



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

TEMA:

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LOS PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS EN EL “PROGRAMA FAMILIAS EN DESARROLLO”,
MUNICIPIO DE SAN RAMÓN DEPARTAMENTO DE MATAGALPA, EN EL I
SEMESTRE 2014**

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

AUTORA:

LIC. EDITH ALEJANDRA MORENO MARTÍNEZ

TUTORA:

**MSc. CARMEN DE JESUS FERNANDEZ HERNÁNDEZ
MATAGALPA – JULIO, 2016**

ÍNDICE

Pág. N°

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
CARTA AVAL	iii
RESUMEN	iv
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	6
1.2 Antecedentes.....	8
1.3 Justificación.....	13
II. OBJETIVOS	14
III. MARCO TEÓRICO	15
3.1 Sistemas de Control Interno	15
3.2 Modelos de Control Interno	16
3.2.1 Modelo KONTRAG	17
3.2.2 Modelo CADBURY	18
3.2.3 Modelo COBIT.....	18
3.2.4 Modelo GUIA TURBULL	20
3.2.5 Modelo SAC.....	21
3.2.6 Modelo COCO.....	22
3.2.7 Modelo COSO	26
3.2.7.1 COSO 2013	30
3.2.7.1.1 Definición de Control Interno.....	31
3.2.7.1.2 Importancia de Control Interno.....	32
3.2.7.1.3 Objetivos de Control Interno	33
3.2.7.2 Componentes del Control Interno	35
3.2.7.2.1 Entorno Control	35
3.2.7.2.2 Evaluación de Riesgos	59
3.2.7.2.3 Actividades de Control	60

3.2.7.2.4 Información y Comunicación	64
3.2.7.2.5 Actividades de Supervisión	66
3.2.7.3 Clasificación de Control Interno	67
3.2.7.3.1 Control Interno Contable	67
3.2.7.3.2 Control Interno Administrativo	68
IV. PREGUNTAS DIRECTRICES	80
V. DISEÑO METODOLÓGICO.....	81
VI. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	90
VII. CONCLUSIONES	137
VIII. RECOMENDACIONES	139
IX. BIBLIOGRAFÍA	140
X. ANEXOS	

Índice de Imágenes.

Imagen: 1 Estructura de Control Interno	29
Imagen: 2 Organigrama General	44
Imagen: 3 Organigrama Específico	45
Imagen: 4 Organigrama Integral.....	45
Imagen: 5 Organigrama Funcional	46
Imagen: 6 Organigrama de puestos, plazas y unidades	47
Imagen: 7 Organigrama Vertical	48
Imagen: 8 Organigrama Horizontal	48
Imagen: 9 Organigrama Mixto	49
Imagen: 10 Organigrama de Bloque.....	50
Imagen: 11 Organigrama Circular	51
Imagen: 12 Cotizaciones en relación a montos	94
Imagen: 13 Constancia de recepción	97
Imagen: 14 Requisa de materiales y suministro para uso de oficina.....	98
Imagen: 15 Tarjeta de control de existencias.....	98
Imagen: 16 Comprobante de caja chica	101
Imagen: 17 Arqueo de caja chica.....	102

Índice de Tablas.

Tabla: 1 Fortalezas y Debilidades del Control Interno en el Programa Familias en Desarrollo	117
Tabla: 2 Formato de Plan Anual de Compras	130

Índice de Gráficos.

Gráfico: 1 Organigrama del Programa Familias en Desarrollo	108
--	-----

DEDICATORIA

A Dios.

Por su Misericordia y Amor infinito.

Por haberme dado la sabiduría, salud y paciencia para poder concluir esta Tesis.

A mis Padres.

Por ser las personas que siempre han estado a mi lado, con su apoyo incondicional, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, pero sobre todo por ese amor y confianza brindada, por sus consejos, motivación y valores que me han permitido ser una persona de bien.

A mi hija Sophia.

Por ser mi principal inspiración y motivación para salir adelante, progresar y culminar con éxito, por eso dedico esta Tesis a mi princesita a quien amo con todo mi corazón.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que han sido parte de este proceso, que me han acompañado y motivado para culminar con éxito esta Maestría y lograr un escaño más en mi vida profesional.

A mis padres y hermanos por la comprensión, paciencia y ánimos recibidos, por ese tiempo que no pude compartir con ellos por estar dedicada al estudio durante los dos años que duró la Maestría.

Un especial agradecimiento a mi esposo por su incondicional apoyo y comprensión.

Al Personal del Programa Familias en Desarrollo - San Ramón, por facilitarme la información requerida para el desarrollo y culminación de la Tesis.

CARTA AVAL

La tesis titulada “Control interno en los Procedimientos Administrativos en el Programa Familias En Desarrollo, Municipio de San Ramón, en el I Semestre 2014”, para optar al título de “Maestra en Contabilidad con Énfasis en Auditoría”, de la Licenciada Edith Alejandra Moreno Martínez, 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; así como también se incorporaron las sugerencias pertinentes, dadas por el Jurado en la Predefensa de la tesis. El trabajo brinda aportes sustantivos al Programa Familias En Desarrollo.

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.

MSc. Carmen Fernández Hernández
Tutora

RESUMEN

La temática abordada en este estudio trata sobre el Control Interno en los Procedimientos Administrativos, aplicados en el Programa Familias en Desarrollo – San Ramón, durante el I Semestre 2014, con el propósito de evaluar el Control Interno en los Procedimientos Administrativos de las actividades que se realizan en el Programa.

El desarrollo de este estudio se realizó tomando en cuenta el enfoque cuantitativo con técnicas cualitativas, de tipo descriptivo. El universo fueron 11 funcionarios y la documentación soporte, la muestra intencional fue de 6 trabajadores y los documentos que corresponden al I Semestre del año 2014.

Se aplicó entrevista a la Gerente, Administrador, Contador y Personal Técnico del Programa, así como Cuestionario de Control Interno y Revisión Documental.

Los resultados obtenidos indican que los Procedimientos Administrativos que se llevan a cabo en el Programa se basan en: Compras y Adquisiciones, Caja Chica, Cuentas Bancarias, Conciliación Bancaria y Desembolso con Cheque; a su vez existen debilidades y fortalezas relacionadas al Control Interno.

En el Programa no se cuenta con un Plan Anual de Compras, el que sería de mucha utilidad para la Organización y no cuenta con un Manual de Organización y Funciones, lo que dificulta la delegación de Funciones al Personal de manera formal, por lo que se recomienda el uso del Plan Anual de Compras e implementación del Manual de Organización y Funciones para la delegación correcta y adecuada de Funciones y responsabilidades, de acuerdo a la Estructura Organizativa del Programa.

PALABRAS CLAVE: Control Interno y Procedimientos Administrativos.

SUMMARY

The topics addressed in this study deals with internal control in administrative procedures, applied in the Families Program Development - San Ramón, during the First Half 2014, with the purpose of evaluating the Internal Control Administrative Procedures of the activities made in the program.

The development of this study is carried out taking into account the quantitative approach with qualitative techniques, descriptive. The universe were 11 staff and supporting documentation, the purposive sample was 6 workers and documents for the First Half of 2014.

Applies to interview the Manager, Manager, Accountant and technical staff of the program and internal control questionnaire and document review.

The results indicate that administrative procedures are performed in the program are based on: purchasing and procurement, petty cash, bank accounts, bank reconciliation and payment by check; turn there are weaknesses and strengths related to internal control.

In the program it does not have a plan Annual Purchasing, who would be very useful f for the organization without Expects A Manual of Organization and Functions, making it difficult for the delegation of tasks to staff formally, the use of the annual procurement plan and implementation of the Manual of Organization and Functions for the correct and appropriate delegation of tasks and responsibilities, according to the organizational structure of the program is recommended.

KEY WORDS: Internal Control and Administrative Procedures.

I. INTRODUCCIÓN

El Programa Familias en Desarrollo, es una Organización No Gubernamental, ubicada en el Municipio de San Ramón – Matagalpa, cuenta con 11 colaboradores que desempeñan tareas que van directamente en pro del bienestar de la niñez, su objetivo principal es la plenitud de vida de niños, familias y comunidades para vencer la pobreza y la injusticia inspirados por los valores cristianos (Programa Familias en Desarrollo , 2009).

Inició operaciones en el año 2009, con el apoyo y patrocinio de un grupo de donantes, quienes tenían el deseo de invertir en proyectos sociales dirigidos a la niñez y adolescencia de las comunidades más vulnerables del Municipio de San Ramón.

Para dar apertura al Programa Familias en Desarrollo, se inició con investigaciones en las comunidades para indagar acerca de los aspectos que requerían mayor atención para que la organización se enfocara en esas áreas, de los cuales resultaron: Educación, Nutrición y Medio Ambiente.

Durante los primeros meses, el trabajo se basó en la organización administrativa del Programa relacionada a la selección del Personal y local de trabajo. A partir de ahí emprendió operaciones relacionadas a su misión y visión.

El Programa Familias en Desarrollo cuenta con oficina de donantes de Estados Unidos, a quienes debe rendir cuenta del fondo que transfieren, razón por la cual se debe contar con Controles que aseguren la uniformidad e integridad de sus actividades operativas y administrativas, que sea utilizado como guía permanente de consulta en los aspectos relacionados con la Contabilidad y el manejo Financiero de cada Área del Programa, lo que requiere del cumplimiento riguroso de Procedimientos de Control Interno.

Según Gavin (2009) toda entidad económica debe tener diseñado Procedimientos Administrativos que respalden un efectivo Control Interno para que sus operaciones se

realicen con eficacia, garantizando que la información que se genere estén apegado a normas y principios para la salvaguarda de los recursos.

El Control Interno debe estar diseñado de forma que permita el monitoreo, seguimiento y evaluación en cada una de sus fases, para que los objetivos planteados por la organización puedan ser alcanzados, que la gerencia tome decisiones con base a información real y confiable.

Se puede afirmar que la organización que no aplique Controles Internos adecuados, corre el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones y por supuesto la toma de decisiones no serán las más adecuadas para su gestión, e incluso podría llevar a una crisis operativa.

Para que los bienes, servicios y capital provenientes de donantes, gerenciados por las Organizaciones No Gubernamentales a nivel de América Central, Nicaragua, Matagalpa, así mismo en el Municipio de San Ramón, alcancen sus metas y objetivos, es necesario que los mismos estén adecuadamente gestionados, mediante Controles Internos que permitan determinar, medir y/o comprobar si los recursos se han efectuado de conformidad a lo planificado y alcanzado los objetivos programados.

La presente investigación se enfocó en evaluar el Control Interno en los Procedimientos Administrativos en el “Programa Familias en Desarrollo”, Municipio de San Ramón, en el I Semestre 2014, teniendo como objetivos describir el Control Interno en los Procedimientos Administrativos, determinar fortalezas y debilidades, así como proponer soluciones a las debilidades detectadas en la evaluación del Control Interno en los Procedimientos Administrativos en dicha Organización, que permita facilitar herramientas para el fortalecimiento de sus actividades y procesos cotidianos.

Para el desarrollo del tema **Evaluación del Control Interno en los Procedimientos Administrativos en el Programa “Familias en Desarrollo”, Municipio**

de San Ramón, en el I Semestre 2014, se ha organizado de la siguiente manera: (UNAN, 2002).

Se inicia con la portada en ella se describe la institución y facultad a que pertenece el investigador, el Título de la investigación, grado académico que está optando, nombre de la Autora y Tutora de la Tesis, así como la fecha de presentación del trabajo investigativo, de la misma manera el Índice es una estructura clara y lógica, donde se reflejan los diferentes aspectos que contiene el trabajo de investigación y que componen el orden en que se desarrollan los contenidos de la Tesis.

En el siguiente aspecto se explica de manera sintética los ejes fundamentales del proceso investigativo, desde la situación problemática, hasta las conclusiones y recomendaciones del caso; de igual manera se incluye la estructura del informe, dividido en los diferentes apartados o capítulos, se describe la caracterización del Programa, se describe de forma general la problemática objeto de estudio, los antecedentes que sintetizan los aportes de estudios realizados sobre el problema de investigación para posibilitar el conocimiento y la comprensión de cómo ha sido estudiado esta problemática anteriormente; la justificación, en la cual se resalta la importancia del estudio para la solución del problema, quiénes serán los beneficiados con los resultados de la investigación, sean directos o indirectos y luego se describe el problema de investigación.

Otro aspecto son los Objetivos de la Investigación: General y Específicos, estos fueron formulados con claridad, precisión y orden lógico, se derivaron del problema de investigación, con el propósito de que fueran relacionados y delimitados del mismo; el Marco Teórico detalla aspectos conceptuales necesarios para fundamentar y apoyar el resultado de la investigación, organizando de forma coherente las aportaciones importantes y detalladas de los autores, respecto a la problemática en estudio, referenciando las citas bibliográficas, atendiendo a la normativa APA 5.

Así mismo se formularon las Preguntas Directrices, aquí se hace referencia a la presentación de la problemática objeto de estudio, de las cuales depende el enfoque y el alcance de la investigación, las preguntas directrices están directamente relacionadas con el problema y los objetivos de la investigación; en el desarrollo del Diseño Metodológico se estructuró el enfoque y el tipo de investigación, la determinación de la población y la muestra, que fue a conveniencia del investigador; así como las técnicas e instrumentos para recopilar información lo cual constituye la base del trabajo de investigación. Estas consideraciones metodológicas abordadas garantizaron la calidad y veracidad del texto como documento científico, en este apartado se incluye la Operacionalización de Variables, que se hizo mediante el análisis en una matriz, donde se obtuvo una variable derivada del problema de investigación, relacionada directamente con los Objetivos y el Marco Teórico.

El acápite de Análisis y Discusión de Resultados, está referido a la presentación, análisis e interpretación de los resultados de la investigación, basándose en las entrevistas realizadas, cuestionario y análisis de documentación, según el enfoque y alcance de la investigación, es éste el trabajo de campo realizado, del cual dependen las conclusiones presentadas y las recomendaciones que se proponen.

Como producto del análisis e interpretación de los resultados, se formularon conclusiones de manera puntual, están relacionadas directamente con el problema de investigación, con los objetivos planteados y con las preguntas directrices; de igual manera se plantearon Recomendaciones éstas constituyen las sugerencias orientadas a la solución del problema planteado.

En la investigación también se presentan 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 5.

Como último aspecto están los Anexos del trabajo de investigación, donde se presentan la Operacionalización de variables, instrumentos de recopilación de la información, y se expone en detalle el Manual de Organización y Funciones, que fue diseñado como producto de la investigación.

1.1 Planteamiento del Problema

El tener diseñado Procedimientos Administrativos en una organización, no garantiza que el Control Interno sea efectivo, la Alta Gerencia tiene la responsabilidad en hacer evaluaciones internas y externas a la implementación de los procedimientos y a través del área administrativa incorporar las recomendaciones de los resultados de las evaluaciones.

En el Programa Familias en Desarrollo existen debilidades en cuanto al Control Interno en los Procedimientos Administrativos, no cuenta con un Manual de Organización y Funciones adecuado a la Estructura Organizativa, cuyo objetivo es mostrar la forma de la Organización, sirve como guía para todo el personal y muestra las principales responsabilidades de cada uno de los cargos para garantizar el desarrollo de las diferentes actividades.

El no contar con un documento que guíe la manera de determinar responsabilidades para cada puesto y relación con los demás de la organización, puede resultar un caos para el Programa, es posible que se creen conflictos internos y de Funciones entre los empleados, además de ello se pone en riesgo la efectividad de consecución de los objetivos, las políticas, los procedimientos y normas de la organización.

Un Manual de Organización y Funciones para el Programa, incrementaría la coordinación en la realización de los trabajos y posibilitaría una delegación efectiva, ya que existirían instrucciones escritas.

El Programa “Familias en Desarrollo” rinde cuenta a los donantes que transfieren fondos para la ejecución de actividades; el contar con Procedimientos Administrativos adecuados a la Organización y que sean evaluados dará seguridad a los donantes de que todas las actividades se realizan con transparencia, apegado a normas y principios y en cumplimiento de leyes y regulaciones.

De acuerdo a lo anterior, se formula la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo se ejecuta el Control Interno en los Procedimientos Administrativos en el Programa “Familias en Desarrollo”, Municipio de San Ramón, en el I Semestre 2014?

1.2 Antecedentes

Existen estudios en América Latina sobre el Control Interno Administrativo, en el año 2012 José Candelario Dugarte Rodríguez presentó la tesis: Estándares de Control Interno Administrativo en la ejecución de obras civiles de los órganos de la Administración pública municipal. Como requisito para optar al grado de Master en Ciencias Contables en la universidad de los Andes Facultad de Ciencias económicas y sociales postgrado en Ciencias Contables, República Bolivariana de Venezuela (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 de Mérida.

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. Así mismo, persiste la ausencia de los Manuales de organización, cargos y Controles internos; situaciones estas 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.

Las debilidades halladas muestran la subestimación de la función organización en los órganos ejecutivos de la Administración Pública Municipal ubicados en el Área Metropolitana del Estado Mérida.

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 a los fines 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.

En la biblioteca de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Facultad Regional Multidisciplinaria – Matagalpa, UNAN FAREM, se encuentran registradas y documentadas Tesis, las cuales están relacionadas al Control Interno y Procedimientos Administrativos en entidades públicas y privadas de Matagalpa, las que se describen a continuación:

Una de las tesis para optar al título de Maestro en Contabilidad con énfasis e Auditoría” con el tema “Efectividad del Control Interno y su incidencia en la ejecución de proyectos en la organización colectivo de mujeres del municipio de Matagalpa, durante el periodo 2010”, autor: Manuel de Jesús González García, objetivo general: Evaluar la efectividad del Control Interno y su incidencia en la ejecución de proyectos en el organismo colectivo de mujeres Matagalpa, durante el periodo 2010, resultando la siguiente hipótesis: “La efectividad del sistema de Control Interno incide en la ejecución de proyectos en el Colectivo de Mujeres de Matagalpa” (González, 2010).

La temática abordada en este estudio trata sobre la efectividad del Control Interno y su incidencia, con el propósito de evaluar los procedimientos de Control Interno relacionados con las actividades financieras y operativas que se llevan a cabo en el organismo.

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 en cuanto a 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 demanda.

Tesis con el tema: “Incidencias 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”, autora: Maritza Ivette Reyes Castro, objetivo general: Analizar las incidencias del Control Interno (Coso) aplicado a 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 (Reyes, 2011).

Uno de los resultados de la investigación fue que 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 todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre las Funciones y procedimientos de las distintas operaciones del Centro Médico.

Tesis con el tema: “Efectividad del Control Interno y su incidencia en la toma de decisiones en el área financiera empresa Cafetalera del Norte S.A Villa Chagüitillo, Municipio Sébaco Departamento de Matagalpa, período 01 de Junio 2008 al 30 Junio 2009”, autor Erick Rolando Medal Álvarez, objetivo general: Evaluar la efectividad del Control Interno y su incidencia en la toma de decisiones en el área financiera empresa

Cafetalera del Norte S.A Villa Chagüitillo municipio Sébaco departamento Matagalpa, período 01 de Junio 2008 al 30 Junio 2009 (Medal, 2011).

Se llegó a la conclusión que el sistema de Control Interno estructurado en la empresa Cafetalera de Norte S.A no es efectivo y por ende la toma de decisiones de los usuarios de los Estados Financieros no es acertada. Se recomienda la elaboración de un Manual de Control Interno como punto de partida para implementar una estructura de Control Interno ajustada a la realidad de la empresa.

Seminario de graduación con el subtema: “Control Interno en la Cooperativa Multisectorial Solidaridad R.L de la comunidad de Aranjuez, del Municipio de Matagalpa en el I Semestre del año 2013”, autores: Elizabeth Tatiana Kuan Matamoros y Claudio López Aráuz; objetivo general: Evaluar el Control Interno en la Cooperativa Multisectorial Solidaridad R.L de la comunidad de Aranjuez del Municipio de Matagalpa en el I Semestre del año 2013 (Kuan & López, 2014).

Las conclusiones fueron: El Control Interno de la Cooperativa Solidaridad es ejercido de manera competente por el personal del área Contable-Administrativa; la Cooperativa utiliza algunos procedimientos de Control Interno para el registro de las operaciones y transacciones pero estos no están plasmados en un Manual de Control Interno; los procedimientos de Control Interno son más seguros en cuentas como: efectivo de caja y banco, ventas y gastos mientras que en otras cuentas como inventario y patrimonio existe mayor debilidad; una alternativa de solución a las dificultades encontradas en la Cooperativa es un Manual de Control Interno que abarque procedimientos específicos en cada una de las Cuentas para proporcionar seguridad razonable en la Información Financiera.

Seminario de graduación con el subtema: “Sistema Contable y Control Interno en la Unión de Cooperativas Agropecuarias Augusto César Sandino (UCA – San Ramón) del Municipio de San Ramón, del Departamento de Matagalpa en el I Semestre del año 2013”,

autores: Margine del Socorro Ochoa Rivera e Izamara Pérez Aráuz; objetivo general: Evaluar el Sistema Contable de la Unión de Cooperativas Agropecuarias Augusto César Sandino (UCA – San Ramón), del Municipio de San Ramón, Departamento de Matagalpa en el I Semestre del año 2013 (Ochoa & Pèrez, 2014).

Las conclusiones fueron: Posee el Sistema Contable computarizado ASIS (Análisis y Sistemas), diseñado en ACCESS, el que posee tres módulos: crédito, tesorería e inventario; el sistema contable computarizado de la UCA – San Ramón, no es eficiente debido a que le falta un complemento importante, el módulo de Contabilidad de costo; presenta debilidades en cuanto al diseño de Catálogo de Cuentas, debe de contener cuentas de costos y no deben incluirse los socios de las Cooperativas dentro de los activos circulantes; en cuanto al instructivo de cuentas de costos en el catálogo de cuentas y la reclasificación de las cuentas del activo circulante se debe detallar el manejo de la cada una de ellas en el instructivo de cuentas y actualizar el Manual de Funciones, porque existen múltiples funciones para un solo trabajador.

Tesis con el tema: “Efectividad del Control Interno aplicado a inventario de mercancía de la empresa comercial DIRESA Managua, periodo 2012-2013”, autora: Yesenia Isabel Martínez Lara; el objetivo general de dicha tesis: Evaluar la Efectividad del Control Interno aplicado a inventario de mercancía de la empresa comercial DIRESA Managua, periodo 2012-2013 (Martinez, 2015). En esta investigación se concluyó en: proponer sugerencias efectivas del Control Interno aplicado al inventario de mercancía, con el propósito de mejorar el Control Interno para el área de inventario y de esta forma mejorar la eficiencia y eficacia de los procedimientos, siempre y cuando dichos cambios generen un ahorro sin afectar los objetivos generales de la Empresa.

En el Programa Familias en Desarrollo, no se han realizado investigaciones previas sobre Control Interno en los Procedimientos Administrativos durante el I Semestre del 2014

1.3 Justificación

El Sistema de Control Interno es el pilar fundamental para lograr la eficiencia y eficacia de las actividades que lleva a cabo el “Programa Familias en Desarrollo”, por ello el fin de esta investigación es describir el Control Interno en los Procedimientos Administrativos, identificar las fortalezas y las debilidades para proponer soluciones, con base a los resultados.

En la actualidad, las máximas autoridades administrativas de las entidades deben adoptar medidas razonables para que existan Procedimientos Administrativos para un Control Interno efectivo dentro de la Organización. El involucramiento de todas las áreas es fundamental para que los Procedimientos Administrativos se cumplan.

Esta investigación permitirá que el Programa “Familias en Desarrollo”, construya herramientas útiles que orienten, guíen el quehacer Administrativo del Programa y ayuden en la toma de decisiones, en los niveles de autoridad definidos por el Programa.

También servirá a la Organización para que mejore sus prácticas en los Procedimientos Administrativos, en busca de la eficacia y eficiencia del Control Interno.

Desde el punto de vista académico, servirá a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas, como guía metodológica para sus investigaciones.

En lo Personal, servirá para enriquecer conocimientos y para optar al Título de Maestro en Contabilidad con Énfasis en Auditoría.

II. OBJETIVOS

Objetivo General:

Evaluar el Control Interno en los Procedimientos Administrativos en el Programa “Familias en Desarrollo”, Municipio de San Ramón, en el I Semestre 2014.

Objetivos Específicos:

1. Describir el Control Interno en los Procedimientos Administrativos.
2. Determinar fortalezas y debilidades del Control Interno en los Procedimientos Administrativos.
3. Sugerir soluciones a las debilidades detectadas en la evaluación del Control Interno en los Procedimientos Administrativos.

III. MARCO TEÓRICO

3.1. Sistemas de Control Interno

El Sistema de Control Interno comprende el Plan de Organización, los Métodos y Procedimientos que tiene implantados una empresa o negocio, estructurados en un todo para la obtención de tres objetivos fundamentales:

- a) La obtención de Información Financiera correcta y segura.
- b) La salvaguarda de los Activos.
- c) La eficiencia de las Operaciones.

El Control Interno ha carecido durante muchos años de un marco referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales. El Control Interno debe garantizar la obtención de información financiera correcta y segura ya que ésta es un elemento fundamental en la marcha del negocio, pues con base en ella se toman las decisiones y formulan programas de acciones futuras en las actividades del mismo.

La evaluación del Control Interno consiste en hacer una operación objetiva del mismo, dicha evaluación se hace a través de la interpretación de los resultados de algunas pruebas efectuadas, las cuales tienen por finalidad establecer si se están realizando correctamente y aplicando los métodos, políticas y procedimientos establecidos por la dirección de la Empresa.

Entre los principales tipos de Control Interno se pueden mencionar:

Control Interno Administrativo, Control Interno Financiero, Control Interno Previo, Control Interno Concomitante y Control Interno Posterior.

Es importante que todos se ejecuten correctamente en las Empresas puesto que de ellos depende el buen funcionamiento de las mismas.

Así mismo los principios de Control Interno se dividen en tres grandes grupos, por su aplicación:

1. Aplicables a la Estructura Orgánica.
2. Aplicables a los Procesos de Sistemas.
3. Aplicables a la Administración de Personal.

Lo novedoso de un eficiente Sistema de Control radica en que su principal propósito es detectar con oportunidad, cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivo establecidos, además brinda un seguimiento a la gestión para introducir cambios necesarios, o sea corregir deficiencias en el Control Interno, que le proporcione medidas de protección indispensables, respaldando la toma de decisiones y aportar un nivel razonable de seguridad de que la Administración esté informada en el momento preciso del nivel de avance en el cumplimiento de las metas programas, así como obtener una información confiable para definir estrategias para un mejor desempeño y una mayor estabilidad.

3.2 Modelos de Control Interno

En los últimos años, a consecuencia de los numerosos problemas detectados en las entidades de corrupción y fraudes, que han involucrado hasta corporaciones internacionales, se ha fortalecido e implementado el Control Interno en diferentes países, ya que se han percatado de que este no es un tema reservado solamente para Contadores sino que es una responsabilidad también de los miembros de los Consejos de Administración de las diferentes actividades económicas de cualquier Organización o País.

Los Modelos de Control son informes que permiten seguir las pautas para la elaboración de los Sistemas de Control Interno, de cuales se pueden enumerar los siguientes:

3.2.1. Modelo KONTRAG

(Ley de Control y Transparencia en los Negocios – Alemania).

Objetivo: Mejorar a la organización con el fin de evitar crisis corporativas.

Principales elementos:

- Obligación de establecer una estructura gerencial de riesgo (encargada del Control y Administración).
- Análisis y evaluación sistemática del riesgo.
- Comunicación oportuna del reconocimiento de riesgos.

Responsabilidades sobre el Control.

- Consejo de Administración: Es la instancia responsable de establecer guía, supervisión general y gobernabilidad a la organización
- Gerencia: El Director General es el último responsable y asume la propiedad del sistema de Control
- Auditores Internos: Evalúa la efectividad del sistema de Control
- Personal: Es responsable todo el personal dependiendo de su nivel y ubicación funcional.

Tipos de Control

Preventivos:

- De actividades (repetitivas).
- De recursos.
- De insumos.
- De acceso.
- De investigación y desarrollo.
- De proyectos.

Detectivos:

- Concurrentes (sobre la marcha).
- Posteriores.
- De resultados (actividades creativas).
- De operaciones.
- De procesos - de salidas.
- De seguridad (resguardo).

3.2.2. Modelo CADBURY

Desarrollado por el llamado Comité Cadbury (UK Cadbury Committee), adopta una interpretación amplia del Control, mayores especificaciones en la definición de su enfoque sobre el sistema de Control en su conjunto-Financiero y de cualquier tipo.

Objetivos orientados a proporcionar una razonable seguridad de:

1. Efectividad y eficiencia de las operaciones.
2. Confiabilidad de la información y reportes Financieros.
3. Cumplimiento con leyes y reglamentos.

Los elementos clave de este modelo son en esencia similares al modelo COSO, salvo la consideración de los sistemas de información integrados en los otros componentes y un mayor énfasis respecto a riesgos.

3.2.3. Modelo COBIT

La evaluación de los requerimientos del negocio, los recursos y procesos IT, son puntos bastante importantes para el buen funcionamiento de una compañía y para el aseguramiento de su supervivencia en el mercado.

El COBIT es precisamente un modelo para auditar la gestión y Control de los sistemas de información y tecnología, orientado a todos los sectores de una organización, es decir, administradores IT, usuarios y por supuesto, los auditores involucrados en el proceso.

Las siglas COBIT significan Objetivos de Control para Tecnología de Información y Tecnologías relacionadas (Control Objectives for Information Systems and related Technology).

El modelo es el resultado de una investigación con expertos de varios países, desarrollado por ISACA (Information Systems Audit and Control Association). La estructura del modelo COBIT propone un marco de acción donde se evalúan los criterios de información, como por ejemplo la seguridad y calidad, se auditan los recursos que comprenden la tecnología de información, como por ejemplo el recurso humano, instalaciones, sistemas, entre otros, y finalmente se realiza una evaluación sobre los procesos involucrados en la organización.

El COBIT es un modelo de evaluación y monitoreo que enfatiza en el Control de negocios y la seguridad IT y que abarca Controles específicos de IT desde una perspectiva de negocios. La adecuada implementación de un modelo COBIT en una organización, provee una herramienta automatizada, para evaluar de manera ágil y consistente el cumplimiento de los objetivos de Control y Controles detallados, que aseguran que los procesos y recursos de información y tecnología contribuyen al logro de los objetivos del negocio en un mercado cada vez más exigente, complejo y diversificado.

COBIT, lanzado en 1996, es una herramienta de gobierno de Tecnología de la Información que ha cambiado la forma en que trabajan los profesionales de tecnología. Vinculando tecnología informática y prácticas de Control, el modelo COBIT consolida y armoniza estándares de fuentes globales prominentes en un recurso crítico para la gerencia, los profesionales de Control y los auditores. COBIT se aplica a los sistemas de información de toda la empresa, incluyendo los computadores personales y las redes.

Está basado en la filosofía de que los recursos TI necesitan ser administrados por un conjunto de procesos naturalmente agrupados para proveer la información pertinente y confiable que requiere una organización para lograr sus objetivos.

El conjunto de lineamientos y estándares internacionales conocidos como COBIT, define un marco de referencia que clasifica los procesos de las unidades de tecnología de información de las organizaciones en cuatro dominios principales, a saber:

- Planificación y organización.
- Adquisición e implantación.
- Soporte y Servicios.
- Monitoreo.

3.2.4. Modelo GUÍA TURNBULL

Es la adopción de un enfoque basado en riesgos para establecer un sistema de Control Interno y revisar su efectividad.

Contribuciones a la Auditoría Interna.

Beneficios potenciales.

- Mayor probabilidad de lograr objetivos.
- Mayor cobertura a largo plazo.
- Mayor probabilidad de lograr cambios.
- Ventajas competitivas.
- Enfoque interno en hacer bien las cosas.
- Menores costos de capital.
- Mejores bases para establecer estrategias.
- Reducción de tiempo para emergencias.
- Disminución de sorpresas desagradables.
- Desplazamiento oportuno a otras áreas de negocios.

Peligros potenciales

- Enfoque Insuficiente en Administración de Riesgo.
- Inapropiada Orientación de riesgos.
- Incapacidad para obtener aceptación del Gerente.
- Sobrecarga del comité de Auditoría.
- Falta de Mecanismos de Advertencia.
- Ignorar Controles Financieros básicos.
- Incremento de Burocracia.
- Abandonarlo demasiado tarde.
- Demasiados Riesgos identificados.

