación de funciones?

### **Sub Variable: Información y Comunicación**

1. ¿Qué niveles se han establecido en la asociación para el cumplimiento del control interno?
2. ¿Cuál es el procedimiento para informar al personal la naturaleza y alcance de sus deberes y responsabilidades?, Explíquelo

### **Sub Variable: Actividades de Monitorización**

1. ¿Cuáles son las formas de evaluar el control interno que ha establecido la asociación?
2. ¿Cuáles son los mecanismos establecidos para la coordinación de tareas entre áreas, unidades y funcionarios?
3. ¿Qué medidas utiliza la asociación cuando se presenta incumplimiento en el control interno?

## Anexo 7



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua**

**Facultad Regional Multidisciplinaria**

**UNAN – FAREM Matagalpa.**

**“Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría”**

### **Cuestionario**

**Dirigido: Coordinadores de área y Educadores de CESESMA.**

**Introducción** Hola. Mi nombre es Arlen Johana Cárdenas, estoy estudiando una maestría en contabilidad con énfasis en auditoría en la UNAN FAREM Matagalpa. Pienso elaborar una investigación acerca del Control interno en los procedimientos administrativos del Centro de Servicios Educativos en Salud y Medio Ambiente CESESMA, segundo semestre del año 2014, como parte del proceso de investigación quisiera realizarle esta encuesta, la información que me brinde es confidencial y la utilizaré para mi trabajo de tesis

Una solicitud ¿Será que pueda grabar la entrevista? Si usted no quiere no grabo, pero si usted está de acuerdo me permitiría captar mejor sus opiniones.

	Registro de Cumplimiento			Observación
	Si	No	N/A	
<b>Sub Variable: Entorno de Control</b>				
1. ¿Conoce la estructura organizativa de la asociación?				
2. ¿Están representadas las áreas de la asociación en la estructura organizativa?				
3. ¿Tiene la asociación organigrama?				
4. ¿Se realiza evaluación del desempeño?				

## Anexo 8



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua**

**Facultad Regional Multidisciplinaria**

**UNAN – FAREM Matagalpa.**

**“Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría”**

### Cuestionario

**Dirigido: Administrador de CESESMA.**

**Introducción** Hola. Mi nombre es Arlen Johana Cárdenas, estoy estudiando una maestría en contabilidad con énfasis en auditoría en la UNAN FAREM Matagalpa. Pienso elaborar una investigación acerca del Control interno en los procedimientos administrativos del Centro de Servicios Educativos en Salud y Medio Ambiente CESESMA, segundo semestre del año 2014, como parte del proceso de investigación quisiera realizarle esta encuesta, la información que me brinde es confidencial y la utilizaré para mi trabajo de tesis

Una solicitud ¿Será que pueda grabar la entrevista? Si usted no quiere no grabo, pero si usted está de acuerdo me permitiría captar mejor sus opiniones

	Registro de Cumplimiento			Observación
	Si	No	N/A	
<b>Sub Variable: Controles Administrativos</b>				
1. ¿Tiene la asociación Unidad de compra				
2. ¿Tiene la asociación manual para compras?				
3. ¿Tiene la asociación plan anual de compras?				
4. ¿Se convoca al comité de compras con el propósito de evaluar las cotizaciones y seleccionar la más conveniente de todas?				
5. ¿Revisa el área administrativa la disponibilidad presupuestaria antes de realizar la compra?				
6. ¿Son todas las compras a excepción de las hechas con fondo de caja chicas realizadas				

con órdenes de compras aprobadas?				
7. ¿Las facturas que se emiten por una compra y/o servicio, están a nombre de la asociación?				
8. ¿Hay una persona responsable de caja y banco?				
9. ¿La persona responsable tiene acceso a los registros de contabilidad?				
10. ¿Los Recibos Oficiales de Caja son pre numerados?				
11. ¿Se elabora Recibo Oficial de Caja en orden consecutivo?				
12. ¿Tiene la asociación fondos de caja chica?				
13. ¿Existe manual para el manejo de caja chica?				
14. ¿Hay un responsable del manejo y custodia de caja chica				
15. ¿Los procedimientos para el manejo de caja chica son claros?				
16. ¿Se realizan arquezos al fondo de caja chica?				
17. ¿Son depositados todos los ingresos en las cuentas de la asociación?				
18. ¿Se archivan la copia de minuta del depósito?				
19. ¿Tiene la asociación cuentas bancarias?				
20. ¿Las cuentas están a nombre de la asociación?				
21. ¿Existen instrucciones a los bancos indicando que las personas autorizadas para firmar cheques no pueden delegar tal autorización en otros funcionarios?				
22. ¿Se avisa inmediatamente a los bancos cuando una persona autorizada para firmar cheques deja el empleo en la asociación?				
23. ¿Se apertura cuenta exclusiva para cada uno de los proyectos?				

