

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA ESTELI,
DEPARTAMENTO DE ESTELI**



**TEMA: EFECTIVIDAD DEL CONTROL INTERNO Y SU
INCIDENCIA EN EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA FINANCIERA INSTITUCIONAL EN EL
INSTITUTO DE PROMOCIÓN HUMANA DE INPRHU SOMOTO,
MADRIZ, EN EL PERÍODO 2011 – 2012.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRA EN
CONTABILIDAD CON ÉNFASIS EN AUDITORÍA.**

AUTORA:

LIC. MARTHA MERARI BLANDÓN CALDERÓN

TUTORA:

MSC. ANABELL PRAVIA VALDIVIA

Esteli Febrero, 2013

DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida y la oportunidad de salir adelante en mis proyectos.

A Mi padre (Q.E.P.D) y **mi madre**, por ser la guía inicial de mi vida.

A Mi esposo, por su apoyo y comprensión hoy y siempre.

A Mis tres hijos, por ser el complemento de mi vida.

A Mis hermanos, gracias por su apoyo.

A Mi maestra tutora, por guiarme en la orientación correcta en este trabajo.

Martha Merari Blandón Calderón

AGRADECIMIENTO

A Dios:

A ti Señor, que estás en el cielo, que eres mi todo, tú que me colmas de bendiciones y me guías por el buen camino y escuchas mis peticiones día a día, tú que haces la luz resplandecer en las tinieblas e hiciste brillar tu luz en nuestros corazones, para que conociéramos la gloria de Dios que resplandece en Cristo, eres mi fuerza, mi aliento, mi aliado y mi padre que hoy y siempre vive y resplandece para siempre, amén, amén.

A mi Madre:

Prudencia Calderón, como un testimonio de gratitud de gracia y agradecimiento por darme la vida y permitir haber dado un paso más grande en mi vida.

A mi Esposo:

Que me brindo apoyo en dar un paso más en mi vida y se hizo cargo de mis hijos durante mi ausencia en los módulos de la Maestría.

Agradezco especialmente:

A mi Tutora y Asesora:

Msc. Anabell Pravia, por el tiempo que dedicó en la tutoría de este trabajo en orientar, guiar y darme sus mejores aportes para alcanzar el propósito de presentar el trabajo de tesis final ante la Universidad.

Martha Merari Blandón Calderón

CARTA AVAL

La suscrita, MSc. Anabell Pravia Valdivia, tutora de la Licenciada en Contaduría Pública y Finanzas Martha Merari Blandón Calderón, quien realiza estudios formales de Maestría en la Facultad Multidisciplinaria Regional de Norte FAREM – Estelí de la UNAN Managua y la que ha realizado una investigación sobre **“Efectividad del Control Interno y su incidencia en el Mejoramiento de la Gestión Administrativa Financiera Institucional en el Instituto de Promoción Humana INPHRU Somoto, Madriz, en el período 2011 – 2012”**, habiendo revisado las actividades realizadas por la mencionada Licenciada, considero que su trabajo se ajusta a las normativas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN Managua y satisface los requerimientos establecidos.

Por tal motivo, recomiendo y AVALO la presentación del trabajo ante los tribunales competentes para su debida calificación.

Dado en la ciudad de Esteli, a los dos días del mes de febrero de dos mil trece.

MSc. Anabell Pravia Valdivia

Docente - Tutora

cc.arch.

RESUMEN

Se realizó el estudio del tema “Efectividad del Control Interno y su incidencia en el Mejoramiento de la Gestión Administrativa y Financiera Institucional en el Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto, Madriz en el período 2011-2012”, cuyo principal objetivo es analizar la efectividad del control interno y como incide en el mejoramiento de la gestión administrativa en dicho instituto.

Para la realización de este estudio se aplicó el enfoque cuantitativo con técnicas cualitativas, se utilizaron encuestas, entrevistas, cuestionarios, revisión documental y la observación dirigidas al personal que labora para la el Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto, lo que permitió conocer a fondo el Control Interno aplicado por todo el personal.

Las principales conclusiones indican que se carece de conocimiento y de puesta en práctica del Control Interno, aunque los procedimientos ya están escritos en un Manual de Procedimientos Administrativos, pero no todo el personal lo conoce, por eso se les hace difícil ponerlo en práctica.

Se recomienda a la institución implementar un plan de capacitación a todo su personal sobre el tema de Control Interno, para que lo apliquen en todos los Proyectos que se ejecutan en la Institución.

Palabras Claves: Manual de procedimientos, Control Interno (COSO), Procedimientos Administrativos, Procedimientos Financieros, Efectividad del Control Interno.

SUMMARY

We conducted the study on "Effectiveness of Internal Control and its impact on the Improvement of Administrative and Financial Management Institute of Institutional Advancement at Humana INPRHU Somoto, Madriz in 2011-2012", whose main objective is to analyze the effectiveness of internal control as influences in improving administrative management in the institute.

For the realization of this study used the quantitative approach with qualitative techniques were used surveys, interviews, questionnaires, document review and observation aimed at staff working for the Institute for Human Promotion INPRHU Somoto, allowing the fund to meet internal control relevant to all staff.

The main findings indicate that there is a lack of knowledge and implementation of Internal Control, although the procedures are already written in an Administrative Procedures Manual, but not all staff know him, so he makes them difficult to implement.

It is recommended that the institution implement a training plan for all staff on the subject of internal control, to implement it in all projects implemented in the institution.

Keywords: Manual procedures, Internal Control (COSO), Administrative Procedures, Financial Procedures Effectiveness of Internal Control.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA No.
CARTA AVAL	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO.....	i
RESUMEN.....	ii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	4
1.2 JUSTIFICACION.....	6
1.3 PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACION.....	9
1.3.1.1 GENERAL	9
1.3.1.2 ESPECIFICOS.....	9
II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	10
2.1 Objetivo General.....	10
2.2 Objetivo Específicos.....	10
III. MARCO DE REFERENCIA.....	11
3.1 Las ONGs.....	11
3.1.1 Antecedentes de las ONGs en Nicaragua.....	12
IV MARCO TEORICO CONCEPTUAL.....	13
4.1 CONTROL INTERNO.....	13
4.1.1 Concepto.....	13

4.2	CLASIFICACION.....	13
4.2.1	Control Interno Contable.....	13
4.2.2	Control Interno Administrativo.....	14
4.2.3	El Control Interno como Sistema ¿Que es un Sistema de Control Interno?.....	14
4.2.4	ALCANCE.....	15
4.2.5	Elementos del Control Interno.....	15
4.2.6	Organización estructural.....	16
4.2.7	POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y OPERATIVOS.....	17
4.2.8	Supervisión.....	17
4.3	ACTIVIDADES DE CONTROL PERMANENTE Y SUPERVISION.....	19
4.3.1	Objetivos de Control Interno	19
4.3.2	Suficiencia y confiabilidad de la información Financiera.....	20
4.3.3	Efectividad y eficiencia de las operaciones.....	21
4.3.4	Cumplimiento de leyes.....	24
4.3.5	Componentes de Control Interno.....	24
4.3.6	Ambiente de Control Interno.....	25
4.3.7	Establecimiento de Objetivos.....	25
4.4	IDENTIFICACION DE RIESGO.....	26
4.4.1	Evaluación de Riesgos.....	27

4.4.2	Riesgos.....	28
4.4.3	Manejo de Cambios.....	29
4.4.4	Repuesta al Riesgo.....	30
4.5	ACTIVIDADES DE CONTROL.....	31
4.5.1	Información y Comunicación.....	33
4.5.2	Información.....	33
4.5.3	Comunicación.....	34
4.5.4	Monitoreo.....	36
4.5.5	Actividades de Supervisión.....	37
4.5.6	Evaluaciones Independiente.....	48
4.5.7	Reporte de deficiencias.....	39
4.6	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	39
4.6.1	Responsable.....	39
4.6.2	La Dirección.....	40
4.6.3	Responsabilidad de las funciones financieras.....	41
4.6.4	Consejo de Administración.....	41
4.6.5	Comité de Auditoría.....	41
4.6.6	Audidores Internos.....	42
4.6.7	Otro personal de la Entidad.....	43
4.6.8	Terceros ajenos a la organización.....	43
4.6.9	Audidores Externos.....	43
4.6.10	Organismos de contralor.....	44
4.6.11	Terceros relacionados con la Entidad.....	44

4.7	EVALUACION AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	45
4.7.1	Eficacia del Sistema de Control Interno.....	45
V	HIPOTESIS Y PREGUNTAS DIRECTRICES.....	47
5.1	Hipótesis.....	47
5.2	Preguntas Directrices.....	47
VI	DISEÑO METODOLOGICO.....	48
6.1	Enfoque de la Investigación.....	48
6.2	Tipo de investigación.....	48
6.3	Población y muestra.....	49
6.4	METODOS Y TECNICAS PARA EL ANALISIS DE DATOS.....	51
6.4.1	Método Teórico.....	51
6.4.2	Método empírico.....	52
6.4.2.1	La encuesta.....	53
6.4.2.2	La entrevista.....	53
6.4.2.3	Cuestionarios de Control Interno.....	54
6.4.2.4	Guía de Revisión documental.....	55
6.4.2.5	Guía de observación.....	55
6.5	METODOS DE ANALISIS DE DATOS.....	56
VII.	OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.....	58
VIII	ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS.....	91
IX	CONCLUSIONES.....	120
X	RECOMENDACIONES.....	121

XI	BIBLIOGRAFIA.....	123
XII	ANEXOS	

Anexo N° 1: Entrevista dirigida a Directora Instituto de Promoción Humana INPRHU

Anexo N° 2: Entrevista dirigida a Contadora de Proyectos

Anexo N° 3: Entrevista dirigida a Coordinador de Proyectos

Anexo N° 4: Entrevista dirigida a Auxiliar de Administración

Anexo N° 5: Encuesta al Personal del Instituto de Promoción Humana INPRHU

Anexo N° 6: Cuestionario de Control Interno

Anexo N° 7: Cuestionario de Control Interno dirigido a Directora, Sub Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos humanos, Responsable de Bodega.

Anexo N° 8: Cuestionario de Control Interno dirigido a Directora, Sub Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega.

Anexo N° 9: Cuestionario de Control Interno dirigido a Directora, Sub Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega.

Anexo N° 10: Cuestionario de Control Interno dirigido a Directora, Sub Directora, Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega.

Anexo N° 11: Cuestionario de Control Interno dirigido a Directora, Sub Directora, Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega.

Anexo N° 12: Cuestionario de Control Interno dirigido a Directora, Sub Directora, Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega.

Anexo N° 13: Cuestionario de Control Interno dirigido a Directora, Sub Directora, Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega

Anexo N° 14: Guía de revisión documental

Anexo N° 15: Guía de observación

Anexo N° 16: Tablas de frecuencia

XII. ANEXOS

I. INTRODUCCIÓN

Una de las razones más importantes que han originado una fuente de expansión del Modelo “Coso” reside en el hecho de que incrementa las probabilidades de que una Empresa u Organismo no Gubernamental se gestione de manera eficiente, brindando un enfoque integral y herramientas institucionales que sirven de apoyo para aplicar medidas de mejora continua.

Es primordial contar con un Sistema de Control Interno Contable y Administrativo adecuado, que responda al crecimiento y diversificación de las operaciones financieras para asegurar el manejo eficiente de los fondos, adhesión a las políticas, normas y procedimientos formalmente establecidas que garanticen que las transacciones, operaciones y actividades sean confiables, apropiadas y convenientes en las circunstancias, en función a los fines programados de conformidad con la naturaleza operativa Institucional.

Lo novedoso de un eficiente sistema de control interno radica en que su principal propósito es detectar con oportunidad, cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos 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 programadas, así como obtener una información confiable para definir estrategias para un mejor desempeño y una mayor confiabilidad en la información que se presenta.

El presente estudio se realizó con el propósito analizar la efectividad y su incidencia del Control Interno (COSO) en los procedimientos administrativos y financieros del Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto Madriz, para que pueda realizar sus operaciones con eficiencia, eficacia, responsabilidad y

transparencia en todo el proceso de información generado y reflejado en los Estados Financieros.

Se hace necesario que el Instituto de Promoción Humana INPRHU, Somoto Madriz, desarrolle estrategias para obtener control efectivo en los procedimientos administrativos y financieros efectuados a diario para mejorar la calidad del manejo y control de los recursos financieros, materiales que actualmente presentan dificultades por la ausencia de un adecuado Control Interno, por tal razón se plantea la problemática: ¿Es efectivo el Control Interno y cómo incidió en el mejoramiento de la Gestión Administrativa Financiera Institucional en el Instituto de Promoción Humana de INPRHU Somoto, Madriz, en el período 2011 – 2012?

Para el buen desempeño del Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto Madriz, es necesario que se revise la estructura organizativa para que permita concretar y ajustar sus planes de acuerdo a las actividades de la organización, una adecuada segregación de funciones administrativas y financieras de acuerdo a habilidades, conocimientos y capacidades, para ello hay que tener en cuenta lo que cada área debe realizar y lo que no puede ni debe hacer, para llevar un efectivo manejo del funcionamiento administrativo financiero Institucional.

Se pretende con este estudio demostrar que con el conocimiento y aplicación de control interno (COSO), se contribuya al mejoramiento en el manejo eficiente de los procedimientos a la ONG Instituto de Promoción Humana INPRHU, Somoto Madriz, ya que actualmente no se está trabajando con efectividad, porque la institución no está aplicando un correcto manejo de Control Interno en todas las operaciones administrativas y financieras que se realizan a diario, que le permita obtener información oportuna y confiable, a pesar que se cuenta con un Manual de procedimiento administrativos y financieros, no se cumple a cabalidad sus procedimientos que permitan medir los resultados de las operaciones de la institución, lo cual dificulta monitorear la eficacia de las actividades de planificación, organización, dirección y control.

Dadas las condiciones que anteceden, el Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto Madriz, deberá enmarcar sus actividades de Control Interno Administrativa y Financieras aplicando un control interno adecuado a sus funciones y actividades para asegurarse de que se están ejecutando los pasos del procesos de control satisfactoriamente hacia las metas y que están usando sus recursos de manera eficiente.

El estudio investigativo presenta los siguientes apartados para la facilitación y comprensión del mismo: Resumen, Introducción, Planteamiento del problema, Antecedentes, Justificación, Objetivos, Marco Teórico, Hipótesis o Preguntas directrices, Diseño Metodológico, Análisis y Discusión de resultados, Recomendaciones, Bibliografía, Anexos.

1.1 Antecedentes

El informe 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 (Comité of Sponsoring Organization), 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, asegurar la elaboración de informes financieros contables.

De todos ellos el Modelo COSO (de origen estadounidense) es el que mayor difusión ha adquirido, especialmente en el Continente Americano. Tal vez sea el que mejor agrupa y aglutina las diferentes concepciones incluidas en los demás enfoques, es importante mencionar que existen experiencias en otros países y organizaciones profesionales, que han diseñado numerosos lineamientos para un mejor gobierno corporativo.

Colombia: Se ha institucionalizado la aplicación del Control Interno en las entidades y organismos del Estado mediante la Ley 87 de 1993; esta ley establece los objetivos que busca la administración que se cumplan en pos del bienestar común, buscando una adecuada gestión y control ciudadano conforme a las características estudiadas ya analizadas en el modelo COSO para su adecuado diseño, interpretación, implementación y evaluación.

Argentina: El Banco Central de la República Argentina, a través de su Circular No. 2525 de abril de 1997 (y complementarias) determinó la estructura de Control Interno con la cual debían contar los bancos y entidades financieras, adoptando un esquema idéntico al establecido en el modelo COSO (AIC 2004:20)

En nuestro país mediante acuerdo del 15 de Junio de 1995 se propuso la aplicación de las Normas Técnicas de Control Interno, pero fue a partir del año 2004 que se ha obligado a los entes Gubernamentales la aplicación del Control Interno a través del decreto No. 625 publicado en la Gaceta, Diario Oficial No. 234 del 01- 12-04, aunque desde hace muchos años el Colegio de Contadores Públicos de Nicaragua (CCPN) es que ha venido dando a conocer el COSO a toda la membresía y público en general.