3.2.5. Modelo de Control de Acceso Basado en la Semántica (SAC)

El Sistema de Control SAC involucra directamente un Modelo de Control de acceso basado en la semántica, considerando para esto el significado de los signos, símbolos y caracteres. La Web semántica es considerada la nueva generación de la Web.

El SAC nos proporciona la aplicación de los conceptos de la web semántica junto con sus tecnologías al área del Control de acceso.

En concreto, se presenta un nuevo modelo de Control de Acceso al que se ha denominado SAC, Semantic Access Control Model, el cual usa diferentes capas de ingreso de datos para describir la semántica de los diferentes componentes que participan en una decisión de acceso.

El diseño de SAC se basa en un modelo de metadatos que permite la integración semántica de una aplicación de Control de acceso y una infraestructura de acreditación externa. SAC representa una solución al problema del Control de acceso para entornos altamente distribuidos, dinámicos y heterogéneos.

El diseño de este modelo se basa en la información semántica para lograr que se tengan en consideración las propiedades particulares de los recursos accedidos (lo que se conoce como introspección de contenido) junto con el modelo de Control de acceso se ha diseñado su correspondiente lenguaje de políticas, Semantic Policy Language (SPL), que se basa en el modelado semántico de la información contextual así como de los distintos recursos a proteger. Igualmente, y con el fin de que la integración de la entidad de autorización externa resulte transparente al resto del sistema de Control de acceso, el lenguaje hace uso de las descripciones semánticas (modelado semántico) de las distintas autoridades de certificación que componen la infraestructura de autorización externa o PMI (Privilege Management Infrastructure).

3.2.6. Modelo COCO

El Modelo COCO es producto de una profunda revisión del Comité de Criterios de Control de Canadá sobre el reporte COSO y cuyo propósito fue hacer el planteamiento de un informe más sencillo y comprensible, ante las dificultades que en la aplicación del COSO enfrentaron inicialmente algunas organizaciones. El resultado es un informe conciso y dinámico encaminado a mejorar el Control, el cual describe y define al Control en forma casi idéntica a como lo hace el Informe COSO.

El modelo COCO fue emitido en 1995 por el Consejo denominado "The Criteria of Control Board" y dado a conocer por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA) a través de un Consejo encargado de diseñar y emitir criterios o lineamientos generales sobre Control Interno.

El Modelo busca proporcionar un entendimiento del Control y dar respuesta a las siguientes tendencias:

- 1.** En el impacto de la tecnología y el recorte a las estructuras organizativas.
- 2.** En la creciente demanda de informar públicamente acerca de la eficacia del Control.

3. En el énfasis de las autoridades para establecer Controles, como una forma de proteger los intereses de los accionistas.

El Modelo pretende proporcionar bases consistentes para dichos requerimientos reguladores, de tal manera que permitan a las autoridades cumplir sus objetivos, sin que con ello se establezcan requerimientos excesivos que pudieran atentar contra la eficiencia de la gestión.

El propósito del modelo es desarrollar orientaciones o guías generales para el diseño, evaluación y reportes sobre los sistemas de Control dentro de las organizaciones, incluyendo asuntos gubernamentales en el sector público y privado.

La mayoría de las definiciones dadas por los diferentes autores estudiados coinciden en catalogar el Control Interno como un conjunto de medidas, métodos o procedimientos que permiten lograr una mejor protección de los recursos, mayor confiabilidad en la información, asegurar el cumplimiento de todas las leyes o reglamentos establecidos por la dirección y la eficiencia y eficacia de las operaciones.

El cambio importante que plantea el informe canadiense consiste que en lugar de conceptualizar al proceso de Control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados, proporciona un marco de referencia a través de 20 criterios generales, que el personal en toda la organización puede usar para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el Control.

El llamado ciclo de entendimiento básico del Control, como se representa en el informe, consta de cuatro etapas que contienen los 20 criterios generales, conformando un ciclo lógico de acciones a ejecutar para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En la estructura del informe, los criterios son elementos básicos para entender y, en su caso, aplicar el sistema de Control. Se requieren adecuados análisis y comparaciones para interpretar los criterios en el contexto de una organización en particular, y para una evaluación efectiva de los Controles implantados.

Propósito:

- Hacer el planteamiento de un informe más sencillo y comprensible.
- Proporciona un Marco de referencia a través de 20 criterios generales.

Ciclo del entendimiento básico:

- Propósito.
- Compromiso.
- Aptitud.
- Evaluación (Auto) y Aprendizaje.

Propósito (sentido de dirección de la empresa):

1. Los objetivos deben ser establecidos y comunicados.
2. Riesgos internos y externos significativos deben ser identificados y evaluados.
3. Las políticas para apoyar el logro de los objetivos de una empresa y el manejo de sus riesgos, deben ser establecidas, comunicadas y practicadas, para que el personal entienda lo que se espera de él.
4. Los objetivos y los planes relativos deben incluir metas, parámetros e indicadores de medición del desempeño.

Compromiso (sentido de identidad y valores de la empresa)

1. Deben establecerse, comunicarse y ponerse en práctica valores éticos compartidos, incluyendo la integridad.

2. Las políticas y prácticas sobre Recursos Humanos en ser consistentes con los valores éticos de la empresa. y con el logro de sus objetivos.
3. La autoridad, la responsabilidad y la obligación de rendir cuentas deben ser claramente definidas y consistentes con los objetivos de la empresa, de tal forma se tomen las decisiones y acciones por el personal apropiado.
4. Debe fomentarse una atmósfera de mutua confianza para apoyar el flujo de la información entre el personal y para su efectivo desempeño hacia el logro de los objetivos.

Aptitud (sentido de competencia o aptitud de la empresa)

1. El personal debe tener los conocimientos, habilidades y herramientas para alcanzar los objetivos de la empresa.
2. El proceso de comunicación debe apoyar los valores de la empresa y el logro de sus objetivos.
3. Debe ser identificada y comunicada información suficiente y relevante de manera oportuna, para posibilitar al personal a desempeñar las responsabilidades asignadas.
4. Deben coordinarse las decisiones y acciones de las diferentes partes de la empresa.
5. Las actividades de Control deben diseñarse como parte integral de la empresa, tomando en consideración sus objetivos, los riesgos para su cumplimiento y la interrelación de los elementos de Control.

Evaluación y Aprendizaje (sentido de evolución de la organización)

1. El ambiente externo e interno debe ser “monitoreado” para obtener información que pueda señalar la necesidad de reevaluar los objetivos de la empresa o el Control.
2. El desempeño debe ser evaluado o medido contra las metas e indicadores en los planes u objetivos de la empresa.
3. Las premisas consideradas para los objetivos de la empresa deben cuestionarse.
4. Las necesidades de información y los sistemas de información relativos deben reevaluarse en la medida que cambian los objetivos o al identificarse deficiencias en la información reportada.

5. Debe establecerse y ejecutarse un seguimiento de los procedimientos, para asegurar que se den los cambios requeridos.
6. Se debe evaluar periódicamente el sistema de Control e informar de los resultados.

Criterios de Control

- Son la base para entender el Control de una empresa.
- Están planteados como metas a cumplir permanentemente.

Ventajas que representa COCO sobre COSO:

1. Introdujo el sentido de propósito como primer elemento del CI.
2. Establece una secuencia similar a la de Gestión:

- Definir el propósito.
- Comprometerse.
- Capacitarse.
- Actuar.
- Medir el desempeño.

Limitaciones del COCO:

Abandonó completamente el aporte de COSO respecto de los riesgos.

3.2.7. Modelo COSO

El denominado "Informe COSO" sobre Control Interno, publicado en EE.UU. En 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida, se modificaron los principales conceptos del Control Interno dándole a este una mayor amplitud.

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, se creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (Committee Of Sponsoring Organizations).

Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo Marco Conceptual del Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las Organizaciones Públicas o Privadas, de la Auditoría Interna o Externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un Marco Conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

El Control Interno se define entonces como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

La seguridad a la que aspira solo es la razonable, en tanto siempre existirá el limitante del costo en que se incurre por el Control, que debe estar en concordancia con el beneficio que aporta; y, además, siempre se corre el riesgo de que las personas se asocien para cometer fraudes.

Se modifican, también, las categorías de los objetivos a los que está orientado este proceso.

De una orientación meramente Contable, el Control Interno pretende ahora garantizar:

- Efectividad y Eficiencia de las Operaciones.
- Confiabilidad de la Información Financiera.
- Cumplimiento de las Leyes y Normas que sean aplicables.

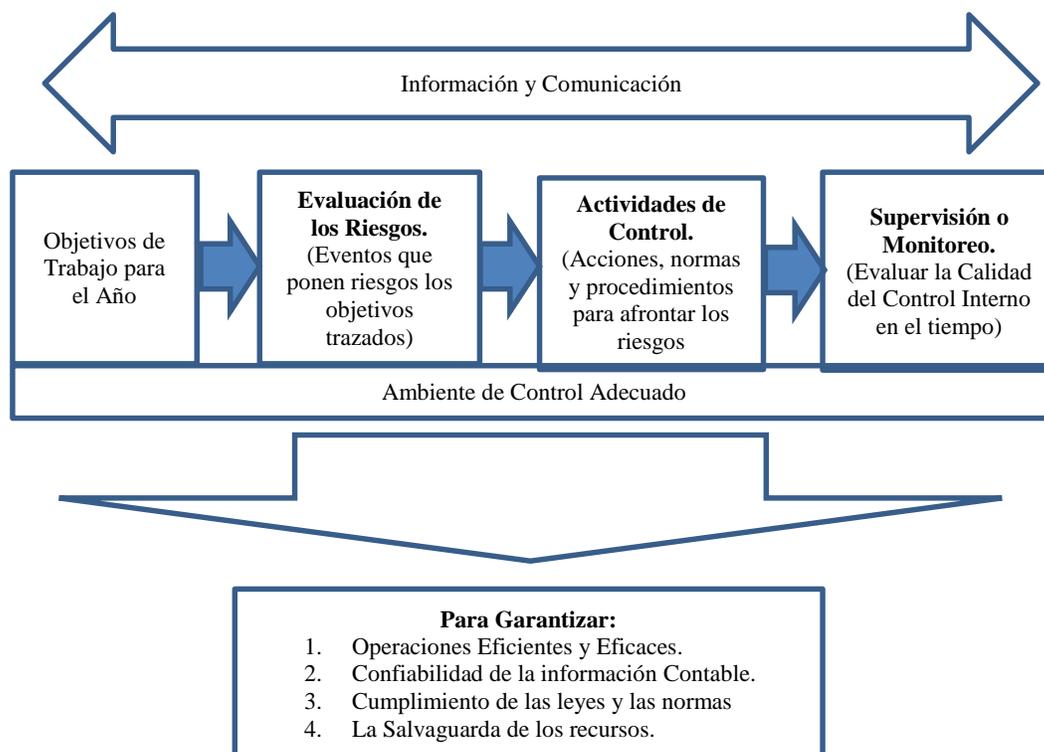
- Salvaguarda de los Recursos.

A través de la implantación de cinco Componentes que son:

- **Ambiente de Control:** Marca el comportamiento en una organización. Tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al Control.
- **Evaluación de riesgos:** Mecanismos para identificar y evaluar riesgos para alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio.
- **Actividades de Control:** Acciones, Normas y Procedimientos que tiende a asegurar que se cumplan las directrices y políticas de la Dirección para afrontar los riesgos identificados.
- **Información y comunicación:** Sistemas que permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y Controlar sus operaciones.
- **Supervisión:** Evalúa la calidad del Control Interno en el tiempo. Es importante para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

El informe COSO plantea una estructura de Control de la siguiente forma:

Imagen 1. Estructura de Control Interno



Fuente: COSO I

Las empresas trazarán objetivos encaminados a la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las leyes y la salvaguarda de los recursos. Identificarán y evaluarán los riesgos que pongan en peligro la consecución de estos objetivos; trazarán actividades de Control para minimizar el impacto de estos riesgos y activarán sistemas de supervisión para evaluar la calidad de este proceso.

El Marco de Control denominada COSO II de Septiembre del 2004, establece nuevos conceptos que como se explicó anteriormente no entran en contradicción con los conceptos establecidos en COSO I. El nuevo marco amplía la visión del riesgo a eventos negativos o positivos, o sea, a amenazas u oportunidades; a la localización de un nivel de tolerancia al riesgo; así como al manejo de estos eventos mediante portafolios de riesgos.

3.2.7.1. COSO 2013

El Modelo COSO Internacionalmente y en Nicaragua se considera hoy en día como un punto de referencia obligado cuando se tratan materias de Control Interno, tanto en la práctica de las Empresas como en los niveles legislativos y docentes. La evaluación del Control Interno se basa en el informe COSO conocido como la comisión de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway. Brinda el enfoque una estructura común que ayuda a la Empresa a alcanzar logros en su desempeño y economía, prevenir pérdidas de recursos y asegurar la elaboración de Informes Financieros Contables.

Con la colaboración de los cinco principales organismos de profesionales de los Estados Unidos de América, 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 la 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 si han introducido cambios claves, todos ellos con el objetivo de mejorar y facilitar la implantación y mantenimiento de sistema de Control Interno.

3.2.7.1.1. Definición de Control Interno

El Control Interno es un proceso llevado a cabo por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del Personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones y el cumplimiento (COSO, 2013).

Este concepto refleja ciertos elementos fundamentales:

- Está orientado a la consecución de objetivos en una o más categorías – operaciones, información y cumplimiento.
- Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas – es un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo.
- Es efectuado por las personas – no se trata solamente de Manuales, Políticas, Sistemas y Formularios, sino de personas y las acciones que éstas aplican en cada nivel de la organización para llevar a cabo el Control Interno.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable- no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la entidad.
- Es adaptable a la estructura de la entidad – flexible para su aplicación al conjunto de la entidad o a una filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular.

Esta definición es intencionadamente amplia e incluye conceptos importantes que son fundamentales para la organización, respecto a cómo diseñar, implantar y desarrollar el Control Interno, constituyendo así una base para su aplicación en entidades que operen en diferentes estructuras organizacionales, sectores y regiones geográficas.

Es responsabilidad de la Administración y de los directivos desarrollar un sistema que garantice el cumplimiento de los objetivos de la empresa y se convierta en una parte esencial de la cultura organizacional. El Marco Integrado de Control Interno propuesto por COSO, provee un enfoque integral y herramientas para la implementación de un sistema de Control Interno efectivo y en pro de la mejora continua.

De acuerdo con la teoría, el Control Interno es responsabilidad de todos los que integran una organización, de esta manera los procesos llevados a cabo deben tener una secuencia de procesos ordenados, para alcanzar los objetivos organizacionales.

En el Programa Familias en Desarrollo deben existir Controles internos; es responsabilidad de la gerencia desarrollar un sistema que garantice el cumplimiento de los objetivos de la empresa y se convierta en una parte esencial de la cultura organizacional. El Marco Integrado de Control Interno propuesto por COSO, provee un enfoque integral y herramientas para la implementación de un Sistema de Control Interno efectivo y en pro de la mejora continua.

3.2.7.1.2. Importancia de Control Interno

“El Control Interno permite a la alta gerencia conocer si las metas y objetivos se están cumpliendo de una manera adecuada; así como su adecuado manejo genera óptimos resultados en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis y toma de decisiones tanto en el sector público como en entidades privadas”(Estupiñan, 2006).

El Control Interno contribuye a la seguridad, en cuanto al alcance de los objetivos relacionados con los Procedimientos Administrativos y Financieros. Detecta las irregularidades y adopta la solución factible, evaluando todos los niveles de autoridad, la Administración del Personal, los métodos y sistemas contables.

En el Programa Familias en Desarrollo, la importancia del Control Interno radica en que se permita asegurar y Controlar de una manera más eficiente todos los aspectos relacionados con los Procedimientos Administrativos y el bien Financiero del Programa, para llevar un manejo adecuado de sus recursos, evitar fraudes y errores, que perjudiquen el bienestar de la organización.

3.2.7.1.3. Objetivos de Control Interno

El marco establece tres categorías de objetivos, que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del Control Interno:

- **Objetivos operativos:** Hacen referencia a la efectividad y eficacia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento Financiero y operacional, y la protección de sus Activos frente a posibles pérdidas (COSO, 2013).

En las organizaciones 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.

En el Programa se deben realizar evaluaciones, con el fin de verificar, Controlar y dar seguimiento a las políticas y procedimientos establecidos en la organización, estas pueden ser llevadas a cabo en el cierre de cada año fiscal, mediante Auditorías.

- **Objetivos de información:** Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia

u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad (COSO, 2013).

Dentro del sistema de Control, 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 presentar amenazas a la organización.

La información financiera que debe emitir el Programa Familias en Desarrollo debe ser presentada según lo establecido en la ley, de igual manera presentar informes Financieros a los donantes con datos precisos, de lo que es la organización, con la finalidad de poder demostrar cómo se está trabajando las donaciones recibidas.

- **Objetivos de cumplimiento:** Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad (COSO, 2013).

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.

El Programa Familias en Desarrollo, como organización no gubernamental y por contar con recursos proveniente de donantes debe emitir informes a oficina de soporte o

donantes, así mismo al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social, INATEC, Ministerio de Gobernación, Dirección General de Ingresos, como parte del cumplimiento a las normas y leyes que existen.

3.2.7.2. Componentes del Control Interno

3.2.7.2.1. Entorno de Control

El entorno de Control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se desarrolla el Control Interno de la organización. La dirección refuerza las expectativas sobre el Control Interno en los distintos niveles de la organización. El entorno de Control incluye integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de la supervisión del gobierno corporativo; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño, los esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los resultados del desempeño, el entorno de Control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de Control Interno.

El Entorno de Control establece:

1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. El consejo de Administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de Control Interno.
3. La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.

5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de Control Interno para la consecución de los objetivos.

El Entorno de Control es la base de todos los demás componentes del Control Interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de Control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la organización, la filosofía de la dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna la autoridad y la responsabilidad; organiza y desarrolla profesionalmente a sus trabajadores.

El Programa Familias en Desarrollo debe establecer un ambiente o entorno de Control favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de Control Interno. Es fundamental la actitud asumida por la gerencia y por el resto de los trabajadores, con relación a la importancia del Control Interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Un ambiente propicio para el Control, estimula e influencia las tareas del Personal con respecto al Control de sus actividades. En este contexto, el Personal es la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base que soporta el sistema.

3.2.7.2.1.1. Estructura Organizativa

En una organización primero se desarrolla una estrategia y después se establece la estructura propiamente dicha, la cual representa en sí un mecanismo de Control (Amador, 2008).

La organización estructuralmente adecuada, varía de acuerdo con el tipo de empresa, con su tamaño, con el grado en el cual quedan geográficamente divididas sus operaciones, con el número de sucursales o agencias o cualesquiera otro factores que

pueden ser peculiares a determinadas empresas en particular. Una organización debe ser simple siempre y cuando dicha simplicidad sea ventajosa desde un punto de vista económico, y con claras líneas de autoridad y responsabilidad (Narváez & Narváez, 2007).

En el Programa Familias en Desarrollo debe existir una estructura organizativa que esté diseñada de acuerdo al fin de la organización, de manera que estén representadas todas las áreas del Programa. Una correcta estructura organizativa busca: mejorar el rendimiento o productividad de los recursos (capital, Personal, material), delegar a través de la estructura organizacional, autoridad para que se establezcan responsabilidades, realizar procesos de comunicación, coordinación y Control para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la organización, concebir por medio de estas que se logre una acción efectiva y eficiente, establecer niveles jerárquicos que representen autoridad y a la cual hay que obedecer, indicar el tipo de trabajo que debe realizarse, así como los objetivos de la organización.

De acuerdo a los autores la estructura organizativa es importante, esta tiene que estar diseñada de acuerdo a la funcionalidad del negocio, se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Manual de Organización.

Se define como aquel que expone con detalle la estructura de la organización y señala los puestos y la relación existente entre ellos, explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las Funciones y actividades de los órganos de la Empresa (Chiavenato, 2007).

Un Manual de Organización es un documento oficial de la Empresa en el que se definen las funciones, dependencia y relaciones de los puestos directivos, acompañando a la representación gráfica de la Estructura (Organigrama).

Su objetivo principal consiste en estructurar los niveles de dirección de la Empresa y así proporcionar una guía práctica al personal, informándole acerca de la naturaleza de su trabajo y de su situación, a fin de conseguir la mayor eficacia posible en su funcionamiento.

Objetivos del Manual de Organización.

1. Describir las funciones principales de cada dependencia, delimitado la amplitud, naturaleza y campo de acción de la misma.
2. Determinar los cargos dentro de la estructura orgánica y las funciones que le competen.
3. Precisar las interrelaciones jerárquicas y funcionales internas y externas de la dependencia.
4. Describir los procedimientos administrativos racionalizados (Chiavenato, 2007).

Para las Organizaciones de hoy en día es necesario contar con este tipo de documentos, ya que su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden.

Utilidades

1. Determina las funciones específicas, responsabilidades, autoridad y requisitos mínimos de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia.
2. Proporciona información a los funcionarios y servidores públicos sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización, así como sobre las interrelaciones formales que corresponda.
3. Ayuda a institucionalizar la Simplificación Administrativa proporcionando información sobre las funciones que le corresponde desempeñar al personal al ocupar los cargos que constituyen los puntos de trámite en el flujo de los procedimientos.
4. Facilita el proceso de inducción de personal nuevo y el de adiestramiento y orientación del personal en servicio, permitiéndoles conocer con claridad sus funciones y

responsabilidades del cargo a que han sido asignados así como aplicar programas de capacitación (Chiavenato, 2007).

2. Departamentalización.

Proceso por el cual una organización se divide en forma estructural combinando puestos en los departamentos de acuerdo con algunas características o bases compartidas (Gibson et al, 2006).

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Al Departamentalizar es conveniente observar lo siguiente:

1. Listar todas las funciones de la empresa.
2. Clasificarlas.
3. Agruparlas según un orden jerárquico.
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

Gibson et al, (2006), establecen que de acuerdo con la situación específica de cada empresa, los tipos de departamentalización más usuales son:

1. Funcional: Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función principal.

2. Por producto: Es característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos, la departamentalización se hace en base a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

3. Geográfica o por Territorios: En este caso la departamentalización se realiza en base a las zonas geográficas en las que se encuentra presente la Empresa.

4. Por clientes: Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes, y su función consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.

5. Por Proceso o Equipo: En la industria, el agrupamiento de equipos en distintos departamentos reportará eficiencia y ahorro de tiempo; así como también en una planta automotriz, la agrupación por proceso.

6. Por Secuencia: Es utilizada en empresas productoras que trabajan sin interrupción los tres turnos, para controlar cada uno de los turnos; o cuando se trate de labores que manejen una gran cantidad de números o letras.

Para las Organizaciones la Departamentalización o división del trabajo en funciones separadas es una situación que está probado que genera beneficios ya que habrá una mayor especialización del empleado en aquella área en la cual se desarrolla. La idea de la Departamentalización está estrechamente asociada a lograr que las funciones que se desarrollan se hagan de manera eficiente.

3. Líneas de autoridad.

Las organizaciones son entes complejos que requieren un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada uno debe ejecutar en la empresa. Por ello la funcionalidad de ésta, recae en la buena estructuración del organigrama, el cual indica la línea de autoridad y responsabilidad, así como también los canales de comunicación y

supervisión que acoplan las diversas partes de un componente organizacional (Chiavenato, 2007).

En el mundo empresarial, existen diferentes formas de gestionar la autoridad. Esto depende mucho de la Cultura y Estructura Organizacional que se presenta. Una de ellas son las líneas de autoridad que se encuentran especificadas en un documento llamado Organigrama.

4. División de trabajo.

Para Gibson et al (2006) la división del trabajo es el proceso de dividir el trabajo en puestos relativamente especializados para lograr las ventajas de la especialización.

Características de la división del trabajo:

- Ahorro de capital: cada obrero no tiene que disponer de todas las herramientas que necesitaría para las distintas funciones.
- Ahorro de tiempo: el operario no tiene que cambiar constantemente de herramienta.
- Los trabajos a realizar por cada operario son más sencillos, con lo que el error disminuye.
- Simplicidad de las funciones a realizar, personal con menos experiencia puede incorporarse al mercado laboral.
- Invención de nuevas máquinas.

La división del trabajo depende en forma importante del tamaño de la Organización, de sus objetivos y de sus sistemas de trabajo, de Control y de coordinación.

El propósito fundamental de la división del trabajo es facilitar las labores, al separarlas según su naturaleza. Para hacerlo, es necesario tener una concepción global del trabajo y de las interrelaciones que sucederán la práctica, cuando él se desglose y asigne a diferentes individuos.

3.2.7.2.1.1.1. Organigrama

Según Chiavenato (2007) “Los Organigramas nos permiten comprender las relaciones organizacionales, son gráficos que muestran cómo encaja un puesto o un departamento entre los demás. Son sistemas de organización que se presentan en forma intuitiva y con objetividad. Un Organigrama es una representación gráfica de una organización.”

Compartiendo el planteamiento del autor sobre los Organigramas, se admite la importancia de esta representación gráfica, que permite tener una idea uniforme de la estructura organizativa de la empresa.

El Programa Familias en Desarrollo debe contar con un Organigrama de acuerdo a su estructura organizativa y a su tamaño, un Organigrama establece orden y disciplina en el funcionamiento, las áreas de la organización quedan perfectamente definidas y atendidas, se conoce quién es el responsable de la ejecución de cada tarea, los roles están perfectamente definidos, ayuda a gestionar el crecimiento del Programa de forma ordenada.

Resulta importante tener presente lo siguiente:

1. Representación Gráfica.

Según De Zuani (2002) los Organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una Empresa u Organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Clasificación de Organigramas:

1. Por su naturaleza.
2. Por su finalidad.

3. Por su ámbito.
4. Por su contenido.
5. Por su presentación o disposición gráfica.

1. Por su Naturaleza: Este grupo se divide en tres tipos de Organigramas:

- **Microadministrativos:** Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- **Macroadministrativos:** Involucran a más de una organización.
- **Mesoadministrativos:** Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

2. Por su Finalidad: Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- **Informativo:** Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.
- **Analítico:** Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.
- **Formal:** Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su

aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la S.A.

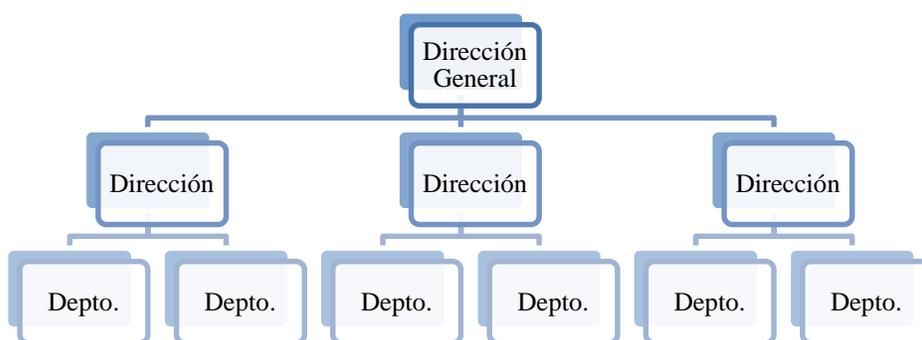
- **Informal:** Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

3. Por su Ámbito: Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

- **Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

Ejemplo:

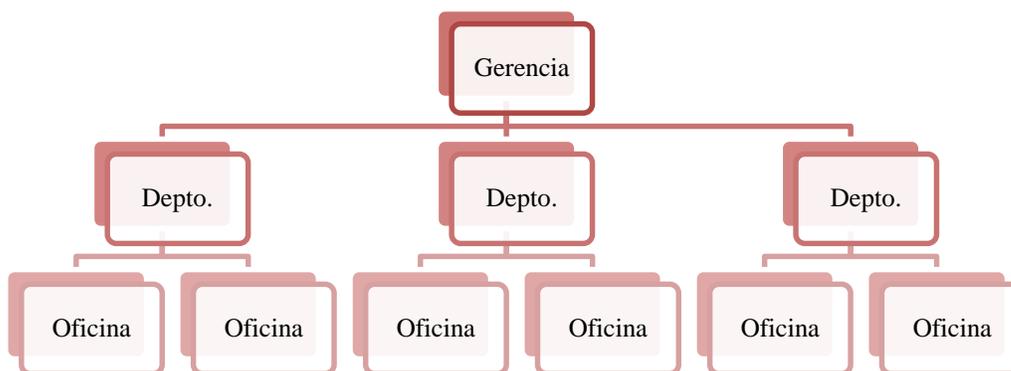
Imagen 2. Organigrama General



Fuente: (De Zuani, 2002)

- **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.
Ejemplo:

Imagen 3. Organigrama Específico



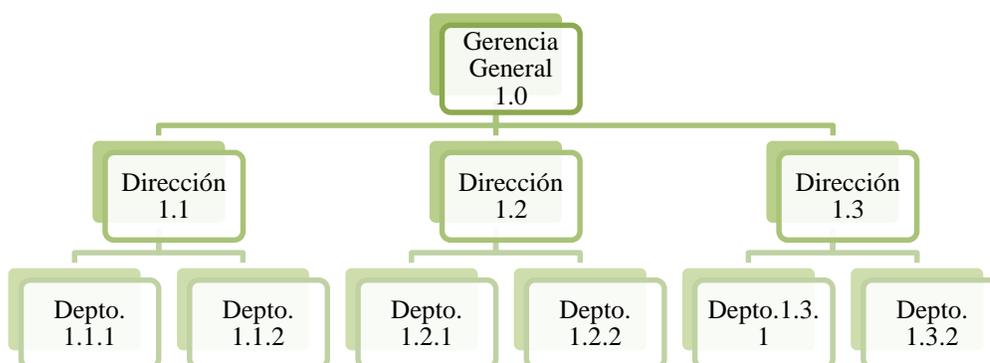
Fuente: (De Zuani, 2002)

4. Por su Contenido: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- **Integrales:** Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

Ejemplo:

Imagen 4. Organigrama Integral

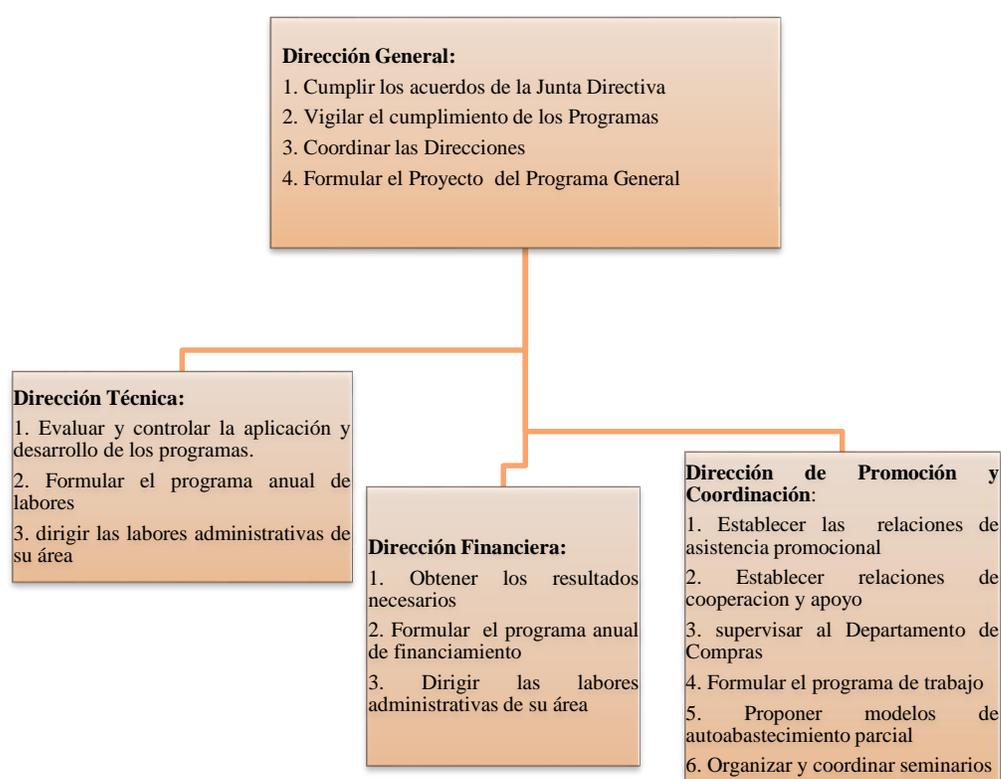


Fuente: (De Zuani, 2002)

- **Funcionales:** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

Ejemplo:

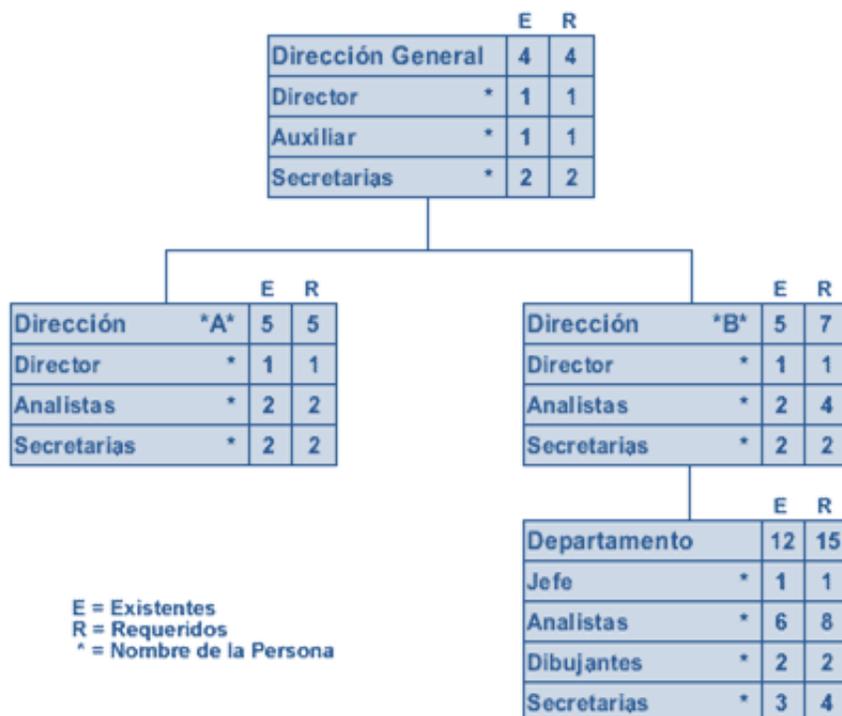
Imagen 5. Organigrama Funcional



Fuente: (De Zuani, 2002)

- **De puestos, plazas y unidades:** Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

Imagen 6. Organigrama de puestos, plazas y unidades

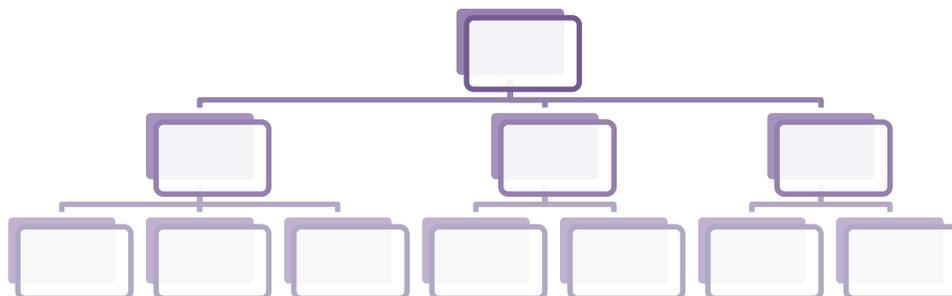


Fuente: (De Zuani, 2002)

4. Por su Presentación o Disposición Gráfica: Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la Administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

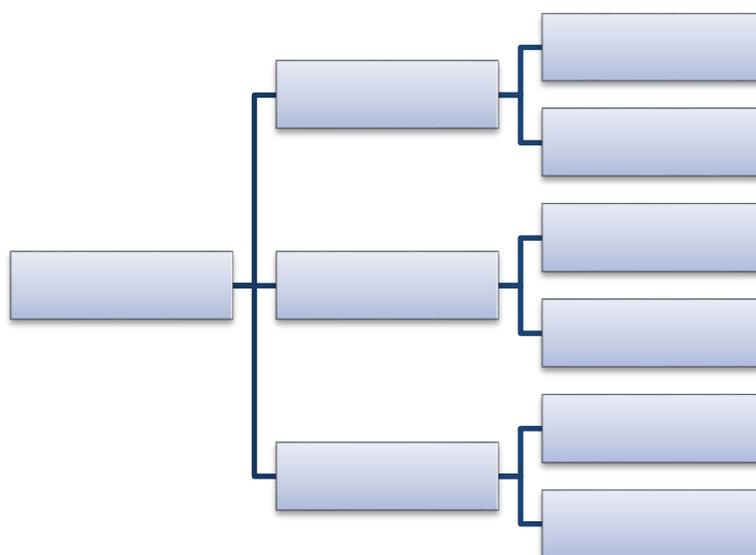
Imagen 7. Organigrama Vertical



Fuente: (De Zuani, 2002)

- **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

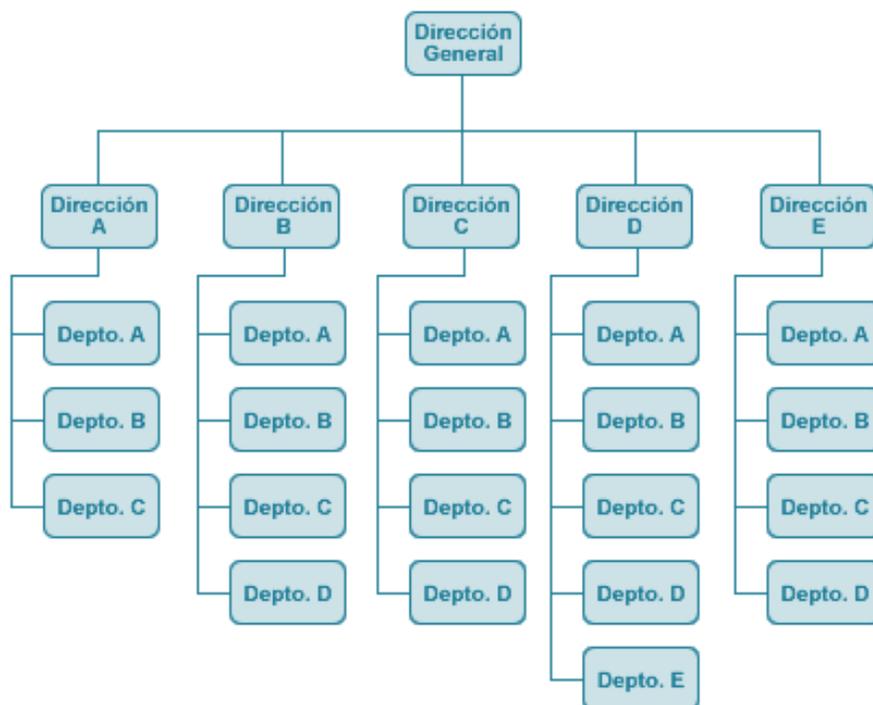
Imagen 8. Organigrama Horizontal



Fuente: (De Zuani, 2002)

- **Mixtos:** Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficar. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

Imagen 9. Organigrama Mixto



Fuente: (De Zuani, 2002)

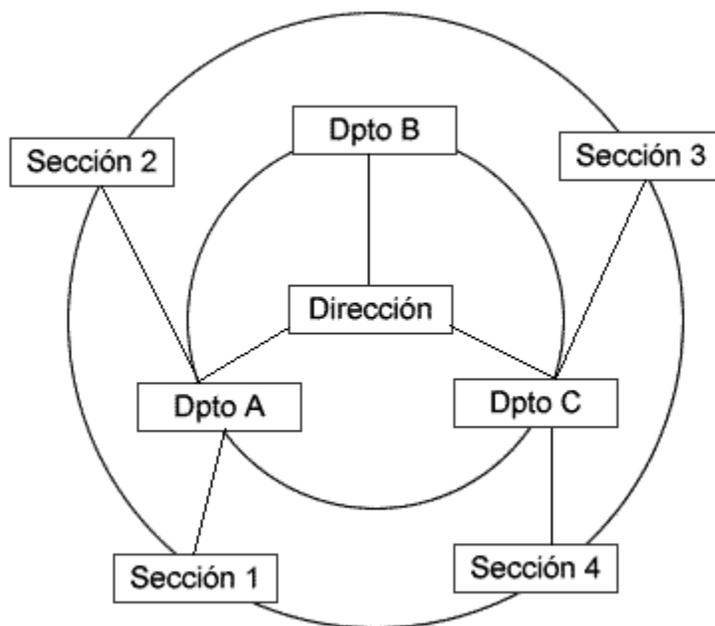
- **De Bloque:** Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

Imagen 10. Organigrama de Bloque



Fuente: (De Zuani, 2002)

- Circulares:** En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos y el último círculo, ósea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.

Imagen 11. Organigrama Circular

Fuente: (De Zuani, 2002)

2. Descripción de las actividades.

Las actividades son tareas que normalmente se debe ejecutar de manera sistemática y consistente para cumplir apropiadamente con una responsabilidad, no son exhaustivas, el responsable hará lo que tenga que hacer para cumplir con su compromiso. Para eso tiene el nivel de autoridad adecuado a su responsabilidad (Chiavenato, 2007).

En una empresa, lo importante no es cuánto hagas en acciones dispersas, sino cuánto aportes con lo que haces al cumplimiento de una responsabilidad a través de ella, metas y objetivos concretos.

El hacer foco en responsabilidades e indicadores, que no en tareas, le permite a la persona un mayor nivel de autonomía y creatividad a la hora de escoger el "cómo", teniendo claro el "para qué" y el "cuánto".

Así, la mejora continua fluye naturalmente y entonces no sólo hay mejores logros sino que también se sienten mejor.

3. Descripción del puesto.

Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas y responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización, así mismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace) los objetivos (porque lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas (Chiavenato, 2007).

La definición de puestos se formula para:

- Completar los Organigramas aprobados y desarrollarlos.
- Conseguir una descripción de la estructura de la organización actual que refleje el alcance, los objetivos, la autoridad y la responsabilidad de cada puesto y las relaciones de ese puesto con otros de la Empresa.
- Tratar de que cada uno de los titulares de los puestos haga un análisis exhaustivo de su propio puesto lo que le permitirá detectar inconcreciones y deficiencias en las funciones asignadas a su Unidad.
- Examinar de forma global las funciones expuestas por cada responsable y detectar posibles duplicidades, de competencias asignadas o existentes, con alguna función o actividad.

4. Funciones y responsabilidades.

Para Chiavenato (2007) las funciones realizadas revelan las responsabilidades asignadas a los puestos de trabajo. Desde un punto de vista organizativo, existen tres tipos de funciones diferentes:

- **Funciones Genéricas:** Son aquéllas que están presentes en todos los puestos de un determinado nivel de la organización y que comprometen a todos por igual sin discriminación del puesto concreto que ocupen dentro de la Empresa.
- **Funciones Específicas:** Son aquéllas que se consideran propias de un puesto de trabajo y cuya responsabilidad recae directa y exclusivamente sobre el ocupante de dicho puesto.
- **Funciones Auxiliares:** Son aquéllas que contribuyen a que otros puestos de la organización puedan llevar a cabo las funciones específicas que tienen asignadas.

Para identificar las funciones de un puesto de trabajo es necesario analizar las subfunciones que se desarrollan y las actividades que se realizan, agrupándolas posteriormente por naturaleza homogénea y relacionándolas con el resultado que se espera de cada una de ellas. Es necesario seleccionar el o los verbos de actuación que definen la función realizada. Por ejemplo: planificar, dirigir, asegurar, analizar, asesorar, organizar, Controlar, estudiar, coordinar, definir, establecer, etc.

En las empresas, sin importar tu tamaño o complejidad, una gran parte de los problemas se originan en la falta de claridad en las responsabilidades que recaen sobre cada uno de los integrantes o si dichas responsabilidades se han definido la ausencia de una comunicación clara al respecto, tanto al que debe llevar adelante un trabajo y lograr determinados objetivos, como a los demás participantes en el equipo de trabajo.

Con frecuencia, se confunden responsabilidades y tareas, adicionalmente, no se cuentan con metas e indicadores que permitan evaluar objetivamente si el individuo

cumplió adecuadamente con sus responsabilidades, por medio de ejercicio consistente de sus tareas, que son las acciones que le permiten llegar a sus metas medibles.

Es importante que, para cada responsabilidad mencionada, quede claro cuál es la expectativa a cumplir; la meta, el resultado final a obtener. Deben definirse los indicadores que medirán esa gestión (unos pocos, no demasiados) y cómo generar la información para construir esos indicadores para dar seguimiento al cumplimiento de las responsabilidades.

No se trata de las actividades a realizar, sino de la finalidad, objetivo o “para qué” de dichas actividades. Las responsabilidades son, como su nombre lo indica, los compromisos y obligaciones a las que se debe dar respuesta por la función que ocupa. Marca los ámbitos en los cuales la persona es responsable de tomar decisiones, generar las acciones necesarias para que los resultados del trabajo se den, en tiempo y forma.

Asimismo, también es importante que para cada responsabilidad se establezca el grado de autoridad fijado para dicho puesto. Para la adecuada asunción de una responsabilidad, se vuelve crítico que quede claro cuál es el grado de autoridad que tiene para gestionar cada una de las responsabilidades que le son propias.

3.2.7.2.1.1.2. Reclutamiento de Personal

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección, es decir la función de reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización (Chiavenato, 2007).

De acuerdo con Chiavenato, se comparte la importancia del reclutamiento de Personal, para poder tener opciones en el proceso al seleccionar el Personal idóneo que ocupara un cargo dentro una organización.

En el Programa Familias en Desarrollo, para contratar un recurso nuevo, se deben utilizar métodos de divulgación donde se anuncian las vacantes y perfil del puesto y así recibir curriculum y continuar con el proceso de selección.

Reclutamiento de Personal es un proceso selectivo; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo y permite encontrar más y mejores candidatos; la capacidad de la organización para atraer buenos candidatos depende de su reputación, el atractivo de su ubicación y el tipo de trabajo que ofrece.

3.2.7.2.1.1.3. Selección de Personal

Según Chiavenato (2007) la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener la eficiencia y el desempeño del Personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- Adecuación de la persona al trabajo.
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

En correspondencia con lo que plantea el autor, de los criterios de la selección depende el Personal que ingrese a la organización, así mismo la persona adecuada en los puestos de trabajo para el logro de los objetivos organizacionales.

El proceso de selección es un proceso completo ya que en este proceso se tiene que escoger los más idóneos para cubrir una vacante tomando como parámetro las necesidades

de la organización, ya que dependiendo de que tan bien se haya llevado el proceso dependerá el funcionamiento y crecimiento de la empresa o su total fracaso.

En el Programa Familias en Desarrollo se deben crear mecanismos para la selección de Personal de acuerdo al perfil del puesto, se pueden realizar pruebas técnica y entrevistas, para dicha selección se puede crear un comité de selección del Personal que esté integrado por la gerencia del Programa y la Administración.

3.2.7.2.1.1.4. Nómina

Nómina o lista de raya, es la relación por nombre de los trabajadores a quienes deben cubrirse salarios durante cierto período de tiempo (semanal, quincenal o mensual), con la indicación de sus percepciones y las deducciones aplicables a ellas, con los cuales se determina el importe del salario neto a pagar (Narváez & Narváez, 2007).

Según (Aguirre, 2005) los sueldos y salarios representan un elemento importante dentro de los costes que tienen las sociedades y son susceptibles de ciertas irregularidades y riesgos, a no ser que se lleven a cabo procedimientos sólidos y efectivos dentro del área que engloba todo el proceso de nóminas. Lógicamente, los sistemas que se utilicen variarán considerablemente según el tamaño, naturaleza y demás variables existentes en cada negocio. A modo general, los procedimientos dependerán de lo siguiente:

- a) Número de empleados existentes en la entidad y tipo de características de contratación de cada uno de ellos.
- b) Estructura organizativa y medios operativos de la entidad (informatización, registros, equipos de gestión, conexión con otros departamentos, etc.).
- c) Políticas y criterios establecidos por la entidad (nóminas mensuales, semanales o por horas, sistemáticas para el pago, etc.).
- d) Centralización o no del Departamento de nóminas.

En relación a lo que plantean los autores, la existencia de un área de nómina dependerá del tamaño de la organización; aunque no exista una unidad de nómina, la empresa debe tener Procedimientos Administrativos de Control Interno que garanticen que la nómina se está pagando en correspondencia con las leyes y los acuerdos establecidos entre ambas partes.

La elaboración y posterior generación o procesamiento de una nómina debe incluir ciertos rubros, tales como; conceptos salariales específicos, asignaciones, deducciones, retenciones de ley, prestaciones sociales, préstamos, bonificaciones especiales, pago de horas extras, feriados, todo esto implica que sea necesaria una revisión minuciosa de las variaciones que deben llevarse a cabo.

La importancia de la nómina radica en que permite determinar el importe neto de los sueldos y salarios que debe cancelar al Personal el día del pago y constituye el documento fuente para registrar los gastos asociados con los salarios en cada periodo predeterminado; permite también calcular los aportes conforme a las regulaciones legales de seguridad social, además de calcular las obligaciones de la organización con el instituto de seguridad social, por efectos de las retenciones que la misma organización hace a sus trabajadores y sus propios aportes. En el Programa Familias en Desarrollo, deben existir procedimientos que garanticen que el proceso de nómina cumpla con los requisitos necesarios.

3.2.7.2.1.1.5. Evaluación del Desempeño

Según Chiavenato (2007) “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona”.

En toda empresa se debe contar con empleados competentes, es por ello que se deben realizar periódicamente evaluaciones al Personal; de igual manera, implementar la motivación para que desarrollen un mejor potencial de trabajo dentro de la organización.

Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro, éste es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente con cierta continuidad. Además, la evaluación de desempeño representa una técnica de Administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del Personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa.

De acuerdo lo planteado por el autor la evaluación del desempeño es de mucha importancia en las organizaciones, ya que de este tipo de procesos depende el desarrollo del Personal en el puesto que ocupan; así mismo, permitirá tener insumos para dar el acompañamiento necesario a cada trabajador, una vez presentado su acuerdo de desempeño.

El Programa Familias en Desarrollo debe contar con evaluaciones al desempeño para sus trabajadores, midiendo así el avance que estos tienen en su área de trabajo, este proceso tiene muchas ventajas: oportunidad de evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo, puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias, puede dinamizar alguna política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo, señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ello, invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

3.2.7.2.2. Evaluación de Riesgos

Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de objetivos. La evaluación de riesgos implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.

Principios de la Evaluación de riesgos:

1. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
2. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza, como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.
3. La organización considera la probabilidad de fraude, al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
4. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de Control Interno (COSO, 2013).

Las Organizaciones No Gubernamentales así como todas las empresas se enfrentan a diversos riesgos externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.

La Administración de riesgos en un marco amplio implica que las estrategias, procesos, personas, tecnología y conocimiento están alineados para manejar toda la incertidumbre que una organización enfrenta. Por el otro lado los riesgos y oportunidades van siempre de la mano y la clave es determinar los beneficios potenciales de estas sobre los riesgos. Es importante que el Programa Familias en Desarrollo cuente con una herramienta, que garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades de la organización y por medio de procedimientos de Control se pueda evaluar el desempeño de la misma.

3.2.7.2.3. Actividades de Control

Las actividades de Control son las acciones establecidas, a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección, para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de Control se ejecutan en todos los niveles de entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades Manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial.

La segregación de Funciones normalmente está integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de Control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de Funciones, la dirección debe desarrollar actividades de Control alternativas y compensatorias.

Principios de las Actividades de Control:

1. 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.

2. La organización define y desarrolla actividades de Control a nivel de entidad, sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
3. La organización despliega las actividades de Control, a través de políticas que establecen las líneas generales de Control Interno y los procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica (COSO, 2013).

Las actividades de Control ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la organización. Hay actividades de Control en toda la organización, a todos los niveles y en todas sus Funciones incluyen una gama de actividades tan diversas como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de Activos y segregación de Funciones.

Para el Programa debe ser importante formar estrategias para una vez identificados y evaluados los riesgos podrán establecerse las actividades de Control con el objetivo de minimizar la probabilidad de ocurrencia y el efecto negativo para los objetivos de la organización.

3.2.7.2.3.1. Separación de Funciones

Es necesario que se defina claramente la independencia de las Funciones, de operación, custodia y registro. El principio básico de Control Interno es que, ningún departamento debe tener acceso a los registros contables en que se Controla su propia operación. El principio de división de Funciones impide que aquellos de quienes depende la realización de determinada operación puedan influir en la forma que ha de adoptar su registro o en la posesión de los bienes involucrados en la operación; bajo este principio, una misma transacción debe pasar por diversas manos independientes entre sí (Romero, 2000).

Resulta importante que las organizaciones tengan mecanismos para evitar que una operación sea llevada a cabo por una sola persona; para reducir el riesgo de fraude se debe

contar con una segregación de Funciones, que detalle las responsabilidades de cada empleado en la organización.

Como parte del Control Interno en los Procedimientos Administrativos, resulta importante contar con un Manual de Funciones que describa las tareas de cada uno de los trabajadores de la organización.

Un Manual de Funciones es un documento que se prepara en la empresa, con el fin de delimitar las responsabilidades y las Funciones de los empleados, evitando de esta manera Funciones y responsabilidades compartidas, en cada uno de los cargos de la organización (González, 2010).

El Programa Familias en Desarrollo debe contar con un Manual de Funciones establecido en un documento, donde se detallen las Funciones de cada uno de los funcionarios de la organización.

Importancia de un Manual de Funciones.

- a) Permite conocer el funcionamiento interno, por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación y a los puestos responsables de su ejecución dentro de la empresa.
- b) Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitaciones del Personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- c) Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- d) Para informar y Controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- e) Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- f) Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo lo deben hacer.
- g) Ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades (Correa, 2005).

El Manual de Funciones es el soporte ideal para la toma de decisiones y el ordenamiento natural de las entidades en sus diferentes niveles jerárquicos. El Manual de Funciones es un documento formal que las entidades elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado y que sirve como guía para todo el Personal; contiene esencialmente la estructura organizacional y la descripción de las Funciones de todos los puestos en la entidad. También se incluye la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación. Cabe destacar que hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, ya que minimizan los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden.

Objetivo de un Manual Funciones.

- a) Facilitar el proceso de reclutamiento y selección del Personal
- b) Identificar las necesidades de capacitaciones y desarrollo del Personal.
- c) Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
- d) Precisar las Funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- e) Propiciar la uniformidad en el trabajo
- f) Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- g) Sirve de medio de integración y orientación al Personal de nuevos ingresos, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.
- h) Proporciona el mejor aprovechamiento de los recursos humanos. (Correa, 2005)

El Manual describe la organización formal, mencionando para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, Funciones, autoridad y responsabilidades. Los Manuales tienen por objeto el decirle a cada jefe o trabajador por escrito lo que se espera de él, en materia de Funciones, tarea, responsabilidades, autoridad, comunicaciones, e interrelaciones dentro y fuera de la entidad.

Ventajas de un Manual de Funciones.

- Precisa el objetivo y las Funciones encomendadas para evitar duplicidad, detectar omisiones y deslindar responsabilidades.
- Colabora en la ejecución correcta en las actividades encomendadas al Personal y proporciona uniformidad en su desarrollo.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las Funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporciona información básica para la planeación e instrumentación de medidas de modernización administrativas.
- Sirven como medios de integración al Personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas (Agundez, 2008).

El contar con un Manual de Funciones tiene muchas ventajas, ya que éste permite separar las Funciones de cada empleado, además, la ejecución de las actividades son más eficientes y eficaces, esto hace que se aproveche al máximo el tiempo y el recurso humano e induce al Personal nuevo que ingresa a la entidad.

3.2.7.2.4. Información y Comunicación

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 de Control Interno. La comunicación es el proceso continuo e interactivo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. 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 tomados seriamente. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de fuera hacia el interior de la

organización, información externa relevante y proporcionar información interna relevante desde dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

Principios de Información y Comunicación

1. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del Control Interno.
2. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de Control Interno.
3. La organización se comunica con los grupos de interés externos, sobre los aspectos claves que afectan el funcionamiento del Control Interno (COSO, 2013).

Las Organizaciones No Gubernamentales deben identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada directivo, funcionario y trabajador con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y Controlar la organización de forma adecuada.

La capacidad gerencial de una organización está dada en función de la obtención y uso de una información adecuada y oportuna. La entidad debe contar con sistemas de información eficientes orientados a producir informes sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normatividad para así lograr su manejo y Control. En el Programa Familias en Desarrollo se deben tener datos pertinentes a cada sistema de información no solamente deben ser identificados, capturados y procesados, sino que este producto debe ser comunicado al recurso humano en forma oportuna para que así pueda participar en el sistema de Control. La información por lo tanto debe poseer adecuados canales de comunicación que permitan conocer a cada uno de los integrantes de la organización sus responsabilidades sobre el Control de sus actividades.

3.2.7.2.5. Actividades de Supervisión

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes de Control Interno, incluidos los Controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que se están integrando 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, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. 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.

Principios de Actividades de Supervisión:

1. 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.
2. 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 (COSO, 2013).

El Sistema de Control Interno de una Organización No Gubernamental requiere supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones, incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el Personal en la realización de sus Funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el Control Interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de Administración deberían ser informados de los aspectos significativos observados.

El Programa Familias en Desarrollo se debe realizar revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de Control. La evaluación busca identificar las debilidades del Control, así como los Controles insuficientes o inoperantes para reforzarlos, eliminarlos o implantar nuevos. La evaluación puede ser realizada por las personas que diariamente efectúan las actividades, por Personal ajeno a la ejecución de actividades y combinando estas dos formas.

3.2.7.3. Clasificación de Control Interno

Es importante que las Empresas cuenten con un Sistema de Control Interno Contable y Administrativo adecuado, que responda al crecimiento y diversificación de las operaciones financieras para asegurar la custodia de bienes, rentabilidad, efectividad y eficiencia de las operación, adhesión a las políticas, normas y procedimientos formalmente establecidos que garanticen que las transacciones, operaciones y actividades sean legales, apropiadas y convenientes con la naturaleza operativa y los ingresos de la Empresa.

El Control Interno incluye Controles Administrativos y Contables.

3.2.7.3.1. Control Interno Contable

“Comprende el plan de organización y todos los métodos, 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 los registros e informes contables de aquellas concernientes a las operaciones o custodias de los Activos, los Controles Físicos sobre los Activos y la Auditoría Interna” (Narvaéz & Narvaéz, 2007).

Los Controles contables están diseñados para proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada Administración ante riesgos potenciales y reales que puedan afectar los objetivos organizacionales; se considera que la utilización de este tipo de Controles aseguran la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y registros que respalden la gestión de la organización.

En el Programa Familias en Desarrollo deben existir Controles Contables que proporcionen información veraz, oportuna y fidedigna acerca de la situación de la organización y de los resultados obtenidos en un determinado periodo; a su vez sirvan de instrumento para detectar las áreas de dificultad y que oriente a la gerencia para determinar guías de acción, tomar decisiones y Controlar las operaciones.

El tema de investigación es Control Interno en los Procedimientos Administrativos, por ello en este trabajo se profundiza lo relacionado a los Controles Administrativos, alcance definido para efectos de este ejercicio académico.

3.2.7.3.2. Control Interno Administrativo

Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos 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: Los análisis estadísticos, estudios de tiempo y movimiento, informes de desempeño, Programas de adiestramiento del Personal y Controles de calidad (Narvaéz & Narvaéz, 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).

El Control Administrativo hace referencia al Plan Organizacional de las actividades como son los métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver fundamentalmente con la eficiencia de las operaciones y con el cumplimiento de las medidas administrativas impuestas por la Gerencia.

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, cada una de las normas de Control Interno que definan deben sustentarse en políticas internas en correspondencia con las leyes y regulaciones vigentes.

Para el Programa Familias en Desarrollo el Control Interno Administrativo debe involucrar el plan de organización y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la Gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las Áreas de la Organización.

El Control Interno Administrativo incluye aquellas medidas que se relacionan principalmente con la eficiencia operacional y la observación de las políticas establecidas en el área de la organización, ejemplo: las medidas de seguridad, los accesos restringidos.

Elementos de Control Interno Administrativo

1. Plan de la Organización: Debe indicar claramente los departamentos o personas responsables de las diferentes funciones (compras, recepción de mercaderías, aprobación de créditos para clientes), las cuales deben costar por escrito, la asignación de cada función implica la facultad de tomar decisiones y además se debe velar por una adecuada separación de funciones.
2. Transacciones: Se deben realizar con el cumplimiento de las siguientes etapas:
 - Autorización.
 - Aprobación.
 - Ejecución.
 - Registro.
3. Asignación de personal idóneo para el cumplimiento de sus atribuciones y deberes.

Principios de Control Interno Administrativo

El Control Interno constituye los fundamentos específicos basados en la eficiencia demostrada y su aplicación práctica en las actividades financieras y administrativas.

1. Utilización de cuentas de Control.
2. Uso de un mismo de cuentas bancarias y con firmas mancomunadas.
3. Ningún empleado debe ser responsable por una transacción completa.
4. Segregación de funciones.
5. Depósitos oportunos e intactos.

En su sentido más amplio el Control Interno Administrativo incluye el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que facilitan la planeación y el Control Administrativo de las operaciones. Algunos ejemplos son los Procedimientos para los Presupuestos, utilización de Cuentas Bancarias, Procedimientos relacionados a las Compras

y Adquisiciones, Conciliaciones Bancarias, los Desembolsos con Cheque y Procedimientos de utilización del Fondo de Caja Chica.

3.2.7.3.2.1. Compras y Adquisiciones

En la actualidad, las Compras deben considerarse una función vital para el éxito de cualquier empresa, sea industrial, comercial o de servicios, para alcanzar ese nivel las empresas modernas deben contar en sus estructuras organizacional con un departamento de Compras sobre el que recaigan precisamente estas Funciones (Cruz, 2007).

Cruz (2007) establece los siguientes procedimientos de compra:

- **Comité de Compras:**

Tiene como propósito fundamental establecer mecanismos necesarios que permitan el desarrollo transparente y eficaz de las actividades del área.

- **Requisición o solicitud de compra:**

Es un documento interno que maneja una empresa para expresar las necesidades del departamento de producción u otro departamento o sucursal de la misma empresa; este documento se canaliza siempre a través del departamento del almacén.

- **Cotización:**

La cotización es el documento que envían los proveedores y en el que se da a conocer a los compradores el precio, las condiciones de entrega, su disponibilidad para hacer las entregas, las condiciones de pago y la garantía que ofrecen.

- **Orden de compra:**

Es el documento que maneja el departamento de Compras y que varía en su forma y extensión, de acuerdo con las necesidades de cada empresa; sin embargo, en las prácticas comerciales es un documento formal que entrega el responsable de Compras al proveedor

elegido y que éste, al aceptarlo y firmarlo de conformidad, tácitamente se convierte en un contrato de compra-venta, generando en consecuencia derechos y obligaciones para ambas partes.

- **Plan Anual de Compras**

Es una herramienta gerencial que contribuye efectivamente a realizar una correcta y oportuna ejecución del presupuesto, pues además de formar parte para su proyección, durante la vigencia fiscal se convierte en un elemento para su seguimiento. Es un instrumento para medir la efectividad administrativa de una empresa u organización.

Según la teoría, toda empresa debe tener en su estructura un departamento de compra donde se realicen todos los procedimientos correctos para adquirir recursos para la realización de sus operaciones. La gestión de Compras es el conjunto de actividades a realizar en la empresa para satisfacer esa necesidad del mejor modo, mediante estrategias de abastecimiento de bienes y servicios que requiera la organización, para el cumplimiento de sus actividades.

En el Programa Familias en Desarrollo los procesos relacionados a las Compras deben incluir actividades que garanticen la utilización eficiente de los recursos del Programa, mediante Compras estratégicas que cumplan con los requerimientos necesarios para las operaciones de la organización, así mismo garantizar el cumplimiento de documentación para las aprobaciones correspondientes.

3.2.7.3.2.2. Caja Chica

Horngren et al. (2003) consideran que “el fondo de Caja Chica es un pequeño importe de efectivo, el cual se usa para pagar Desembolso de poco monto”.

De acuerdo con lo planteado a la teoría, es importante que las organizaciones, a fin de satisfacer necesidades, deben contar con efectivo a mano, que les permita realizar gastos

menores o misceláneos, los que deben ser reembolsados únicamente contra presentación de recibos, facturas originales, debidamente autorizadas por las personas designadas para tal fin y canceladas. El fondo de Caja Chica debe ser revisado frecuentemente, mediante arquezos sorpresivos, dejando evidencia del proceso.