24. ¿Los cheques son archivados con los soportes de gastos?				
25. ¿Los pagos a proveedores se hacen por medio de cheques?				
26. ¿Los cheques son archivados en orden consecutivo?				
27. ¿Se utilizan firmas mancomunadas en la autorización de cheques.				
28. ¿Se elaboran y archivan mensualmente conciliaciones bancarias de cada una de las cuentas?				
29. ¿Están definidas las funciones de elaborado, revisado y autorizado en las conciliaciones bancarias?				
<b>Sub Variable: Entorno de Control</b>				
1. ¿Conoce la estructura organizativa de la asociación?				
2. ¿Están representadas las áreas de la asociación en la estructura organizativa?				
3. ¿Tienen la asociación área de recursos humanos?				
4. ¿Tienen la asociación un plan de entrenamiento?				
5. Tiene la asociación plan de capacitación al personal?				
6. ¿Se lleva a cabo análisis y evaluación de puestos?				
7. ¿Existe programa de capacitación y desarrollo de personal?				
8. ¿Existe un presupuesto anual para el desarrollo de estas capacitaciones?				
9. ¿Existen políticas definidas para la capacitación del personal de la organización?				
10. ¿Se realiza evaluación al desempeño?				

## Anexo 9



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua**

**Facultad Regional Multidisciplinaria**

**UNAN – FAREM Matagalpa.**

**“Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría”**

### **Cuestionario**

**Dirigido: Contador de CESESMA.**

**Introducción** Hola. Mi nombre es Arlen Johana Cárdenas, estoy estudiando una maestría en contabilidad con énfasis en auditoría en la UNAN FAREM Matagalpa. Pienso elaborar una investigación acerca del Control interno en los procedimientos administrativos del Centro de Servicios Educativos en Salud y Medio Ambiente CESESMA, segundo semestre del año 2014, como parte del proceso de investigación quisiera realizarle esta encuesta, la información que me brinde es confidencial y la utilizaré para mi trabajo de tesis

Una solicitud ¿Será que pueda grabar la entrevista? Si usted no quiere no grabo, pero si usted está de acuerdo me permitiría captar mejor sus opiniones.

	Registro de Cumplimiento			Observación
	Si	No	N/A	
<b>Sub Variable: Controles Administrativos</b>				
1. ¿Tiene la asociación Unidad de compra				
2. ¿Tiene la asociación manual para compras?				
3. ¿Tiene la asociación plan anual de compras?				
4. ¿Se convoca al comité de compras con el propósito de evaluar las cotizaciones y seleccionar la más conveniente de todas?				
5. ¿Revisa el área administrativa la disponibilidad presupuestaria antes de realizar la compra?				

6. ¿Son todas las compras a excepción de las hechas con fondo de caja chicas realizadas con órdenes de compras aprobadas?				
7. ¿Las facturas que se emiten por una compra y/o servicio, están a nombre de la asociación?				
8. ¿Hay una persona responsable de caja y banco?				
9. ¿La persona responsable tiene acceso a los registros de contabilidad?				
10. ¿Los Recibos Oficiales de Caja son pre numerado?				
11. ¿Se elabora Recibo Oficial de Caja en orden consecutivo?				
12. ¿Tiene la asociación fondos de caja chica?				
13. ¿Existe manual para el manejo de caja chica?				
14. ¿Hay un responsable del manejo y custodia de caja chica				
15. ¿Los procedimientos para el manejo de caja chica son claros?				
16. ¿Se realizan arqueos al fondo de caja chica?				
17. ¿Son depositados todos los ingresos en las cuentas de la asociación?				
18. ¿Se archivan la copia de minuta del depósito?				
19. ¿Tiene la asociación cuentas bancarias?				
20. ¿Las cuentas están a nombre de la asociación?				
21. ¿Existen instrucciones a los bancos indicando que las personas autorizadas para firmar cheques no pueden delegar tal autorización en otros funcionarios?				
22. ¿Se avisa inmediatamente a los bancos cuando una persona autorizada para firmar cheques deja el empleo en la asociación?				
23. ¿Se apertura cuenta exclusiva para cada uno de los proyectos?				

24. ¿Los cheques son archivados con los soportes de gastos?				
25. ¿Los pagos a proveedores se hacen por medio de cheques?				
26. ¿Los cheques son archivados en orden consecutivo?				
27. ¿Se utilizan firmas mancomunadas en la autorización de cheques?				
28. ¿Se elaboran y archivan mensualmente conciliaciones bancarias de cada una de las cuentas?				
29. ¿Están definidas las funciones de elaborado, revisado y autorizado en las conciliaciones bancarias?				
<b>Sub Variable Entorno de Control.</b>				
1. ¿Conoce la estructura organizativa de la asociación?				
2. ¿Están representadas las áreas de la asociación en la estructura organizativa?				
3. ¿Se realiza evaluación al desempeño?				