En esta investigación hecha al Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto, se obtuvo la información que no se han realizado estudios anteriores en cuanto a Evaluación de la aplicación del Control Interno, a pesar que se realizan Auditorias de los distintos Proyectos que se ejecutan, sin embargo se considera que si las recomendaciones hechas por los auditores ha servido de mucho para poner en práctica algunos conocimientos y procedimientos que si se aplican en algunos de los proyectos sobre todo los que son auditados.

La evaluación y aplicación del Control Interno a nivel de la Institución es de gran importancia que se retome, ya que de eso depende el apoyo de Organismos donantes al momento de financiar un Proyecto social, en la medida que la Institución sea sólida con sus controles Administrativos Financieros, más posibilidad habrá de que la cooperación acompañe los Proyectos sociales que se desarrollan año con año.

Cada uno de los antecedentes resaltados contribuyen de manera efectiva para el desenlace de la investigación, ya que cada uno aporta un aspecto importante y señalan consecución del estudio.

1.2 Justificación

Los Organismos no Gubernamentales han estado figurando como un articulador de la Sociedad Civil en la ejecución e intervención de Proyectos Sociales en Nicaragua y el resto de América Latina, compiten dentro de cualquier intervención con el Gobierno sobre todo con las Alcaldías, de la mano a nivel de los Municipios, presentándose como una verdadera alternativa para la población rural más pobres de Nicaragua y del Departamento de Madriz; campesinos que no pueden tener acceso a una vivienda digna y demás beneficios que les llega a través de los Organismos no gubernamentales como es la Organización y fortalecimiento a nivel de Comunidades, sin embargo es necesario reforzar la base de fortalecimiento institucional en la creación de políticas y análisis sobre todo de Control Interno para su funcionamiento que de credibilidad a entidades financieras, tanto externas como internas, para la captación de recursos financieros de proyectos sociales.

El propósito esencial para desarrollar este tema de investigación es analizar el control Interno de la Institución proponiendo recomendaciones que mejoren los procedimientos administrativos y financieros para la minimización de los riesgos especialmente los fondos de cooperación externa y que las operaciones se realicen con eficiencia y eficacia, además de que la información que se obtenga de los estados financieros sea confiable y oportuna para poder tomar decisiones que permitan el mejoramiento de los procedimientos de Control Interno.

Finalmente, con base en el resultado de esta Tesis se proporcionarán aportes sustanciales al manejo eficiente de Control Interno Institucional ya existente en la Institución, pero que si carecen de muchos cambios operativos, administrativas y financieras, cuya aplicación puede desembocar en un mejor manejo de los fondos, así como el crecimiento en captación de nuevos

Organismos donantes y por ende en el mejoramiento de familias pobres de la población rural del Departamento de Madriz.

1.3 Planteamiento del Problema

Se considera que a pesar de que existe un Manual de procedimientos donde están reflejados todos los procedimientos de Control Interno del Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto Madriz, hay procedimientos que se omiten y lo que se ha percibido es la falta de personal para que puedan ejercer la labor, o sea que la segregación de funciones no es la correcta, la falta de un inventario físico pormenorizado por Proyectos y que a la vez exista una base de datos digitalizada, ya que sin estos controles que no son tomados en cuenta en la institución pone en riesgo la credibilidad ante Organismos donantes.

Por tal razón se ha venido analizando el Manual de Procedimientos Administrativos, contentándolo con algunas observaciones que han hecho firmas Auditoras para determinar los aportes que se deberán hacer para mejorar la eficiencia del Control Interno Institucional.

En consecuencia de no haber un aporte sustancial en mejora del control interno y una vez hecha, el deber de la Dirección Ejecutiva y Directores de Programas y demás personal es que pongan en práctica y conozcan más a fondo los procedimientos que ya existen.

Frente a la situación problemática de la Institución, se plantea la siguiente interrogante:

1.3.1 Preguntas de Investigación

1.3.1.1 General

¿ Cual es la efectividad del control interno y cómo incide en el mejoramiento de la Gestión Administrativa Financiera Institucional en el Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto, Madriz en el período 2011-2012?.

1.3.1.2. Específicos

¿Cuáles son los componentes, objetivos y normas del Sistema de Control Interno en el Instituto de Promoción Humana INPRHU, Somoto Madriz?

¿Qué procedimientos o estructura de Control Interno deben aplicarse para que garanticen la eficiencia y eficacia en las operaciones, confiabilidad en la información financiera y el cumplimiento de los mismos?

¿Existen dificultades en el Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto en la ejecución de actividades de control interno en las Áreas Operativas, Administrativas y Financieras?

¿Cuál es el grado de cumplimiento de la aplicación del sistema de Control Interno del Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto?

¿Cuáles serán las ventajas al acatar las recomendaciones realizadas al final de esta investigación para mejorar la efectividad del control interno para disminuir los riesgos que se puedan generar en un futuro?

II. OBJETIVOS

2.1.- Objetivo General

Evaluar la efectividad del Control Interno y su incidencia en el mejoramiento de la Gestión Administrativa Financiera Institucional en el Instituto de promoción Humana de INPRHU Somoto, Madriz, en el período 2011 – 2012.

2.2.- Objetivos Específicos

2.2.1.- Describir los procedimientos de Control Interno que presenta el Instituto de promoción Humana de INPRHU Somoto, Madriz, en el período 2011 – 2012.

2.2.2.- Identificar la Gestión Administrativa Financiera Institucional del Instituto de promoción Humana de INPRHU Somoto, Madriz, en el período 2011 – 2012.

2.2.3.- Determinar la efectividad del Control Interno y su incidencia en el mejoramiento de la Gestión Administrativa Financiera Institucional del Instituto de promoción Humana de INPRHU Somoto, Madriz, en el período 2011 – 2012.

III. MARCO DE REFERENCIA

3.1. Las ONGs

Las ONGs tienen ahora un papel más oficial que nunca en cuerpos internacionales como las Naciones Unidas (ONU), la Organización para la Seguridad y el Desarrollo y la Unión Europea. El artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas encarga al Consejo Económico y Social de la ONU (ECOSOC) que "adopte las medidas necesarias para la consulta con las organizaciones no gubernamentales".

Las ONGs son militantes, efectivas y disponen de un amplio apoyo económico. Su actividad permite los contactos y los acuerdos transfronterizos sin que los gobiernos se vean involucrados. Son aceptadas como parte de las relaciones internacionales y, al influir sobre las políticas nacionales y multilaterales, adquieren cada vez un mayor protagonismo.

En España y América Latina el desarrollo de las ONGs en la última década ha sido espectacular. En España su insistencia y el apoyo de la opinión pública han obligado al Estado y a los gobiernos regionales (Comunidades autónomas) y locales (Ayuntamientos y Diputaciones) a prometer un aumento hasta el 0,7% de sus presupuestos, en las ayudas y el apoyo que prestan a estas organizaciones. Gracias a esos recursos las ONGs españolas y sus contrapartes en los países de América Latina pueden desarrollar programas de cooperación al desarrollo, la sanidad, la educación y el bienestar, que suelen ser tanto de carácter bilateral como realizados mediante el acuerdo y la participación de ONGs procedentes de diversos países.

3.1.1. Antecedentes de las ONGs en Nicaragua

La revolución sandinista (1979-1990) recibió el apoyo de un inmenso ejército de voluntarios de todo el mundo armados con lápices y vacunas. Los nicaragüenses, tras sufrir la dictadura de la familia Somoza durante el siglo XX, habían sido obligados a la obediencia y entrenados para la impotencia. Entonces, de repente, y de mares lejanos, llegaron miles de personas –y dinero– para ayudar a levantar un país en ruinas. Los brigadistas de la alfabetización europeos, los médicos cubanos, los ingenieros de Bulgaria y los kalashnikov soviéticos forjaron un aparato internacional de ayuda y cooperación durante más de una década.

El objetivo de todo aquello era enseñar a leer y escribir a quien no sabía y favorecer el acceso a la tecnología a quien no tenía. Aun así, al año siguiente de la caída del sandinismo, los nicaragüenses empezaron a comprobar que, no se sabe cómo ni por qué, algo había fallado. La ayuda no funcionó como se pensaba, las máquinas quedaron paradas y no se volvieron a encender, las escuelas cerraron por falta de presupuesto y profesores, los centros de salud se quedaron sin medicamentos. Aún así, nadie se paró a pensar. La maquinaria de la ayuda al desarrollo seguía funcionando con más fuerza que antes. El dinero, en lugar de disminuir, aumentaba. Pero las necesidades, en lugar de disminuir, también crecían. Algo no funcionaba, pero nadie se hacía aún la pregunta. Los inicios de la cooperación catalana moderna y laica –sin contar, evidentemente, las misiones religiosas ni asociaciones surgidas de la Iglesia como Manos Unidas e Intermón– se inicia a lo largo de los años 80 en Nicaragua, y posteriormente en toda América Central.

Aquellos años, por influencia del mito del sandinismo y por la solidaridad con el pueblo nicaragüense, muchas asociaciones catalanas empezaron a dirigir hacia allí su ayuda. Centenares de voluntarios, miles de proyectos de cooperación, decenas de miles de envíos de material y millones de euros han viajado desde Cataluña hasta aquel pequeño país latinoamericano durante los últimos 27 años.

IV. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

4.1.- CONTROL INTERNO

4.1.1.- Concepto

Según Arens y Beasley,(2007:65) el control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de la operatoria
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

4.2 CLASIFICACION

4.2.1 Control Interno Contable

Comprende aquella parte del control interno que influye directa o indirectamente en la confiabilidad de los registros contables y la veracidad de los estados financieros, cuentas anuales o estados contables de síntesis. Las finalidades asignadas tradicionalmente al control interno contable son dos:

a) La custodia de los activos o elementos patrimoniales.

b) Salvaguardar los datos y registros contables, para que las cuentas anuales o estados contables de síntesis que se elaboren a partir de los mismos sean efectivamente representativos —constituyan una imagen fiel— de la realidad económico-financiera de la empresa. Habrá de estar diseñado de tal modo que permita detectar errores, irregularidades y fraudes cometidos en el tratamiento de la información contable, así como recoger, procesar y difundir adecuadamente la información contable, con el fin de que llegue fidedigna y puntualmente a los centros de decisión de la empresa.

Sin una información contable veraz ninguna decisión económica racional puede ser tomada sobre bases seguras, ni tampoco podrá saberse si la política económica empresarial se está ejecutando correctamente.

4.2.2 Control Interno Administrativo

El Control Interno Administrativo es el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituyen en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.

4.2.3 El Control Interno como sistema. ¿Qué es un Sistema de Control Interno?

Son las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por una Entidad y orientados al logro de los objetivos institucionales, a fin de asegurar que funcione de manera ordenada y eficiente, incluyendo la adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de información financiera confiable. El Sistema de Control Interno se extiende más allá de los asuntos relacionados directamente con las funciones del sistema de contabilidad. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2001)

4.2.4 ALCANCE

4.2.5 Elementos del Control Interno

✓ Ambiente de control

Según Aguirre (2005:190) es la base para los demás elementos del control interno ya que integra todas las normas que deben seguir las personas de la organización.

a) Conciencia de control y estilo operativo. La conciencia de control es la importancia que la administración le da al control interno y la actitud que toma para que funcionen los controles establecidos así como la difusión de la importancia y el respeto a los mismos.

El estilo operativo lo determinan la integridad, motivación, competencia, habilidades, capacidad y aptitud que posea la administración, además de que en cada puesto clave se encuentre la persona indicada para desarrollar el puesto adecuadamente.

b) Integridad y valores éticos. El consejo de administración y el comité de auditoría deben mantener un principio ético en la organización, proporcionando guías para la conducta apropiada, invalidando oportunidades para conductas no éticas e impartiendo la disciplina correspondiente.

Los objetivos y la manera como se logren están basados en preferencias, juicios de valor y estilos administrativos. Tales preferencias y juicios de valor trasladados a modelos de conducta reflejan la integridad de los administradores y su compromiso con los valores éticos.

c) Participación de la dirección y del comité de auditoría en la vigilancia de la entidad. El ambiente de control es afectado por el consejo de administración y el comité de auditoría, quienes mediante sus evaluaciones y sugerencias, pueden contribuir a un entorno más seguro y confiable.

Los siguientes son factores que contribuyen a una mejor participación del consejo de administración y el comité de auditoría:

- Independencia frente a los que administran a diario la ejecución de las actividades.
- Interacción entre el consejo de administración y el comité de auditoría.
- Experiencia y profesionalismo de sus miembros.

4.2.6 Organización Estructural

Las características de un sistema de control interno satisfactorio deberían incluir:

- Un plan de organización que provea segregación adecuada de las responsabilidades y deberes.
- Un sistema de autorizaciones y procedimientos de registro que provea adecuadamente un control razonable sobre activos, pasivos, ingresos y gastos.
- Prácticas sanas en el desarrollo de funciones y deberes de cada uno de los departamentos de la organización
- Recurso Humano de una calidad adecuada de acuerdo con las responsabilidades.

Estos elementos son importantes individualmente por derecho propio, pero son tan básicos para un sistema de control interno adecuado que cualquier deficiencia importante en uno de ellos evitaría el funcionamiento satisfactorio de todo el sistema. Por ejemplo, el sistema de autorización y de procedimientos de registros no puede considerarse adecuado sin que el personal encargado de desarrollar los procedimientos sea capacitado, lo cual es necesario para que el sistema funcione. (Aguirre, 2005:191)

4.2.7 POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y OPERATIVOS

4.2.8 Supervisión

Según Aguirre (2005:192), Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de Control Interno, evaluando la calidad de su comportamiento. Dicha evaluación consta de actividad de supervisión continua (controles permanentes), de evaluaciones periódicas (Auditoría o revisiones) o una combinación de ambas.

Los mecanismos de control permanente se inscriben en el marco de las actividades corrientes y comprende a aquellos controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las revisiones o auditorías se determinarán con base en la evaluación de riesgos y de la eficacia de estos mismos procedimientos de supervisión.

Las deficiencias en el sistema de control interno, en su caso, deberían ser informadas a la gerencia del área y los asuntos más importantes, comunicados al primer nivel directivo y al consejo de administración.

El control cotidiano, permanente, habitual:

- Controles permanentes
- Revisiones o Auditorias
- La comunicación de las deficiencias

Los Controles permanentes comprenden la evaluación de ciertos aspectos según la manera en que se han diseñado los procesos y procedimientos e incorporado controles, derivado de los riesgos visualizados previamente.

Los procedimientos que incorporan controles permanentes, los materializan de dos formas:

- Mediante actividades continuas de control (verificaciones automatizadas, cálculos de cuadratura, dígitos de verificación, etc.)

Cuanto mayor sea la eficacia de las actividades permanentes de control, menor será la necesidad de realizar evaluaciones puntuales.

La frecuencia de las revisiones o Auditorias y sus resultados dependerán de:

- La naturaleza e importancia de los cambios y de los riesgos asociados,
- De la competencia y experiencia de las personas que aplican los controles,
- De los resultados observados en los controles permanentes.

Una combinación entre la aplicación de controles permanentes y de revisiones (auditorias), asegurará normalmente, el mantenimiento de la eficacia del control interno.

4.3 ACTIVIDADES DE CONTROL PERMANENTE Y SUPERVISION

Además de los controles incorporados en los procedimientos, comprende actividades corrientes de gestión, supervisión, comparaciones, conciliaciones, etc., como por ejemplo:

- A través del cumplimiento de las acciones de gestión,
- Al realizar conciliaciones de diversos informes,
- Identificación rápida de errores importantes,
- Divergencias importantes al corroborar datos agrupados,
- Información financiera completa y oportuna,
- Reclamos por facturación errónea,
- Supervisión de tareas administrativas de registro,
- Segregación de funciones y verificaciones cruzadas (recíprocas),
- Tomas de inventario físico (existencias / activo fijo),
- Reuniones internas (cualquiera) que permitan cruzar información,
- Evaluación del plan de organización y de los procedimientos,

4.3.1 Objetivos del Control Interno

Según Aguirre (2005:208), El Control Interno descansa sobre tres objetivos fundamentales. Si se logra identificar perfectamente cada uno de estos objetivos, se puede afirmar que se conoce el significado de Control Interno. En otras palabras toda acción, medida, plan o sistema que emprenda la empresa y que tienda a cumplir cualquiera de estos objetivos, es una fortaleza de Control Interno.