Aunque los importes pagados con el fondo de Caja Chica sean de poco monto, la empresa necesita establecer Controles, como los siguientes:

1. Designar a un empleado que administre el fondo como su custodio.
2. Tener un importe de efectivo específico en el fondo.
3. Sustentar todos los pagos efectuados con el fondo, mediante un vale de Caja Chica.
4. Reponer el fondo, como parte de los procedimientos normales de pagos en efectivo.

Para el Programa Familias en Desarrollo resulta necesario e importante contar con un fondo de Caja Chica, utilizado para gastos menores, que exista una persona responsable del resguardo; garantizando documentos soportes de acuerdo a los procedimientos establecidos por el Programa.

Arqueo de Caja Chica

Arqueo de caja consiste en el recuento físico de la existencia del efectivo y sus equivalente en poder de la persona que custodia el fondo. El resultado del arqueo se hará constar en un documento denominado precisamente “Arqueo de Caja”(Romero, 2000).

Para los fondos de Caja Chica se aplica una sana política de Control Interno, que establece que al menos una vez al mes y de manera sorpresiva se deben hacer arquezos por la administración y/o Contador de la organización. Para tal fin, debe utilizarse el formato de Arqueo, el cual será útil para comprobar la eficiencia y el correcto uso que se está haciendo de este fondo, por parte de las personas responsables.

En el Programa se deben realizar arquezos sorprendidos, si se cuenta con un fondo de Caja Chica, estos deben ser llevado a cabo por el responsable Administrativo, la Contadora y en algunos casos por la Gerente del Programa, dejando evidencia del proceso en formatos establecidos para arquezos, de tal manera que demuestre que el manejo del fondo sea el adecuado.

3.2.7.3.2.3. Cuentas Bancarias

Según Horngren et al. (2003) el efectivo es el activo de mayor liquidez y que se usa como medio de intercambio. Es frecuente en la actualidad que consista en impulsos electrónicos transferidos en el sistema contable de un banco, sin Cheques ni fechas de depósitos acompañantes. El efectivo de dinero es fácil de ocultar, fácil de mover y relativamente fácil de robar. En consecuencia, muchas empresas crean Controles específicos para salvaguardarlo.

Tener el efectivo en una cuenta bancaria es importante, ya que los bancos cuentan con normas establecidas para su salvaguarda. Los bancos también ofrecen a los depositantes registros detallados de sus operaciones. Con el fin de aprovechar al máximo esas medidas de Control, las empresas deben depositar todas sus entradas de efectivo en la cuenta bancaria y realizar todas las salidas de efectivo a través de ella (salvo las transacciones de Caja Chica).

Para sus operaciones, el Programa debe contar con Cuentas Bancarias para el manejo de su efectivo, éstas deben estar a nombre del Programa Familias en Desarrollo, donde se manejen los fondos de los diferentes proyectos.

3.2.7.3.2.4. Conciliación Bancaria

Documento en el que se explican las razones de las diferencias entre los registros del efectivo del depositante y su saldo efectivo en la cuenta bancaria. Horngren et al. (2003).

Con el fin de garantizar la exactitud de los registros contables, el Contador debe explicar todas las diferencias entre los registros de efectivo de la entidad y el saldo del estado de cuenta bancario a una cierta fecha. El resultado de este proceso es el documento llamado conciliación bancaria, que prepara el cuentahabiente, no el banco. Si se realiza correctamente, garantiza que todas las transacciones de efectivo se contabilicen, y que los registros del banco y los libros de la entidad sean correctos. Saber de dónde proviene el efectivo y como se gasta su saldo disponible, es vital para el éxito empresarial.

En el mundo empresarial, el efectivo es visto como la parte más importante y delicada, en cuanto a la manipulación, uso y preservación del mismo; es por ello que en toda empresa nunca deben faltar directrices que garanticen el buen aprovechamiento de este activo.

Dicha importancia radica en que el efectivo es el medio por el cual se logran obtener bienes o servicios, útiles para el objetivo general de una empresa y que generalmente se maneja por medio de la tenencia del mismo en Cuentas Bancarias. En la mayoría de los casos, el saldo del estado de cuenta bancaria al final de cada mes y el saldo que aparece en los libros del depositante no coinciden; en estos casos es necesario efectuar una conciliación mensual con cada uno de los bancos, en los cuales se tengan Cuentas corrientes, de esta forma determinan las diferencias existentes y se consigue el saldo correcto. La Conciliación Bancaria no es un registro contable, sino una herramienta de Control Interno del efectivo.

Una Conciliación Bancaria tiene como soporte un estado de cuenta bancario; éste es un documento que la institución financiera usa para informar sobre las transacciones con el efectivo de sus depositantes. El estado muestra los saldos inicial y final de la cuenta, en relación con el mes correspondiente, así como las transacciones ocurridas en el mes.

En el Programa Familias en Desarrollo, se deben realizar Conciliaciones Bancarias de acuerdo a lo establecido en las políticas y normas de la organización, de manera que dicha información sea confiable, exacta y oportuna.

3.2.7.3.2.5. Desembolso con Cheque

Un Cheque es un documento contable de valor, en el que la persona que es autorizada para extraer dinero de una cuenta, extiende a otra persona una autorización para retirar una determinada cantidad de dinero de su cuenta, la cual se expresa en el documento, prescindiendo de la presencia del titular de la misma (Angrisani, 2008).

El cuenta habiente gira un Cheque, documento que indica al Banco que pague un importe específico a la persona o entidad indicada en dicho documento, para retirar de la cuenta. Los tres participantes en un Cheque son: el liberador, que es la entidad o persona que firma el Cheque; el beneficiario, a cuyo favor se gira el Cheque y el banco sobre el cual se gira el documento. En general, los Cheques tienen numeración seriada y la impresión del nombre de la cuenta habiente y el banco.

Todos los Desembolsos deberán hacerse por medio de Cheques debidamente prenumerados y emitidos en forma secuencial y a nombre del beneficiario (salvo los que estén autorizados para efectuarse en efectivo).

Los Bancos requieren que cada persona autorizada para pagar un Cheque cuente con una Cuenta Bancaria y tenga registrada una tarjeta de firmas. El Banco compara la firma de los documentos contra la tarjeta de firmas, como protección contra su falsificación.

Para el Programa Familias en Desarrollo es importante que toda transacción se realice mediante la emisión de Cheques, esto reduce el riesgo de tener efectivo para todos los gastos; deben utilizarse para realizar Compras, pagos Administrativos y otras obligaciones.

Angrisani (2008) establece ciertos conceptos:

- Comprobante de Egreso:

Es un Comprobante contable, con el que se registra el Desembolso de efectivo por cada Cheque emitido, puede ocurrir por:

- a) Compras que realice la organización.
- b) Pagos por la Administración.
- c) Otros pagos.

- Componentes del Comprobante de Egreso:

Los Comprobantes de Egreso deben llenarse con la siguiente información:

- a) Fecha en que se realiza el pago respectivo. Se registra el número de Cheque, para que quede evidencia en la copia.
- b) Pagado a persona o local comercial al que se le cancela. La suma que se paga debe estar tanto en números como en letras.
- c) El Concepto del pago en el Comprobante es importante detallarlo adecuadamente.
- d) Recibí Conforme: lugar donde firmará el beneficiario del Cheque; debe anotar el número de cédula de identidad y el sello, dependiendo si la persona es natural o jurídica.
- e) Trama de Seguridad: llene el Cheque con papel carbón, de modo que la copia se registre en el Comprobante, para dejar constancia de la transacción.

- Normas para los Comprobantes de Egreso:
 - a) Todo Comprobante de Egreso debe ser respaldado con la documentación necesaria y ésta debe ser original y reflejar la naturaleza de la operación.
 - b) Por cada Cheque se elaborará un Comprobante de Egreso.
 - c) Todo Comprobante de Egreso debe tener firmado el recibí conforme, con el nombre de la persona que recibió el pago, número de cédula y firma en el caso de persona natural; en el caso de persona jurídica, la firma, el número RUC y sello respectivo.
 - d) Todo pago se contabilizará directamente al gasto; en caso de existir devoluciones, saldos no gastados, deberán ser ajustados posteriormente con el Comprobante de depósito o ajuste respectivo. Los depósitos por devoluciones, en caso de compra, se deben hacer en el mismo día o máximo al día siguiente.
 - e) Se realizarán pagos que están dentro del plan y presupuesto anual del proyecto.
 - f) Previo un pago, cerciorarse de todos los documentos que respaldan la transacción y si éstos son suficientes y tienen las autorizaciones respectivas.
 - g) Los responsables del manejo de la cuenta bancaria deben revisar los pagos antes de firmar los Cheques. Pueden negarse a firmar si no cumplen con las normas y políticas establecidas.
 - h) Después de haberse efectuado el pago, cada documento de soporte debe sellarse con un “PAGADO” para prevenir duplicaciones.

El Comprobante de Egreso se utiliza también para efectuar reintegros de Caja Chica, cuando se necesita un reintegro.

Los soportes contables son los documentos que sirven de base para registrar las operaciones comerciales de una empresa, es por ello que se debe tener un especial cuidado en el momento de elaborarlos. Donde se elaboran en original y copias. Dos de estos soportes es el Cheque y el Comprobante de Egreso.

Para el Programa es muy importante la utilización de Comprobantes de Egreso, ya que en este documento que se utiliza en la Contabilidad de la organización es para conocer en detalle, la fecha, a quién se paga, el concepto, el valor y las Cuentas que son afectadas en la zona de contabilización, estos formularios por lo general son pre impresos y constan de un original.

V. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. Enfoque de la Investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo con técnicas cualitativas, porque en el desarrollo del trabajo investigativo el primer paso fue la revisión de literatura para construir un marco teórico que sustenten los procedimientos para llegar a los resultados obtenidos.

Según Hernández, Collado & Baptista (2010) la investigación cuantitativa representa un conjunto de procesos secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no elude pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, se puede 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 (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis.

De igual manera para obtener los resultados de la investigación se utilizó técnicas cualitativas para la recolección de datos sin medición numérica, mediante entrevistas con preguntas de contenido abiertas, de tal manera que se pueda describir y analizar las conductas colectivas e individuales de los funcionarios tal cual lo expresen.

El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández, Collado & Baptista, 2010).

5.2. Tipo de Investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva, ya que se describen los Procedimientos Administrativos que se utilizan para llevar a cabo las actividades del Programa “Familias en Desarrollo” que incurren en la efectividad del Control Interno y se explican los resultados que tienen en la ejecución de proyectos en el organismo.

Es descriptiva ya que se examinan cada uno de los resultados obtenidos en la realidad, referente a la eficiencia del Control Interno en el desempeño de las Funciones para cada uno de los puestos de trabajo que tienen que ver con la ejecución de los proyectos de la organización, haciendo referencia a la realidad de los hechos para presentar un análisis considerado de los mismos.

Según Hernández, Collado & Baptista (2010) la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

5.3. Población y Muestra

Una población es conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Hernández, Collado & Baptista, 2010).

La población de esta investigación está representada por toda la organización del Programa Familias en Desarrollo, en el cual existe un total de 11 trabajadores:

- Gerencia : 1 persona
- Administración y Contabilidad: 3 personas
- Área de nutrición: 2 personas
- Área de educación: 2 personas
- Área de medio ambiente: 2 personas.

- Conserje: 1 persona.

De igual manera se toma como población la documentación soporte y registros Financieros - contables de un semestre perteneciente al tiempo de evaluación de la investigación (primer semestre del año 2014). Los documentos corresponden a registros contables, Comprobantes de Egresos, Caja Chica, entre otros, de los cuales existe un archivo independiente por cada mes.

Según Hernández, Collado & Baptista (2010) la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

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 un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. Elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende de los objetivos del estudio, del esquema de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella (Hernández, Collado & Baptista, 2010).

El método de muestreo utilizado fue el no probabilístico, específicamente el muestreo intencional.

La selección de la muestra fue de forma intencional, la muestra seleccionada dependió del criterio profesional del investigador tomando en cuenta los elementos representativos de la población en las diferentes categorías, siendo el punto específico las personas involucradas en Funciones de ejecución presupuestaria, en la dirección y supervisión de las operaciones.

La muestra seleccionada en esta investigación está representada por 6 personas: la Gerente, Administrador, Contadora y tres Técnicos de Proyecto.

En cuanto a la documentación se tomó como muestra los documentos que corresponden a registros contables, Comprobantes de Egresos, Caja Chica durante el primer semestre del año 2014.

5.4. Variables

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse (Hernández, Collado & Baptista, 2010).

La única variable medida en esta investigación fue **Control Interno en los Procedimientos Administrativos**.

En el anexo 1 se presenta la Operacionalización de las Variables y los indicadores que permitieron la elaboración de los instrumentos de recolección de la información que sustentan los resultados de la investigación realizada

5.5. Métodos y Técnicas para recabar información

Método: Es un procedimiento general para lograr de un manera precisa el objetivo de la investigación. De ahí, que la metodología en la investigación presenta los métodos y técnica para realizar la investigación (Tamayo y Tamayo, 2004).

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

El método empírico incluye una serie de procedimientos prácticos sobre el objeto, que nos permiten revelar las características fundamentales y las relaciones esenciales de este, que son accesibles a la contemplación sensorial, lo cual se fundamenta en la

experiencia y se expresa en un lenguaje determinado (Hernández, Collado & Baptista, 2010).

El muestreo empírico está basado en la observación y la evaluación de los resultados del Control Interno mediante un sistema de evaluación basado en entrevistas dirigidas al Personal operativo y Administrativo del Programa.

También se aplicó el método teórico, en el análisis de los resultados, al contrastarlos con la teoría.

El Método Teórico se basa en la utilización del pensamiento, y en sus Funciones de deducción, análisis y síntesis. Permite desarrollar una teoría sobre el objeto de estudio, como hacer una abstracción de las características y relaciones del objeto que expliquen los fenómenos que se investigan (Hernández, Collado & Baptista, 2010).

5.6. Técnicas e Instrumentos

Técnica: Es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cual se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia. La diferencia entre método y técnica es que el método es el conjunto de pasos y etapas que debe cumplir una investigación y este se aplica a varias ciencias mientras que técnica es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método (Tamayo y Tamayo, 2004).

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación, La técnica pretende los siguientes objetivos:

- Ordenar las etapas de la investigación.
- Aportar instrumentos para manejar la información.
- Llevar un Control de los datos.
- Orientar la obtención de conocimientos.

Para la recolección de datos se utilizaron las técnicas:

5.6.1. Entrevista:

En un sentido general, la entrevista consiste en entablar una conversación con la finalidad de obtener información de una actividad. Dicha conversación se realiza en forma directa con el Personal indicado, preferiblemente de nivel directivo, esto es, con el director o Gerente, y en su caso Personal de niveles de supervisor y operarios (Amador, 2008).

Las entrevistas fueron aplicadas a la Gerente, Administrador, Contadora y Personal Técnico del Programa, se estructuraron para recibir respuestas abiertas a las preguntas formuladas, incluyendo su opinión Personal, si la hubiera, relacionadas al Control Interno en los Procedimientos Administrativos del Programa “Familias en Desarrollo”.

Se estructuró entrevista a la Gerente compuesta de 32 preguntas (Anexo 2).

Una segunda entrevista fue aplicada al Administrador del Programa con 34 preguntas (Anexo 3).

Se aplicó entrevista a la Contadora estructurada con 21 preguntas (Anexo 4).

Como cuarta entrevista se realizó al Personal Técnico con 10 preguntas (Anexo 5).

5.6.2. 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 (Hernández, Collado & Baptista, 2010).

La aplicación del cuestionario tiene un costo relativamente bajo y capacidad para brindar información sobre un mayor número de personas en un periodo bastante breve y la facilidad de obtener, cuantificar, analizar e interpretar los datos.

Sin embargo, su aplicación es poco flexible, la información no puede variar ni profundizarse; si el cuestionario se envía por correo corre el riesgo de que no llegue al destinatario o no se obtenga respuesta de los encuestados; además resulta difícil obtener una tasa alta de completamiento del cuestionario (López, 2008).

Se aplicó cuestionario de 28 preguntas, al Administrador y Contadora con el objetivo de determinar el cumplimiento del Control Interno en los Procedimientos Administrativos de las actividades del Programa. (Anexo 6).

5.6.3. Revisión documental:

Consiste en examinar, indagar, descubrir y averiguar detalles de un tema determinado por medio de documentos pertenecientes a la organización, los cuales al ser analizados aportaran elementos de juicio en la evaluación que se practica (Amador, 2008).

La revisión documental estuvo orientada a la revisión de documentos que forman parte del Control Interno en los Procedimientos Administrativos entre ellos:

- Caja Chica (Anexo 7).
- Conciliaciones Bancarias (Anexo 8).
- Comprobantes de Egresos (Anexo 9).
- Nómina (Anexo 10).
- Cuentas Bancarias (Anexo 11).

5.7.Procedimientos

Esta investigación estuvo enfocada en la recolección de información referente a los procedimientos en la ejecución de actividades del Programa “Familias en Desarrollo”, con el fin de reflejar la importancia del Control Interno en dichos procedimientos. Utilizando entrevistas, cuestionario y revisión documental para reunir información sobre la aplicación

del Control Interno en los Procedimientos Administrativos. Los instrumentos fueron resultado de los indicadores obtenidos en la operacionalización de variables. (Anexo 1)

El procedimiento para el proceso de los datos obtenidos en la investigación se realizó mediante:

- a) Análisis documental de las fuentes bibliográficas
- b) Conocimiento y evaluación de la problemática mediante la aplicación de entrevistas, cuestionario.
- c) Indagación y corroboración de la información mediante la guía de revisión documental a los procedimientos involucrados en el Control Interno.

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.

5.8. Validación de Instrumentos de Recolección de la Información

Tamayo y Tamayo (2004), consideran que 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.

Los instrumentos que se aplicaron en la recolección de datos, fueron validados por los siguientes especialistas:

1. MSc. Manuel de Jesús González García, Docente especialista en Contabilidad, Máster en Contabilidad con Énfasis en Auditoría y Docente de la UNAN FAREM Matagalpa.
2. MSc. Natalia Golovina, Docente especialista en Administración, Máster en Pedagogía Universitaria y Docente de la UNAN FAREM Matagalpa.
3. MSc. Pedro Gutiérrez, Docente especialista en Contabilidad, Máster en Recursos Humanos, Docente de la UNAN FAREM Matagalpa.
4. MSc. Guillermo Alexander Zeledón Alaníz, Docente especialista en Contabilidad, Máster en Contabilidad con Énfasis en Auditoría y Docente de la UNAN – FAREM Matagalpa.
5. MSc. Anabell Pravia Valdivia, especialista en Auditoría y Control Interno, Máster en Pedagogía y en Contabilidad con Énfasis en auditoria y Docente de la UNAN – FAREM Matagalpa.

Las sugerencias que hicieron para mejorar los instrumentos fueron las siguientes:

1. Eliminar preguntas que estaban repetidas.
2. Mejorar la redacción de las preguntas, en cuanto a que no hayan dos o más preguntas en un mismo ítem.
3. Incluir un instrumento más (cuestionario).
4. Eliminar preguntas de las entrevistas y pasarlas a cuestionario y/o revisión documental.

Se procedió a realizar las recomendaciones en su totalidad.

VI. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Este análisis se basó de conformidad con los objetivos específicos propuestos en esta investigación, para lo cual se utilizaron los instrumentos de recopilación de información que fueron descritos en el diseño metodológico, que al momento de aplicarlos a los informantes seleccionados permitió obtener información fundamental para el desarrollo de discusión de la problemática planteada. Los informantes en este proceso de investigación fueron Gerente, Administrador, Contadora y Equipo Técnico del Programa “Familias en Desarrollo”.

A continuación se presentan los resultados que fueron obtenidos en el proceso investigativo en el Programa Familias en Desarrollo.

6.1. Descripción del Control Interno en los Procedimientos Administrativos.

6.1.1. Importancia del Control Interno

6.1.1.1. Cumplimiento de metas y objetivos

Al indagar sobre qué es el Control Interno y cuál es su la importancia, la Gerente, el Administrador y la Contadora, aseveran que el Control Interno viene siendo una guía para el Programa, en busca de salvaguardar los Activos, dar seguridad razonable de la confiabilidad de los datos contables, aseguran que es de mucha importancia para garantizar que sus Estados Financieros son reales y confiables.

El Personal Técnico afirma que el Control Interno es un sistema integrado que posee principios, normas, procedimientos y mecanismo de verificación y evaluación, con el fin de que las actividades operativas, financieras y administrativas se realicen de acuerdo a las normas internas apegadas a las leyes vigentes del país.

Al investigar sobre si aplican el Control Interno y desde hace cuánto tiempo, el Administrador, la Contadora y el Personal Técnico mencionan que el Control Interno se lleva a cabo desde que se inició las operaciones del Programa, hace 5 años, desde la

apertura y ejecución de los proyectos, aclarando el Administrador que fue a partir del tercer año que se realizó una consultoría externa para la elaboración del Manual Administrativo-Financiero en donde se definieron los procedimientos del Programa.

6.1.2. Objetivos del Control Interno

6.1.2.1. Objetivo Operativo

6.1.2.1.1. Confiabilidad

En relación al objetivo sobre la confiabilidad se abordó a la Gerente para saber si la gerencia del Programa tiene seguridad de los datos presentados en los Estados Financieros, la Gerente del Programa señala que los datos presentados en los Estados Financieros son confiables puesto que se trabaja en base a lo establecido en el Manual Administrativo-Financiero.

Da ejemplos porque considera que la información es confiable, los Estados Financieros reflejan todas las partidas que afectaron económicamente a la organización, ejemplo de ello: las donaciones, el giro económico es la ejecución de proyectos sociales estos proyectos provienen de agencias de cooperación que aprueban y entran a la organización los fondos, estos son presentados en los informes Financieros como donaciones.

Argumenta que en el Programa, se realizan evaluaciones con el fin de verificar, Controlar y dar seguimiento a las políticas y procedimientos establecidos en la organización, llevadas a cabo en el cierre de cada año fiscal.

6.1.2.2. Objetivo de Información

6.1.2.2.1. Transparencia

Para indagar acerca del tema de la transparencia se formularon tres preguntas en relación a que si los informes Financieros que se preparan reflejan la información acerca de

todas las operaciones que realizan en el Programa, la información financiera en que normas se basan y que si los datos presentados en la información financiera se pueden verificar, el Administrador y la Contadora indican que efectivamente todas las operaciones están incluidas en los informes Financieros, y que se basan en los principios de Contabilidad generalmente aceptados, además mencionan que toda la información que reflejan los informes Financieros se pueden verificar ya que todos están sustentados con los anexos debidamente soportados y aprobados.

El Administrador hace referencia que la información financiera que emite el Programa Familias en Desarrollo, es realizada en el tiempo correspondiente, según lo establecido en la ley, de igual manera se presentan informes Financieros a los donantes para ello es necesario que se tenga información precisa de lo que es la organización, con la finalidad de poder demostrar cómo el recurso proveniente de donaciones están logrando impacto en las familias y comunidades.

6.1.2.3. Objetivo de Cumplimiento

6.1.2.3.1. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Para conocer sobre el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables se preguntó a la Gerente y al Administrador a quiénes rinde cuenta el Programa y con qué frecuencia, mencionan que en cumplimiento con la ley general 147 sobre personas jurídicas sin fines de lucro están inscrito en el Ministerio de Gobernación, , rinden cuenta a esta ministerio anualmente, además presentan mensualmente informes a la Dirección General de Ingresos y al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social, Instituto Nacional Tecnológico, afirman que están sujetos a rendir cuenta con informes Financieros, a los donantes en fechas ya estipuladas según convenios firmados.

Así mismo se le preguntó a la Gerente que si la organización cumple con las disposiciones y normativas legales del país, ella argumentó que el Programa se basa en

todas las disposiciones de la ley general sobre personas jurídicas sin fines de lucro, cumpliendo así con las normas y estatutos de las instancias correspondientes.

En relación al cumplimiento de entrega de informe Financiero, el Administrador y la Contadora mencionan que cumplen con normas y procedimientos establecidos en el Manual Administrativo-Financiero.

Por el contrario la Gerente indica que siempre se trata de cumplir con la entrega de informes en tiempo y forma, aunque hay ciertas ocasiones que el tiempo excede a la fecha estipulada.

6.1.2.3.2. Rendición de Cuentas

Para obtener información sobre la Rendición de Cuentas se averiguó con la Gerente y el Personal Técnico, del cumplimiento con la Rendición de Cuentas de recursos proveniente de donantes, ellos comentan que sí se cumple, ya que mes a mes se está informando a los donantes cuáles fueron los resultados obtenidos del fondo enviado por ellos, y que se presentan informes mensuales, semestrales y anuales con evidencias de actas de entrega, listas de participantes, fotografías y bases de datos.

6.1.3. Control Interno Administrativo

6.1.3.1. Compras y Adquisiciones

Sobre el tema de Compras y Adquisiciones se realizaron preguntas al Administrador del Programa, se le pidió que explicara el proceso de Compras para saber si se efectúa en base a cotizaciones.

El Administrador aduce que este proceso es realizado por la Administración, cuando se recibe una solicitud de compra, se considera lo siguiente:

Se solicitan cotizaciones de acuerdo a los siguientes montos:

Imagen 12. Cotizaciones en relación a montos

Cantidad Mínima de cotizaciones	Monto en Córdobas
1	De 2,001 a 25,000
2	De 25,001 a 75,000
3	De 75,001 a más

Fuente: Manual Administrativo – Financiero Programa Familias en Desarrollo.

Las cotizaciones pueden presentarse por medio de cartas o correo electrónico, podrán ser presentadas en el formato de invitación a cotizar cuando sean proveedores comunitarios y no cuenten con este tipo de formatos.

Los requerimientos mínimos que debe contener una cotización son:

- Nombre del propietario.
- Razón comercial del establecimiento.
- Número de RUC.
- Número de cédula.
- Teléfono del propietario.
- Dirección del establecimiento.
- Fecha que se emitió la cotización.

Las cotizaciones que se reciben en forma impresa debe contar con la firma de proveedor y para las que se reciben por correo electrónico deberá imprimirse el correo y la cotización. Ambos casos corresponden a documentos soportes para erogaciones de efectivo.

Las cotizaciones deben ser presentadas a nombre del Programa, las mismas no deberán contener manchones, borrones o enmendaduras.

Al continuar indagando sobre el proceso de compra se preguntó si se verifica que el bien o el servicio requerido hayan sido previstos en el Plan Anual de Compras, el Administrador respondió que el Programa no cuenta con un Plan Anual de Compras, dichos requerimientos se reflejan en el Plan Operativo Anual POA que se tiene para cada año fiscal.

La siguiente interrogante está relacionada a conocer si se convoca un comité de Compras con el propósito de evaluar las cotizaciones y seleccionar la más conveniente, el Administrador menciona que es responsabilidad de la Administración elaborar la propuesta de conformación del comité de Compras y remitirla a la Gerente para su aprobación, ella indica que están presentes los siguientes aspectos:

- El comité de Compras debe ser conformado una única vez, de existir cambio debe de igual manera ser solicitado por la Administración y gerencia (los cambios podrán darse por salida de un miembro de la organización y/o cambio de puesto por algunos de ellos que le impida en poder cumplir con los requisitos necesarios para integrar el comité de Compras).
- El comité de Compras debe estar integrado por 3 miembros, tomando en cuenta los siguientes parámetros:
 - ✓ Ser trabajador permanente del Programa.
 - ✓ Tener como mínimo dos años de trabajar en el Programa.
 - ✓ No ser firma bancaria.
- Una vez conformado el comité de Compras el Administrador debe notificar a cada uno de los integrantes.

- El comité de Compras debe nombrar un secretario, esta persona es designada para la elaboración de actas.
- El Administrador debe entregar por medio del secretario al comité de Compras las cotizaciones y resumen de cotización de todas aquellas transacciones de Compras que requieran de más de una cotización. El comité de Compras es responsable de evaluar las cotizaciones de los diferentes oferentes presentados.
- Sobre la base de documentación proporcionada por el Administrador. El comité de Compras solicita documentación adicional si considera no tener todos los elementos para sugerir la decisión de Compras.
- El comité de Compras no puede:
 - ✓ Sugerir oferentes adicionales
 - ✓ Participar en procesos donde exista un conflicto de interés real o potencial con alguno de los oferentes.
 - ✓ Involucrarse en procesos de negociaciones directamente con oferentes.
 - ✓ Involucrarse en otra parte del proceso de cotización y Compras que no concierna al análisis y propuesta de Compras.
- El secretario del comité de Compras debe entregar el acta de propuesta de Compras ya firmada por el comité al Administrador en un plazo no mayor de 48 horas posterior a la recepción del trámite por parte del secretario de la comisión.

Se preguntó acerca de cuál es el procedimiento para la recepción de una compra, el Administrador respondió que toda recepción de bienes o servicios es soportada con una constancia de recepción. La que es llenada por la persona que recibe los bienes o servicios, en parte o en su totalidad de acuerdo a lo descrito en la orden de Compras, esta constancia es requerida junto con la orden de Compras para la realización del pago al proveedor.

Imagen 13. Constancia de recepción



PROGRAMA FAMILIAS EN DESARROLLO
CONSTANCIA DE RECEPCION

Numero de Orden de compra/ recepción de servicio:		
Proyecto	Descripción	Cantidad

ELABORADO POR: _____

Fuente: Manual Administrativo – Financiero Programa Familias en Desarrollo.

Para conocer un poco acerca del procedimiento para la salida de una compra, se realizó entrevista al Administrador y a la Contadora, ellos indican que para la salida de cualquier producto proveniente de una compra se consideran los siguientes aspectos:

- Es responsabilidad de la Administración manejar el kardex o tarjeta de existencias de materiales y bienes de oficina, donde se registran las entradas y salidas de cada producto para garantizar y mantener información actualizada sobre la existencia de inventario.
- Los primeros cinco días de cada mes, se verifican que las existencias de materiales permiten cubrir los pedidos de cada área.
- Si los materiales son requeridos por el área operativa deben presentar un formato llamado requisita de materiales y suministros para uso de oficina, el solicitante debe llenar los campos que especifican la cantidad y la descripción del suministro, para las salidas de materiales operativos se lleva un kardex o tarjeta por proyecto.
- El kardex o tarjeta se maneja de forma electrónica por artículo. Sin embargo siempre debe llenarse las requisiciones de suministro.

El Administrador compartió dos formatos utilizados para la salida de una compra, referidos a requisita de materiales y suministros, utilizado por los solicitantes de materiales y un segundo formato relacionado a tarjeta Control de existencia, donde se lleva el Control de entradas y salidas de materiales y suministros del Programa.

Imagen: 14. Requisa de materiales y suministros para uso de oficina



PROGRAMA FAMILIAS EN DESARROLLO
REQUISA DE MATERIALES Y SUMINISTROS PARA USO DE OFICINA

CANTIDAD SOLICITADA	DESCRIPCION DEL SUMINISTRO	CANTIDAD ENTREGADA

Entregado por _____ Recibido por _____

Fuente: Manual Administrativo – Financiero Programa Familias en Desarrollo.

Imagen: 15. Tarjeta de Control de existencias



PROGRAMA FAMILIAS EN DESARROLLO
TARJETA CONTROL DE EXISTENCIAS

ARTICULO:		UNIDADES FISICAS		
FECHA	REFERENCIA	ENTRADAS	SALIDAS	EXISTENCIA
TOTALES				

Revisado por: _____

Fuente: Manual Administrativo – Financiero Programa Familias en Desarrollo

Al seguir indagando, se realizó cuestionario al Administrador y a la Contadora, para saber si existe un departamento de compra en el Programa, la respuesta de ambos fue no, lo que coincide con la entrevista realizada al Administrador donde asegura que todas estas operaciones son realizadas por la Administración, así mismo se preguntó si existe un Manual de compra, en el Programa, tanto el Administrador como la Contadora mencionan que no existe, pero en el Manual Administrativo –Financiero está contemplado un acápite de Compras donde refleja los procedimientos que se deben realizar.

Para conocer un poco más acerca de los procedimientos de Compras y Adquisiciones se preguntó si el Programa cuenta con un Plan Anual de Compra, el Administrador y la Contadora respondieron que no, sin embargo el Administrador menciona que las Compras que se realizan en el año fiscal están plasmadas en el Plan Operativo Anual.

Siempre mediante cuestionario se preguntó si todas las Compras, con excepción de aquellas tramitadas con fondos de Caja Chica, hechas contra órdenes de compra aprobadas, ambos contestaron que sí.