## Anexo 10



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Facultad Regional Multidisciplinaria

UNAN – FAREM Matagalpa.

“Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría”

### Cuestionario

**Dirigido: Auxiliar Contable de CESESMA.**

**Introducción** Hola. Mi nombre es Arlen Johana Cárdenas, estoy estudiando una maestría en contabilidad con énfasis en auditoría en la UNAN FAREM Matagalpa. Pienso elaborar una investigación acerca del Control interno en los procedimientos administrativos del Centro de Servicios Educativos en Salud y Medio Ambiente CESESMA, segundo semestre del año 2014, como parte del proceso de investigación quisiera realizarle esta encuesta, la información que me brinde es confidencial y la utilizaré para mi trabajo de tesis

Una solicitud ¿Será que pueda grabar la entrevista? Si usted no quiere no grabo, pero si usted está de acuerdo me permitiría captar mejor sus opiniones.

	Registro de Cumplimiento			Observación
	Si	No	N/A	
<b>Sub Variable: Controles Administrativos</b>				
1. ¿Los procedimientos para el manejo de caja chica son claros?				
2. ¿Se realizan arqueos al fondo de caja chica?				
3. ¿Los cheques son archivados con los soportes de gastos?				
4. ¿Los pagos a proveedores se hacen por medio de cheques?				
5. ¿Los cheques son archivados en orden consecutivo?				
<b>Sub Variable: Entorno de Control</b>				
1. ¿Se realiza evaluación al desempeño?				

## Anexo 11



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Facultad Regional Multidisciplinaria

UNAN – FAREM Matagalpa.

“Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría”

### Revisión Documental

**Documento: Soporte de comprobante de pago.**

**OBJETIVO:** Obtener información y datos relevantes sobre el control interno en los procedimientos administrativos del Centro de Servicios en Salud y Medio Ambiente

Favor responda los siguientes ítems que serán soporte de la validez de la investigación.

	Registro de Cumplimiento			Observación
	Si	No	A Veces	
<b>Sub Variable: Controles Administrativos</b>				
1. ¿Las facturas que se emiten por una compra y/o servicio están a nombre de la asociación?				
2. ¿Se elabora Recibo Oficial de Caja en orden consecutivo?				
3. ¿Los cheques son archivados con los soportes de gastos?				
4. ¿Los pagos a proveedores se hacen por medio de cheques?				
5. ¿Se utilizan firmas mancomunadas en la autorización de cheques?				

## Anexo 12



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua**

**Facultad Regional Multidisciplinaria**

**UNAN – FAREM Matagalpa.**

**“Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría”**

### **Revisión Documental**

**Documento: Manual de Caja Chica.**

**OBJETIVO:** Obtener información y datos relevantes sobre el control interno en los procedimientos administrativos del Centro de Servicios en Salud y Medio Ambiente

Favor responda los siguientes ítems que serán soporte de la validez de la investigación.

	Registro de Cumplimiento			Observación
	Si	No	A Veces	
<b>Sub Variable: Controles Administrativos</b>				
1 ¿Tiene la asociación fondos de caja chica?				
2 ¿Existe manual para el manejo de caja chica?				
3 ¿Se realizan arquezos al fondo de caja chica?				

## Anexo 13



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua**

**Facultad Regional Multidisciplinaria**

**UNAN – FAREM Matagalpa.**

**“Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría”**

### **Revisión Documental**

#### **Documento: Conciliaciones bancarias**

**OBJETIVO:** Obtener información y datos relevantes sobre el control interno en los procedimientos administrativos del Centro de Servicios en Salud y Medio Ambiente

Favor responda los siguientes ítems que serán soporte de la validez de la investigación.

	Registro de Cumplimiento			Observación
	Si	No	A Veces	
<b>Sub Variable: Controles Administrativos</b>				
1. ¿Se elaboran y archivan mensualmente conciliaciones bancarias de cada una de las cuentas?				

## Anexo 14



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Facultad Regional Multidisciplinaria

UNAN – FAREM Matagalpa.

“Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría”

### Revisión Documental

#### Documento: Anexos estados financieros

**OBJETIVO:** Obtener información y datos relevantes sobre el control interno en los procedimientos administrativos del Centro de Servicios en Salud y Medio Ambiente

Favor responda los siguientes ítems que serán soporte de la validez de la investigación.

	Registro de Cumplimiento			Observación
	Si	No	A Veces	
<b>Sub Variable: Controles Administrativos</b>				
1 ¿Se archiva la copia de la minuta de depósito?				
2 ¿Las cuentas están a nombre de la asociación?				
3 ¿Existen instrucciones a los bancos indicando que las personas autorizadas para firmar cheques no pueden delegar tal autorización en otros funcionarios?				
4 ¿Se avisa inmediatamente a los bancos cuando una persona autorizada para firmar cheques deja el empleo en asociación?				
5 ¿Se apertura cuenta exclusiva para cada uno de los proyectos?				