Asimismo, toda acción, medida, plan o sistema que no tenga en cuenta estos objetivos o los descuide, es una debilidad de Control Interno.

Los objetivos de Control Interno son los siguientes:

4.3.2 Suficiencia y Confiabilidad de la información financiera.

La contabilidad capta las operaciones, las procesa y produce información financiera necesaria para que los usuarios tomen decisiones.

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

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

Ejemplos:

- a. Comparar los registros contables de los activos con los activos existentes a intervalos razonables.
- b. Utilización de Máquinas Registradoras para ingresos
- c. Asegurar apropiadamente los activos de la empresa
- d. Consignar diariamente y en la mismas especies los ingresos

4.3.3 Efectividad y eficiencia de las operaciones

Eficacia (del latín *eficacia*), es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

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.

Eficiencia, (virtud del latín *efficientia*), que se refiere al uso racional de los medios alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).

Eficacia, (virtud, actividad, fuerza y poder) trata de hacer las cosas lo mejor posible y aquí es donde entran en juego aspectos creativos, fuerza y dinamismo de los valores de la Dirección.

Eficiencia, (Virtud para hacer una cosa, acción con que se muestra) está vinculada a las cualidades técnicas de organización y administración de la misma.

En la teoría administrativa, el concepto de eficacia ha sido heredado de la economía y se considera como un principio rector. La evaluación del desempeño organizacional es importante pues permite establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos, que casi siempre se identifican con los de la dirección, además se valora la capacidad y lo pertinente a la práctica administrativa (Rubio, 2006).

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

Un buen administrador debe proporcionar a la empresa una seguridad plena del conocimiento organizacional y debe proveer todas las herramientas para realizar las operaciones fundamentales de la empresa frente al control, en las inversiones, en la efectividad en el manejo de recursos, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional y administrativa, en la confiabilidad de la información financiera, en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, pero sobretodo en la toma de decisiones.

La Dirección del Instituto de Promoción Humana debe elegir al personal idóneo y capaz de manejar su Institución.

Según Rubio (2006) en la eficiencia de la Dirección se debe hacer énfasis en:

- Uso del tiempo y del esfuerzo de la mejor forma posible.
 - La calidad de la toma de decisiones y de los procedimientos de control
- En el área de los Recursos Humanos

La responsabilidad fundamental en el control interno recae en el factor humano, de él depende la mayor o menor eficiencia del sistema. Si todos los trabajadores y dirigentes, percibe el control interno como parte integrante del trabajo y a la vez se comprende la responsabilidad sobre lo que se hace, el control interno podrá ser efectivo y oportuno y convertirse en un instrumento que contribuya a la eficiencia y eficacia Institucional.

Los problemas de eficiencia organizativa pueden surgir en cualquier situación, debido sobre todo a estructuras inadecuadas por crecer demasiado de prisa, cambios en la tecnología o de alguna de las muchas otras modificaciones que son difíciles de prever (Rubio, 2006).

Una empresa en continua evolución debe vigilar la dimensión de su estructura para poder enfrentarse a las nuevas demandas que le son requeridas. Puede encontrarse en un momento dado donde los responsables de la gestión se ven obligados a ir más allá de sus posibilidades y puede pasar bastante tiempo antes de que las responsabilidades sean revisadas y los trabajos delegados convenientemente.

Existen otros problemas frecuentes dentro de algunas organizaciones, como:

- a) Empresa mal definida, con políticas discrepantes.
- b) Inadecuada integración de especialistas funcionales
- c) Comunicaciones deficientes coordinadas
- d) Insuficiente descentralización de las decisiones
- e) Empresa bien orientada, pero mal explotada, o a la inversa.
- f) Funciones y responsabilidades mal definidas.

Todos estos factores conducen a prácticas ineficaces dentro de la empresa y se requiere que la Dirección detecte cualquier cambio que se produzca (Rubio, 2006).

La eficiencia hace énfasis en los medio, en hacer las cosas correctamente, resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir con tareas y obligaciones, capacitar a los subordinados.

La eficacia hace énfasis en los resultados, en hacer las cosas correctas, lograr los objetivos, crear más valores, obtener resultados y proporcionar eficacia a subordinados.

En las empresas se debe identificar que es lo más conveniente que se debe hacer y realizarlo de la forma más eficiente posible con el mínimo de gastos para luego asumir cualquier cambio como una necesidad.

4.3.4 Cumplimiento de las Leyes y regulaciones aplicables.

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

4.3.5 Componentes del Control Interno

Los cinco componentes del control interno

Dentro del marco integrado se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Los mismos son:

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión o Monitoreo

4.3.6 Ambiente de Control Interno

Se entiende por Ambiente de Control al clima de control que se gesta o surge en la conciencia individual y grupal de los integrantes de una organización, por la influencia de la historia y cultura de la entidad y por las pautas dadas por la alta dirección en referencia a la integridad y valores éticos.

Otros factores relevantes que ejercen su influencia en el Ambiente de Control son: el compromiso de competencia profesional, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la estructura organizacional, la asignación de autoridad y responsabilidad, las políticas y prácticas de recursos humanos y el Consejo de Administración y Comité de Auditoría.

4.3.7 Establecimiento de objetivos

Los objetivos representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados específicos a través de indicadores en determinado tiempo.

Son propuestos por cada área, los objetivos deben estar en términos cuantificables o mesurables y deben incluir un límite de tiempo. Maximizar las ventas en un 10%, en 2 trimestres reducir los costos en un 15%, en el primer año volverse más eficiente en la producción, incrementar las ventas en un 8%, en un año maximizar las utilidades, reducir los costos, volverse más eficiente, incrementar las ventas. Lo correcto sería: Se debe evitar generalidades como:

Todas las empresas necesitan objetivos estratégicos y objetivos financieros, desempeño financiero relacionado con el desempeño estratégico El logro del desempeño estratégico aceptables es esencial para mantener y mejorar la posición en el mercado y la competitividad a largo plazo Tenemos dos clases de indicadores: Indicadores financieros Indicadores estratégicos

4.4 IDENTIFICACION DE RIESGOS

La identificación de los riesgos es un proceso interactivo que se encuentra integrado a la estrategia y planificación. Para la identificación del riesgo es conveniente partir de cero y no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores. (Arce, 2005).

Para definir un riesgo es necesario conocer su causa, que es la que va a determinar la existencia de este y si puede afectar a la empresa o no. (Toledano, 2003).

Las herramientas más utilizadas para desarrollar la actividad de identificación de riesgos según del Toro y col (2005), son los cuestionarios, organigramas, diagramas de flujos, inspecciones, entrevistas, y otros.

La política de gestión de riesgos debe ser relevante para el contexto estratégico de la organización y para sus metas, objetivos y la naturaleza de su negocio. Esta política será comprendida, implementada y mantenida en todos los niveles de la organización.

Es factible aplicar varias herramientas y técnicas para identificar riesgos, como por ejemplo: entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés; reuniones con directivos y con personas de todos los niveles en la entidad; evaluaciones individuales usando cuestionarios; tormentas de ideas realizadas con el comité o equipo de control; entrevistas e indagaciones con personas ajenas a la entidad; usar diagramas de análisis tales como árboles de error, de eventos y diagramas de flujo; análisis de escenarios y revisiones periódicas de factores económicos y tecnológicos que puedan afectar la organización, entre otros. La técnica y los pasos a seguir dependerán de las necesidades y naturaleza de la entidad.

La identificación de los riesgos constituye uno de los elementos más importantes, a nuestro juicio, para propiciar que la entidad logre administrar con éxito los riesgos. Y conocer los diversos factores que influirán de alguna manera en la exposición de la empresa a la incertidumbre.

4.4.1 Evaluación de Riesgos

Evaluación de riesgo: es uno de los pasos que se utiliza en un proceso de gestión de riesgos. El riesgo se evalúa mediante la medición de los dos parámetros que lo determinan, la magnitud de la pérdida o daño posible L , y la probabilidad p que dicha pérdida o daño llegue a ocurrir.

La evaluación de riesgo es probablemente el paso más importante en un proceso de gestión de riesgos, y también el paso más difícil y con mayor posibilidad de cometer errores. Una vez que los riesgos han sido identificados y evaluados, los pasos subsiguientes para prevenir que ellos ocurran, protegerse contra ellos o mitigar sus consecuencias son mucho más programáticos.

Parte de la dificultad en la gestión de riesgos es que la medición de los dos parámetros que determinan el riesgo es muy difícil, por lo cual se dice que es un proceso subjetivo. La incertidumbre asociada a la medición de cada uno de los dos parámetros (L y p) es por lo general grande. La gestión de riesgo también sería más simple si fuera posible contar con una única métrica que refleje en la medición toda la información disponible. Sin embargo esto no es posible, ya que se trata de medir dos cantidades. Un riesgo con gran magnitud de pérdida o daño y una baja probabilidad de ocurrencia debe ser tratado en forma distinta que un riesgo con una reducida magnitud de pérdida o daño y una alta probabilidad de ocurrencia.

En teoría los dos riesgos indicados poseen una idéntica prioridad para su tratamiento, pero en la práctica es bastante difícil gestionarlos cuando se hace frente a limitaciones en los recursos disponibles, especialmente tiempo para llevar a cabo el proceso de gestión de riesgo.

4.4.2 Riesgos

El riesgo es la probabilidad de que una amenaza se convierta en un desastre. La vulnerabilidad o las amenazas, por separado, no representan un peligro. Pero si se juntan, se convierten en un riesgo, o sea, en la probabilidad de que ocurra un desastre.

Sin embargo los riesgos pueden reducirse o manejarse. Si somos cuidadosos en nuestra relación con el ambiente, y si estamos conscientes de nuestras debilidades y vulnerabilidades frente a las amenazas existentes, podemos tomar medidas para asegurarnos de que las amenazas no se conviertan en desastres.

La gestión del riesgo no solo nos permite prevenir desastres. También nos ayuda a practicar lo que se conoce como desarrollo sostenible. El desarrollo es sostenible cuando la gente puede vivir bien, con salud y felicidad, sin dañar el ambiente o a otras personas a largo plazo. Por ejemplo, se puede ganar la vida por un tiempo cortando árboles y vendiendo la madera, pero si no se siembran más árboles de los que se corta, pronto ya no habrá árboles y el sustento se habrá acabado. Entonces no es sostenible. (Estupiñán, 2002:45)

4.4.3 Manejo de cambios

Todo organismo debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la responsabilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas (Estupiñán, 2002:46)

El cambio, el criterio popular de los pueblos coincide que la mejor forma de sobrevivir es adaptarse a los cambios. Los administradores advierten que el futuro de las organizaciones depende de su capacidad para el manejo del cambio. El cambio tiene la condición de ser: Persistente, dominante y una condición permanente de todas las organizaciones.

El camino del cambio organizacional, en muchos casos las organizaciones entra en el proceso de cambio a expensas de pérdidas al corto plazo a cambio de beneficios a largo plazo. Ejem: Diversificación de productos, compra de maquinarias, diseño del layout, apertura de sucursales y centros de distribución, etc.

La ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio con flexibilidad e innovación.

El propósito del servicio es monitorear en forma sistemática y planificada las variables asociadas al entorno humano y organizacional de un cambio complejo, con el objeto de alcanzar resultados específicos.

Existen dos elementos fundamentales en los procesos de transformación que se deben considerar para liderar el cambio: la organización y la gente. Nuestro enfoque se dirige a comprender la naturaleza del comportamiento de la gente dentro de la organización.

Las transformaciones resultan en nuevos procesos de negocio y formas mejoradas de generar valor. Por ello, la administración exitosa del cambio supone lograr que los individuos hagan las cosas en una forma diferente, modifiquen sus conductas. Para que el cambio ocurra, cada persona debe pensar, sentir y hacer algo diferente respecto al pasado.

Es vital comprender las dinámicas interpersonales del cambio (racional y emocional) en que la gente responde, y lo hace de acuerdo a diferentes patrones a medida que evoluciona del viejo al nuevo comportamiento.

4.4.4 Respuesta al riesgo

La administración identifica las opciones de respuesta al riesgo considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo-beneficio.

La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos.

Una parte crítica de esta etapa es la estrategia de respuesta a los riesgos. Este proceso consiste en la selección de la opción más apropiada en su manejo (evitarlos, reducirlos, compartirlos y aceptarlos) y su debida implementación (a menudo aquellos con niveles de medio y alto riesgo)

Las respuestas al riesgo son evitar, reducir, compartir y aceptar. Evitar el riesgo implica el prevenir las actividades que los originan. La reducción incluye los métodos y técnicas específicas para lidiar con ellos, identificándolos y proveyendo una acción para la reducción de su probabilidad e impacto. El compartirlo reduce la probabilidad o el impacto mediante la transferencia u otra manera de compartir una parte del riesgo. La aceptación no realiza acción alguna para afectar la probabilidad o el impacto. Como parte de la administración de riesgos, la entidad considera para cada riesgo significativo las respuestas potenciales a partir del rango de respuestas. Esto da profundidad suficiente para seleccionar la respuesta y modificar su “status quo”.

La administración de la entidad considera el riesgo como un todo y puede asumir un enfoque mediante el cual el responsable de cada unidad desarrolla una valoración compuesta de los riesgos y de las respuestas para esa unidad. Este punto de vista refleja el perfil de la unidad en relación con sus objetivos y sus tolerancias al riesgo.

La administración, luego de seleccionar una respuesta, vuelve a medir el riesgo sobre una base residual. Asimismo, debe reconocer que siempre existirá algún nivel de riesgo residual no solo porque los recursos son limitados, sino también por causa de la incertidumbre futura inherente y las limitaciones propias de todas las actividades.

4.5 ACTIVIDADES DE CONTROL

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o Informáticos
- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuáles son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones. La gama que se expone a continuación muestra la amplitud de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el

acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones. A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control

4.5.1 Información y Comunicación

Actualmente dada la facilidad y la disponibilidad, las organizaciones tienen acceso a un gran caudal de datos, existen algunos que son útiles y relevantes para la empresa y para la realización de los objetivos propuestos por ésta. Esa gran base de datos, al ser útil para la organización pasa a ser información necesaria para la consecución de sus actividades y fines. La información recogida debe ser relevante para la gestión del negocio, además de ser clara y oportuna.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y difundir los datos útiles para la empresa. Estos sistemas de información pueden ser informatizados, manuales o un mix entre ambos.

Además de organizar, procesar y brindar información, (sin pecar de reiterativo y sólo para afianzar la idea, la información siempre es útil, relevante, oportuna y valiosa para la organización, sino deja de ser información y se convierte en un dato irrelevante e inútil) los sistemas de información funcionan como herramientas de supervisión.

4.5.2 Información

La información es necesaria para el progreso de los objetivos fijados por la organización, tanto información interna como externa. Con la información oportuna, precisa y fiable la dirección puede tomar decisiones precisas y congruentes con sus objetivos.

Los sistemas de información pueden ser:

- **Formales:** Por ejemplo la información obtenida en un seminario, congreso, etc.
- **Informales:** Por ejemplo aquella que surge de conversaciones con los clientes, proveedores, etc.

Dado que las empresas se mueven en un entorno cada vez más cambiante, resulta importante que los sistemas de información puedan adaptarse en forma oportuna y ágil a las condiciones del entorno, es por ello que la flexibilidad de los mismos resulta fundamental.