6.1.3.2.Caja Chica

Al realizar la entrevista, aplicación de cuestionario al Administrador y a la Contadora del Programa, así mismo revisión de documento de Caja Chica, se preguntó si se ha destinado un fondo de Caja Chica, cuanto es el monto máximo para efectuar un gasto de Caja Chica, si se realiza arqueo de Caja Chica, dejando evidencia y cuántas veces al mes se realizan arqueos sorpresivos, ambos respondieron que si existe un fondo de Caja Chica asignado para gastos menores siendo el monto máximo para reembolso de C\$500.00 (Quinientos Córdoba Netos), cantidad estipulada en el Manual Administrativo- Financiero del Programa, los arqueos se realizan una vez al mes, este aspecto pudo corroborarse en la revisión de documento de Caja Chica donde los arqueos son elaborados por el Administrador, la Contadora y en algunos casos por la Gerente, una vez al mes.

Otras de las preguntas de cuestionario realizadas al Administrador y a la Contadora estaban relacionadas a que si al anularse algún recibo se invalida con sello de "anulado" y que si los recibos de Caja Chica usados y anulados de encuentran archivados, ambos respondieron que sí y la revisión de documento de Caja Chica permitió verificar que efectivamente los recibos anulados son invalidados con un sello, con la leyenda de ANULADO, además son archivados en consecutivo los recibos validos debidamente aprobados y los anulados.

Para conocer cuánto es el porcentaje ejecutado para proceder a solicitar reembolso de Caja Chica se realizó entrevista al Administrador y a la Contadora del Programa, los dos coinciden en su respuesta, indican que debe haber un monto en gasto del 75%. Además de ello la Contadora añade que este 75% corresponde a todas aquellas facturas debidamente aprobadas por la gerencia.

Como parte de la investigación se requería saber acerca del tipo de documentación que soportan los pagos con fondos de Caja Chica y cuál es el procedimiento para reembolso de un gasto de Caja Chica, la Gerente respondió que dichos gastos deben ser con facturas originales que no presenten manchones ni enmendaduras, que estén correctamente elaboradas y que el responsable de la acción presenta su factura a la persona encargada de Caja Chica en un tiempo que no exceda a diez días después de ejecutado el gasto.

La Contadora agrega que deben ser facturas debidamente aprobadas y autorizadas, siempre y cuando no lleven enmendaduras y/o alteraciones y que esta primero debe ser aprobada por las firmas necesarias para luego ser reembolsada.

El Administrador señala que las facturas deben estar aprobadas, que no tengan manchones ni enmendaduras, debidamente llenas (fecha, nombre del Programa, descripción, monto y firma del proveedor), el procedimiento inicia con el solicitante del reembolso quien presenta la factura debidamente aprobada a la persona que custodia el fondo de Caja Chica, en un plazo no mayor de diez días después de realizado el gasto.

En la revisión de documento de Caja Chica se pretendía verificar el tipo de documentación que soportan los pagos con fondos de Caja Chica y el procedimiento para reembolso de un gasto de Caja Chica, se constató que los reembolso contienen facturas originales aprobadas y en algunos casos dependiendo del gasto lleva anexo lista de participantes e informe.

La Caja Chica es resguardada bajo llave y la persona que custodia este fondo es el Asistente Administrativo del Programa.

Imagen: 16. Comprobante de Caja Chica



PROGRAMA FAMILIAS EN DESARROLLO

COMPROBANTE DE CAJA CHICA

FECHA		CODIGOS PARA CONTABILIZAR		
MONTO EN LETRAS	MONTO C\$	PROYECTO #	NUMERO DE ACTIVIDAD	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
DESCRIPCION DEL GASTO				

ENTREGADO POR _____ APROBADO POR _____
 NOMBRES Y APELLIDOS _____ NOMBRES Y APELLIDOS _____
 FIRMA _____ FIRMA _____

RECIBIDO POR _____
 NOMBRES Y APELLIDOS _____
 FIRMA _____

Fuente: Manual Administrativo – Financiero Programa Familias en Desarrollo.

Imagen: 17. Arqueo de Caja Chica

	PROGRAMA FAMILIAS EN DESARROLLO ARQUEO DE CAJA CHICA	
FONDO ASIGNADO A:		FECHA:
DENOMINACION	EFFECTIVO EN BILLETES CANTIDAD C\$	TOTALC\$
500	_____	_____
100	_____	_____
50	_____	_____
20	_____	_____
10	_____	_____
TOTAL BILLETES C\$	_____	_____
DENOMINACION	EFFECTIVO EN MONEDAS CANTIDAD C\$	TOTALC\$
5	_____	_____
1	_____	_____
0.5	_____	_____
0.25	_____	_____
1.10	_____	_____
0.05	_____	_____
0.01	_____	_____
TOTAL MONEDAS C\$	_____	_____
TOTAL EN EFECTIVO C\$		_____
TOTAL EN FACTURAS C\$		_____
GRAN TOTAL C\$		=====
OBSERVACIONES:	_____	

Firma resp. Caja Chica	Firma de quien realizo el arqueo	

Fuente: Manual Administrativo – Financiero Programa Familias en Desarrollo.

6.1.3.3.Cuentas Bancarias

Al investigar sobre este aspecto se formularon preguntas mediante cuestionario para saber si la organización tiene Cuentas Bancarias, si están a nombre del Programa y si estas Cuentas tienen características de mancomunadas. Los participantes fueron el Administrador y la Contadora quienes indican un si en su respuesta.

Al realizar la revisión de documento de Cuentas Bancarias se verificó que se encuentran a nombre del Programa Familias en Desarrollo, posee una cuenta en dólares y otra en córdobas.

Se abordó a la Gerente para saber qué cargo tienen los funcionarios con firma libradora y de qué tipo "A" o "B", ella indica que en el Programa se cuenta con dos firmas libradoras una A y otra B; la firma A le corresponde al Gerente, firma B, es de un Técnico de proyecto.

6.1.3.4.Conciliaciones bancarias

Para esta investigación se presentaron dos preguntas mediante cuestionario dirigido al Administrador y a la Contadora del Programa, se requería saber si se elaboran y archivan mensualmente conciliaciones bancarias de cada una de las Cuentas, además de ello se verificó mediante revisión documental y efectivamente se encuentran archivadas las conciliaciones bancarias de acuerdo a la procedencia de fondos.

Se preguntó mediante cuestionario que si están definidas las Funciones de elaborado, revisado y autorizado en las conciliaciones bancarias, el Administrador y la Contadora señalan que sí, el elaborado es por la Contadora, revisado por el Administrador y autorizado por la Gerente del Programa.

El Administrador revela que se elaboran conciliaciones bancarias los primeros cinco días hábiles del mes posterior al cierre, conciliación documentada, firmada y fechada por la persona que prepara y aprueba las transacciones.

6.1.3.5. Desembolso con Cheque

Para conocer acerca de los Procedimientos Administrativos relacionado a Desembolso con Cheque, se aplicó cuestionario al Administrador y a la Contadora, una de las interrogantes era saber si se realizan pago por medio de Cheques, cuya respuesta fue positiva por ambos, en la revisión de documento de Comprobantes de Egresos se cotejo dicha información, al igual los Cheques que se elaboran están prenumerados.

En la investigación el Administrador y la Contadora confirmaron que los Cheques son elaborados a nombre del beneficiario, en la revisión de documento Comprobantes de Egresos se revisó que los Cheques están a nombre de la persona que presta el servicio o el proveedor que abastece al Programa según facturas o contratos en la realización de Compras, pagos Administrativos y otras obligaciones, el Programa utiliza la clase de Cheques No negociable: es el Cheque que lleva la palabra no negociable.

A través del cuestionario se preguntó al Administrador y Contadora si los Comprobantes de pago tienen todas las firmas requeridas, ellos afirman que en su totalidad cuentan con este procedimiento, sin embargo en la revisión de documento de Comprobantes de Egresos se verificó que algunos de los Comprobantes de pagos carecían de firma de elaborado y revisado, así mismo se les pregunto al Administrador y Contadora si los Comprobantes de pago archivados tienen todos sus soportes con sello de invalidado, ellos aseguran cumplir con este aspecto.

Un aspecto muy importante para esta investigación era indagar de qué manera los responsables de firmar Cheques se cercioran de que se cumpla con las normas de Control relativo a los pagos, la Gerente menciona que los responsables de firmar Cheques conocen

los procedimientos establecidos en el Manual de la organización, que garantizan siempre la integridad de la empresa y tienen que velar que se cumpla con cada uno de los requisitos.

En relación a cuáles son los procedimientos para emitir un Cheque, de acuerdo a la entrevista realizada a la Contadora del Programa relata que el gasto o pago que se va a emitir tienen que estar contemplado en el Plan Operativo Anual, debe contener facturas o contratos con sus respectivos soportes, ajustándose a Políticas y Manuales, en relación a cuáles son los documentos soportes de un Cheque menciona lo siguiente:

- ✓ Facturas originales.
- ✓ Contratos.
- ✓ Guías metodológicas.
- ✓ Listas de asistencias.

Al igual menciona que el Control para el resguardo de los Cheques, solamente deben estar resguardados en un archivador bajo llaves.

El Administrador del Programa hace mención en cuanto a los procedimientos para emitir un Cheque: primero se debe contar con la aprobación de la Gerente, mediante un formato llamado requisita de Cheque, donde el solicitante debe presentar además de la requisita aprobada soportes como listas de participantes, proforma, orden de compra e informe de la actividad realizada, los documentos soportes de un Cheque:

- ✓ Formato de Requisa
- ✓ Proforma y/o contrato
- ✓ Orden de Compras
- ✓ Informe de la actividad
- ✓ Lista de participantes

Según el Administrador el Control para el resguardo de los Cheques inicia de la siguiente manera: cuando estos son elaborados por la Contadora, luego pasa a revisión por Administración, se pasa a firmas de aprobación, una vez firmados estos son resguardados por Administración para ser cancelados a los proveedores.

6.1.4. Componentes del Control Interno

6.1.4.1. Entorno del Control

6.1.4.1.1. Estructura Organizativa

En el cuestionario aplicado al Administrador y a la Contadora se les preguntó si conocen la estructura organizativa del Programa, si están representadas las áreas del Programa en la estructura organizativa, si consideran que la estructura organizativa permite alcanzar los objetivos organizacionales y si esta estructura es la adecuada para el tamaño y actividades de la organización. Ambos mencionan que sí la conocen y que la estructura que tiene el Programa refleja todas las áreas del Programa, por lo cual consideran que los objetivos se pueden alcanzar, contando con una organización con una estructura acorde al tamaño y actividades que se realizan.

En relación a este aspecto el Administrador añade que el enfoque de trabajo que tiene como visión el Programa es el acompañamiento a las comunidades de San Ramón mediante proyectos de educación, nutrición y medio ambiente y la estructura con la que cuentan actualmente está apegada a sus quehaceres como organización.

El Programa Familias en Desarrollo cuenta con 11 trabajadores:

- 1 Gerente.
- 1 Administrador.
- 1 Contadora.
- 1 Asistente Administrativo.
- 1 Técnico proyecto de Educación.

- 1 Educador proyecto de Educación.
- 1 Técnico proyecto de Nutrición.
- 1 Educador proyecto de Nutrición.
- 1 Técnico proyecto de Medio Ambiente.
- 1 Educador proyecto de Medio Ambiente.
- 1 Conserje.

6.1.4.1.2. Organigrama

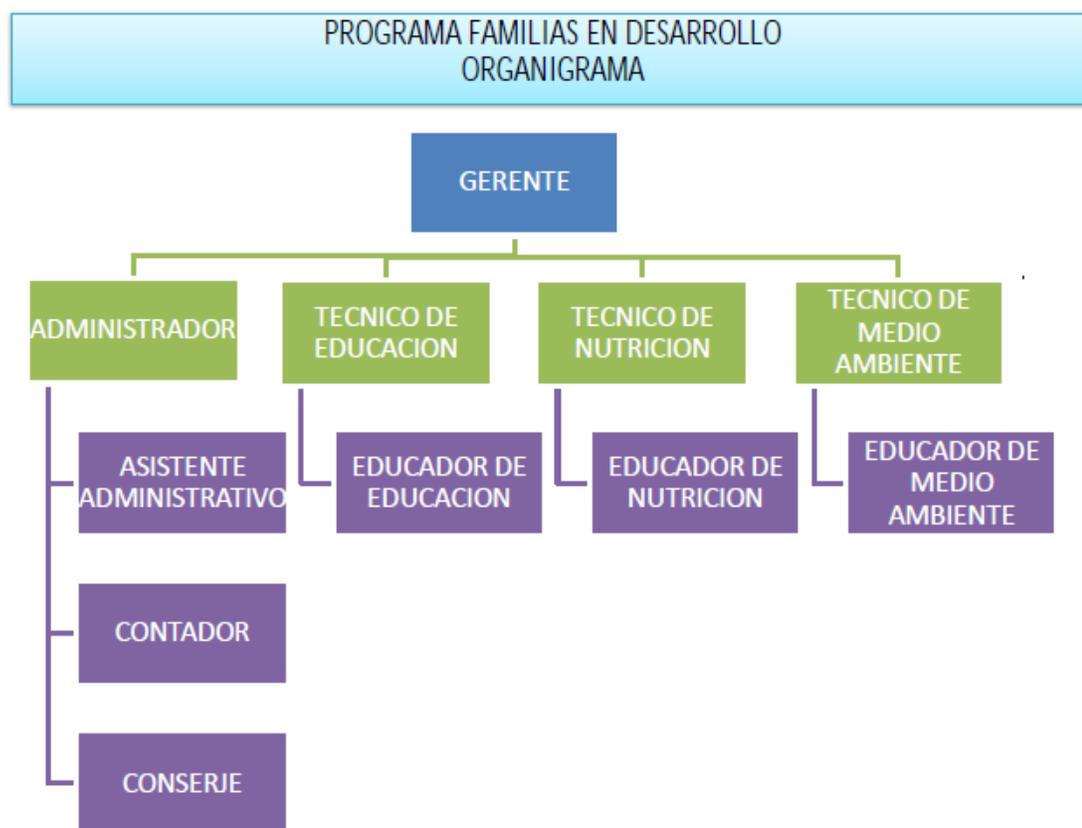
Se realizó entrevista a la Gerente para saber si la organización cuenta con un Organigrama y si éste representa la estructura organizativa del Programa. Ella afirma que sí se cuenta con un Organigrama y que representa la estructura organizativa, porque están representadas todas las áreas.

Argumenta que el Organigrama fue definido con la importancia de definir las líneas de autoridad que existen dentro de la organización y permitir organizar a las personas.

Agrega que si no se cuenta con un Organigrama, nadie podrá saber quién es su jefe y sobre quiénes tiene autoridad, es decir a quiénes puede dar órdenes, una organización que no dispone de un Organigrama es una organización desorganizada y muchas veces reina el caos.

Cuando una organización no tiene el gráfico llamado comúnmente Organigrama, las relaciones entre las personas que trabajan allí no pueden ser claras porque ninguna de éstas personas conoce quien es su jefe directo, ni los jefes podrán saber con exactitud quienes son sus subalternos, incluso la organización no podrá definir los niveles salariales que pueden establecerse a partir del esquema que se conoce como Organigrama.

Gráfico 1: Organigrama del Programa Familias en Desarrollo.



Fuente: Familias en Desarrollo, 2014

6.1.4.1.3. Reclutamiento de Personal

Con respecto al reclutamiento de Personal se realizó entrevista al Administrador y a la Gerente del Programa para saber cuál es el procedimiento para reclutar Personal nuevo.

Ambos mencionan que cuando existe una vacante, se informa a la población en general mediante carteles que se colocan en la oficina, ofreciendo los puestos que se requieren, requisitos y fecha límite para entrega de curriculum vitae.

Abordando el tema sobre los procedimientos para la contratación de Personal que realiza el Programa la Gerente refiere que en la organización, el procedimiento de selección de Personal está basado de acuerdo al perfil del puesto, mediante una prueba técnica y entrevista, el comité de selección del Personal está integrado por la gerencia del Programa, la Administración y la persona que coordina el área donde se está eligiendo el puesto.

El Administrador agrega que al recepcionarse cierta cantidad de curriculum vitae, la Administración en coordinación con la gerencia selecciona los CV (los que estén más ajustados al perfil del puesto), después se convoca a una prueba técnica, las tres mejores notas pasan al proceso de entrevista donde participa el comité de selección del Personal quienes toman la decisión de la persona que ocupará dicho cargo, este comité está integrado por la gerencia del Programa, la Administración y la persona que coordina el área donde se está eligiendo el puesto.

6.1.4.1.4. Selección del Personal

En relación a la selección del Personal se realizó entrevista a la Gerente y al Administrador del Programa para indagar acerca de los criterios que utiliza el Programa para la selección de Personal, comentan que para la contratación de Personal existen una serie de razones que vienen siendo requisitos, entre ellos la experiencia, actitudes, aptitudes, habilidades entre otras que deberá tener el candidato para cualquier cargo.

6.1.4.1.5. Nómina

Se realizó cuestionario al Administrador y a la Contadora del Programa para indagar si existe una tabla de aprobación de salario de acuerdo a cada puesto y si se lleva un archivo de planillas debidamente firmadas, resultando positivas sus respuesta, sin embargo en la revisión de documento de nómina se pudo verificar que si se lleva un archivo de planilla, aunque algunas carecen de firma de elaborado y revisado.

Para conocer acerca del procedimiento para la elaboración de nómina se entrevistó al Administrador, quien señala que la planilla de pago o nomina es elaborada cada quince días, existe una tabla de salarios de acuerdo al cargo, es elaborada por la Administración del Programa en formato establecido (hoja de Excel), se elabora carta de transferencia al banco, la cual es aprobada por las firmas “A” y “B” registradas en las Cuentas del Programa, luego esta documentación es revisada por la Contadora y aprobada por la gerencia.

6.1.4.1.6. Evaluación del Desempeño

Al investigar mediante cuestionario sobre si se realizan evaluaciones al desempeño en el Programa, el Administrador y la Contadora respondieron que sí.

En entrevista con la Gerente señaló que la frecuencia en que se realizan evaluaciones al desempeño, es anual, otra interrogante era saber si el Personal tiene la capacidad y el entrenamiento necesario para su nivel de responsabilidad asignado, ella indica que en base a los resultados en las evaluaciones se considera que el Personal está dentro de las capacidades requeridas para los puestos de trabajo. Sin embargo se ve que es necesario el seguimiento en entrenamiento y capacitaciones hacia el Personal de trabajo.

6.1.4.2.Evaluación de Riesgos

6.1.4.2.1. Definición de Objetivos

En la aplicación de cuestionario de Control Interno se realizaron preguntas al Administrador y a la Contadora del Programa para investigar si la organización tiene definidos objetivos estratégicos que permitan la identificación y evaluación de riesgos, ellos contestaron que sí, que se definieron a partir de la Misión y Visión del Programa.

El Administrador, compartió la Misión y Visión del Programa:

Misión:

Familias en Desarrollo es una Organización no Gubernamental cuyo objetivo es la plenitud de vida de los niños, familias y comunidades para vencer la pobreza y la injusticia, inspirados por los valores cristianos enfocado en tres áreas sociales, Educación, Medio Ambiente y Nutrición.

Visión:

Proporcionar oportunidades de progreso a las comunidades del Municipio de San Ramón, para que puedan, a través del trabajo comunitario, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo.

Al seguir indagando sobre el monitoreo del alcance de los objetivos organizacionales, afirmaron que si se monitorea, a través de:

- Evaluaciones externas que se realizan.
- Reuniones de equipo.
- Sesiones con todo el Personal.
- Sesiones por área.

6.1.4.2.2. Identificación de Riesgos

Al indagar sobre la identificación de riesgos, se entrevistó a la Gerente del Programa para saber si la gerencia, revisa las evaluaciones de riesgos para considerar acciones y mitigar riesgos, ella comentaba que si realizan evaluaciones periódicamente mediante reuniones o sesiones con los Técnicos de proyecto, donde se exponen temas relacionados a:

- Relación con socios.
- Acuerdos o compromisos con la comunidad.
- Temas de presupuesto.
- Ejecución de fondos.

En estas sesiones se levanta acta donde se plasman compromisos y acuerdos, los que son evaluados en las próximas reuniones.

Además de ello menciona que cuando se realizan Auditorías externas, el informe emitido y entregado al Programa es estudiado y evaluado con las partes involucradas.

6.1.4.2.3. Identificación de Fraude

En la aplicación de entrevista a la Gerente se le preguntó que si el Programa tiene establecido procedimientos para minimizar el riesgo de fraude, ella menciona que sí, un ejemplo es la definición del Manual Administrativo Financiero donde se establecen los procedimientos a seguir en todos los procesos que se llevan a cabo en la organización.

En relación a las auditorias, la Gerente afirma que se realizan cada dos años y estas son externas.

6.1.4.3.Actividades de Control

6.1.4.3.1. Separación de Tareas y Responsabilidades

Al investigar si el Programa cuenta con un Manual de Funciones establecido para cada uno de los puestos de trabajo, la Gerente expresó que no se cuenta con un Manual de Funciones, en la organización los procedimientos relacionados a recursos humanos se realizan empíricamente y no existe un documento donde se describen las principales responsabilidades de cada uno de los cargos.

Al seguir analizando sobre este indicador se le preguntó a la Gerente si se le ha dado a conocer las Funciones correspondientes a cada uno de los empleados, ella menciona que al iniciar la relación laboral y al momento de firma de contrato se les da a conocer cuáles serán las principales responsabilidades que tendrán en su puesto de trabajo.

Al indagar con la Gerente si se cumplen con las Funciones establecidas para cada uno de los puestos de trabajo en la organización, ella respondió que no existe una manera de evaluar si este indicador se cumple, ya que no hay como tal un Manual de Funciones que describan las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo.

Al consultar si existe una apropiada segregación de Funciones la Gerente argumenta que existe la participación de cada uno de los trabajadores en sus puestos de trabajo, pero no se puede evaluar si hay una correcta distribución de Funciones puesto que en la organización no se cuenta con un Manual donde describa las tareas y responsabilidades de los miembros de la organización.

En cuestionario aplicado al Administrador y a la Contadora para saber si las Funciones del Personal Administrativo y operativo están delimitadas, ellos respondieron que cada quien realiza Funciones de acuerdo a su puesto de trabajo, aun sin contar con un Manual de Funciones que delimiten sus responsabilidades.

Sin embargo el Administrador menciona que cuando hay que realizar actividades operativas en campo el Personal Administrativo y contable es movido a realizar dichas tareas.

6.1.4.4. Información y Comunicación

6.1.4.4.1. Comunicación e Información Efectiva

Para conocer si la Gerencia recibe información confiable que le permita tomar decisiones oportunamente, se preguntó mediante entrevista al Administrador y a la Contadora del Programa, ellos respondieron que sí, gracias al sistema contable, el Manual Administrativo-Financiero y las herramientas de Excel pueden tener información contable para las tomas de decisiones.

Al profundizar acerca de la como es la coordinación del área operativa y financiera, el Administrador aseguro que es buena, se lleva una comunicación fluida y constante ya que una parte se encarga de ejecutar fondos y la otra de la Administración de estos. Así mismo suministro de información a la parte operativa para que puedan llevar un Control de su presupuesto.

La Contadora agregó que las dos áreas llevan una coordinación excelente ya que tienen que estar validando ejecución de las actividades.

El Personal Técnico mencionan que la coordinación es buena, esto se debe que no puede estar sin comunicación un área con la otra, porque ambas áreas ejecutan presupuesto una de manera operativa y la otra el Control Administrativo-Financiero y las dos son parte de una buena Rendición de cuenta.

Otro comentario fue que desde el inicio de la elaboración del presupuesto anual la Administración y el equipo Técnico trabajan de la mano así mismo para la ejecución de fondos.

También se investigó de cuáles son los canales para aprobaciones de procesos operativos la Gerente, el Administrador y la Contadora mencionan que el proceso inicia con la solicitud del Técnico, esta solicitud debe gozar de la aprobación de gerencia, luego pasa a la Administración para revisión de presupuesto y disponibilidad, en dependencia del monto pasa a aprobación de superiores.

El equipo Técnico comentan que inicia desde que el Técnico elabora su solicitud ya sea de una compra operativa o realización de un proceso de capacitación, este documento debe contar con la aprobación de gerencia, una vez aprobada pasa a Administración quien se encarga de revisar si existe fondos y si la documentación soporte esta correcta, se procede con la compra o adquisición del servicio.

6.1.4.5. Actividades de Supervisión

6.1.4.5.1. Evaluación al Control Interno

Al preguntar qué instrumentos utilizan en la organización, para revisar si los procedimientos han sido aplicados correctamente el Administrador y la Contadora respondieron que las revisiones que se hacen es durante las Auditorías externas, a excepción del manejo de fondos de Caja Chica, donde se realizan arquezos mensualmente.

La Gerente añade que una manera de revisar si los procedimientos aplicados han sido los correctos, es mediante la evaluación al desempeño que se realiza cada trabajador de acuerdo a sus principales responsabilidades.

Para saber en qué consiste la supervisión de los resultados de actividades, en la consecución de objetivos de la organización, se realizó entrevista al Administrador, a la Gerente y al equipo Técnico.

El Administrador indica que consiste en el seguimiento y monitoreo oportuno de lo que se está realizando en la organización.

Por otro lado la Gerente señala que es el monitoreo constante que se le debe de dar a las actividades que se están realizando en la organización, para asegurarse que dichas actividades están dando salida a los objetivos planteados.

El equipo Técnico comenta que la supervisión de los resultados de actividades debe darse constantemente por parte de la gerencia del Programa para saber si los resultados están relacionados a los objetivos planteados como organización sin perder de vista que el principal y el único fin es poder lograr impacto en las familias y comunidades atendidas.

Se entrevistó a la Gerente, al Administrador y equipo Técnico del Programa para saber si la organización evalúa y comunica las deficiencias de Control Interno de forma oportuna a las partes responsables y si la organización realiza evaluaciones para determinar si los componentes del sistema de Control Interno están presentes y en funcionamiento, ellos respondieron que cuando se efectúan auditorias, al momento que finaliza se realiza una reunión de descargue y se comunica a todos cuales fueron los hallazgos y las mejoras que deben hacerse, así mismo elaboran planes correctivos, donde se involucra todo el Personal.

6.2. Fortalezas y debilidades del Control Interno en los Procedimientos Administrativos

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 el Programa Familias en Desarrollo

Subvariable	Sub sub variable	Indicador	Fortalezas	Debilidades
Importancia del Control Interno		Cumplimiento de Metas y Objetivos	1. Cumplimiento de Control Interno	
Objetivos del Control Interno	Objetivos de Cumplimiento	Cumplimiento de las Leyes y Regulaciones Aplicables	2. Cumplimiento de Leyes del País	
Control Interno Administrativo		Compras y Adquisiciones		1. No existe un Plan Anual de Compras
				2. No existe Unidad de Compras
		Caja Chica	3. Manejo de Fondo de Caja Chica	
		Cuentas Bancarias	4. Utilización de Cuentas Bancarias	
		Conciliaciones Bancarias	5. Preparan Conciliaciones Bancarias	
		Desembolso con Cheque	6. Uso de Cheque para Desembolsos	
Componentes del Control Interno	Entorno del Control	Estructura Organizativa	7. Cuenta con Estructura Organizativa de acuerdo al giro de la	

			Organización	
		Organigrama	8. Cuenta con un Organigrama	
		Reclutamiento de Personal	9. Existen Procedimientos de Reclutamiento de Personal	
		Selección de Personal	10. Existen Procedimientos de Selección de Personal	
		Nómina	11. Existen Procedimientos para Elaboración de Nómina	
		Evaluación del Desempeño	12. Existe Evaluación al Desempeño	
	Actividades de Control	Separación de Tareas y Responsabilidades		3. No cuenta con un Manual de Organización y Funciones

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

FORTALEZAS:

1. Cumplimiento de Control Interno

El Control Interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de Administración, la dirección y el resto del Personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones y el cumplimiento (COSO, 2013).

En el Programa Familias en Desarrollo se cumple con este importante principio ya que desde que inició operaciones se trabaja con Control Interno, resaltando así la importancia del uso de Control Interno para el Programa ya que es una guía de trabajo, en busca de salvaguardar los Activos, dar seguridad razonable de la confiabilidad de los datos contables, así como también garantizan que sus Estados Financieros son reales y confiables.

El Programa cuenta con un Manual Administrativo-Financiero, creado a partir del tercer año, donde se definen los procedimientos de la organización.

2. Cumplimiento de Leyes del País

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 (COSO, 2013).

De acuerdo a este planteamiento el Programa cumple con las leyes y regulaciones aplicables de la Republica de Nicaragua conforme al cumplimiento con la ley general 147 sobre personas jurídicas sin fines de lucro, esta organización está inscrita en el Ministerio de Gobernación, rinde cuenta a esta ministerio anualmente, además presentan mensualmente informes a la Dirección General de Ingresos y al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social, Instituto Nacional Tecnológico, INATEC y están sujetos a rendir cuenta con informes Financieros a los donantes en fechas ya estipuladas según convenios firmados.

3. Manejo de Fondo de Caja Chica

Hornigren et al. (2003), consideran que “el fondo de Caja Chica es un pequeño importe de efectivo, el cual se usa para pagar Desembolso de poco monto”.

Se considera importante el uso de fondo de Caja Chica ya que tiene sus ventajas, por ejemplo una mayor facilidad de llevar la cuenta de gastos menores en los libros contables; también facilita archivar gastos agrupados de modo de no tener que especificar cada uno de ellos, y sobre todo, se tiene un mejor Control de todas las Compras de montos que están por debajo de los gastos generales.

El Programa Familias en Desarrollo cumple con lo expuesto en la teoría, el cual utilizan un fondo llamado Caja Chica, para todos aquellos gastos menores. El monto mínimo de reembolso es de C\$ 500.00 Quinientos Córdobas Netos), se realiza reembolso de caja una vez, en la investigación se constató que se realizan arqueos, los cuales se dejan evidencias con formato establecidos por la organización.

4. Utilización de Cuentas Bancarias

Desde que inició el Programa, se abrieron Cuentas Bancarias para el manejo de sus fondos, una en dólares y otra en córdobas, estas tienen características de mancomunadas con una firma “A” y una firma “B”.

Este procedimiento con el que cuenta el Programa es de suma importancia para la salvaguarda del efectivo que ejecutan en cada proyecto, ya que los bancos cuentan con normas establecidas para su salvaguarda. Los bancos también ofrecen a los depositantes registros detallados de sus operaciones. Con el fin de aprovechar al máximo esas medidas de Control, las empresas deben depositar todas sus entradas de efectivo en la cuenta bancaria y realizar todas las salidas de efectivo a través de ella (salvo las transacciones de Caja Chica).

Según Horngren et al. (2003) el efectivo es el activo de mayor liquidez y que se usa como medio de intercambio. Es frecuente en la actualidad que consista en impulsos electrónicos transferidos en el sistema contable de un banco, sin Cheques ni fechas de depósitos acompañantes. El efectivo de dinero es fácil de ocultar, fácil de mover y relativamente fácil de robar. En consecuencia muchas empresas crean Controles específicos para salvaguardarlo.

5. Preparan Conciliaciones Bancarias

Documento con el que se explican las razones de las diferencias entre los registros del efectivo del depositante y su saldo efectivo en la cuenta bancaria Horngren et al. (2003).

El Programa Familias en Desarrollo cumple con consolidación bancaria, un elemento importante y fundamental de Control Interno en la organización, ya que se traduce en el manejo eficiente de la información del activo (dinero), que se posee en las respectivas Cuentas Bancarias.

Constituye un mecanismo de Control que permite sustentar las razones de las diferencias entre el saldo que se muestra en el Estado de Cuenta Bancario y el saldo que resulta según libros contables. Así mismo, permite verificar que se haya realizado una adecuada anotación de los cobros y pagos efectuados durante un período. Se ocupa para asegurar que tanto el saldo según los libros contables como el saldo según el banco sean los correctos.

6. Uso de Cheque para Desembolsos

Un Cheque, es un documento contable de valor en el que la persona que es autorizada para extraer dinero de una cuenta, extiende a otra persona una autorización para retirar una determinada cantidad de dinero de su cuenta, la cual se expresa en el documento, prescindiendo de la presencia del titular de la cuenta bancaria (Angrisani, 2008).

El Programa Familias en Desarrollo cumple con este importante procedimiento de Control Interno, ya que se utilizan Cheques como medio de pago, estos son emitidos a nombre del beneficiario quien es la persona que presta un servicio a la organización o el proveedor que abastece al Programa, según facturas o contratos en la realización de Compras, pagos Administrativos y otras obligaciones, el Programa utiliza la clase de Cheques No negociable: es el Cheque que lleva la palabra no negociable.