4.5.3 Comunicación

Los sistemas de información deben proporcionar información a las personas adecuadas, entonces podemos decir que lógicamente la comunicación es inherente a los sistemas de información. La información no comunicada a las personas adecuadas pierde efecto y sentido, dado que ésta debe servir para que puedan cumplir con sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de cumplimiento.

✓ **Comunicación interna**

El personal debe recibir el mensaje claro desde la alta dirección, es por ello que la claridad y la eficacia de la comunicación del mensaje son importantes.

Cada persona miembro de la organización debe entender los aspectos relevantes del sistema de control interno, como funcionan y saber cuál es su papel y responsabilidad en el sistema, de no ser así es muy probable la consecución de problemas y violaciones a los controles establecidos.

El personal de una empresa debe conocer, además de sus responsabilidades, como éstas se relacionan con el trabajo de los demás, y como afecta cualquier desvío de sus actividades en el resto con el fin de tomar las medidas correctivas adecuadas.

Los empleados de una organización necesitan disponer de mecanismos para la comunicación de la información relevante a los niveles superiores. Para que la información llegue a los niveles superiores deben existir líneas abiertas de comunicación y obviamente la voluntad de escucha por parte de los directivos. La actividad comunicativa apunta a mejorar el ambiente de control, permitiendo al personal informar las incidencias y preocupaciones. Cabe aclarar que el personal debe entender que no habrá represalias como consecuencia de la comunicación de información relevante, fomentando así que los empleados se animen a realizar denuncias ante posibles infracciones del código de conducta de la empresa.

✓ **Comunicación externa**

No sólo existe la comunicación interna entre los miembros de una organización, también resulta importante aquella comunicación que se lleva con los clientes y proveedores. Esta comunicación externa puede aportar un gran valor a la organización, por ejemplo servirá para mejorar la calidad de los productos en función a las exigencias y preferencias de los clientes.

Las comunicaciones recibidas de terceros a veces brindan información importante sobre el funcionamiento del sistema de control interno. Un ejemplo sencillo serían los reclamos por envíos defectuosos que revelan problemas de tipo operativos o denuncias de proveedores a los que se les exigió algún tipo de "favor" para poder acceder a la empresa.

4.5.4 Monitoreo

La teoría de la planificación del desarrollo define el seguimiento o monitoreo como un ejercicio destinado a identificar de manera sistemática la calidad del desempeño de un sistema, subsistema o proceso a efecto de introducir los ajustes o cambios pertinentes y oportunos para el logro de sus resultados y efectos en el entorno.

Así, el monitoreo permite analizar el avance y proponer acciones a tomar para lograr los objetivos; Identificar los éxitos o fracasos reales o potenciales lo antes posible y hacer ajustes oportunos a la ejecución.

Con un extendido consenso sobre la finalidad del monitoreo, como se define en el párrafo anterior, en la actualidad existen dos tendencias sobre el significado y el alcance de los sistemas de seguimiento o monitoreo. Una tendencia enfatiza la coincidencia entre lo planificado y lo ocurrido. La otra en el conocimiento que se deriva de las acciones de seguimiento.

La primera tendencia descansa en una visión racional del proceso de planificación. De este modo se asume que dados ciertos insumos se obtendrán determinados resultados y efectos. En correspondencia con esta tendencia, el acento del monitoreo es “el análisis sistemático del proceso de implementación y el criterio de valoración es la mayor o menor coincidencia entre lo planificado y lo ocurrido”. Así, el foco de atención es la verificación si se ha cumplido lo planificado y sugerir cambios para reducir la discrepancia entre uno y otro momento.

En la otra tendencia con el monitoreo se busca “verificar la validez de una hipótesis, retroalimentarla y consecuentemente tomar decisiones estratégicas y operativas fundamentadas sobre una base empírica”, y por tanto el monitoreo se traduce, “en un proceso de producción y gestión de conocimientos empíricos y en una fuente de aprendizaje que contribuye a una mayor pertinencia y efectividad”.

4.5.5 Actividades de Supervisión

La realización de las actividades diarias permite observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente. Los niveles de supervisión y gerencia juegan un papel importante al respecto, ya que ellos son quienes deben concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo tomando las acciones de corrección o mejoramiento que el caso exige. Sobre estas actividades comento a continuación algunos ejemplos: La tendencia de la efectividad del sistema de control obtenida en el día con día (v.gr.: autorizaciones, aprobaciones, manejo de excepciones, preparación de reportes). Verificaciones de registros contra la existencia física de los recursos.

Análisis de los informes de auditoría, contaduría, reporte de deficiencias, autodiagnósticos y otros. Comparación de información generada internamente con otra preparada por entidades externas.

Juntas de trabajo y de evaluación en las que se traten asuntos relacionados con problemas de operación asociados (directa o indirectamente) con la efectividad de los controles.

Detección de fraudes u otros actos indebidos perpetrados por el personal o por terceros.

Obtención de reportes con bajo nivel de oportunidad y confiabilidad.

4.5.6 Evaluaciones Independientes

Este tipo de actividades también proporciona información valiosa sobre la efectividad de los sistemas de control. Desde luego las ventajas de este enfoque es que tales evaluaciones tienen un carácter independiente, que se traduce en objetividad y que están dirigidas respectivamente a la efectividad de los controles y por adición a la evaluación de la efectividad de los procedimientos de supervisión y seguimiento del sistema de control.

Los objetivos, enfoque y frecuencia de las evaluaciones de control varían en cada organización, dependiendo de las circunstancias específicas.

La otra posibilidad para evaluación de los sistemas de control, es la combinación de las actividades de supervisión y las evaluaciones independientes, buscando con ello maximizar las ventajas de ambas alternativas y minimizar sus debilidades.

La supervisión y seguimiento de los sistemas de control mediante las evaluaciones correspondientes, pueden ser ejecutadas por el personal encargado de sus propios controles (auto evaluación), por los Auditores Internos (durante la realización de sus actividades regulares, por Auditores Independientes, y finalmente por especialistas de otros campos.

La metodología de evaluación varía en un rango amplio que va desde cuestionarios y entrevistas hasta técnicas cuantitativas y otras más sofisticadas. Sin embargo, lo verdaderamente importante es la capacidad para entender las distintas actividades, componentes y elementos que integran un sistema de control, ya que de ello depende la calidad y profundidad de las evaluaciones. También es importante documentar las evaluaciones a un nivel adecuado, con el fin de lograr mayor utilidad de ellas.

4.5.7 Reportes de deficiencias

El proceso de comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento de los sistemas de control, debe estar dirigido hacia quienes son los propietarios y responsables de operarlos, con el fin de que implementen las acciones necesarias. Dependiendo de la importancia de las debilidades identificadas, la magnitud del riesgo existente y la probabilidad de ocurrencia, se determinará el nivel gerencia al cual deban comunicarse las deficiencias.

4.6 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

El sistema de control interno es realizado por diferentes personas (Dirección, Auditores Internos, Consejo de Administración, Comité de Auditoría y el resto del personal), donde cada una de ellas posee responsabilidades importantes. También participan en cierta medida personas externas a la organización como ser, entre otros, los auditores externos y organizamos de contralor.

Cuando se analiza el sistema de control interno debemos tener en cuenta que existen personas que son parte del sistema de control y otras que sin saberlo afectan al mismo a través de su accionar.

4.6.1 Responsables

Todos los miembros de la organización desempeñan alguna función dentro del sistema de control interno, aunque cada uno de ellos lo hacen con distinto grado responsabilidad. A continuación se exponen algunos ejemplos:

4.6.2 La dirección

La dirección es el responsable directo de todas las actividades de una entidad, incluyendo lógicamente el sistema de control interno. La responsabilidad de los directivos de una organización varía en función a su jerarquía.

Sobre lo mencionado precedentemente, podemos decir que el presidente o director general de la organización es el máximo responsable del sistema de control interno, cuya responsabilidad es la de asegurar la existencia de un entorno de control interno positivo. Por ejemplo, si tenemos un presidente que posee altos valores éticos, éste influiría para que los miembros del consejo de administración mantengan los mismos valores, en cambio si no tuviese valores muy éticos, no querría tener miembros del consejo que si los tengan.

El presidente de una organización debe averiguar sobre el funcionamiento de todos los componentes del control interno, en general cumple con dicha responsabilidad de la siguiente forma:

- Dirigiendo y orientando las actividades de los altos cargos, estableciendo principios, valores y políticas que forman parte de la base del sistema de control interno de la organización.
- Reuniéndose periódicamente con los responsables de las distintas áreas con el fin de revisar sus responsabilidades y como controlan sus actividades.

Los directivos de cada área poseen la responsabilidad sobre el control interno relacionado con los objetivos de cada una de ellas, es decir que implantan las políticas y procedimientos de control que permitan conseguir los resultados de sus áreas y obviamente alcanzar los de toda la organización en su conjunto.

Si bien cada directivo posee responsabilidades y funciones distintas en cuanto al control interno, sus actuaciones deben integrarse al sistema de control interno de la organización.

4.6.3 Responsables de las funciones financieras

Los directivos financieros y sus equipos poseen importancia vital, dado que sus acciones se encuentran estrechamente vinculadas con todas las unidades operativas y funcionales de la organización, por ejemplo el desarrollo de presupuestos y planificación financiera.

Uno de los papeles principales e importantes del director financiero es el de prevenir y detectar información financiera fraudulenta.

4.6.4 Consejo de administración

La dirección es responsable ante el consejo de administración, cuya función es gobernar, orientar y controlar las actividades de la organización. A través de su supervisión el consejo se involucra en todos los aspectos referentes al control interno. El consejo puede poner un énfasis específico en determinados elementos del control interno como ser en la información financiera.

4.6.5 Comité de auditoría

Un comité de auditoría eficaz tiene un papel importante en la organización. Tiene la autoridad para interrogar a los directivos sobre como están cumpliendo con sus responsabilidades, e investigar junto con auditoría interna la existencia de altos directivos que intentan eludir los controles internos.

4.6.6 Auditores internos

Los auditores internos examinan en forma directa los controles internos, recomendado, en caso de ameritar, mejoras sobre los controles aplicados. Las principales responsabilidades y funciones de los auditores internos deberían ser:

- Revisar la fiabilidad e integridad de la información financiera, operativa y los procedimientos aplicados para identificar, medir, clasificar y difundir dicha información.
- Revisas los sistemas establecidos con el fin de asegurar el cumplimiento de las políticas, planes, procedimientos, leyes, etc. que afecten las operaciones de la organización.
- Analizar si las operaciones, determinando si los resultados son coherentes con los objetivos y metas previamente establecidas.
- Examinar los medios utilizados para la salvaguarda de los activos, verificando además su existencia física.

Resulta necesario resaltar que los auditores internos deben ser independientes de las actividades que auditan, esta independencia debe surgir de la posición y autoridad que éstos poseen dentro de la organización. También y para asegurar la independencia y objetividad de los auditores internos, éstos no deberían auditar sobre actividades en las cuales hayan tenido alguna responsabilidad operativa reciente.

Los auditores internos tienen un rol significativo en la evaluación de la eficiencia de los sistemas de control, desempeñando un papel importante en el control interno eficaz.

4.6.6 Otro personal de la entidad

El control interno en mayor o menor medida es responsabilidad de todo el personal de una organización, dado que casi todos los empleados desempeñan algún papel a la hora de efectuar el control, por un lado, la de generar información utilizada en el sistema de control, o si toman algunas medidas para asegurar el control. Y por otro lado todo el personal debería poner en conocimiento a los niveles superiores de cualquier problema operativo, incumplimiento del código de ética establecido, la realización de actividades ilícitas, etc.

El control interno es asunto de todos y las funciones y las responsabilidades de todo el personal deben quedar bien definidas y ser comunicadas de forma eficaz.

4.6.7 Terceros ajenos a la organización

Personas ajenas a la entidad pueden contribuir a la realización de los objetivos de la organización, y pueden proporcionar información útil para las actividades de control interno.

4.6.8 Auditores externos

Podemos decir que de las persona ajenas a la entidad, los auditores externos tienen un importante papel en la consecución de los objetivos de información financiera de la organización. Aportan un punto de vista independiente y objetivo.

El auditor externo realiza un juicio sobre la fiabilidad de los estados financieros, pero también hay que tener en cuenta que no opina sobre el sistema de control interno, por ello normalmente no estará en situación de identificar todas las deficiencias de control interno que pudieran existir.

Al realizar una auditoria los auditores proporcionan información útil a la dirección, relacionada con el control interno:

- Comunicando las conclusiones de la auditoria, los resultados de la revisión analítica y sus recomendaciones.
- Comunicando las deficiencias de control interno detectadas durante el desarrollo de la auditoria.

4.6.9 Organismos de contralor

El mejor ejemplo actual es la aplicación de la norma SOX para aquellas entidades que cotizan en la bolsa de Nueva York, exigiendo esta legislación la certificación de los controles necesarios que garanticen la confiabilidad de la información financiera de una empresa, dado que ésta resultará útil para el inversor a la hora de tomar la decisión de invertir en dicha empresa.

4.6.10 Terceros relacionados con la entidad

Los clientes, proveedores y otros relacionados con la organización pueden brindar información útil para las actividades de control, por ejemplo:

- La información brindada por un cliente sobre las demoras en las entregas, o reclamos originados en la calidad de los productos.
- Un proveedor podría informar la propuesta de soborno recibida por un comprador de la organización.

Resulta importante entonces que la empresa ponga a disposición de los terceros los medios y mecanismos necesarios para que puedan hacer llegar dicha información.

4.7 Evaluación del sistema de control interno

El sistema de control interno se expresa a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa.

La evaluación del sistema conlleva a una modernización institucional que ponga a tono con la época a las entidades para así poder evaluar la administración mediante normas que se pueda ejercer ese control y así poder garantizar la gestión de la administración y de todos los individuos involucrados para también lograr el manejo eficiente, eficaz de los recursos.

La evaluación busca crear una cultura organizacional que vincule el deseo de superación y acierto del individuo con la responsabilidad individual lo que redundará en beneficio propio, de la organización y de la sociedad.
ALCANCE

4.7.1 Eficacia del sistema de control interno

El Sistema de Control Interno se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuenta con una seguridad razonable en:

- la información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia;
- la confiabilidad y validez de los informes y estados financieros;
- el cumplimiento de la legislación y normativa vigente, incluyendo las políticas y los procedimientos emanados del propio organismo.

Esta Norma fija el criterio para calificar la eficacia de un Sistema de Control Interno. Obsérvese que al mismo se lo juzga en las tres materias del control:

- Las operaciones.
- La información financiera.
- El cumplimiento con las leyes, decretos, reglamentos y cualquier tipo de normativa.

V. HIPÓTESIS Y PREGUNTAS DIRECTRICES

5.1 Hipótesis

El desconocimiento y la falta de Control Interno (Coso) inciden en la eficiencia y eficacia de los procedimientos Administrativos y Financieros en la Institución Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto.

5.2 Preguntas Directrices

1. ¿Cómo se realiza el Control Interno en los procedimientos Administrativo Financieros en el Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto?
2. ¿Cuáles son las dificultades que se presentan en la aplicación del Control Interno en los Procedimientos Administrativos Financieros en el Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto?
3. ¿De qué manera se mejoraría el Control Interno en los procedimientos administrativos y financieros en el Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto?

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1.- Enfoque de la investigación

El presente estudio tiene un enfoque cuantitativo, se aplicó el método deductivo, ya que se partió de un cuerpo de teoría, la cual se utilizó para comparar y/o contrastar los resultados de la investigación. Método Deductivo: Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general. El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares. (Méndez, 2009:240)

Asimismo, contiene elementos del enfoque cualitativo; porque se realizó un cuestionario amplio y completo que permitió conocer la estructura de control interno, cómo funciona y se identificaron las debilidades existentes en el ente sujeto de estudio, asimismo se aplicaron entrevistas a profundidad al personal de la empresa en estudio.