7. Cuenta con Estructura Organizativa de acuerdo al giro de la Organización

La organización estructuralmente adecuada, varía de acuerdo con el tipo de empresa, con su tamaño, con el grado en el cual quedan geográficamente divididas sus operaciones, con el número de sucursales o agencias o cualesquiera otro factores que pueden ser peculiares a determinadas empresas en particular. Una organización debe ser simple siempre y cuando dicha simplicidad sea ventajosa desde un punto de vista económico, y con claras líneas de autoridad y responsabilidad (Narváez & Narváez, 2007).

El Programa “Familias en Desarrollo” cuenta con una Estructura Organizativa de acuerdo al tipo de organización y tamaño, todas las áreas están representadas en la Estructura Organizativa y esta permite alcanzar los objetivos organizacionales.

8. Cuenta con un Organigrama

Según Chiavenato (2007) los Organigramas nos permiten comprender las relaciones organizacionales, son gráficos que muestran cómo encaja un puesto o un departamento entre los demás. Son sistemas de organización que se presenta en forma intuitiva y con objetividad. Un Organigrama es una representación gráfica de una organización.

El Programa “Familias en Desarrollo” cuenta con un Organigrama y representa la Estructura Organizativa, porque están incorporadas todas las áreas.

9. Existen Procedimientos de Reclutamiento de Personal

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección, es decir la función de reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización (Chiavenato, 2007).

En el Programa “Familias en Desarrollo” existen procedimientos para atraer candidatos a la organización, los cuales se establecen mediante técnicas de divulgación informando a la población en general con carteles que se colocan en la oficina, ofreciendo los puestos que se requieren, requisitos y fecha límite para entrega de curriculum vitae.

Una vez recibidos los curriculum se seleccionan de acuerdo al perfil del puesto, estos candidatos preseleccionados pasan a la fase de aplicación de prueba técnica y entrevista en la que participan un comité de selección de Personal.

10. Existen Procedimientos de Selección de Personal

Según Chiavenato (2007) la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener la eficiencia y el desempeño del Personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- Adecuación de la persona al trabajo.
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

En la organización existen criterios para la selección de Personal, entre ellos la experiencia, actitudes, aptitudes, habilidades entre otras que deberá tener el candidato para cualquier cargo.

Cabe mencionar que antes de decidir por un Personal nuevo con los requisitos antes mencionados, la organización ya ha realizado una preselección de curriculum quienes se ajustan al perfil vacante, para pasar a la etapa de prueba técnica que es donde se mide el conocimiento que esta persona tiene para desempeñarse en un puesto, además de ello está la entrevista realizada por un comité de selección de Personal quienes los abordan de manera general para conocer un poco de la persona que posiblemente ingrese a la organización.

11. Existen Procedimientos para Elaboración de Nómina

Nómina o lista de raya, es la relación por nombre de los trabajadores a quienes deben cubrirse salarios durante cierto periodo de tiempo (semanal, quincenal o mensual), con la indicación de sus percepciones y las deducciones aplicables a ellas, con los cuales se determina el importe del salario neto a pagar (Narváez & Narváez, 2007).

En el Programa “Familias en Desarrollo”, existen procedimientos para elaboración de nómina.

Cabe mencionar que no existe un departamento que realice las Funciones de nómina, este proceso es llevado a cabo por la Administración del Programa cada quince días, esta documentación es revisada por la Contadora y aprobada por la gerencia, elaboran un formato en Excel, carta de transferencia al banco, la cual es aprobada por las firmas “A” y “B” registradas en las Cuentas del Programa.

12. Existe Evaluación al Desempeño

Según Chiavenato (2007) la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

El Programa “Familias en Desarrollo” implementa la evaluación al desempeño de sus trabajadores, realizándolo anualmente; en base a los resultados en las evaluaciones se considera que el Personal está dentro de las capacidades requeridas para los puestos de trabajo.

DEBILIDADES:

1. No existe un Plan Anual de Compras

Según Cruz (2007), el Plan Anual de Compras es una herramienta gerencial que contribuye efectivamente a realizar una correcta y oportuna ejecución del presupuesto, pues además de formar parte para su proyección, durante la vigencia fiscal se convierte en un elemento para su seguimiento. Es un instrumento para medir la efectividad administrativa de una empresa u organización.

El Plan Anual de Compras es uno de los principales instrumentos de gestión para la dirección de Compras de cualquier organización.

En él se define y planifica anualmente los procesos a efectuar por los próximos doce meses, así como el conjunto de acciones y objetivos de mejora de las Compras y aprovisionamiento de la organización.

Una adecuada planificación de los procesos de Compras contribuye a obtener las mejores condiciones en calidad, servicio y precio para los bienes y servicios demandados.

Los principales beneficios del Plan Anual de Compras están relacionados con la optimización de los procesos de compra y la generación de ahorros.

Para el Programa “Familias en Desarrollo, se considera de mucha importancia que se cuente con un Plan Anual de Compras, ya que al tener una planificación al inicio de cada año fiscal sobre las Compras que se estarán requiriendo, se podrán establecer estrategias de abastecimiento para un mejor aprovechamiento de los recursos proveniente de donantes.

2. No existe Unidad de Compras

En la actualidad, las Compras deben considerarse una función vital para el éxito de cualquier empresa, sea industrial, comercial o de servicios, para alcanzar ese nivel las empresas modernas deben contar en sus estructuras organizacional con un departamento de Compras sobre el que recaigan precisamente estas Funciones (Cruz, 2007).

Según el autor para lograr el éxito las empresas deben contar en su estructura organizacional, con un departamento de Compras, quienes se encarguen de todos los procesos relacionados a este tema.

El Programa Familias en Desarrollo no cuenta con un departamento de Compras, todas estas tareas son llevadas a cabo por la Administración.

En base a lo descrito por el autor es importante que el Programa considere dentro de su estructura organizativa un área de Compras, quien se encargue de garantizar los procesos relacionados a la adquisición y abastecimiento de Compras y servicios, mediante Compras estratégicas durante el año fiscal.

Cabe mencionar que dentro de la propuesta del Manual de Funciones (anexo 12) se incluye la ficha de puesto de un gestor de compra.

3. No cuenta con un Manual de Organización y Funciones

Un Manual de Funciones es un documento que se prepara en la empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las Funciones de los empleados de una empresa, evitando de esta manera Funciones y responsabilidades compartidas en cada uno de los cargos de la organización (González, 2010).

Un Manual de Organización y Funciones es un documento oficial de la Empresa en el que se definen las funciones, dependencia y relaciones de los puestos directivos, acompañando a la representación gráfica de la Estructura (Organigrama) (Chiavenato, 2007).

Es un Manual que las organizaciones deben tener preparado con el objetivo de describir las Funciones de cada área, cargos y sus responsabilidades, evitando de esta forma múltiples Funciones y fraudes; este Manual debe de estar apegado a las políticas establecidas por la gerencia.

El Programa Familias en Desarrollo no cuenta con un Manual de Organización y Funciones establecido en un documento, pero existe otros mecanismos tales como memorándum, y contratos de trabajo donde hace mención de las Funciones a desempeñar en el área.

La elaboración de Manual de Organización y Funciones para el “Programa Familias en Desarrollo” es de mucha importancia ya que esto permite tener una mejor visión sobre las tareas encomendadas a desempeñar en la organización, tiene como objetivo precisar las Funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones; facilitando a la vez el trabajo de los empleados.

6.3. *Sugerencias a las debilidades detectadas en la evaluación del Control Interno en los Procedimientos Administrativos.*

1. Plan Anual de Compras

Para la elaboración de un Plan Anual de Compras, el primer paso es conocer, a través de un análisis, en qué punto se encuentra la organización en relación a cada uno de los distintos aspectos de la planificación de Compras, identificando las principales deficiencias, carencias y problemas que impiden mejorar la satisfacción de los grupos interesados. En segundo lugar, el análisis debe llevar a definir y sistematizar las posibles acciones de mejora que maximicen el impacto de la acción de la organización. Estas acciones, una vez Programadas, priorizadas, valoradas y, en su caso, aprobadas conformarán el Plan Anual de Compras. Este “Plan” deberá ser coherente con el Plan Operativo Anual de la organización y dar respuesta a las necesidades y expectativas de las partes interesadas, para poder desarrollar sus Programas y proyectos (Cruz, 2007).

Requisitos necesarios para elaborar un Plan Anual de Compras:

- Presupuesto o POA aprobado, donde se encuentra claramente las partidas presupuestarias y proyectos.
- Catálogo de ítems, detallado por categoría.
- Un detalle histórico del consumo que ha realizado la organización.
- Los precios de los ítems a adquirirse, deberán ser consultados en el mercado.

El objetivo de que el Programa “Familias en Desarrollo, cuente con un Plan Anual de Compras es para:

- Identificar y justificar el valor total de recursos requeridos por la entidad para Compras.
- Como referente inicial para evaluar el nivel de ejecución del presupuesto.

- Para pronosticar la demanda de bienes y servicios de la entidad durante el año referido en el Plan.
- Propiciar una comunicación temprana con los posibles proveedores y promover su participación en los procesos de compra.
- Identificar insumos para desarrollar nuevas estrategias.
- Obtener ahorros, mediante Compras masivas.
- Mejor aprovechamiento de los recursos proveniente de donantes.

Tabla: 2. Formato de Plan Anual de Compras



DETALLE DE CUENTAS						INFORMACION DETALLADA DE LOS PRODUCTOS							
CODIGO DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	MONTO PLANIFICADO	PROYECTO	NUMERO DE PROYECTO	CUENTA	CODIGO DE LA CATEGORIA	TIPO COMPRA (Bien, obra o, servicio)	DETALLE DEL PRODUCTO (Descripción de la contratación)	CANTIDAD ANUAL	COSTO UNITARIO	CUATRIMESTRE 1	CUATRIMESTRE 2	CUATRIMESTRE 3

Elaborado por: _____ Revisado por: _____ Aprobado por: _____

Fuente: Elaboración Propia

Instructivo de llenado de Formato Plan Anual de Compras

Definiciones

Detalle de Cuentas:

- **Código de la actividad:** Anotar el código al que pertenece la actividad a ejecutar según la compra.
- **Descripción de la actividad:** Escribir el nombre de la actividad a ejecutar, según Plan Operativo Anual.
- **Monto planificado:** Escribir en números el monto aprobado según actividad.
- **Proyecto:** Escribir el nombre del Proyecto donde está contemplada la actividad.
- **Número de Proyecto:** Escribir el número del Proyecto al que pertenece la actividad a ejecutar según Plan Operativo Anual.
- **Cuenta:** Anotar la Cuenta a la que pertenece el gasto que va a ejecutarse.

Información detallada de los productos:

- **Código de la categoría:** Anotar el código según el tipo de compra, según catálogo de ítem.
- **Tipo de compra:** Especificar qué tipo de compra es; si es un bien, obra o servicio.
- **Detalle del producto:** Describir las características del bien, obra o servicio.
- **Cantidad anual:** Anotar la cantidad de lo requerido durante el año fiscal.
- **Costo Unitario:** Indicar el costo unitario del bien, obra o servicio, según detalle histórico de consumo.
- **Cuatrimestre 1, 2, 3 y 4:** Indicar el tiempo el cual se requerirá el bien, obra o servicio.

Elaborado por: Espacio para escribir nombres, apellidos, cargo y firma de la persona que elabora el Plan Anual de Compra.

Revisado por: Espacio para escribir nombres, apellidos, cargo y firma de la persona que revisa el Plan Anual de Compra.

Aprobado por: Espacio para escribir nombres, apellidos, cargo y firma de la persona que aprueba el Plan Anual de Compra.

Fuente: Elaboración propia.

2. Manual de Organización y Funciones

Un Manual de Funciones es un documento que se prepara en la empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las Funciones de los empleados de una empresa, evitando de esta manera Funciones y responsabilidades compartidas en cada uno de los cargos de la organización (González, 2010).

Un Manual de Organización y Funciones es un documento oficial de la Empresa en el que se definen las funciones, dependencia y relaciones de los puestos directivos, acompañando a la representación gráfica de la Estructura (Organigrama) (Chiavenato, 2007).

Todo Manual debe cumplir todos los elementos que puedan identificar a la empresa y de acuerdo al giro de la misma y a la vez cumpliendo con los principios establecidos. De modo que los usuarios pueden comprender el contenido e interactuar con el Manual establecido en la entidad.

Elementos de un Manual

✓ Índice o contenido

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento (Franklin, 2004).

En el índice se enumera los títulos o divisiones que componen el documento con sus páginas, es como un resumen detallado de todo el manuscrito.

Un Manual de Organización y Funciones, para el Programa debe contener un índice que permita identificar los temas más importantes del documento.

✓ Prólogo y / o introducción.

Exposición de lo que es el Manual, su estructura, propósitos, ámbitos de aplicaciones y necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener el mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico (Franklin, 2004).

Este elemento abarca todo lo referente a la identificación de la empresa y este hace énfasis de todo lo que se tratará en el desarrollo, es decir se hace mención de los puntos más importantes de que tratara el texto.

En el Programa Familias en Desarrollo, se procederá a elaborar el Manual de Organización y Funciones el cual deberá contener una introducción que permita al lector tener una mejor comprensión de lo que contiene el Manual.

✓ Antecedentes históricos.

Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el Manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados (Franklin, 2004).

Toda entidad constituida tiene su antecedente, esto permite conocer cómo se fundó, la cantidad de tiempo, bajo qué criterio fue creada, el propósito y el objetivo.

El Programa Familias en Desarrollo, inicio operaciones en el año 2009, en el Municipio de San Ramón – Matagalpa, cuyo enfoque trabajo se estableció en relación al trabajo comunitario dirigido a niños, niñas, adolescentes y jóvenes de las comunidades de San Ramón para el desarrollo de capacidades orientado en tres áreas sociales, Educación, Medio Ambiente y Nutrición.

✓ Estructura Orgánica.

Descripción ordenada de las unidades administrativa de una organización según sus relaciones de jerarquía.

Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder con la representación gráfica en el Organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como su nivel jerárquico de adscripción (Franklin, 2004).

Es la división de los elementos que conforman la estructura de una organización. Toda estructura debe estar relacionada con el Organigrama, ya que de este depende el orden jerárquico de toda la entidad.

El Programa “Familias En Desarrollo” posee una estructura que permite identificar la alta autoridad que gobierna en cada órgano, con relación al orden jerárquico, así como la descripción de los mismos.

✓ Organigrama.

Toda estructura organizacional, por simple que sea se puede diagramar ya que es un esquema que indica cómo están ligados los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad (Koontz et al, 2008).

Representa de forma gráfica la estructura orgánica, la posición de cada uno, niveles jerárquicos, líneas de autoridad, canales de comunicación y sus respectivas relaciones.

El Organigrama del Programa Familias en Desarrollo, tiene una estructura sencilla, el cual permite identificar los niveles jerárquicos, canales de comunicación y la relación de cada uno.

✓ Misión:

Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible.

Es recomendable que el texto de la misión mencione la razón de ser de cada organización en términos de propósitos específicos, resultados esperados y compromisos por cumplir (Franklin, 2004).

La misión de cada organización debe estar enfocada en objetivos que permitan alcanzar lo que se desea. Debe indicar los motivos y la razón por la cual se fundó y deberes que deberá cumplir.

El Programa “Familias en Desarrollo” tiene como misión la plenitud de vida de los niños, familias y comunidades para vencer la pobreza y la injusticia, inspirados por los valores cristianos enfocado en tres áreas sociales, Educación, Medio Ambiente y Nutrición.

✓ Funciones.

Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas de la estructura orgánica, necesarias para cumplir las atribuciones de la organización (Franklin, 2004).

Son las tareas encomendadas a cada uno de los componentes de la estructura orgánica, dependiendo de la capacidad y responsabilidad que tenga cada uno en el desempeño.

Las Funciones que se asignan en cada una de las unidades del Programa “Familias En Desarrollo” están de acuerdo a la capacidad que tienen para desempeñar el cargo, cabe señalar que no contienen un Manual que les permita guiarse.

✓ Descripción de puesto.

Esta reseña del contenido básico de los puestos que integran cada unidad administrativa incluye la información siguiente:

- Identificación del puesto (Nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).
- Relaciones de autoridades, donde se indican los puestos subordinados, las facultades de decisión y la relaciones de líneas y asesorías.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades y deberes.
- Relaciones de comunicaciones con otras unidades y puestos dentro de la organización así como las que deba establecer externamente.

- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimiento, experiencia, iniciativa y Personalidad (Franklin, 2004).

Describe el nombre, la ubicación del puesto, las relaciones y subordinados, las tareas encomendadas y responsabilidades que debe cumplir; además la determinación del puesto en cuanto a la experiencia, desenvolvimiento y la capacidad de cumplimiento.

En el anexo 12 se encuentra la propuesta de Manual de Organización y Funciones para el Programa “Familias en Desarrollo”, el cual facilitara a la organización un documento en el que se establecerán claramente las Funciones y responsabilidades de cada cargo, este Manual fue estructurado de acuerdo a la teoría planteada.

VII. CONCLUSIONES

Se evaluó la aplicación del Control Interno en los Procedimientos Administrativos en el Programa Familias en Desarrollo en el Municipio de San Ramón, en el I Semestre del año 2014, con las siguientes conclusiones:

1. El Control Interno de los Procedimientos Administrativos y el Programa Familias en Desarrollo cumple con las leyes y regulaciones aplicables internas y externas.
A nivel interno han implementado el Manual Administrativo – Financiero.
A nivel externo con las leyes vigentes del país.
2. El Programa Familias en Desarrollo cumple con lo establecido en la Ley sobre personas jurídicas sin fines de lucro, además de ello cuenta con un Manual Administrativo Financiero donde están reflejado sus procedimientos; utiliza fondos de caja chica para pagos menores; de igual manera tiene establecidas cuentas bancarias con características de mancomunadas para la liberación de cheques; elaboran mensualmente conciliaciones bancarias; emiten cheques para desembolsos elaborados a nombre de los beneficiarios; posee organigrama con una estructura organizativa de acuerdo a su giro; existen procedimientos de reclutamiento y selección de personal a través de un comité de selección de personal; el Programa tiene procedimientos para elaboración de nóminas y se realiza anualmente evaluación al desempeño del personal.

El Programa posee debilidades en cuanto a que no existe un Plan Anual de Compras donde se detalle las compras de bienes y servicios que se van a adquirir durante un año fiscal; no existe una Unidad de Compras, quien se encargue de todos los procedimientos relacionados a las compras y adquisiciones y carece de un Manual Organización y Funciones, donde se describan las funciones y responsabilidades de los trabajadores del Programa.

3. Se presenta a la Gerencia del Programa Familias en Desarrollo, propuestas a las debilidades encontradas en la evaluación del Control Interno en los Procedimientos Administrativos, los aspectos que se propone son:

Incorporar un Plan Anual de Compras.

Crear una Unidad de Compras dentro de su Estructura Organizativa.

Implementación de un Manual de Organización y Funciones.

VIII. RECOMENDACIONES

1. Realizar sesiones con todo el personal para el refrescamiento de los Procedimientos Administrativos establecidos en el Manual Administrativo- Financiero con el que cuenta el Programa.
2. La Administración y Contabilidad deben garantizar lo establecido en el Manual Administrativo- Financiero del Programa en el cumplimiento de los procedimientos en relación a los procesos llevados a cabo por la Organización.
3. Incorporar en el proceso de Compras Modelo de Plan Anual de Compras, como soporte a las solicitudes de Compras que desencadena en la adquisición de bienes y servicios.
4. Considerar dentro de la Estructura Organizativa del Programa la creación de un área de Compras, quien se encargue de garantizar los procesos relacionados a la adquisición y abastecimiento de Compras y Servicios, mediante Compras estratégicas.
5. Aprobar la implementación de la propuesta de Manual de Organización y Funciones que se presenta, el cual fue elaborado de acuerdo a las necesidades y características del Programa, éste servirá como instrumento de verificación y medición de las Funciones y responsabilidades que cada trabajador del Programa debe tener según su puesto de trabajo.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, D. M. (2005). *Auditoria y Control Interno*. Madrid España: Cultural, S.A.
- Agundez, N. (2008). *Guia para elaborar manuales de organizaciòn*. Bolivia: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Amador, A. (2008). *Auditoria Administrativa - Proceso y Aplicaciòn* (I ed.). McGraw-Hill-Interamericana.
- Angrisani, R. (2008). *Sistema de informaciòn contable* . Buenos Aires. Argentina: A&L editores.
- Chiavenato, I. (2007). *Administraciòn de Recursos Humanos* (Octava ed.). Mèxico: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commssion. (01 de Mayo de 2013). *Instituto de Auditores Internos de España*. Recuperado el 28 de Agosto de 2014, de http://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf
- Correa, F. (2005). *Manuales de Normas y Procedimientos*. Mexico: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Cruz,L. (2007). *Compras. Un enfoque estrategico*. Mexico: MCGRAW-Hill Interamericana Editores S.A.
- De Zuani, E. R. (2002). *Introducciòn a la Administraciòn de Organizaciones*. Argentina: Maktub (Salta - Argentina).
- Estupiñan, G. R. (2006). *Control Interno y Fraudes* (Segunda ed.). Colombia: Ecoe Ediciones.
- Gavin, R. (2009). *Control interno, II Ediciòn, Vol I*. Mexico: Amèricas.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, J. (2006). *Organizaciones, Comportamiento, estructura, proceso* (Duodécima ed.). McGraw Hill Interamericano.
- González, M. (2010). *Efectividad del control interno y su incidencia en la ejecuciòn de proyectos en la organizaciòn Colectivo de Mujeres de Matagalpa*. Matagalpa.

- Hernández, S; Collado, F & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). Mexico: McGrawHill.
- Hornngren, C. T., Harrison, J. W., & Bamber, L. S. (2003). *Contabilidad* (Quinta ed.). México: PEARSON EDUCACION.
- Dugarte, J. C. (2012). *Estándares de Control Interno administrativo en la ejecución de*. Merida.
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta ed.). México: McGRAW HILL.
- Kuan, E. T., & Lòpez, C. J. (2014). *Control Interno en la Cooperativa Multisectorial Solidaridad R.L de la comunidad de Aranjuez, del Municipio de Matagalpa en el I Semestre del año 2013*. Matagalpa.
- López, J. (2008). *(Metodología de la investigación científica) Un enfoque Integrador*. Managua, Nicaragua: Sexta.
- Martinez, Y. I. (2015). *Efectividad del control interno aplicado a inventario de mercancia de la empresa comercial DIRESA Managua, periodo 2012-2013*. Matagalpa.
- Medal, E. R. (2011). *Efectividad del control interno y su incidencia en la toma de decisiones en el área financiera empresa Cafetalera del Norte S.A Villa Chagüitillo, Municipio Sébaco Departamento de Matagalpa, período 01 de Junio 2008 al 30 Junio 2009*. Matagalpa.
- Narváez, A. A., & Narváez, J. A. (2007). *Contabilidad II* (Quinta ed.). Managua: Litografía Alianza, S.A.
- Ochoa, M. d., & Pèrez, I. (2014). *Sistema Contable y Control Interno en la Unión de Cooperativas Agropecuarias Augusto César Sandino (UCA – San Ramón) del municipio de San Ramón, del departamento de Matagalpa en el I Semestre del año 2013*. Matagalpa.
- Programa Familias en Desarrollo . (2009). *Diagnóstico*. San Ramón.
- Reyes, M. I. (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*. Matagalpa.
- Romero, J. (2000). *Contabilidad Intermedia*. México D.F: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A de C.V.

Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigacion cientifica* (cuarta ed.).
Limusa Noriega Editores.

UNAN, Managua. (2002). *Guia de Tesis en el Posgrado*. Managua.

X. ANEXOS

Anexo 1
Operacionalización de Variables

Variable	Concepto	Dimensión	Sub Variable	Sub Sub Variable	Indicador	Preguntas	Escala	Dirigido a	Instrumento			
Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables	“El Control Interno de una entidad u organismo comprende el plan de organización y el conjunto de medios adoptados para salvaguardar sus recursos (Salvaguarda de bienes), verificar la exactitud y veracidad de su información financiera, técnica y administrativa, promover la eficacia de las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos Programados. El Control Interno también promueve la eficiencia Personal y provoca la adherencia a las políticas que prescribe la organización”.	Procedimientos Administrativos	Importancia del Control Interno		Cumplimiento de metas y objetivos	¿Qué es para usted Control Interno?	Abierta	Gerente, Administrador, Contadora y Personal Técnico	Entrevista			
						¿Aplican actualmente el Control Interno?	Abierta	Contadora, Administrador y Personal Técnico	Entrevista			
						¿Desde hace cuánto tiempo la organización trabaja con el Control Interno?	Abierta	Contadora, Administrador y Personal Técnico	Entrevista			
						¿Cuál es la importancia del Control Interno en la organización?	Abierta	Gerente, Administrador, Contadora y Personal Técnico	Entrevista			
						Objetivo Operativo		Confiabilidad	¿La Gerencia del Programa tiene seguridad de los datos presentados en los Estados Financieros?	Abierta	Gerente	Entrevista
							Objetivo de información	Transparencia	¿Los informes Financieros que se preparan reflejan la información acerca de todas las operaciones que realizan en el Programa?	Abierta	Administrador/ Contadora	Entrevista
						Objetivos del Control Interno		Transparencia	¿La información financiera en que normas se basa?	Abierta	Administrador/ Contadora	Entrevista
					¿Los datos presentados en la información financiera se pueden verificar?				Abierta	Administrador/ Contadora	Entrevista	
		¿A quiénes rinde cuenta el Programa?	Abierta	Gerente, Administrador	Entrevista							
		¿Con qué frecuencia rinde cuenta el Programa?	Abierta	Gerente, Administrador	Entrevista							

					¿Se cumplen con las fechas para cumplimiento de entrega de informe Financiero?	Abierta	Gerente, Administrador y Contadora	Entrevista
					¿La organización cumple con las disposiciones y normativas legales del país?	Abierta	Gerente	Entrevista
				Rendición de Cuentas	¿Se cumple con la Rendición de Cuentas de recursos proveniente de donantes?	Abierta	Gerente y Personal Técnico	Entrevista
			Control Interno Administrativo	Compras y Adquisiciones	¿Existe un departamento de compra, en el Programa?	Si/No	Administrador y Contadora	Cuestionario
					¿Existe un Manual de compra, en el Programa?	Si/No	Administrador y Contadora	Cuestionario
					¿Tiene el Programa un Plan Anual de Compra?	Si/No	Administrador y Contadora	Cuestionario
					¿El proceso de Compras se efectúa en base a cotizaciones? Explique	Abierta	Administrador	Entrevista
					¿Se verifica que el bien o el servicio requerido hayan sido previstos en el Plan Anual de Compras? Explique	Abierta	Administrador	Entrevista
					¿Son todas estas Compras, con excepción de aquellas hechas con fondos de Caja Chica, hechas contra órdenes de compra aprobadas?	Si/No	Administrador y Contadora	Cuestionario
					¿Se convoca a un comité de Compras con el propósito de evaluar las cotizaciones y seleccionar la más conveniente de todas? Cuál es el procedimiento	Abierta	Administrador	Entrevista
					¿Cuál es el procedimiento para la recepción de una compra? Explique	Abierta	Administrador	Entrevista
					¿Cuál es el procedimiento para la salida de una compra?	Abierta	Administrador y Contadora	Entrevista
				Caja Chica	¿Se ha destinado un fondo de Caja Chica?	Si/No	Administrador y Contadora	Cuestionario

					¿Cuál es el monto máximo para efectuar un gasto de Caja Chica?	Abierta	Administrador y Contadora	Entrevista
					¿Al anularse algún recibo se invalida con sello de "anulado"?	Si/No	Administrador y Contadora Documento. Caja Chica	Cuestionario - Revisión documental
					¿Los recibos de Caja Chica usados y anulados de encuentran archivados?	Si/No	Administrador y Contadora Documento. Caja Chica	Cuestionario - Revisión documental
					¿Qué tipo de documentación soportan los pagos con fondos de Caja Chica?	Abierta	Gerente, Administrador y Contadora Documento. Caja Chica	Entrevista - Revisión documental
					¿Cuál es el procedimiento para reembolso de un gasto de Caja Chica?	Abierta	Gerente, Administrador y Contadora Documento. Caja Chica	Entrevista - Revisión documental
					¿Se realiza arqueo de Caja Chica, dejando evidencia?	Si/No	Administrador y Contadora Documento. Caja Chica	Cuestionario - Revisión documental
					¿Cuántas veces al mes se realizan arqueos sorpresivos de Caja Chica?	Abierta	Administrador y Contadora	Entrevista
					¿Cuánto es el porcentaje ejecutado para proceder a solicitar reembolso de Caja Chica?	Abierta	Administrador y Contadora	Entrevista
				Cuentas Bancarias	¿Tiene la organización Cuentas Bancarias?	Si/No	Administrador y Contadora	Cuestionario
					¿Todas las Cuentas Bancarias están a nombre del Programa?	Si/No	Administrador y Contadora Documento. Cuentas Bancarias	Cuestionario Revisión documental

	¿Estas Cuentas tienen características de mancomunadas?	Si/No	Administrador y Contadora	Cuestionario
	¿Qué cargo tienen los funcionarios con firma libradora y de qué tipo "A" o "B"?	Abierta	Gerente	Entrevista
Conciliaciones bancarias	¿Se elaboran y archivan mensualmente conciliaciones bancarias de cada una de las Cuentas?	Si/No	Administrador y Contadora Documento. Conciliaciones Bancarias	Cuestionario - Revisión documental
	¿Están definidas las Funciones de elaborado, revisado y autorizado en las conciliaciones bancarias?	Si/No	Administrador y Contadora	Cuestionario
Desembolso con Cheque	¿Se realizan pagos por medio de Cheques?	Si/No	Administrador y Contadora Documento. Comprobantes de Egresos	Cuestionario - Revisión documental
	Los Cheques que se elaboran están prenumerados?	Si/No	Administrador y Contadora Documento. Comprobantes de Egresos	Cuestionario - Revisión documental
	¿Los Cheques son elaborados a nombre del beneficiario?	Si/No	Administrador y Contadora Documento. Comprobantes de Egresos	Cuestionario - Revisión documental
	¿De qué manera los responsables de firmar Cheques se cercioran que se cumpla con las normas de Control relativa a los pagos?	Abierta	Gerente	Entrevista
	¿Cuál es el procedimiento para emitir un Cheque?	Abierta	Administrador y Contadora	Entrevista

						¿Cuáles son los documentos soportes de un Cheque?	Abierta	Administrador y Contadora	Entrevista		
						¿Cuál es el Control para el resguardo de los Cheques?	Abierta	Administrador y Contadora	Entrevista		
						¿Los Comprobantes de pago archivados tienen todos sus soportes con sello de invalidado?	Si/No	Administrador y Contadora	Cuestionario		
						¿Los Comprobantes de pago tienen todas las firmas requeridas?	Si/No	Administrador y Contadora Documento. Comprobantes de Egresos	Cuestionario Revisión documental		
			Componentes del Control Interno	Entorno de Control	Estructura Organizativa	¿Conoce la estructura organizativa del Programa?	Si/No	Administrador y Contadora	Cuestionario		
								¿Considera que la estructura organizativa permite alcanzar los objetivos organizacionales?	Si/No	Administrador y Contadora	Cuestionario
								¿Es la estructura adecuada para el tamaño y actividades de la organización?	Si/No	Administrador y Contadora	Cuestionario
								¿Están representadas las áreas del Programa en la estructura organizativa?	Si/No	Contadora y Administrador	Cuestionario
								Organigrama	¿Cuenta la organización con un Organigrama?	Abierta	Gerente
								¿El Organigrama representa la estructura organizativa del Programa? Porque	Abierta	Gerente	Entrevista
							Reclutamiento de Personal	¿Cuál es el procedimiento para reclutar Personal nuevo?	Abierta	Gerente, Administrador	Entrevista

						¿Cuáles son los procedimientos para la contratación de Personal?	Abierta	Gerente, Administrador	Entrevista
					Selección de Personal	¿Cuáles son los criterios que utiliza el Programa para la selección de Personal?	Abierta	Gerente, Administrador	Entrevista
					Nómina	¿Cuál es el procedimiento para la elaboración de nómina?	Abierta	Administrador	Entrevista
						¿Existe una tabla de aprobación de salario de acuerdo a cada puesto?	Si/No	Administrador y Contadora Documento. Nómina	Cuestionario-Revisión documental
						¿Se lleva un archivo de planillas debidamente firmadas?	Si/No	Administrador y Contadora Documento. Nómina	Cuestionario-Revisión documental
					Evaluación del desempeño	¿Se realizan evaluaciones al desempeño?	Si/No	Administrador y Contadora	Cuestionario
						¿Con que frecuencia se realizan evaluaciones al desempeño?	Abierta	Gerente	Entrevista
						¿Considera que el Personal tiene la capacidad y el entrenamiento necesario para su nivel de responsabilidad asignado? Porque	Abierta	Gerente	Entrevista
				Evaluación de Riesgos	Definición de objetivos	¿Tiene la organización definidos objetivos estratégicos que permitan la identificación y evaluación de riesgos?	Si/No	Administrador y Contadora	Cuestionario
							¿Es monitoreado el alcance de los objetivos organizacionales?	Si/No	Administrador y Contadora

				Identificación de riesgos	¿La Gerencia, revisa las evaluaciones de riesgos para considerar acciones y mitigar riesgos? Explique	Abierta	Gerente	Entrevista	
				Identificación de fraude	¿El Programa tiene establecidos procedimientos para minimizar el riesgo de fraude?	Abierta	Gerente	Entrevista	
					¿Existe Auditoría Interna o en su lugar auditoría externa en la organización?	Abierta	Gerente	Entrevista	
					¿Cada cuánto se realizan Auditorías en la organización?	Abierta	Gerente	Entrevista	
			Actividades de Control	Separación de tareas y responsabilidades	¿Se tiene un Manual de Funciones establecido para cada uno de los puestos de trabajo?	Abierta	Gerente	Entrevista	
						¿Se le ha dado a conocer las Funciones correspondientes a cada uno de los empleados?	Abierta	Gerente	Entrevista
						¿Las Funciones del Personal Administrativo y operativo están delimitadas?	Si/No	Administrador, Contador	Cuestionario
						¿Se cumple con las Funciones establecidas para cada uno de los puestos de trabajo?	Abierta	Gerente	Entrevista
						¿Existe una apropiada segregación de Funciones?	Abierta	Gerente	Entrevista
			Información y comunicación	Comunicación de información efectiva	¿La Gerencia recibe información confiable que le permita tomar decisiones oportunamente?	Abierta	Contadora, Administrador	Entrevista	
						¿Cómo es la coordinación del área operativa y financiera?	Abierta	Administrador, Contadora y Personal Técnico	Entrevista

						¿Cuáles son los canales para aprobaciones de procesos operativos?	Abierta	Gerente, Personal Técnico, Contadora y Administrador	Entrevista
						¿Qué instrumentos utilizan para revisar si los procedimientos han sido aplicados correctamente?	Abierta	Gerente, Contadora, Administrador	Entrevista
						¿En qué consiste la supervisión de los resultados de actividades, en la consecución de objetivos de la organización?	Abierta	Gerente, Administrador, Personal Técnico	Entrevista
				Actividades de supervisión	Evaluación al Control Interno	¿La organización evalúa y comunica las deficiencias de Control Interno de forma oportuna a las partes responsables?	Abierta	Gerente, Administrador y Personal Técnico	Entrevista
						¿La organización realiza evaluaciones para determinar si los componentes del sistema de Control Interno están presentes y en funcionamiento?	Abierta	Gerente, Administrador y Personal Técnico	Entrevista



Anexo 2

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

“Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría”

Entrevista

Dirigido a: Gerente del Programa Familias en Desarrollo

A continuación usted encontrará una serie de preguntas relacionadas al Control Interno en los Procedimientos Administrativos del Programa “Familias en Desarrollo”.