6.2. Tipo de investigación

Esta investigación tiene un diseño de estudio de caso, por la profundidad del estudio es de tipo explicativa, porque se profundiza en el funcionamiento en el ámbito operacional, administrativo y financiero, además porque se está midiendo la incidencia que tiene el control interno sobre las actividades operacionales, administrativas y financieras del Instituto de Promoción Humana INPRHU. Para Sequeira y Cruz (1997:7) las investigaciones explicativas están

dirigidas a conocer la relación entre dos o más variables, en los cuales unas determinan a las otras, es decir que es condición que exista una variable para que pueda existir la otra, esto quiere decir que es una relación de causalidad y es fundamental la redacción de la hipótesis.

Con respecto al tiempo de estudio del fenómeno es de tipo transversal, porque se investigó durante en el período 2011 – 2012 en el Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto. Según Sequeira y Cruz (1997:8) la investigación es de corte transversal cuando el periodo que se estudia es una pequeña parte de todo su proceso, ya sea una etapa o parte de esa etapa.

6.3. Población y muestra

El diccionario de la RAE (2001) define la población, en su aceptación sociológica, como Conjunto de los individuos o cosas sometidos a una evaluación estadística mediante muestreo.

La población estuvo formada por el personal del Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto, cuyas actividades directas se vinculan con los procedimientos Administrativos y Financieros relacionados con sus operaciones, la población la formaron también los dos documentos utilizados para su funcionamiento administrativo financiero, como es el Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros y Reglamento Interno Institucional.

Se trabajó con una población de 30 empleados distribuidos de la siguiente forma: 5 Contadores de Proyectos, 1 Cajera, 1 Auxiliar de Contabilidad, 2 Auxiliares de Administración, 1 Recursos Humanos, 5 Coordinadores de Proyectos, 3 Directores de Programa, 1 Sub Directora 1 Directora, 1 Responsable de Bodega, 1 Responsable de Transporte, 1 CPF, 1 Conserje, 1 Responsable de Legista, 5 Técnicos de los diferentes Proyectos.

Por ser la población pequeña se tomó como muestra el 100 % de la población en estudio. Para Wiers (1986), la muestra es la parte de la población que se selecciona, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y se efectúa la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

Se utilizó el método de Muestreo por conveniencia, no probabilística. Llamado también muestreo circunstancial. Se caracteriza porque a los elementos de la muestra no se les ha definido la probabilidad de ser incluidos en la misma. Además el error de muestreo no se puede medir. Muestreo por conveniencia. La Selección de los elementos se deja a los investigadores y a quienes aplican el cuestionario. Estos seleccionan los elementos dada la facilidad de acceso o la conveniencia (Méndez, 2009:284).

Las variables a medir fueron: Control Interno y Gestión Administrativa Financiera y las sub variables: componentes del control interno, procedimientos administrativos y financieros.

La variable independiente es Control Interno y la variable dependiente Procedimientos Administrativos y Financieros.

Se denomina variable independiente a todo aquel aspecto, hecho situación, rasgo, que se considera como la causa de, en una relación entre variables. Se conoce como variable dependiente al resultado o efecto producido por la acción de la variable independiente (Espinoza, 2009:56)

6.4. Métodos y técnicas para el análisis de datos

6.4.1. Método teórico:

Según Corea y Villanueva (2005:55) los métodos teóricos cumplen una función gnoseológica importante, ya que nos posibilita la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados. Así pues, métodos teóricos al utilizarse en la construcción y desarrollo de las teorías, crean las condiciones para ir más allá de las características fenoménicas y superficiales de la realidad, explicar los hechos y profundizar en las relaciones esenciales y cualidades fundamentales de los procesos no observables directamente, también se utilizó el método de análisis y síntesis, inducción y deducción. El método científico aprovecha también el análisis y la síntesis, procesos comunes a todo tipo de investigación.

6.4.2.- Métodos empíricos

También se aplicó el método empírico en la obtención de la información a través de las siguientes técnicas:

No.	Instrumento	Población	Dirigido a
1	Encuesta	30	Personal del Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto.
2	Entrevista	30	Personal del Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto.
3	Entrevista	1	Directora
4	Entrevista	1	Sub-Directora
5	Entrevista	3	Directores de Programa
6	Entrevista	5	Coordinadores de Proyectos
7	Entrevista	3	Contadores de Proyectos
8	Entrevista	1	Auxiliar de Administración
9	Entrevista	1	Responsable de Recursos Humanos
10	Cuestionario de Control Interno	10	Directora Sub Directora Contadores, Auxiliar de Administración Coordinadores de Proyectos, Técnicos de Proyectos, Responsables de Recursos Humanos, Directores de Programa.
11	Observación	-	Controles aplicados en todas las operaciones administrativas y financieras de la Institución.

El método empírico: Es concebido por Canales, citada por Sequeira (1997), como el registro visual de lo que ocurre en una situación real. Clasificados y consignados los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia, es por eso que se utilizó la observación, encuesta, entrevista, cuestionarios y guía de observación documental en la investigación.

6.4.2.1.- La encuesta:

Para la recolección de la información se aplicó el método de la encuesta, la cual es definida por Sequeira y Cruz (1997), Como un método por medio del cual se obtiene información tomando como fuente las opiniones, pensamientos y características individuales del sujeto. Este método se basa en que la información se obtiene a través de preguntas que generalmente se responden por escrito.

Se aplicó una encuesta estructurada por once interrogantes, dirigida a todo el personal del Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto, (30), con el propósito de conocer la información que manejan sobre la aplicación del Control Interno Institucional en la estructura organizacional, procedimientos en dicha institución. (Ver Anexo 6)

6.4.2.2.- La entrevista

La entrevista es una herramienta vital que a partir de un intercambio verbal nos permite obtener información que posteriormente analizaremos en nuestra investigación. Un elemento característico de las entrevistas es su intencionalidad. En efecto, una entrevista no es casual sino una conversación intencional e interesada en la cual existen intereses y expectativas tanto del entrevistador como del entrevistado. Tiene la ventaja de profundizar en un tema y brindar detalles o particularidades de una experiencia o vivencia y nos ayuda a entender porque las diferencias o coincidencias de un fenómeno observado en una población (Acevedo y López, 2002).

El segundo instrumento que se aplicó fueron cuatro entrevistas, dirigidas a la Directora, Contadora de Proyectos, Coordinador de Proyectos y Auxiliar de Administración.

La entrevista dirigida a la Directora contiene 13 interrogantes, al contador de proyectos contiene 10 interrogantes, al coordinador de proyectos contiene 5 interrogante y al de auxiliar de administración seis. (Ver Anexos 2-5)

6.4.2.3.- Cuestionario de control interno

El tercer instrumento que se aplicó fue el Cuestionario de Control Interno dirigido a la Directora, Sub Directora, Auxiliar de Administración, contador de Proyectos, Recursos Humanos y responsable de bodega con 77 interrogantes, con el propósito de identificar los controles que tienen establecidos para controlar las operaciones en cada una de las distintas áreas de la Institución. (Ver Anexo 7-14)

Cuestionarios son la técnica más antigua para documentar y evaluar el control interno y consiste en la formulación de preguntas agrupadas en una de las siguientes formas: pro cuentas principales de los estados financieros, por departamentos de la empresa, por ciclos del negocio y generales (Aguirre, 2005:234).

6.4.2.4.- Guía de revisión documental

Se realizó la revisión de los documentos utilizados por el personal que labora en el Instituto de Promoción Humana INPRHU, con el propósito de verificar que la documentación esté de acuerdo a las necesidades de la Institución con 6 interrogantes (Ver Anexo 15)

Es una técnica de revisión y de registro de documentos que fundamentan el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y/o conceptual y aborda todo paradigma investigativo. (Cuantitativo, cualitativo y/o multimétodo) por cuanto hace aportes al marco teórico y/o conceptual. (Morán, 2007).

6.4.2.5.- Guía de observación

Se aplicó la Guía de Observación en las instalaciones del Instituto de Promoción Humana INPRHU, visitando siete ocasiones para verificar la realización de las transacciones administrativas y financieras de acuerdo con la aplicación del control interno en las diferentes áreas con que cuenta la Institución con 20 interrogantes (Ver anexo 16).

Observación directa, se caracteriza porque es el mismo investigador quien observa el fenómeno, el mismo observador percibe las características del fenómeno que pretende estudiar. Los datos obtenidos guardan mayor credibilidad o confiabilidad y la interpretación que se haga también, porque el mismo que observó interpretará lo observado (Sequeira y Cruz 1997:62).

6.5.- Métodos de análisis de datos

Método de Análisis: es el proceso de conocimientos que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esta manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.

Se analizó y evaluó la aplicación del control interno en los procedimientos Administrativos y Financieros en las diferentes áreas del Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto, a través de sus características que se tiene como Organización.

Se presenta paso a paso la forma y manera como se condujo el estudio. Se debe mencionar los aspectos éticos o políticas que influyeron en el desarrollo del estudio o su validez (Méndez, 2009).

El área de estudio fue el Instituto de Promoción Humana INPRHU, que se encuentra ubicado en el Municipio de Somoto, departamento de Madriz, el período que se tomó en la investigación fue el 2011-2012.

El estudio se realizó de forma ordenada, se elaboró un plan de trabajo que contenía las actividades desde la elección del tema hasta la redacción del informe final, el lugar donde se realizó la actividad y los participantes.

Los procedimientos a seguir en esta investigación fueron varias visitas de exploración a la empresa, posteriormente se recolectó la información necesaria para conformar el marco teórico del trabajo, se revisaron documentos utilizados por la Institución, se aplicaron los cuestionarios de control interno por área con el fin de detectar fortalezas y debilidades de la Institución, así mismos se aplicaron las entrevistas, encuesta a los funcionarios por área de trabajo para obtener información confiable.

En el procesamiento de la información se utilizó el programa SPSS, para el análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los empleados del Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto, y el cuestionario de control interno aplicado a la Directora, Sub Directora, Auxiliar de Administración, Recursos Humanos, Responsable de Bodega, Coordinadores de Proyectos y contadores, que permitieron obtener resultados veraces y el resto de las técnicas como la entrevista, observación y revisión documental se sistematizaron manualmente para luego realizar el análisis y síntesis de la información recabada (Ver anexo 17)

VII.- OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable 1 Control Interno

Variable 2 Procedimientos Administrativos y Financieros

Definición	Sub Variable	Indicador	Preguntas	Escala	Instrumento	Dirigida a:
Es un conjunto de Procedimientos, Político, directriz y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y	Ambiente de Control	Organización del Instituto de Promoción Humana INPRHU Estilo de dirección.	Qué tipo de actividad desempeña la Institución?	Abierta	Entrevista	Directora
			¿Quiénes son los responsables de atender cada una de las actividades que realiza la Institución?	Abierta	Entrevista	Directora
			¿Se tiene definida la estructura organizativa del Instituto de Promoción Humana por medio de la existencia de un Organigrama	Abierta	Entrevista	Directora

<p>administrativa de la Empresa.</p>			<p>jerárquico y funcional debidamente actualizado?</p> <p>Cómo esta conformada el área administrativa?</p> <p>¿Los empleados poseen un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades?</p> <p>¿A todo el personal se le ha dado a conocer sus funciones?</p> <p>¿Cómo mide el desempeño de las funciones de cada uno de los empleados?</p>	<p>Abierta</p> <p>Abierta</p> <p>Abierta</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>	<p>Directora</p> <p>Directora</p> <p>Directora</p>
--------------------------------------	--	--	---	--	---	--

			¿Conoce o sabe que es el Control Interno?	Abierta	Entrevista	Directora
			¿Desde cuando se aplica el Control Interno en la institución?	Si___ No___ 0 año ___ 1___ 2___ 3___ Más ___	Encuesta	A todos los empleados
		Funciones del personal	¿Cuáles son las funciones que realiza en su cargo?	Abierta	Entrevista	Auxiliar de Administración
			¿Conoce las funciones que desempeña en su cargo?	Abierta	Encuesta	Personal de la Institución
			¿Que tipo de controles maneja para ejercer su trabajo según sus funciones?	Abierta	Cuestionario	Directora, Auxiliar de Administración

			¿Qué relación tiene con otras áreas?	Abierta	Cuestionario	, Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega. Directora, Auxiliar de Administración Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega.
			¿Conoce las actividades que realiza en todos los Programas y Proyectos el Instituto de Promoción Humana INPHU Somoto?	Si _____ No _____	Cuestionario	Directora, Auxiliar de Administración, Contador, Recursos

			<p>¿Las funciones del contador están separadas del personal encargado del manejo de los fondos?</p>	Si__ No__	Cuestionario	Humanos, Responsable de Bodega. Directora, Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega.
			<p>¿Se elaboran arqueos periódicos, dejando evidencia escrita de los mismos y de su conformidad?</p>	Si__ No__	Cuestionario	Coordinador de Proyectos

			¿Existen formatos apropiados para realizar arqueos?	Si__ No__	Cuestionario	Contadora de Proyectos
			¿La persona encargada de la custodia de la caja, realiza o tiene a su cargo la elaboración de registros contables?	Si__ No__	Cuestionario	Contadora de Proyectos
		Evaluación del control Interno	¿Se comprueba que los gastos reflejados corresponden al periodo en el que se contabiliza?	Si__ No__	Entrevista	Coordinador de Proyectos
	Evaluación de Riesgos		¿La documentación que soporta el registro del gasto, esta girada a nombre del Instituto de Promoción Humana?	Si__ No__	Entrevista	Coordinador de Proyectos

			¿Realiza el encargado de caja conciliaciones bancarias y elaboración de asientos contables?	Si__ No__	Entrevista	A todo el personal
			¿Son una o varias personas las responsables de la custodia de la caja?	Abierta	Entrevista	A todo el personal
		Eficiencia y eficacia	¿El Instituto de Promoción Humana cuenta con programas de entrenamiento y capacitación para el correcto desempeño de sus responsabilidades de cada uno de los	Abierta	Entrevista	A todo el personal

			<p>coordinadores de Proyectos?</p> <p>¿Cuenta el Instituto de Promoción Humana con un Manual de procedimientos?</p> <p>¿Cuenta el Instituto de Promoción Humana INPRHU con un Manual de funciones?</p> <p>¿Conoce los riesgos que se pueden producir al no seguir la norma correspondiente que emana el donante?</p>	<p>Abierta</p> <p>Abierta</p> <p>Abierta</p>	<p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>	<p>A todo el personal</p> <p>Directora, Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos,</p> <p>Responsable de Bodega</p>
--	--	--	--	--	---	--

			<p>¿El Instituto de Promoción Humana cuenta con programas de entrenamiento y capacitación para el correcto desempeño de sus responsabilidades de cada uno de los coordinadores de Proyectos?</p> <p>Si _____ No _____</p>		Encuesta	Directora, Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega
		Evaluación de Funciones	<p>¿Cree usted que al aplicar Control Interno en el Instituto de Promoción Humana contribuya a la eficiencia en las operaciones aplicadas en los procesos administrativos</p> <p>Si _____ No _____</p>		Cuestionario	Administración

			<p>financieros?</p> <p>¿Cuenta con Manuales que les guíe los procedimientos a seguir en todas las operaciones?</p> <p>Si _____ No_____</p>		Cuestionario	Coordinador de Proyectos
			<p>¿Cada cuanto se actualizan los Manuales?</p> <p>Sí____ No____</p>		Guía de observación	Auxiliar de administración
		Ejecución apropiada de transacciones	<p>¿Trabajan de acuerdo a las funciones del Manual?</p> <p>Abierta</p>		Entrevista	Administración
			<p>¿Utiliza el Instituto de Promoción Humana para efectos de control informes comparativos?</p> <p>Sí____ No_____</p>		Entrevista	Directora

			<p>¿Todos los comprobantes, informes y Estados Financieros son revisados y aprobados por el personal correspondiente?</p> <p>¿Se hacen arqueos sorpresivos?</p> <p>¿El Trabajo que realiza cada empleado es supervisado por el Coordinador u otra</p>	<p>Sí___ No___</p> <p>Abierta</p> <p>Sí___ No___</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Entrevista</p> <p>Cuestionario</p>	<p>Directora, Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega.</p> <p>Directora, Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos, Responsable</p> <p>Directora, Sub Directora Auxiliar de Administración, Contador,</p>
		Información financiera				

			<p>área de la Institución?</p> <p>¿Su trabajo es supervisado por su superior inmediato?</p> <p>Si__ No__</p>		<p>Cuestionario</p>	<p>Recursos Humanos, Responsable de Bodega.</p> <p>Directora, Sub Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega.</p>
			<p>¿Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que soportan tanto ingresos como egresos?</p> <p>Si__ No__</p>		<p>Cuestionario</p>	<p>Auxiliar de Administración</p>

		Circuito de la información	¿ A todo el personal se le ha dado a conocer sus funciones?	Si__ No__	Cuestionario	Directora, Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega
		Supervisión continúa	¿Se han establecido documentos internos de conciliación, verificación, supervisión y arqueos?	Si__ No__	Entrevista	Directora, Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos, Responsable

			<p>¿Todos los comprobantes, informes y Estados Financieros son revisados y aprobados por el personal correspondiente?</p>	Abierta	Entrevista	de Bodega. Directora, Auxiliar de Administración , Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega.
			<p>¿Realiza el encargado de caja conciliaciones bancarias y elaboración de asientos contables?</p>	Sí__ No__	Cuestionario	Directora, Auxiliar de Administración , Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega.
			<p>¿Se han definido normas y procesos a seguir en los gastos de personal que aseguren la correcta contabilización y utilización de las cuentas</p>	Sí__ No__	Cuestionario	Directora, Auxiliar de

		Evaluación de controles	de remuneraciones y cargas sociales?			Administración, Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega.
			¿ A qué áreas brinda apoyo?	Sí__ No__	Cuestionario	Administración
			¿Que sistema de supervisión utiliza en cada una de las áreas?	Sí__ No__	Cuestionario	Administración
			¿Se han establecido documentos internos de conciliación, verificación, supervisión y arqueo?	Sí__ No__	Cuestionario	Administración

		Controles de organización y sistema de operación y de información	de ¿Toman con regularidad y vacaciones la cajera y demás empleados en puestos de confianza y sus deberes son asumidos por otros?	Sí__ No__	Cuestionario	Administración
			¿Se utilizan solicitudes de compras, firmadas y autorizadas por el responsable, para la realización de los pedidos?	Sí__ No__	Cuestionario	Directora, Sub Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega

<p>Son aquellos que se identifican con la función administrativa en su sentido más amplio.</p> <p>Son procedimientos generalmente</p>	<p>Frases del estudio y evolución del control interno.</p>		<p>¿Se ajustan los ajustes por diferencias en los registros permanentes de existencias en base a los inventarios físicos realizados?</p> <p>¿Se realiza el recuento físico de inventarios por persona diferente a la responsable de su custodia?</p>	<p>Sí__ No__</p> <p>Sí__ No__</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Cuestionario</p>	<p>Directora, Sub Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega</p> <p>Directora, Sub Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega</p>
---	--	--	--	---	---	---

<p>identificados como operaciones de oficinas, tales como: manejo de documentación, tenedurías de libros, informes.</p> <p>Procedimientos Financieros comprende el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a la custodia de los</p>		<p>Registros contables</p>	<p>¿Contiene la Factura: No, fecha, nombre del cliente, dirección, fecha, se detallan las cantidades y unidades, descripción, precio unitario, importe y total</p> <p>¿El comprobante de pago contiene en la primera sección de cheque: nombre del beneficiario, fecha, importe y firmas. En la segunda sección especifica el concepto de pago y la firma del que recibe el cheque?. ¿En la tercera sección contiene cuentas y subcuentas que deben ser debitadas</p>	<p>Si__ No__</p> <p>Si__ No__</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Cuestionario</p>	<p>Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega</p> <p>Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega</p>
--	--	----------------------------	---	---	---	---

<p>recursos financieros y materiales a la exactitud y confiabilidad de los registros que originen la fuente de información para producir reportes financieros</p>		<p>Procedimientos y Normas de cada área</p>	<p>y acreditadas por las operaciones que originan la emisión del cheque y las firmas de elaborado, revisado y autorizado?.</p> <p>¿Se encuentran pre numerada?</p> <p>¿El recibo de bodega (vale de entrada a bodega), contiene en la parte superior la fecha de recepción de los materiales, suministros etc., No. Consecutivo del</p>	<p>Si__</p> <p>No__</p> <p>Si__</p> <p>No__</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Cuestionario</p>	<p>Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos Responsable de Bodega</p> <p>Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos</p>
---	--	---	---	---	---	---

	<p>Procesos de control de la organización administrativa</p> <p>Actividades de</p>		<p>documento seguido del nombre del proveedor. En el cuerpo se detallan el código, descripción, unidad de medida, cantidad, precio y el importe de cada artículo. Al final aparecen espacios para los nombres y firmas de las personas que recibe el bien el que revisa y contabiliza?</p> <p>¿La solicitud de materiales y artículos de oficina contienen en la parte superior la fecha de emisión por la solicitud, la persona a quien debe entregarse dicho artículo,</p>	<p>Si__</p> <p>No__</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Responsable de Bodega</p> <p>Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos, Responsable</p>
--	--	--	--	-------------------------	---------------------	---

	Control		<p>fecha de entrega y el uso de los mismos, el código, descripción del artículo, unidad de medida, cantidad solicitada, precio por unidad e importe y al final las firmas de la persona que solicita y autoriza?.</p> <p>¿Se comprueba que los gastos reflejados corresponden al periodo en el que se contabiliza?</p>	<p>Si__</p> <p>No__</p>	Cuestionario	<p>de Bodega</p> <p>Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos Responsable de Bodega</p>
--	---------	--	--	-------------------------	--------------	--

			<p>¿Existe fondo fijo de caja Chica?</p> <p>Si__</p> <p>No__</p>		<p>Cuestionario</p> <p>Directora</p> <p>Auxiliar de Administración</p> <p>, Contador,</p> <p>Recursos Humanos,</p> <p>Responsable de Bodega</p>
	<p>Información y Comunicación</p>		<p>¿Existen formatos apropiados para realizar arqueos?</p> <p>Si__</p> <p>No__</p>		<p>Cuestionario</p> <p>Directora</p> <p>Auxiliar de Administración</p> <p>, Contador,</p> <p>Recursos Humanos</p> <p>Responsable de Bodega</p>

			<p>¿La persona encargada de la custodia de la caja, realiza o tiene a su cargo la elaboración de registros contables?</p> <p>Si__ No__</p>		<p>Cuestionario</p>	<p>Directora Auxiliar de Administración , Contador, Recursos Humanos Responsable de Bodega</p>
			<p>¿La documentación que soporta el registro del gasto, esta girada a nombre del Instituto de Promoción Humana?</p> <p>Si__ No__</p>		<p>Cuestionario</p>	<p>Directora Auxiliar de Administración , Contador, Recursos Humanos Responsable de Bodega</p>

			<p>¿La dependencia de caja es un área restringida?</p> <p>Si__ No__</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Directora Auxiliar de Administración , Contador, Recursos Humanos Responsable de Bodega</p>
			<p>¿Está prohibido que los fondos de caja menor sirvan, para cambiar cheques a empleados, clientes o proveedores?</p> <p>Si__ No__</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Directora Auxiliar de Administración , Contador, Recursos Humanos Responsable de Bodega</p>

	Monitoreo		<p>¿Existe un control adecuado sobre las entradas de efectivo mediante recibos prenumerados?</p> <p>Si__ No__</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos Responsable de Bodega</p>
			<p>¿Están separadas las funciones de custodia y manejo del fondo fijo de caja de las autorizaciones de pagos y registros contables.</p> <p>Si__ No__</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos Responsable de Bodega</p>

			<p>¿La dependencia de caja es un área restringida?</p> <p>Si__</p> <p>No__</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Directora</p> <p>Auxiliar de Administración</p> <p>, Contador,</p> <p>Recursos Humanos</p> <p>Responsable de Bodega</p>
			<p>¿Realiza el encargado de caja conciliaciones bancarias y elaboración de asientos contables?</p> <p>Si__</p> <p>No__</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Directora</p> <p>Auxiliar de Administración</p> <p>, Contador,</p> <p>Recursos Humanos</p> <p>Responsable de Bodega</p>

			<p>¿Se realiza el recuento físico de inventarios por persona diferente a la responsable de su custodia?</p> <p>Si__ No__</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos Responsable de Bodega</p>
			<p>¿Se concilia dicho registro con el mayor general de una manera periódica?</p> <p>Si__ No__</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humano Responsable de Bodega</p>

			<p>¿Facilitan los registros auxiliares las comprobaciones físicas, el calculo de amortizaciones?</p> <p>Si__ No__</p>		<p>Cuestionario</p> <p>Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos Responsable de Bodega</p>
			<p>¿Están las responsabilidades adecuadamente definidas e independizadas en cuanto a autorización de pago, contabilización, custodia y comprobación de propiedad, planta y equipo?</p> <p>Si__ No__</p>		<p>Cuestionario</p> <p>Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos Responsable de Bodega</p>

			<p>¿Se autorizan y están debidamente documentadas las bajas de propiedad, planta y equipo?</p> <p>Si__ No__</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humano Responsable de Bodega</p>
			<p>¿Los anticipos a proveedores están autorizados y bajo continuo seguimiento?</p> <p>Si__ No__</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Administración</p>
			<p>¿Están las divisiones de responsabilidades correctamente definidas?</p> <p>Si__ No__</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Directora Auxiliar de Administración</p>

			<p>en cuanto a funciones de compra, recepción del producto, registro de las cuentas a pagar y realización de los pagos?</p> <p>¿Existe un proceso de selección antes de contratar a personal de nuevo ingreso?</p> <p>Si__ No__</p>		<p>Cuestionario</p>	<p>, Contador, Recursos Humano Responsable de Bodega Administración Directora Auxiliar de Administración , Contador, Recursos Humano Responsable de Bodega</p>
			<p>¿Se mantiene los expedientes actualizados de cada empleado?</p> <p>Si__ No__</p>		<p>Cuestionario</p>	<p>Administración Directora Auxiliar de</p>

			<p>¿Se han definido normas y procesos a seguir en los gastos de personal que aseguren la correcta contabilización y utilización de las cuentas de remuneraciones y cargas sociales?</p> <p>Si__ No__</p>		<p>Cuestionario</p>	<p>Administración, Contador, Recursos Humanos Responsable de Bodega</p>
			<p>¿Se mantienen listados de control de asistencias o tarjetas de trabajo o reloj por empleado?</p> <p>Si__ No__</p>		<p>Cuestionario</p>	<p>Administración</p>
			<p>¿Son revisados y autorizados los registros</p>			<p>Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos</p>

			de asistencia y tiempo antes de la preparación de la nomina?		Cuestionario	Humanos
			¿Están las horas extras formalmente aprobadas, previa autorización de las mismas?	Si__ No__	Cuestionario	Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos
			¿La persona que elabora la nomina ¿Son independientes de las funciones de contratación y pago de nomina?	Si__ No__	Cuestionario	Directora Auxiliar de Administración, Contador.
			¿Si el pago de nomina es efectivo ¿Se procede a firmar un recibo por el empleado	Si_ No_	Cuestionario	Recursos Humanos

			<p>¿Se efectúa periódicamente una revisión de todo el ciclo de nomina para garantizar su correcto funcionamiento y preparación?</p> <p>Si_</p> <p>No_</p>	Cuestionario	Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos.
			<p>¿El catálogo de cuentas y el instructivo están elaborados de acuerdo al giro del Instituto de Promoción Humana</p> <p>Si_</p> <p>No_</p>	Cuestionario	Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos
			<p>¿Las facturas de venta son revisadas en cuanto a precios, cantidades y condiciones de crédito.</p>		

VIII.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

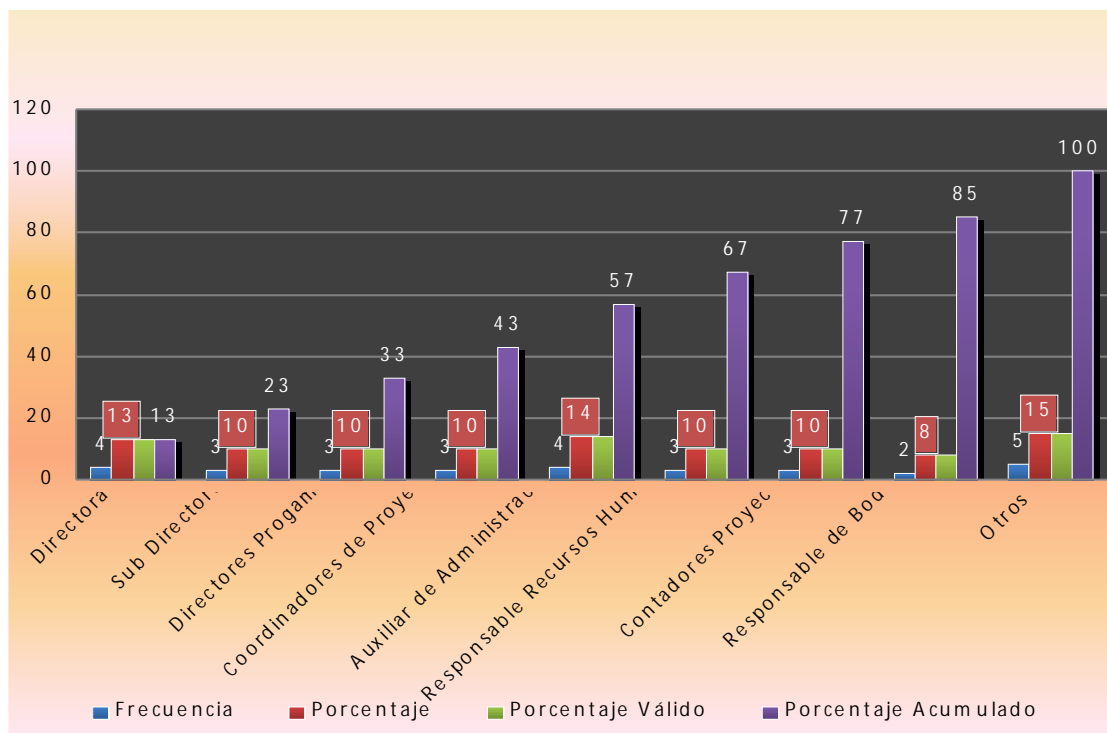
El análisis que se realizó con el presente trabajo se fundamenta en los objetivos específicos propuestos en la investigación y tienen un soporte confiable en los diversos instrumentos aplicados a la Directora, Sub Directora, Auxiliar de Administración, Responsable de Recursos Humanos, Contador y Coordinador de Proyecto y Responsable de Bodega y a todo los demás trabajadores del Instituto de Promoción Humana.

El control Interno en los procedimientos Administrativos y Financieros que se aplican en el Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto.

En la obtención de los datos solicitados a través de la encuesta el 13% lo representa la Directora, el 10% Sub Directora, el 10% Directores de Programas, el 10% Coordinadores de Proyectos, 14% Auxiliar de Administración, 10% Responsable de Recursos Humanos, 10% Contadores de Proyectos, 8% Responsable de Bodega y un 15% está concentrado en otros.

Todo este personal tomado en cuenta en la muestra seleccionada está de cara a las actividades de dirección y administración financiera y como responsables de aplicar un eficiente control interno institucional, pero en la gráfica se muestra que para ser una Institución tan grande con 116 empleados, el personal que se dedica a labores en áreas administrativas financieras es muy poco para poder cumplir a cabalidad con las diferentes tareas y poder obtener una mejor segregación de funciones. (Ver gráfico)

Gráfico 1: Ubicación del personal según el cargo que desempeñan de la muestra seleccionada de todo el personal que labora para la Institución



Fuente: Encuesta aplicada al personal del Instituto de Promoción Humana INPRHU.