Objetivo: Recopilar información importante para mi investigación.

Indicaciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione una respuesta de acuerdo con su opinión y conocimientos generales acerca de la organización.

I. Datos Generales:

Entrevistado: _____

Cargo que desempeña: _____

Lugar y Fecha: _____

Entrevistador: _____

II. Desarrollo

Importancia del Control Interno

Cumplimiento de metas y objetivos

1. ¿Qué es para usted Control Interno?
2. ¿Cuál es la importancia del Control Interno en la organización?

Objetivos del Control Interno

Objetivo operativo

Confiabilidad

3. ¿La Gerencia del Programa tiene seguridad de los datos presentados en los Estados Financieros?

Objetivo de cumplimiento

Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

4. ¿A quiénes rinde cuenta el Programa?
5. ¿Con qué frecuencia rinde cuenta el Programa?
6. ¿Se cumplen con las fechas para cumplimiento de entrega de informe Financiero?
7. ¿La organización cumple con las disposiciones y normativas legales del país?

Rendición de Cuentas

8. ¿Se cumple con la Rendición de Cuentas de recursos proveniente de donantes?

Control Interno Administrativo

Caja Chica

9. ¿Qué tipo de documentación soportan los pagos con fondos de Caja Chica?
10. ¿Cuál es el procedimiento para reembolso de un gasto de Caja Chica?

Cuentas Bancarias

11. ¿Qué cargo tienen los funcionarios con firma libradora y de qué tipo "A" o "B"?

Desembolso con Cheque

12. ¿De qué manera los responsables de firmar Cheques se cercioran que se cumpla con las normas de Control relativa a los pagos?

Componentes de Control Interno

Entorno del Control

Organigrama

13. ¿Cuenta la organización con un Organigrama?

14. ¿El Organigrama representa la estructura organizativa del Programa? Porque

Reclutamiento de Personal

15. ¿Cuál es el procedimiento para reclutar Personal nuevo?

16. ¿Cuáles son los procedimientos para la contratación de Personal?

Selección de Personal

17. ¿Cuáles son los criterios que utiliza el Programa para la selección de Personal?

18. ¿Con que frecuencia se realizan evaluaciones al desempeño?

Evaluación del desempeño

19. ¿Considera que el Personal tiene la capacidad y el entrenamiento necesario para su nivel de responsabilidad asignado? Porque

Evaluación de riesgos

Identificación de riesgos

20. ¿La Gerencia, revisa las evaluaciones de riesgos para considerar acciones y mitigar riesgos? Explique

Identificación de fraude

21. ¿El Programa tiene establecidos procedimientos para minimizar el riesgo de fraude?

22. ¿Existe Auditoría Interna o en su lugar auditoria externa en la organización?

23. ¿Cada cuánto se realizan auditorias en la organización?

Actividades de Control

Separación de tareas y responsabilidades

24. ¿Se tiene un Manual de Funciones establecido para cada uno de los puestos de trabajo?

25. ¿Se le ha dado a conocer las Funciones correspondientes a cada uno de los empleados?

26. ¿Se cumple con las Funciones establecidas para cada uno de los puestos de trabajo?

27. ¿Existe una apropiada segregación de Funciones?

Información y comunicación

Comunicación e información efectiva

28. ¿Cuáles son los canales para aprobaciones de procesos operativos?

Actividades de supervisión

Evaluación al Control Interno

29. ¿Qué instrumentos utilizan para revisar si los procedimientos han sido aplicados correctamente?

30. ¿En qué consiste la supervisión de los resultados de actividades, en la consecución de objetivos de la organización?

31. ¿La organización evalúa y comunica las deficiencias de Control Interno de forma oportuna a las partes responsables?

32. ¿La organización realiza evaluaciones para determinar si los componentes del sistema de Control Interno están presentes y en funcionamiento?

Muchas gracias por sus valiosos aportes.

Anexo 3



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
Facultad Regional Multidisciplinaria
UNAN – FAREM Matagalpa
“Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría”

Entrevista

Dirigido a: Administrador del Programa Familias en Desarrollo

A continuación usted encontrará una serie de preguntas relacionadas al Control Interno en los Procedimientos Administrativos del Programa “Familias en Desarrollo”.

Objetivo: Recopilar información importante para mi investigación.

Indicaciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione una respuesta de acuerdo con su opinión y conocimientos generales acerca de la organización.

I. Datos Generales:

Entrevistado: _____

Cargo que desempeña: _____

Lugar y Fecha: _____

Entrevistador: _____

II. Desarrollo

Importancia del Control Interno

Cumplimiento de metas y objetivos

1. ¿Qué es para usted Control Interno?
2. ¿Aplican actualmente el Control Interno?
3. ¿Desde hace cuánto tiempo la organización trabaja con el Control Interno?
4. ¿Cuál es la importancia del Control Interno en la organización?

Objetivos del Control Interno

Objetivo de información

Transparencia

5. ¿Los informes Financieros que se preparan reflejan la información acerca de todas las operaciones que realizan en el Programa?
6. ¿La información financiera en que normas se basan?
7. ¿Los datos presentados en la información financiera se pueden verificar?

Objetivo de cumplimiento

Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

8. ¿A quiénes rinde cuenta el Programa?
9. ¿Con qué frecuencia rinde cuenta el Programa?
10. ¿Se cumplen con las fechas para cumplimiento de entrega de informe Financiero?

Control Interno Administrativo

Compras y Adquisiciones

11. ¿El proceso de Compras se efectúa en base a cotizaciones? Explique
12. ¿Se verifica que el bien o el servicio requerido hayan sido previstos en el Plan Anual de Compras? Explique
13. ¿Se convoca a un comité de Compras con el propósito de evaluar las cotizaciones y seleccionar la más conveniente de todas?Cuál es el procedimiento
14. ¿Cuál es el procedimiento para la recepción de una compra? Explique
15. ¿Cuál es el procedimiento para la salida de una compra?

Caja Chica

16. ¿Cuál es el monto máximo para efectuar un gasto de Caja Chica?
17. ¿Qué tipo de documentación soportan los pagos con fondos de Caja Chica?
18. ¿Cuál es el procedimiento para reembolso de un gasto de Caja Chica?
19. ¿Cuántas veces al mes se realizan arquezos sorpresivos de Caja Chica?

20. ¿Cuánto es el porcentaje ejecutado para proceder a solicitar reembolso de Caja Chica?

Desembolso con Cheque

21. ¿Cuál es el procedimiento para emitir un Cheque?

22. ¿Cuáles son los documentos soportes de un Cheque?

23. ¿Cuál es el Control para el resguardo de los Cheques?

Componentes de Control Interno

Entorno del Control

Reclutamiento de Personal

24. ¿Cuál es el procedimiento para reclutar Personal nuevo?

25. ¿Cuáles son los procedimientos para la contratación de Personal?

Selección de Personal

26. ¿Cuáles son los criterios que utiliza el Programa para la selección de Personal?

Nómina

27. ¿Cuál es el procedimiento para la elaboración de nómina?

Información y comunicación

Comunicación de información efectiva

28. ¿La Gerencia recibe información confiable que le permita tomar decisiones oportunamente?

29. ¿Cómo es la coordinación del área operativa y financiera?

30. ¿Cuáles son los canales para aprobaciones de procesos operativos?

Actividades de supervisión

Evaluación al Control Interno

31. ¿Qué instrumentos utilizan para revisar si los procedimientos han sido aplicados correctamente?

32. ¿En qué consiste la supervisión de los resultados de actividades, en la consecución de objetivos de la organización?

33. ¿La organización evalúa y comunica las deficiencias de Control Interno de forma oportuna a las partes responsables?
34. ¿La organización realiza evaluaciones para determinar si los componentes del sistema de Control Interno están presentes y en funcionamiento?

Muchas gracias por sus valiosos aportes.



Anexo 4

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

“Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría”

Entrevista

Dirigido a: Contadora del Programa Familias en Desarrollo

A continuación usted encontrará una serie de preguntas relacionadas al Control Interno en los Procedimientos Administrativos del Programa “Familias en Desarrollo”.

Objetivo: Recopilar información importante para mi investigación.

Indicaciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione una respuesta de acuerdo con su opinión y conocimientos generales acerca de la organización.

I. Datos Generales:

Entrevistado: _____

Cargo que desempeña: _____

Lugar y Fecha: _____

Entrevistador: _____

II. Desarrollo

Importancia del Control Interno

Cumplimiento de metas y objetivos

1. ¿Qué es para usted Control Interno?
2. ¿Aplican actualmente el Control Interno?
3. ¿Desde hace cuánto tiempo la organización trabaja con el Control Interno?
4. ¿Cuál es la importancia del Control Interno en la organización?

Objetivos del Control Interno

Objetivo de información

Transparencia

5. ¿Los informes Financieros que se preparan reflejan la información acerca de todas las operaciones que realizan en el Programa?
6. ¿La información financiera en que normas se basan?
7. ¿Los datos presentados en la información financiera se pueden verificar?

Objetivo de cumplimiento

Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

8. ¿Se cumplen con las fechas para cumplimiento de entrega de informe Financiero?

Control Interno Administrativo

Compras y Adquisiciones

9. ¿Cuál es el procedimiento para la salida de una compra?

Caja Chica

10. ¿Cuál es el monto máximo para efectuar un gasto de Caja Chica?
11. ¿Qué tipo de documentación soportan los pagos con fondos de Caja Chica?
12. ¿Cuál es el procedimiento para reembolso de un gasto de Caja Chica?
13. ¿Cuántas veces al mes se realizan arqueos sorpresivos de Caja Chica?
14. ¿Cuánto es el porcentaje ejecutado para proceder a solicitar reembolso de Caja Chica?

Desembolso con Cheque

15. ¿Cuál es el procedimiento para emitir un Cheque?
16. ¿Cuáles son los documentos soportes de un Cheque?
17. ¿Cuál es el Control para el resguardo de los Cheques?

Componentes de Control Interno

Información y comunicación

Comunicación de información efectiva

18. ¿La Gerencia recibe información confiable que le permita tomar decisiones oportunamente?
19. ¿Cómo es la coordinación del área operativa y financiera?
20. ¿Cuáles son los canales para aprobaciones de procesos operativos?

Actividades de supervisión

Evaluación al Control Interno

21. ¿Qué instrumentos utilizan para revisar si los procedimientos han sido aplicados correctamente?

Muchas gracias por sus valiosos aportes.



Anexo 5

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

“Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría”

Entrevista

Dirigido a: A Personal Técnico del Programa Familias en Desarrollo

A continuación usted encontrará una serie de preguntas relacionadas al Control Interno en los Procedimientos Administrativos del Programa “Familias en Desarrollo”.

Objetivo: Recopilar información importante para mi investigación.

Indicaciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione una respuesta de acuerdo con su opinión y conocimientos generales acerca de la organización.

I. Datos Generales:

Entrevistado: _____

Cargo que desempeña: _____

Lugar y Fecha: _____

Entrevistador: _____

II. Desarrollo

Importancia del Control Interno

Cumplimiento de metas y objetivos

1. ¿Qué es para usted Control Interno?
2. ¿Aplican actualmente el Control Interno?
3. ¿Desde hace cuánto tiempo la organización trabaja con el Control Interno?
4. ¿Cuál es la importancia del Control Interno en la organización?

Objetivos del Control Interno

Objetivo de cumplimiento

Rendición de Cuentas

5. ¿Se cumple con la Rendición de Cuentas de recursos proveniente de donantes?

Componentes de Control Interno

Información y comunicación

Comunicación de información efectiva

6. ¿Cómo es la coordinación del área operativa y financiera?
7. ¿Cuáles son los canales para aprobaciones de procesos operativos?

Actividades de supervisión

Evaluación al Control Interno

8. ¿En qué consiste la supervisión de los resultados de actividades, en la consecución de objetivos de la organización?
9. ¿La organización evalúa y comunica las deficiencias de Control Interno de forma oportuna a las partes responsables?
10. ¿La organización realiza evaluaciones para determinar si los componentes del sistema de Control Interno están presentes y en funcionamiento?

Muchas gracias por sus valiosos aportes.



Anexo 6

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Facultad Regional Multidisciplinaria

UNAN – FAREM Matagalpa.

“Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría”

Cuestionario de Control Interno

Dirigido a: Administrador y Contadora del Programa Familias en Desarrollo

Organización: Programa Familias en Desarrollo

Fecha: _____

Objetivo: Determinar el cumplimiento del Control Interno en los Procedimientos Administrativos de las actividades del Programa.

Control Interno Administrativo	Registro de Cumplimiento			Observación
	Si	No	N/A	
Compras y Adquisiciones				
1. ¿Existe un departamento de compra, en el Programa?				
2. ¿Existe un Manual de compra, en el Programa?				
3. ¿Tiene el Programa un Plan Anual de Compra?				
4. ¿Son todas estas Compras, con excepción de aquellas hechas con fondos de Caja Chica, hechas contra órdenes de compra aprobadas?				
Caja Chica				
5. ¿Se ha destinado un fondo de Caja Chica?				
6. ¿Al anularse algún recibo se invalida con sello de "anulado"?				
7. ¿Los recibos de Caja Chica usados y anulados de encuentran archivados?				

8. ¿Se realiza arqueo de Caja Chica, dejando evidencia?				
Cuentas Bancarias				
9. ¿Tiene la organización Cuentas Bancarias?				
10. ¿Todas las Cuentas Bancarias están a nombre del Programa?				
11. ¿Estas Cuentas tienen características de mancomunadas?				
Conciliaciones bancarias				
12. ¿Se elaboran y archivan mensualmente conciliaciones bancarias de cada una de las Cuentas?				
13. ¿Están definidas las Funciones de elaborado, revisado y autorizado en las conciliaciones bancarias?				
Desembolso con Cheque				
14. ¿Se realizan pagos por medio de Cheques?				
15. ¿Los Cheques que se elaboran están prenumerados?				
16. ¿Los Cheques son elaborados a nombre del beneficiario?				
17. ¿Los Comprobantes de pago archivados tienen todos sus soportes con sello de invalidado?				
18. ¿Los Comprobantes de pago tienen todas las firmas requeridas?				
Componentes de Control Interno				
Entorno de Control				
Estructura organizativa				
19. ¿Conoce la estructura organizativa del Programa?				

20. ¿Considera que la estructura organizativa permite alcanzar los objetivos organizacionales?				
21. ¿Es la estructura adecuada para el tamaño y actividades de la organización?				
22. ¿Están representadas las áreas del Programa en la estructura organizativa?				
Nomina				
23. ¿Existe una tabla de aprobación de salario de acuerdo a cada puesto?				
24. ¿Se lleva un archivo de planillas debidamente firmadas?				
Evaluación del desempeño				
25. ¿Se realizan evaluaciones al desempeño?				
Evaluación de riesgos				
Definición de objetivos				
26. ¿Tiene la organización definidos objetivos estratégicos que permitan la identificación y evaluación de riesgos?				
27. ¿Es monitoreado el alcance de los objetivos organizacionales?				
Actividades de Control				
Separación de tareas y responsabilidades				
28. ¿Las Funciones del Personal Administrativo y operativo están delimitadas?				

Muchas gracias por sus valiosos aportes.



Anexo 7

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Facultad Regional Multidisciplinaria

UNAN – FAREM Matagalpa.

“Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría”

Guía de Revisión Documental

Documento: Caja Chica

Objetivo: Verificar la documentación y el cumplimiento de los Controles aplicado a las actividades del Programa.

Instrucciones: Solicitarle al Administrador de la empresa nos muestre los documentos detallados en la presente Guía.

Organización: Programa Familias en Desarrollo

Fecha: _____

No	Aspectos a revisar	Si	No	Comentarios de la revisión
1	¿Al anularse algún recibo se invalida con sello de "anulado"?			
2	¿Los recibos de Caja Chica usados y anulados de encuentran archivados?			
3	¿Qué tipo de documentación soportan los pagos con fondos de Caja Chica?			
4	¿Cuál es el procedimiento para reembolso de un gasto de Caja Chica?			
5	¿Se realiza arqueo de Caja Chica, dejando evidencia?			



Anexo 8

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

“Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría”

Guía de Revisión Documental

Documento: Conciliaciones Bancarias

Objetivo: Verificar la documentación y el cumplimiento de los Controles aplicado a las actividades del Programa.

Instrucciones: Solicitarle al Administrador de la empresa nos muestre los documentos detallados en la presente Guía.

Organización: Programa Familias en Desarrollo

Fecha: _____

No	Aspectos a revisar	Si	No	Comentarios de la revisión
1	¿Se elaboran y archivan mensualmente conciliaciones bancarias de cada una de las Cuentas?			



Anexo 9

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

“Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría”

Guía de Revisión Documental

Documento: Comprobantes de Egresos

Objetivo: Verificar la documentación y el cumplimiento de los Controles aplicado a las actividades del Programa.

Instrucciones: Solicitarle al Administrador de la empresa nos muestre los documentos detallados en la presente Guía.

Organización: Programa Familias en Desarrollo

Fecha: _____

No	Aspectos a observar	Si	No	Comentarios de la revisión
1	¿Se realizan pagos por medio de Cheques?			
2	¿Los Cheques que se elaboran están prenumerados?			
3	¿Los Cheques son elaborados a nombre del beneficiario?			
4	¿Los Comprobantes de pago tienen todas las firmas requeridas?			



Anexo 10

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

“Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría”

Guía de Revisión Documental

Documento: Nómina

Objetivo: Verificar la documentación y el cumplimiento de los Controles aplicado a las actividades del Programa.

Instrucciones: Solicitarle al Administrador de la empresa nos muestre los documentos detallados en la presente Guía.

Organización: Programa Familias en Desarrollo

Fecha: _____

No	Aspectos a observar	Si	No	Comentarios de la revisión
1	¿Existe una tabla de aprobación de salario de acuerdo a cada puesto?			
2	¿Se lleva un archivo de planillas debidamente firmadas?			



Anexo 11

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

“Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría”

Guía de Revisión Documental

Documento: Cuentas Bancarias

Objetivo: Verificar la documentación y el cumplimiento de los Controles aplicado a las actividades del Programa.

Instrucciones: Solicitarle al Administrador de la empresa nos muestre los documentos detallados en la presente Guía.

Organización: Programa Familias en Desarrollo

Fecha: _____

No	Aspectos a revisar	Si	No	Comentarios de la revisión
1	¿Todas las Cuentas Bancarias están a nombre del Programa?			

Anexo 12

**PROPUESTA DE
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA EL PROGRAMA
“FAMILIAS EN DESARROLLO” SAN RAMÓN**

PROGRAMA FAMILIAS EN DESARROLLO

SAN RAMON



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Julio, 2016

Contenido

I. INTRODUCCION	1
II. OBJETIVO DEL MANUAL	2
III. IMPORTANCIA DEL MANUAL	2
IV. ANTECEDENTES HISTORICOS	3
V. MISION Y VISION	4
VI. ORGANIGRAMA	5
VII. DESCRIPCION DE PUESTO Y FUNCIONES	6
7.1. Gerente	6
7.2. Administrador	9
7.3. Gestor de Compra	13
7.4. Contador	16
7.5. Asistente Administrativo	19
7.6. Tècnico del Proyecto de Educaciòn	22
7.7. Tècnico del Proyecto de Nutriciòn	25
7.8. Tècnico del Proyecto de Medio Ambiente	28
7.9. Educador Proyecto de Educaciòn	31
7.10. Educador Proyecto de Nutriciòn	34
7.11. Educador Proyecto de Medio Ambiente	37
7.12. Conserje	41

I. INTRODUCCION

El presente Manual de Organización y Funciones está elaborado de acuerdo a la Estructura Organizativa del Programa “Familias en Desarrollo”, cuyo objetivo es mostrar las principales responsabilidades de cada uno de los cargos, que garanticen el desarrollo de las diferentes actividades organizativas.

El Manual presenta el Organigrama del Programa “Familias en Desarrollo”, descripción de puestos y la descripción de Funciones para cada cargo, destacando aquellos elementos de mayor importancia lo cual no implica un límite para incorporar nuevas responsabilidades o tareas en base a las necesidades cambiantes.

El Programa requiere de un alto desempeño por parte de sus colaboradores, se espera que cada persona sea un miembro que se comprometa a cumplir y vivir conforme a la Misión, Visión y Valores de la organización y un compromiso por el desarrollo de la misma.

II. OBJETIVO DEL MANUAL

Precisar las Funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

III. IMPORTANCIA DEL MANUAL

1. Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación requerimiento y a los puestos responsables de su ejecución dentro de la organización.
2. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitaciones del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
3. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Intervienen en la consulta de todo el Personal. Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridades, etc.
4. Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
5. Para informar y Controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
6. Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

IV. ANTECEDENTES HISTORICOS

El Programa “Familias en desarrollo” es una Organización no Gubernamental cuyo objetivo es la plenitud de vida de los niños, familias y comunidades para vencer la pobreza y la injusticia, inspirados por los valores cristianos.

Inicio en el año 2009, con el apoyo y patrocinio de un grupo de donantes, quienes tenían el deseo de invertir en proyectos sociales dirigidos a la niñez y adolescencia de las comunidades más vulnerables del municipio de San Ramón.

Para dar apertura al Programa Familias en Desarrollo, se inició con investigaciones en las comunidades para indagar acerca de los aspectos que se requerían atención para que la organización se enfocara en esas áreas, de los cuales resultaron: educación, nutrición y medio ambiente.

Durante los primeros meses, el trabajo se basó en la organización administrativa del Programa relacionada a la selección del Personal, local de operaciones, etc. A partir de ahí emprendió operaciones relacionadas a su misión y visión.

El Programa tiene por nombre “Familias en Desarrollo” y está ubicado en el Municipio de San Ramón – Matagalpa, cuenta con 11 colaboradores que desempeñan tareas que van directamente en pro del bienestar de la niñez.

V. MISION Y VISION

MISION

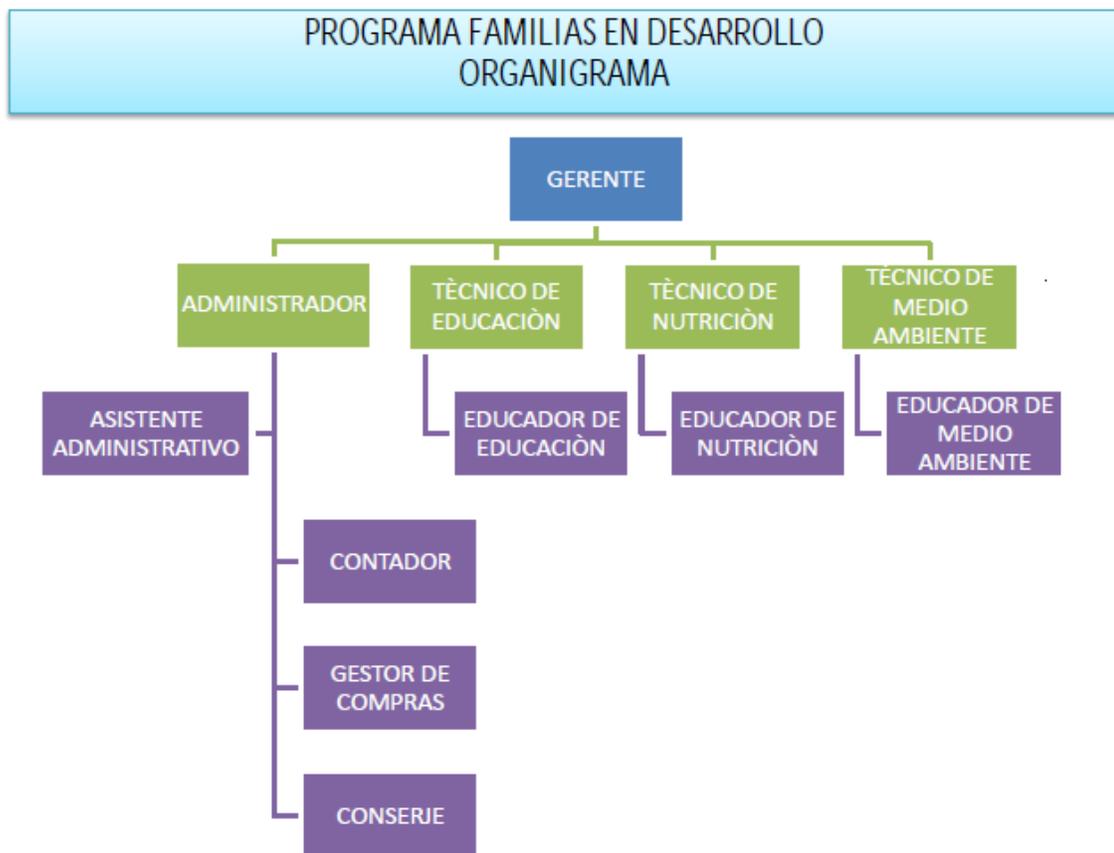
Familias en Desarrollo es una Organización no Gubernamental cuyo objetivo es la plenitud de vida de los niños, familias y comunidades para vencer la pobreza y la injusticia, inspirados por los valores cristianos enfocado en tres áreas sociales, Educación, Medio Ambiente y Nutrición.

VISION

Proporcionar oportunidades de progreso a las comunidades del Municipio de San Ramón, para que puedan, a través del trabajo comunitario, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo.

VI. ORGANIGRAMA

La estructura organizativa del Programa Familias en Desarrollo, es la que se detalla a continuación.



VII. DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y FUNCIONES

7.1. Gerente

Nombre del cargo	Gerente del Programa
Sexo	Indistinto
Número de plazas	Una (1)
Ubicación física	De la Alcaldía Municipal cuadra ½ al sur
Ubicación administrativa	Gerencia
Ámbito de aplicación	Todas las Áreas

RELACIONES DE AUTORIDAD

Subordinados:

Administración, Técnico de Educación, Técnico de Nutrición y Técnico de Medio Ambiente.

Dependencia Funcional

Tiene la autoridad y puede decidir las acciones necesarias para mantener operando en óptimas condiciones la Organización, dirigir y controlar las actividades del personal.

PROPÓSITO DEL PUESTO

- ✓ Gerenciar, Administrar, Organizar y Evaluar la ejecución del Programa Familias en Desarrollo con el apoyo de la Unidad Administrativa.
- ✓ Promover el Desarrollo Transformador Sostenible en las comunidades atendidas por el Programa.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las, normas, procedimientos y reglamentos del Programa.

FUNCIONES GENERALES

- ✓ Gerencia y administra los recursos humanos, Técnicos y Financieros existentes del Programa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- ✓ Garantiza en tiempo y forma la ejecución físico – financiera del Plan Operativo Anual (POA) aprobado de acuerdo a las políticas y convenios de colaboración con donantes.

- ✓ Supervisa, monitorea y evalúa el desempeño de los empleados de la Unidad Administrativa.
- ✓ Garantiza los requerimientos de oficinas donantes o patrocinadores.
- ✓ Coordina y apoya la formulación y revisión del diseño estratégico del Programa Familias en Desarrollo y Planes Operativos del Programa.
- ✓ Provee todas las condiciones para la realización de Auditorías, Planes Correctivos y Planes de Seguimiento.
- ✓ Reunirse periódicamente con los Técnicos de la Unidad Administrativa, asociaciones y grupos de interés que integran el Programa.
- ✓ Elabora y presenta los planes e informes de avances anuales, trimestrales y mensuales del Programa.
- ✓ Coordina acciones con otras ONG's para el bienestar de la niñez y las comunidades.
- ✓ Participa en el proceso de contratación del Administrador, Contador y Asistente Administrativo.
- ✓ Facilita el proceso de contratación, en coordinación con el liderazgo intercomunitario, para Personal Técnico o Administrativo.
- ✓ Coordina visita de donantes o patrocinadores.
- ✓ Coordina y organiza acciones ante situaciones de Emergencia en el Programa.

RESPONSABILIDAD

Responsabilidad correspondiente a las atribuciones y funciones establecidas, por las decisiones tomadas en el ejercicio de sus obligaciones y las demás que resulten de la operación.

COMUNICACIÓN

Descendente

Deberá de ejercerla directamente con sus subordinados, por los medios, fechas y horarios establecidos por la Gerencia, en forma constante según sea requerido.

Externa

Deberá ejercerla directamente con Patrocinadores o donantes, liderazgo intercomunitario comunidades atendidas y socios mediante los medios, fechas y horarios establecidos para tal efecto.

ESPECIFICACIONES

Grado Académico

- ✓ Licenciado/a en Administración de Empresas o Carreras Económicas.
- ✓ Postgrado en Desarrollo Rural.

Experiencia

- ✓ Dos años de experiencia, como mínimo, en formulación, planeación, Administración y evaluación de proyectos de desarrollo comunitario.

Conocimientos

- ✓ Conocimiento en agricultura sostenible, atención primaria en salud, educación popular.
- ✓ Experiencia en manejo de recursos humanos y equipos interdisciplinarios.
- ✓ Dominio en paquetes computarizados en ambiente Windows.
- ✓ Experiencia en seguridad alimentaria.

Indispensable

- ✓ Licencia para conducir.
- ✓ Residir en las cercanías del Programa y dispuesto a trabajar en zonas geográficas rurales.