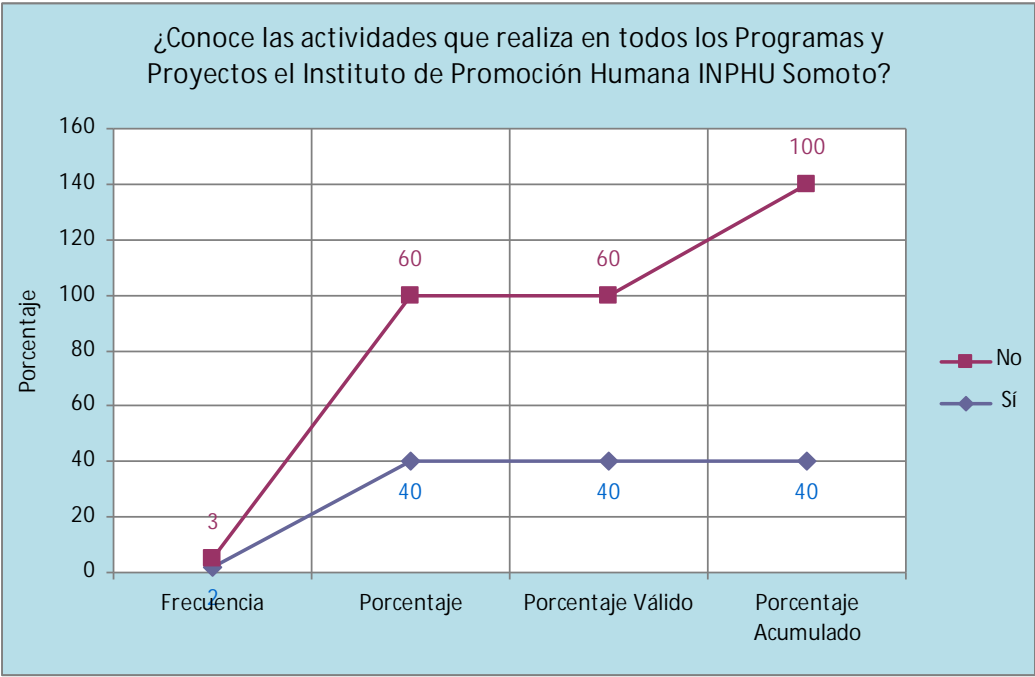
El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades y la importancia que le asignan al control interno. (Estupiñán, 2002:21).

El ambiente de control consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Es la base de los demás componentes a proveer disciplina, y estructura para el control e incidir en la manera como se estructuran las actividades de la Institución, como se asigna autoridad y responsabilidad, como se organiza y desarrolla la gente, como comparten y comunican los valores y como el personal toma conciencia de la importancia del control.

El ambiente de control debe de estar formado por un estilo de dirección donde se fijarán los objetivos, metas y políticas de la empresa, con su debida estructura organizacional, asignación de autoridad y responsabilidad a los diferentes empleados que laboran para el Instituto de Promoción Humana INPRHU.

El Instituto de Promoción Humana deberá poseer un sistema de información ya que se constató por medio de la entrevista que un 40% de los empleados conoce las actividades que se realizan en cada uno de los Programas y Proyectos que ejecuta el Instituto de Promoción Humana y un 60% desconoce, pero al momento de hacer la entrevista no hay mucha coordinación entre las distintas actividades que realiza cada uno de ellos.

Gráfico 2: ¿Conoce las actividades que realiza en todos los programas y proyectos el Instituto de Promoción Humana INPHU Somoto?

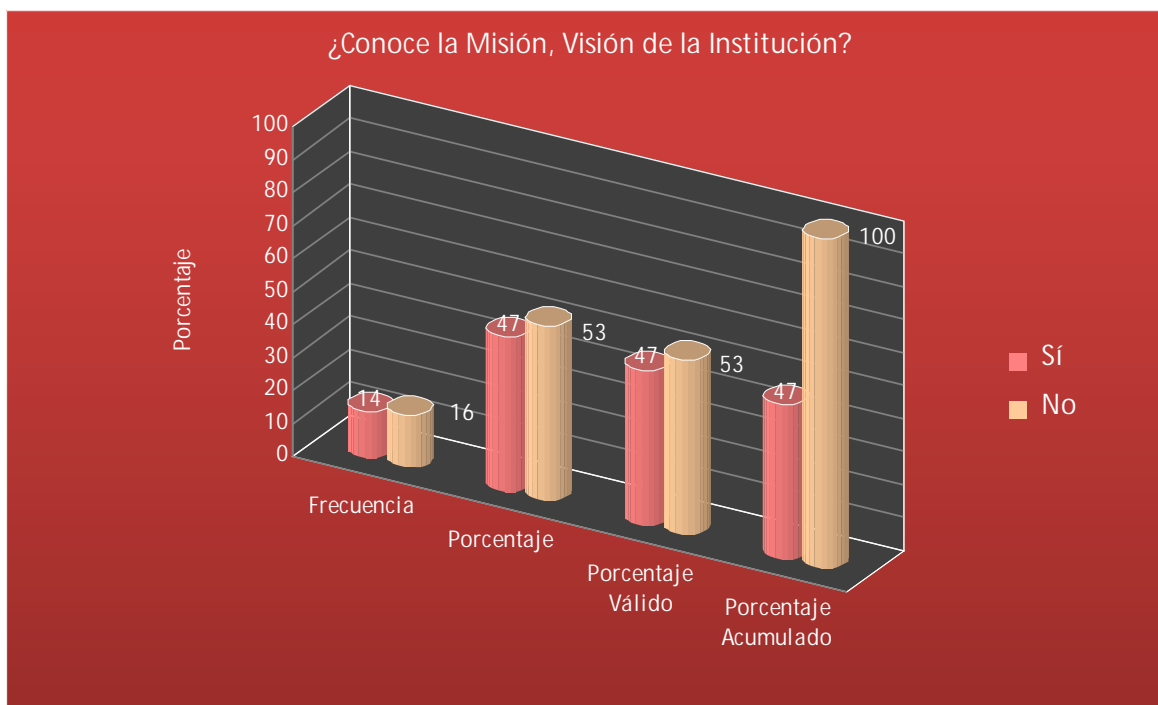


Fuente: Encuesta aplicada al personal del Instituto de Promoción Humana INPRHU.

La dirección de la institución deberá trazar los objetivos de la organización, cambios, recursos utilizados y sobre todo políticas que rigen la comunicación más fluida entre todos los programas y proyectos que se ejecutan con el objetivo de minimizar recursos económicos en la ejecución de las actividades y aseguran que estos se utilicen efectivamente para alcanzar los objetivos deseados y previstos y así llevar un control interno en cuanto en el Área Administrativa financiera.

En cuanto a su misión y visión el 47% la conocen, mientras que el 53% no. (Ver gráfico)

Gráfico 3: ¿Conoce la Misión, Visión de la Institución?



Fuentes: Encuesta aplicada al personal del Instituto de Promoción Humana INPRHU

Para Fleitman misión: es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una Empresa u organización porque define: 1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa. 2) Lo que pretende hacer. 3) El para quién lo va a hacer.

Visión, en el mundo empresarial, la **visión** se define como el camino al cual se dirige la empresa largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc... Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una *visión* de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

El Instituto de Promoción Humana deberá crear un aspecto de comunicación más fluido, ya que este proceso de comunicación de la organización estará determinado por su objeto social, su historia y tradiciones, sus características, nivel de participación de los trabajadores, objetivos estratégicos y operativos, así como por el grado de integración de sus procesos.

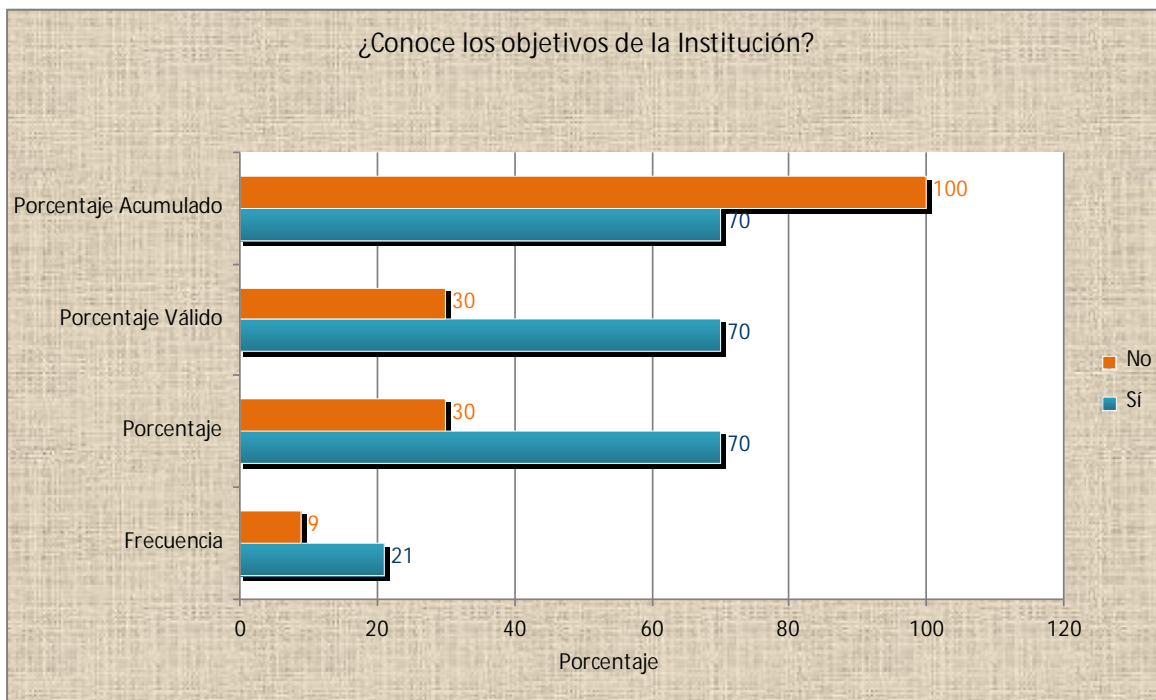
Con este proceso de comunicación más fluido se constituyen premisas fundamentales para una comunicación institucional eficaz, el conocimiento y dominio por parte de los trabajadores de la organización, de la misión, la visión y los valores de ésta, así como de su objeto social, que es la razón por la que la organización existe. Es por ello que se deben utilizar diferentes vías y medios para lograrlo, así como tener evidencia de las acciones realizadas con estos fines.

El sistema de comunicación se reconoce como fuerza central de enlace entre los diferentes subsistemas de la organización. De esta manera, es necesario incorporar una concepción coherente, integrada y planificada de la comunicación que condicione el aumento de los niveles de motivación y participación de los miembros de la organización y acreciente su implicación en la búsqueda de la eficiencia y calidad, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la misma.

Asignar a la comunicación la importancia que tiene, con acciones concretas como la realización de estudios diagnósticos y la implementación de estrategias diseñadas con un enfoque sinérgico, disminuirá la improvisación y la descoordinación, lo cual permitirá ganar tiempo y economizar esfuerzos y recursos.

En cuanto a los objetivos institucionales al momento de realizar la encuesta nos dimos cuenta que el 21% conoce los objetivos de, mientras que el 9% no los conoce, pero si saben que la institución tiene sus objetivos organizacionales como toda empresa. (Ver gráfico).

Gráfico 4: ¿Conoce los objetivos de la Institución?



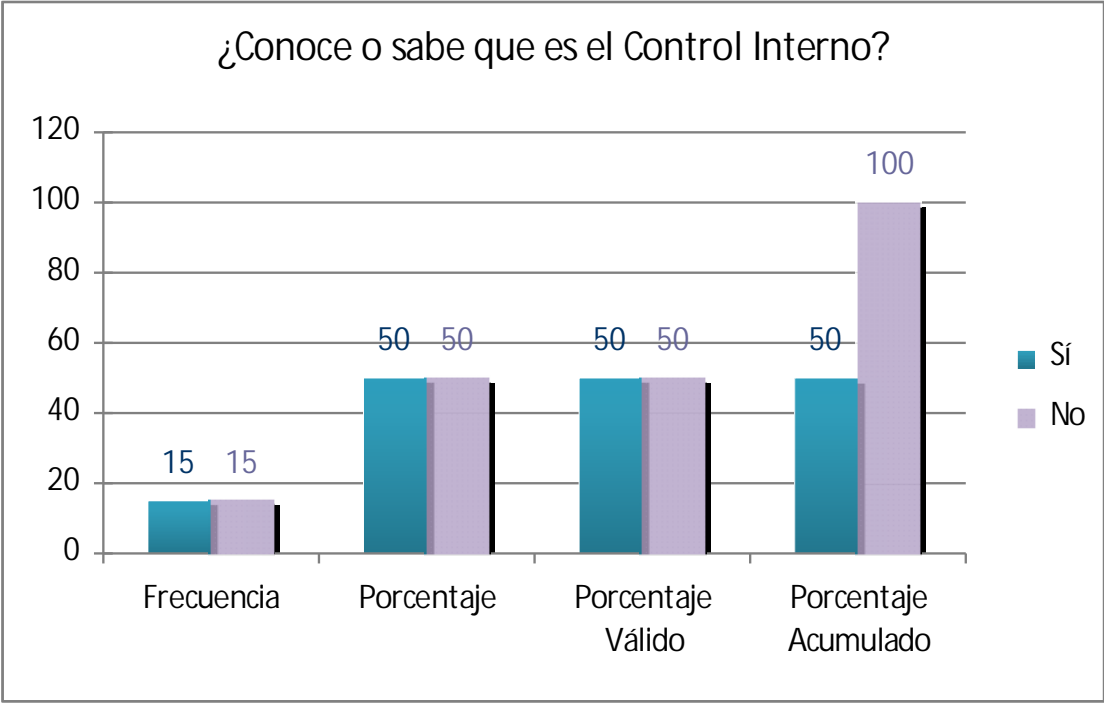
Fuente: Encuesta aplicada al personal que labora para la Institución INPRHU Somoto

Los objetivos proporcionan un sentido de dirección, sin ellos los individuos al igual que las organizaciones tienden a confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar (Estupiñán, 2002: 120)

Para Henry Fayol, la palabra objetivo proviene de ob-jactum, que significa "a donde se dirigen nuestras acciones." Una vez que los empleados conocen los objetivos en un 100% del total de los empleados la Institución podrá estar más sólida a nivel funcional y estructural ya que todos los empleados conocer hacia donde gira la empresa y que es lo que persigue lograr en cuanto a su desarrollo Institucional, el Instituto de Promoción Humana deberá formular una estrategia de comunicación para poder adoptar conocimiento de su giro como tal a todo los empleados.

El 50% de los empleados del Instituto de Promoción Humana INPRHU afirmaron que no conocen lo que es el Control Interno y el 50% argumentó que si lo conocen. (Ver gráfico)

Gráfico 5: ¿Conoce o sabe lo que es control interno?



Fuente: Encuesta aplicada al personal del Instituto de Promoción Humana INPRHU.

Sin embargo en la visita a dicha Institución se constató que el personal administrativo y financiero y el personal de dirección son los que más conocen lo que es el Control interno, los demás empleados entrevistados lo conocen, pero se les hace difícil asimilarlo debido a las actividades que quizás realizan, poco practican el control interno.

El sistema de control interno es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa (Arenas, Elder, y Beasley, 2007:65).

“Un sistema de Control Interno puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus labores delineadas en una forma independiente, compruebe continuamente el trabajo de otro empleado, hasta determinado punto que pueda involucrar la posibilidad de fraude”. (George, 1930).

“El sistema interno de comprobación y control puede explicarse como la distribución apropiada de funciones del personal, de tal manera que el trabajo de cada empleado pueda coordinarse y comprobarse independientemente del trabajo de otros empleados”. (Víctor ,1936).