Habilidades y destrezas

- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Creatividad.
- ✓ Redacción de documentos.
- ✓ Buenas relaciones interpersonales.
- ✓ Aplicación de técnicas de manejo de conflictos.
- ✓ Manejo de técnicas de negociación.
- ✓ Capacidad organizativa.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Proactivo.

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------

7.2.Administrador

Nombre del cargo	Administrador del Programa
Sexo	Indistinto
Número de plazas	Una (1)
Ubicación física	De la Alcaldía Municipal cuadra ½ al sur
Ubicación administrativa	Administración
Ámbito de aplicación	Contabilidad, Administración y Compras

RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe Inmediato:

Gerencia.

Subordinados:

Asistente Administrativo, Gestor de Compra, Contador y Conserje.

PROPÓSITO DEL PUESTO

- ✓ Planificar, organizar y regular las gestiones Administrativas-Financieras y de recursos humanos.

FUNCIONES GENERALES

- ✓ Garantiza la aplicación de las normas y políticas institucionales.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- ✓ Provee información administrativa-financiera en el proceso de planificación anual al equipo Técnico.
- ✓ Dirige la elaboración del Plan Anual de Compra.
- ✓ Apoya el proceso de selección y contratación del Personal.
- ✓ Elabora análisis presupuestario a fin de establecer la disponibilidad y ajustes requeridos; tomando en consideración la situación cambiaria y necesidades sugeridas por los diferentes proyectos del Programa.
- ✓ Revisa reportes Financieros en acuerdo a la información elaborada por el Contador, presentándolo en las fechas establecidas y adjuntando todas las explicaciones necesarias.

- ✓ Vela por el uso adecuado de los recursos Financieros, garantizando que toda actividad sea ejecutada al menor costo posible, y que los Desembolsos sean acordes con las políticas de la organización.
- ✓ Supervisa y revisa la contabilización de las operaciones: Comprobantes de Egresos, diarios, depósitos.
- ✓ Da seguimiento a las ejecuciones de los planes de proyectos e informa a la Gerencia sobre el avance de los mismos (semanales, mensuales, trimestrales).
- ✓ Brinda información a la gerencia sobre la situación del efectivo en banco semanal y mensualmente.
- ✓ Garantiza la entrega oportuna de informes de acuerdo al periodo que lo requieran las Oficinas de donantes.
- ✓ Participa en la atención a auditorias.
- ✓ Da seguimiento a los hallazgos de la auditoria y elabora con el equipo el plan correctivo a la auditoria.
- ✓ Administra salarios y beneficios del Personal.
- ✓ Administra Controles y registros del Personal.
- ✓ Elabora y da seguimiento al plan de higiene y seguridad.
- ✓ Garantiza el mantenimiento de activos del Programa.

RESPONSABILIDAD

Responsabilidad correspondiente a las atribuciones y funciones establecidas, por las decisiones tomadas en el ejercicio de sus obligaciones y las demás que resulten de la operación.

COMUNICACIÓN

Ascendente

Deberá ejercerla directamente con Gerencia, por los medios, fechas y horarios establecidos previamente.

Horizontal

Deberá ejercerla con los Departamentos de Proyectos del Programa (Educación, Nutrición y Medio Ambiente), por los medios, fechas y horarios establecidos previamente.

Descendente

Deberá de ejercerla directamente con sus subordinados, por los medios, fechas y horarios establecidos previamente.

Externa

Deberá ejercerla directamente con Proveedores, Patrocinadores o donantes, liderazgo intercomunitario, comunidades atendidas y socios mediante los medios, fechas y horarios establecidos para tal efecto.

ESPECIFICACIONES

Grado Académico

- ✓ Licenciatura en Administración de Empresas o carreras afines.

Experiencia

- ✓ Dos años de experiencia mínima en el área administrativa.
- ✓ Experiencia en manejo de Personal.

Conocimientos

- ✓ Dominio de paquete computarizado en ambiente Windows con énfasis en Excel avanzado.
- ✓ Conocimientos contables.
- ✓ Conocimiento en Leyes laborales.
- ✓ Conocimiento sobre higiene ocupacional.

Indispensable

- ✓ Licencia para conducir.

Habilidades y destrezas

- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Creativo.
- ✓ Redacción de documentos.
- ✓ Buenas relaciones interpersonales.
- ✓ Aplicación de técnicas de manejo de conflictos.

- ✓ Capacidad organizativa.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Proactivo.

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------

7.3.Gestor de Compra

Nombre del Cargo	Gestor de Compra
Sexo	Indistinto
Número de plazas	Una (1)
Ubicación física	De la Alcaldía Municipal cuadra ½ al sur
Ubicación administrativa	Compras
Ámbito de aplicación	Compras

RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe Inmediato:

Administración.

Subordinados:

Ninguno.

PROPÓSITO DEL PUESTO

- ✓ Planifica y dirige los procesos de compra de bienes y servicios.

FUNCIONES GENERALES

- ✓ Integrar el catálogo de proveedores de la Organización efectuando una selección de acuerdo a su ubicación geográfica y condiciones de pago y entrega del producto, convenientes para el Programa.
- ✓ Realizar cotizaciones a proveedores, coordinando las acciones de compra y selección del proveedor con la Administración.
- ✓ Realizar las negociaciones con proveedores, obteniendo las mejores condiciones de crédito, tiempos de entrega y precios que sean rentables para la Organización.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- ✓ Participa en la elaboración del Plan Anual de Compra.
- ✓ Verifica las requisiciones que llegan al área de compra.

- ✓ Revisa las requisiciones, que estén debidamente en cuanto a precio unitario, precio total y código presupuestario.
- ✓ Selecciona y certifica proveedores.
- ✓ Aprobación de la solicitud de compra.
- ✓ Define método de abastecimiento.
- ✓ Ejecuta método de abastecimiento.
- ✓ Realiza y aprueba órdenes de compra.
- ✓ Garantiza la compra de materiales y suministros.
- ✓ Recepción e inspección de bienes, obras y servicios
- ✓ Recepción de facturas y pago a proveedores de bienes y servicios.
- ✓ Negociar los mejores precios y condiciones para las categorías designadas.
- ✓ Evaluar costo y calidad de productos y servicios.

RESPONSABILIDAD

Responsabilidad correspondiente a las atribuciones y funciones establecidas, por las decisiones tomadas en el ejercicio de sus obligaciones y las demás que resulten de la operación.

COMUNICACIÓN

Ascendente

Deberá ejercerla directamente con Administración, por los medios, fechas y horarios establecidos previamente.

Interna

Deberá ejercerla con los Departamentos de Proyectos del Programa (Educación, Nutrición y Medio Ambiente), por los medios, fechas y horarios establecidos previamente.

Externa

Deberá ejercerla directamente con Proveedores mediante los medios, fechas y horarios establecidos para tal efecto.

ESPECIFICACIONES

Grado Académico

- ✓ Licenciatura en Administración de Empresas o carreras afines, o estudiante de último año de la carrera.

Experiencia

- ✓ Dos años de experiencia mínima en el área administrativa.

Conocimientos

- ✓ Dominio de paquete computarizado en ambiente Windows con énfasis en Excel avanzado.
- ✓ Conocimientos en estrategias de abastecimiento.

Indispensable

- ✓ Licencia para conducir.

Habilidades y destrezas

- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Creativo.
- ✓ Redacción de documentos.
- ✓ Buenas relaciones interpersonales.
- ✓ Aplicación de técnicas de manejo de conflictos.
- ✓ Capacidad organizativa.
- ✓ Proactivo.
- ✓ Manejo de técnicas de negociación.

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------

7.4.Contador

Nombre del Cargo	Contador
Sexo	Indistinto
Número de plazas	Una (1)
Ubicación física	De la Alcaldía Municipal cuadra ½ al sur
Ubicación administrativa	Contabilidad
Ámbito de aplicación	Contabilidad

RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe Inmediato:

Administración.

Subordinados:

Ninguno.

PROPÓSITO DEL PUESTO

- ✓ Efectuar los registros de las operaciones Contables Financieras de acuerdo a las políticas del Manual Administrativo - Financiero del Programa.

FUNCIONES GENERALES

- ✓ Elabora reportes Financieros presentándolo en las fechas establecidas y adjuntando todas las explicaciones necesarias.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- ✓ Elabora y gestiona firma de planilla.
- ✓ Lleva Control de libros de bancos y actualización de saldos en Chequera.
- ✓ Efectúa cálculos y verificaciones para comprobar la exactitud de los Comprobantes y demás documentos relativos a operaciones de pago, ingresos y otras transacciones financieras.
- ✓ Realiza posteo de Libro Diario y Mayores Auxiliares de las Cuentas de balance.
- ✓ Elabora conciliaciones bancarias.
- ✓ Elabora Anexos de Gastos, Cuentas de Activos, Pasivos e Ingresos.

- ✓ Registra Cheques de las diferentes áreas, ajustado al Programa de Desembolso.
- ✓ Mantiene al día el archivo de los documentos contables, cuidando de sellos, firmas, soportes en los documentos (Comprobante de Egresos, Diarios y depósitos).
- ✓ Actualiza inventario de Activos Fijos.
- ✓ Controla Kardex o tarjetas.
- ✓ Realiza arqueos mensuales al fondo de Caja Chica.

RESPONSABILIDAD

Responsabilidad correspondiente a las atribuciones y funciones establecidas, por las decisiones tomadas en el ejercicio de sus obligaciones y las demás que resulten de la operación.

COMUNICACIÓN

Ascendente

Deberá ejercerla directamente con Administración, por los medios, fechas y horarios establecidos previamente.

Interna

Deberá ejercerla con los Departamentos de Proyectos del Programa (Educación, Nutrición y Medio Ambiente), por los medios, fechas y horarios establecidos previamente.

Externa

Deberá ejercerla directamente con Proveedores mediante los medios, fechas y horarios establecidos para tal efecto.

ESPECIFICACIONES

Grado Académico

- ✓ Técnico superior o estudiante de los últimos años de la carrera Contaduría Pública.

Experiencia

- ✓ Experiencia mínima de 2 años en el área contable.

Conocimientos

- ✓ Dominio de paquete computarizado en ambiente Windows con énfasis en Excel avanzado.
- ✓ Conocimiento de leyes laborales y fiscales.

Habilidades y destrezas

- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Organizado.
- ✓ Buenas relaciones interpersonales.
- ✓ Proactivo.

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------

7.5.Asistente Administrativo

Nombre del Cargo	Asistente Administrativo
Sexo	Indistinto
Número de plazas	Una (1)
Ubicación física	De la Alcaldía Municipal cuadra ½ al sur
Ubicación administrativa	Administración
Ámbito de aplicación	Administración

RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe Inmediato:

Administración.

Subordinados:

Ninguno.

PROPÓSITO DEL PUESTO

- ✓ Apoyar procesos Administrativos y Contables en el Programa.

FUNCIONES GENERALES

- ✓ Atención a tareas administrativas.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- ✓ Recibe llamadas, visitas y documentos del Programa.
- ✓ Elabora Cheques.
- ✓ Archiva documentos varios de la gerencia y Administración del Programa.
- ✓ Administra KARDEX.
- ✓ Administra fondos de Caja Chica.
- ✓ Levanta actas de reuniones administrativas.
- ✓ Garantiza apoyo logístico a los diferentes proyectos.
- ✓ Realiza pago a los proveedores.
- ✓ Realiza depósitos de efectivo en el banco.

- ✓ Gestiona firmas para Cheques.
- ✓ Elabora recibos de pago de salarios del Personal del Programa.

RESPONSABILIDAD

Responsabilidad correspondiente a las atribuciones y funciones establecidas, por las decisiones tomadas en el ejercicio de sus obligaciones y las demás que resulten de la operación.

COMUNICACIÓN

Ascendente

Deberá ejercerla directamente con Administración y Gerencia, por los medios, fechas y horarios establecidos previamente.

Interna

Deberá ejercerla con los Departamentos de Proyectos del Programa (Educación, Nutrición y Medio Ambiente), Contabilidad y Compras por los medios, fechas y horarios establecidos previamente.

Externa

Deberá ejercerla directamente con Proveedores, Patrocinadores y Socios, mediante los medios, fechas y horarios establecidos para tal efecto.

ESPECIFICACIONES

Grado Académico

- ✓ Secretaria graduada y/o estudiante de carreras afines.

Experiencia

- ✓ Experiencia mínima de 1 año.

Conocimientos

- ✓ Dominio de paquete computarizado en ambiente Windows.

Habilidades y destrezas

- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Organizada.
- ✓ Buenas relaciones interpersonales.
- ✓ Proactivo.
- ✓ Redacción de documentos.

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------

7.6. Técnico del Proyecto de Educación

Nombre del cargo	Técnico del Proyecto de Educación
Sexo	Indistinto
Número de plazas	Una (1)
Ubicación física	De la Alcaldía Municipal cuadra ½ al sur
Ubicación administrativa	Proyecto Educación
Ámbito de aplicación	Proyecto Educación

RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe Inmediato:

Gerencia.

Subordinados:

Educador de Educación.

PROPÓSITO DEL PUESTO

- ✓ Promover el desarrollo de las comunidades a través del Proyecto de Educación para el Bienestar de la niñez y adolescencia y sus comunidades.

FUNCIONES GENERALES

- ✓ Participa en la articulación del proyecto de educación con el enfoque de Bienestar infantil y adolescencia.
- ✓ Garantiza el cumplimiento de la política de Protección a la Niñez.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- ✓ Participa en los procesos de diagnóstico, diseño y líneas bases del proyecto de educación.
- ✓ Acompaña los procesos de planificación operativa anual del proyecto de educación.
- ✓ Coordina la evaluación de los indicadores de productos con el área de Educación.
- ✓ Elabora y ejecuta actividades del proyecto de educación.
- ✓ Monitorea la ejecución física y financiera de los productos del proyecto de educación.
- ✓ Apoya y da seguimiento a estructuras y grupos organizados de la niñez y adolescencia.
- ✓ Revisa informes narrativos mensuales, trimestrales y anuales.

- ✓ Apoya gestiones de alianzas estratégicas locales.
- ✓ Coordina los procesos de desarrollo de capacidades emprendedoras en la niñez y adolescencia.
- ✓ Monitorea el desempeño del educador del proyecto de educación.

RESPONSABILIDAD

Responsabilidad correspondiente a las atribuciones y funciones establecidas, por las decisiones tomadas en el ejercicio de sus obligaciones y las demás que resulten de la operación.

COMUNICACIÓN

Ascendente

Deberá ejercerla directamente con Gerencia, por los medios, fechas y horarios establecidos previamente.

Horizontal

Deberá ejercerla con los Departamentos de Proyectos del Programa (Nutrición y Medio Ambiente), por los medios, fechas y horarios establecidos previamente.

Descendente

Deberá de ejercerla directamente con sus subordinados, por los medios, fechas y horarios establecidos previamente.

Externa

Deberá ejercerla directamente con Patrocinadores o donantes, liderazgo intercomunitario, comunidades atendidas y socios mediante los medios, fechas y horarios establecidos para tal efecto.

ESPECIFICACIONES

Grado Académico

- ✓ Licenciado(a) en Trabajo Social, Psicología, Pedagogía, Sociología o Derecho.

Experiencia

- ✓ Experiencia mínima de 2 años en trabajos similares con enfoque en la niñez.

Conocimiento

- ✓ Dominio de paquete computarizado en ambiente Windows.
- ✓ Conocimiento en formulación de proyectos.
- ✓ Conocimiento sobre derechos de la niñez.

Indispensable

- ✓ Licencia para conducir.

Habilidades y destrezas

- ✓ Manejo de dinámicas de grupos.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Organizado.
- ✓ Buenas relaciones interpersonales.
- ✓ Proactivo.
- ✓ Redacción de documentos.
- ✓ Creatividad.

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------

7.7. Técnico del Proyecto de Nutrición

Nombre del cargo	Técnico del Proyecto de Nutrición
Sexo	Indistinto
Número de plazas	Una (1)
Ubicación física	De la Alcaldía Municipal cuadra ½ al sur
Ubicación administrativa	Proyecto Nutrición
Ámbito de aplicación	Proyecto Nutrición

RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe Inmediato:

Gerencia.

Subordinados:

Educador de Nutrición.

PROPÓSITO DEL PUESTO

- ✓ Facilitar procesos de sensibilización, organización y desarrollo de capacidades en nutrición con las comunidades.

FUNCIONES GENERALES

- ✓ Promueve el cumplimiento de la Política de Protección a la Niñez.
- ✓ Participa en los procesos de diagnóstico, diseños y líneas bases del proyecto de nutrición.
- ✓ Organiza y acompaña a los grupos meta en temas de nutrición.
- ✓ Implementa modelo de recuperación nutricional.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- ✓ Supervisa casos especiales relacionados al tema de nutrición.
- ✓ Realiza diagnóstico nutricional de los niños menores de seis años.
- ✓ Revisa implementación de huertos familiares, escolares y comunitarios.
- ✓ Monitorea la ejecución física y financiera de los productos del proyecto de nutrición.
- ✓ Revisa informes narrativos mensuales, trimestrales y anuales.
- ✓ Apoya gestiones de alianzas estratégicas locales.

- ✓ Coordina los procesos de desarrollo de capacidades en temas básicos de nutrición, higiene, lactancia materna y seguridad alimentaria.
- ✓ Implementa metodologías de educación preventiva en temas de nutrición.
- ✓ Monitorea el desempeño del educador del proyecto de nutrición.

RESPONSABILIDAD

Responsabilidad correspondiente a las atribuciones y funciones establecidas, por las decisiones tomadas en el ejercicio de sus obligaciones y las demás que resulten de la operación.

COMUNICACIÓN

Ascendente

Deberá ejercerla directamente con Gerencia, por los medios, fechas y horarios establecidos previamente.

Horizontal

Deberá ejercerla con los Departamentos de Proyectos del Programa (Educación y Medio Ambiente), por los medios, fechas y horarios establecidos previamente.

Descendente

Deberá de ejercerla directamente con sus subordinados, por los medios, fechas y horarios establecidos previamente.

Externa

Deberá ejercerla directamente con Patrocinadores o donantes, liderazgo intercomunitario, comunidades atendidas y socios mediante los medios, fechas y horarios establecidos para tal efecto.

ESPECIFICACIONES

Grado Académico

- ✓ Nutricionista.

Experiencia

- ✓ Experiencia mínima de 2 años en trabajos similares con enfoque en la niñez.

Conocimiento

- ✓ Dominio de paquete computarizado en ambiente Windows.
- ✓ Conocimiento en formulación y evaluación de proyectos.
- ✓ Conocimiento en salud preventiva, seguridad alimentaria y nutricional.

Indispensable

- ✓ Licencia para conducir.

Habilidades y destrezas

- ✓ Manejo de dinámicas de grupos.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Organizado.
- ✓ Buenas relaciones interpersonales.
- ✓ Proactivo
- ✓ Redacción de documentos.
- ✓ Creatividad
- ✓ Manejo y resolución de conflictos.

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------

7.8.Técnico del Proyecto de Medio Ambiente

Nombre del cargo	Técnico del Proyecto de Medio Ambiente
Sexo	Indistinto
Número de plazas	Una (1)
Ubicación física	De la Alcaldía Municipal cuadra ½ al sur
Ubicación administrativa	Proyecto Medio Ambiente
Ámbito de aplicación	Proyecto Medio Ambiente

RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe Inmediato:

Gerencia.

Subordinados:

Educador de Medio Ambiente.

PROPÓSITO DEL PUESTO

- ✓ Facilitar desarrollo de capacidades productivas agropecuarias, asesoría y asistencia técnica a productores, asegurando la protección al medio ambiente.

FUNCIONES GENERALES

- ✓ Promueve el cumplimiento de la política de Protección a la Niñez.
- ✓ Participa en los procesos de diagnóstico, diseño y líneas bases del proyecto de medio ambiente.
- ✓ Acompaña los procesos de planificación operativa anual del proyecto de medio ambiente.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- ✓ Supervisa las actividades del proyecto de medio ambiente.
- ✓ Monitorea la ejecución del Plan Operativo Anual del proyecto de medio ambiente.
- ✓ Coordina la evaluación de los indicadores de productos con el área de medio ambiente.
- ✓ Da seguimiento a planes de manejo de fincas.
- ✓ Da seguimiento a grupos de productores y promotores pecuarios.
- ✓ Revisa informes narrativos mensuales, trimestrales y anuales.

- ✓ Apoya gestiones de alianzas estratégicas locales.
- ✓ Coordina los procesos de desarrollo de capacidades en grupos organizados de productores en temas de medio ambiente y manejo de cuencas.
- ✓ Monitorea asistencia técnica a los diferentes grupos organizados de productores.
- ✓ Monitorea el desempeño del educador del proyecto de medio ambiente.

RESPONSABILIDAD

Responsabilidad correspondiente a las atribuciones y funciones establecidas, por las decisiones tomadas en el ejercicio de sus obligaciones y las demás que resulten de la operación.

COMUNICACIÓN

Ascendente

Deberá ejercerla directamente con Gerencia, por los medios, fechas y horarios establecidos previamente.

Horizontal

Deberá ejercerla con los Departamentos de Proyectos del Programa (Educación y Nutrición), por los medios, fechas y horarios establecidos previamente.

Descendente

Deberá de ejercerla directamente con sus subordinados, por los medios, fechas y horarios establecidos previamente.

Externa

Deberá ejercerla directamente con Patrocinadores o donantes, liderazgo intercomunitario, comunidades atendidas y socios mediante los medios, fechas y horarios establecidos para tal efecto.

ESPECIFICACIONES

Grado Académico

- ✓ Ingeniero Forestal, Agrónomo y/o Agrícola.

Experiencia

- ✓ Experiencia mínima de 2 años en trabajos comunitarios.

Conocimiento

- ✓ Dominio de paquete computarizado en ambiente Windows.
- ✓ Conocimiento en formulación y evaluación de proyectos.
- ✓ Conocimiento en formulación de estrategias.
- ✓ Conocimiento en Seguridad Alimentaria y Enfoque de Cuencas.
- ✓ Dominio de metodologías de extensión (escuelas de campo, metodología de campesino a campesino).

Indispensable

- ✓ Licencia para conducir.

Habilidades y destrezas

- ✓ Manejo de dinámicas de grupos.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Organizado.
- ✓ Buenas relaciones interpersonales.
- ✓ Proactivo.
- ✓ Redacción de documentos.
- ✓ Creatividad.

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------

7.9. Educador Proyecto de Educación

Nombre del cargo	Educador del Proyecto de Educación
Sexo	Indistinto
Número de plazas	Una (1)
Ubicación física	De la Alcaldía Municipal cuadra ½ al sur
Ubicación administrativa	Proyecto Educación
Ámbito de aplicación	Proyecto Educación

RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe Inmediato:

Técnico del Proyecto de Educación

Subordinados:

Ninguno.

PROPÓSITO DEL PUESTO

- ✓ Promover el desarrollo de las comunidades a través del proyecto de Educación para el Bienestar de la niñez y adolescencia y sus comunidades.

FUNCIONES GENERALES

- ✓ Participa en la articulación del proyecto de educación con el enfoque de Bienestar infantil y adolescencia.
- ✓ Se involucra en el cumplimiento de la política de Protección a la Niñez.
- ✓ Participa en los procesos de diagnóstico, diseño y líneas bases del proyecto de educación.
- ✓ Participa en los procesos de planificación operativa anual del proyecto de educación.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- ✓ Coordina la evaluación de los indicadores de productos con el área de Educación.
- ✓ Elabora y ejecuta actividades del proyecto de educación.
- ✓ Ejecuta productos del proyecto de educación.
- ✓ Es responsable de crear estructuras y grupos organizados de la niñez y adolescencia.
- ✓ Elabora informes narrativos mensuales, trimestrales y anuales.

- ✓ Apoya gestiones de alianzas estratégicas locales.

RESPONSABILIDAD

Responsabilidad correspondiente a las atribuciones y funciones establecidas, por las decisiones tomadas en el ejercicio de sus obligaciones y las demás que resulten de la operación.

COMUNICACIÓN

Ascendente

Deberá ejercerla directamente con el Técnico del Proyecto de Educación, por los medios, fechas y horarios establecidos previamente.

Horizontal

Deberá ejercerla con los Departamentos de Proyectos del Programa (Nutrición y Medio Ambiente), por los medios, fechas y horarios establecidos previamente.

Externa

Deberá ejercerla directamente con Patrocinadores o donantes, liderazgo intercomunitario, comunidades atendidas y socios mediante los medios, fechas y horarios establecidos para tal efecto.

ESPECIFICACIONES

Grado Académico

- ✓ Licenciado(a) en Trabajo Social, Psicología, Pedagogía, Sociología o Derecho.

Experiencia

- ✓ Experiencia mínima de 1 año en trabajos similares con enfoque en la niñez.

Conocimiento

- ✓ Dominio de paquete computarizado en ambiente Windows.
- ✓ Conocimiento en formulación de proyectos.
- ✓ Conocimiento sobre derechos de la niñez.

Indispensable

- ✓ Licencia para conducir.

Habilidades y destrezas

- ✓ Manejo de dinámicas de grupos.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Organizado.
- ✓ Buenas relaciones interpersonales.
- ✓ Proactivo.
- ✓ Redacción de documentos.
- ✓ Creatividad.

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------

7.10. Educador Proyecto de Nutrición

Nombre del cargo	Educador del Proyecto de Nutrición
Sexo	Indistinto
Número de plazas	Una (1)
Ubicación física	De la Alcaldía Municipal cuadra ½ al sur
Ubicación administrativa	Proyecto Nutrición
Ámbito de aplicación	Proyecto Nutrición

RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe Inmediato:

Técnico del Proyecto de Nutrición.

Subordinados:

Ninguno.

PROPÓSITO DEL PUESTO

- ✓ Facilitar procesos de sensibilización, organización y desarrollo de capacidades en nutrición con las comunidades.

FUNCIONES GENERALES

- ✓ Promueve el cumplimiento de la Política de Protección a la Niñez.
- ✓ Participa en los procesos de diagnóstico, diseños y líneas bases del proyecto de nutrición.
- ✓ Organiza y acompaña a los grupos meta en temas de nutrición.
- ✓ Implementa al modelo de recuperación nutricional.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- ✓ Coordina casos especiales relacionados al tema de nutrición.
- ✓ Implementa huertos familiares, escolares y comunitarios.
- ✓ Ejecuta productos del proyecto de nutrición.
- ✓ Elabora informes narrativos mensuales, trimestrales y anuales.
- ✓ Participa en gestiones de alianzas estratégicas locales.
- ✓ Efectúa metodologías de educación preventiva en temas de nutrición.

RESPONSABILIDAD

Responsabilidad correspondiente a las atribuciones y funciones establecidas, por las decisiones tomadas en el ejercicio de sus obligaciones y las demás que resulten de la operación.

COMUNICACIÓN

Ascendente

Deberá ejercerla directamente con el Técnico del Proyecto de Nutrición, por los medios, fechas y horarios establecidos previamente.

Horizontal

Deberá ejercerla con los Departamentos de Proyectos del Programa (Educación y Medio Ambiente), por los medios, fechas y horarios establecidos previamente.

Externa

Deberá ejercerla directamente con Patrocinadores o donantes, liderazgo intercomunitario, comunidades atendidas y socios mediante los medios, fechas y horarios establecidos para tal efecto.

ESPECIFICACIONES

Grado Académico

- ✓ Nutricionista.

Experiencia

- ✓ Experiencia mínima de 1 año en trabajos similares con enfoque en la niñez.

Conocimiento

- ✓ Dominio de paquete computarizado en ambiente Windows.
- ✓ Conocimiento en formulación y evaluación de proyectos.
- ✓ Conocimiento en salud preventiva, seguridad alimentaria y nutricional.

Indispensable

- ✓ Licencia para conducir.

Habilidades y destrezas

- ✓ Manejo de dinámicas de grupos.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Organizado.
- ✓ Buenas relaciones interpersonales.
- ✓ Proactivo.
- ✓ Redacción de documentos.
- ✓ Creatividad.
- ✓ Manejo y resolución de conflictos.

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------

7.11. Educador Proyecto de Medio Ambiente

Nombre del cargo	Educador del Proyecto de Medio Ambiente
Sexo	Indistinto
Número de plazas	Una (1)
Ubicación física	De la Alcaldía Municipal cuadra ½ al sur
Ubicación administrativa	Proyecto Medio Ambiente
Ámbito de aplicación	Proyecto Medio Ambiente

RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe Inmediato:

Técnico del Proyecto Medio Ambiente.

Subordinados:

Ninguno.

PROPÓSITO DEL PUESTO

- ✓ Facilitar desarrollo de capacidades productivas agropecuarias, asesoría y asistencia técnica a productores, asegurando la protección al medio ambiente.

FUNCIONES GENERALES

- ✓ Promueve el cumplimiento de la política de Protección a la Niñez.
- ✓ Participa en los procesos de diagnóstico, diseño y líneas bases del proyecto de medio ambiente.
- ✓ Acompaña los procesos de planificación operativa anual del proyecto de medio ambiente.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- ✓ Elabora y ejecuta actividades del proyecto de medio ambiente.
- ✓ Participa de la ejecución del Plan Operativo Anual del proyecto de medio ambiente.
- ✓ Implementa a planes de manejo de fincas.
- ✓ Organiza grupos de productores y promotores pecuarios.
- ✓ Elabora informes narrativos mensuales, trimestrales y anuales.
- ✓ Apoya gestiones de alianzas estratégicas locales.

- ✓ Brinda asistencia técnica a los diferentes grupos organizados de productores.

RESPONSABILIDAD

Responsabilidad correspondiente a las atribuciones y funciones establecidas, por las decisiones tomadas en el ejercicio de sus obligaciones y las demás que resulten de la operación.

COMUNICACIÓN

Ascendente

Deberá ejercerla directamente con el Técnico del Proyecto de Medio Ambiente, por los medios, fechas y horarios establecidos previamente.

Horizontal

Deberá ejercerla con los Departamentos de Proyectos del Programa (Educación y Nutrición), por los medios, fechas y horarios establecidos previamente.

Externa

Deberá ejercerla directamente con Patrocinadores o donantes, liderazgo intercomunitario, comunidades atendidas y socios mediante los medios, fechas y horarios establecidos para tal efecto.

ESPECIFICACIONES

Grado Académico

- ✓ Ingeniero Forestal, Agrónomo y/o Agrícola.

Experiencia

- ✓ Experiencia mínima de 1 año en trabajos comunitarios.

Conocimiento

- ✓ Dominio de paquete computarizado en ambiente Windows.
- ✓ Conocimiento en formulación y evaluación de proyectos.
- ✓ Conocimiento en formulación de estrategias.
- ✓ Conocimiento en Seguridad Alimentaria y Enfoque de Cuencas.

- ✓ Dominio de metodologías de extensión (escuelas de campo, metodología de campesino a campesino).

Indispensable

- ✓ Licencia para conducir.

Habilidades y destrezas

- ✓ Manejo de dinámicas de grupos.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Organizado.
- ✓ Buenas relaciones interpersonales.
- ✓ Proactivo.
- ✓ Redacción de documentos.
- ✓ Creatividad.

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------

7.12. Conserje

Nombre del cargo	Conserje
Sexo	Femenino
Número de plazas	Una (1)
Ubicación física	De la Alcaldía Municipal cuadra ½ al sur

RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe Inmediato:

Administración.

PROPÓSITO DEL PUESTO

- ✓ Garantizar mantenimiento higiénico sanitario de las instalaciones físicas del Programa.
- ✓ Atención a visitas.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- ✓ Atiende logística durante las reuniones planificadas en el Programa.
- ✓ Recopila la basura acumulada en las oficinas y baños y depositarla en los recipientes para basura.
- ✓ Garantiza que todos los baños de la Oficina cuenten con el material necesario para ser utilizados por el Personal. (Papel higiénico, servilletas, toallas, etc.)
- ✓ Administra suministros de limpieza y productos para la atención de visitas y/o Personal de Programa.
- ✓ Realiza limpieza periódica de instalaciones sanitarias, cocina, ventanas y mobiliarios.

COMUNICACIÓN

Ascendente

Deberá ejercerla directamente con Administración, por los medios, fechas y horarios establecidos previamente.

Interna

Deberá ejercerla con todo el personal que labora en el Programa.

Externa

Deberá ejercerla con visitas que ingresen a las oficinas del Programa.

ESPECIFICACIONES

Grado Académico

- ✓ Primaria aprobada.

Experiencia

- ✓ Experiencia de un año en cargos similares.

Habilidades y destrezas

- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Organizada.
- ✓ Buenas relaciones interpersonales.
- ✓ Proactiva.

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------