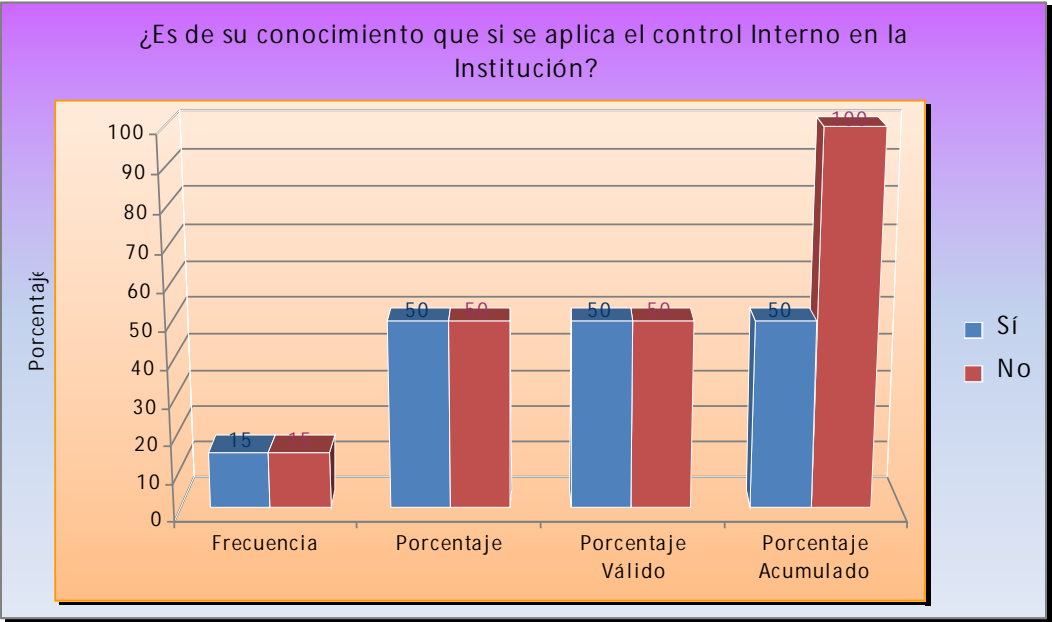
El control interno es una responsabilidad de los que dirigen las actividades operacionales, porque es donde se utilizan los recursos humanos, materiales y financieros para la prestación de los servicios, y por tanto debe garantizar que el control sea realmente efectivo, son los métodos, procedimientos y registros referentes a la salvaguarda de los activos, diseñado para proporcionar una seguridad razonable de que las transacciones se efectúan de acuerdo con la autorización de la gerencia y se registran cuando sea necesario, para mantener el control sobre los activos.

Por tanto el Control contribuye en gran medida a elevar el sentido de responsabilidad de los empleados en la disciplina y la honestidad.

La no observancia de los Principios de Control Interno en la elaboración y aplicación de los procedimientos, normativas, mecanismos, planes, cargos y otros que conformen el Sistema de Control Interno de las entidades, posibilita el desvío y uso indebido de los recursos y la ocurrencia de hechos delictivos, atentando contra la integridad de los dirigentes, trabajadores y propiciando su corrupción.

El 50% de los trabajadores que no aplican en el Instituto de Promoción Humana INPRHU y el 50% afirmaron que si se aplica representado por 30 trabajadores. Cabe mencionar que lo expuesto por los empleados no coincide con la observación realizada a la Institución al desconocer su importancia dentro de la Institución. (Ver gráfico)

Gráfico 6: ¿Es de su conocimiento la aplicación del control Interno en la Institución?



Fuente: Encuesta aplicada al personal del Instituto de Promoción Humana

Según Aguirre (2005), los elementos sobre los que se tiene que basar un sistema de control interno debe ser lo suficientemente amplio para cubrir toda la esfera de la Institución, como organización estructural, políticas y procedimientos contables operativos y la supervisión.

Un sistema de Control Interno bien planeado y responsablemente ejecutado brinda las evidencias para corroborar la ocurrencia de anomalías e irregularidades, por lo tanto es creado para garantizar el funcionamiento de la empresa en óptimas condiciones y evitar afectaciones a sus medios materiales,

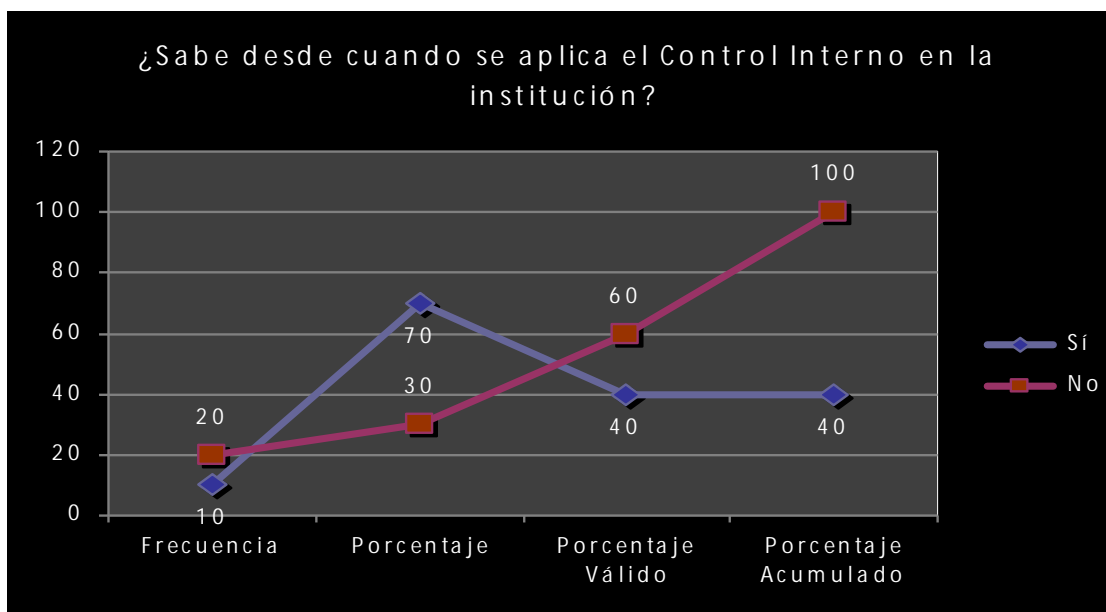
equipos y demás activos. En donde se realiza una labor de organización orientada a cumplir las decisiones adoptadas, se revelan las dificultades que surgen al llevar a la práctica las tareas planteadas y señalan las medidas para vencer las dificultades.

Se destaca la necesidad de que la gerencia y el resto de la organización comprendan cabalmente las trascendencia del Control Interno, la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, y esencialmente la consideración del control como un proceso integrado a los procesos operativos de la Institución, diseñado según sus características y funcionamiento adecuado.

Es imprescindible para su éxito lograr una cultura de control que se exprese en conciencia y actuación de quienes las administran con la activa participación de los trabajadores, es parte importante de una entidad bien organizada, pues garantiza la salvaguarda de los bienes y hace confiable los registros y resultados de la contabilidad, que son indispensables para su buena marcha.

El 70% de los empleados agrega si sabe desde cuando se aplica Control Interno en el Instituto de Promoción Humana representado por 30 empleados, sin embargo el 30% afirma que desde que desde que se fundo en el departamento de Madriz la Institución aplica Control Interno. De acuerdo a las respuestas dicen aplicarlo pero no saben aplicarlo y como se realiza, se observa que carecen de conocimientos sobre lo que es Control Interno.

Gráfico 7. ¿Desde cuándo se aplica el Control Interno en la institución?



Fuente: Encuesta aplicada al personal de INPRHU

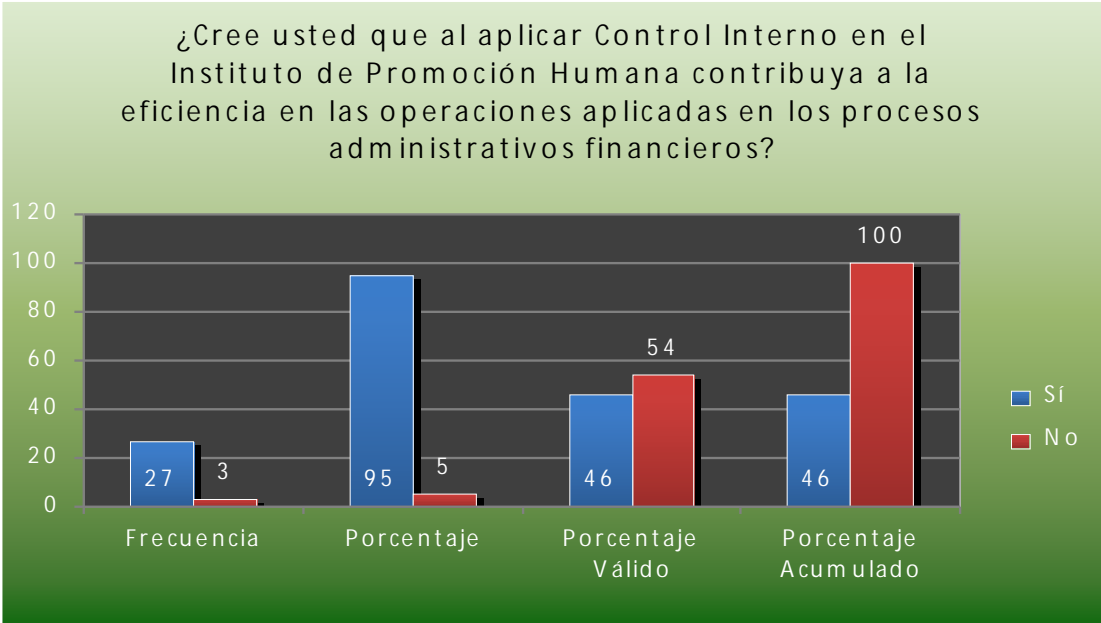
Es evidente que el Instituto de Promoción Humana realiza Control Interno, pero no en todos los proyectos lo realizan de manera eficiente, lo que se pudo apreciar al momento de las visitas a la institución es que una parte de los proyectos lo tienen al 100% aplicados, en otros un 60% de cumplimiento, esto por no poder generalizar una política que abarque a todos aquellos proyectos auditados y no auditados para poder aplicar de manera general en un 100% el control interno.

Según el Informe COSO (1992), el ambiente de control es la base o andamiaje de todo sistema de Control Interno. Determina las pautas de comportamiento en la organización e influye en el nivel de concientización del personal respecto del control. No obstante, su trascendencia radica en que como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento, o debilidad de políticas y procedimientos en una organización.

Se definen y establecen los aspectos organizativos que requiere la entidad para su funcionamiento, se diseña la preparación del personal creando una cultura ética y de integridad moral en todos los miembros de la organización.

El 95% de los empleados asegura que el Control Interno contribuye a la eficiencia de operación del Instituto de Promoción Humana aplicarlos en los procedimiento Administrativos y financieros, por tanto contribuye a la eficiencia en todas las transacciones realizadas a nivel Institucional, mientras que un 5% contesta que debido a que carece de conocimientos acerca de la temática. (Ver gráfico)

Gráfico 8: ¿Cree usted que al aplicar Control Interno en el Instituto de Promoción Humana contribuya a la eficiencia en las operaciones aplicadas en los procesos administrativos financieros?



Fuente: Encuesta aplicada al personal del Instituto de Promoción Humana INPRHU

El proceso de control garantiza que en la Institución se realice efectivamente, lo que debe hacerse e indica en que momento deja el sistema de funcionar con normalidad, de ahí que para lograr los objetivos institucionales, se necesario definir planes que permitan coordinar de manera óptima las actividades de la Institución.

En la eficiencia de la Dirección se debe hacer énfasis en:

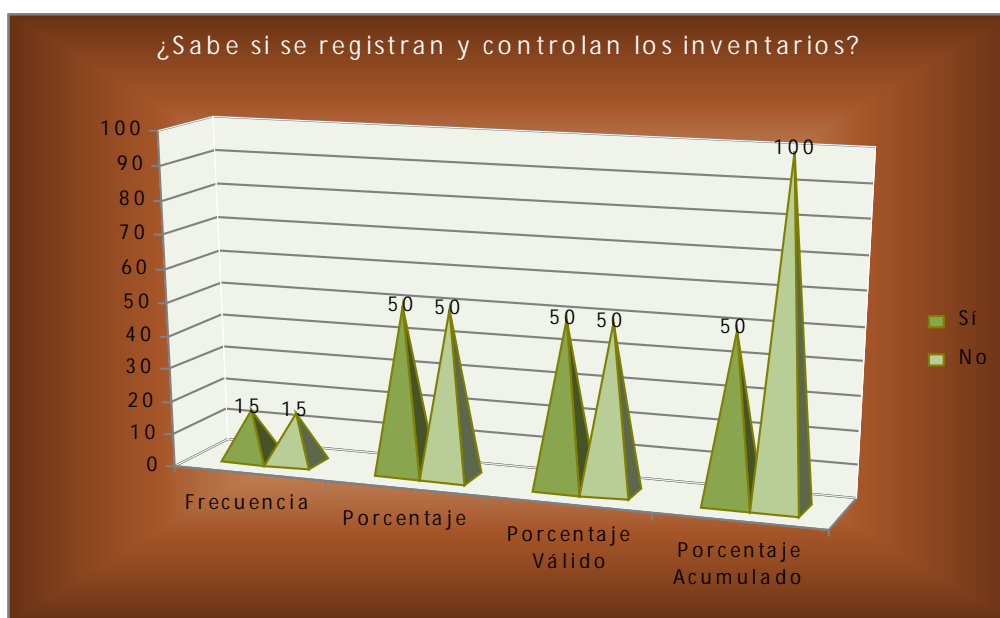
- Uso del tiempo y del esfuerzo de la mejor forma posible.
- La calidad de la toma de decisiones y de los procedimientos de control
- El área de los Recursos Humanos. (Rubio, 2006)

El Control Interno son procedimientos, política, planes de organizaciones las cuales en el Instituto de Promoción Humana INPRHU tiene que tener por objeto asegurar la eficiencia de operación y seguridad en la gestión financiera, contable y administrativa.

En cada área de la Institución, la persona encargada de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidas, en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad para garantizar la seguridad en el Control de los recursos, las operaciones anotadas en los documentos primarios y registradas por la contabilidad. En fin, debe contribuir a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado que abarcará todas las funciones y actividades administrativas, económicas, financieras o contables, por lo que se convierte en un sistema integrado que interrelaciona y verifica todas las funciones de la Institución.

En cuanto al control de inventarios en la Institución el 50% de los empleados encuestados si saben que se controlan los inventarios el otro 50% no saben con exactitud, en la entrevista algunos aducen que si se controlan pero no a nivel general, que todos los bienes están custodiados en bodega pero que no algunos materiales como por Ej., material de oficina de reposición periódica se registra de manera centralizada con cada uno de los Coordinadores. (Ver anexo 18, gráfico 9).

Gráfico 9: ¿Sabe si se registran y controlan los inventarios?



Fuente: Encuesta aplicada al personal que labora para el Instituto de Promoción Humana INPRHU

Según Hernández H. [et al.] (2008:26) los Inventarios en uso se controlan a través del formatos de descargue de bodega “Actas de Inventarios en Uso” por las Áreas de Responsabilidad y cada responsable de Área debe tener firmada la misma. Cada responsable de área tiene que firmar un acta de responsabilidad material de los inventarios en uso bajo su custodia.

El Área Contable debe contar con la información indispensable de estos bienes, para su correcta identificación, verificándose periódicamente la suma de sus valores con el saldo de las cuentas de control correspondientes.

Las “Actas de Inventarios en Uso” de las Áreas de Responsabilidad deben encontrarse actualizados en éstas y en el Área Contable, también deben elaborarse inmediatamente a su ocurrencia, los modelos que registran los movimientos de los Inventarios en Uso, atendiendo a la clasificación de: aumentos, disminuciones y movimientos internos y sus diferentes causales.

Es preciso elaborar el Plan Anual de los Cheques Periódicos y sistemáticos de estos bienes y en caso de detectarse faltantes o sobrantes elaborarse los expedientes correspondientes, contabilizarse éstos correctamente y aplicarse en el caso de faltantes, la responsabilidad material, de acuerdo con lo regulado en la Institución.

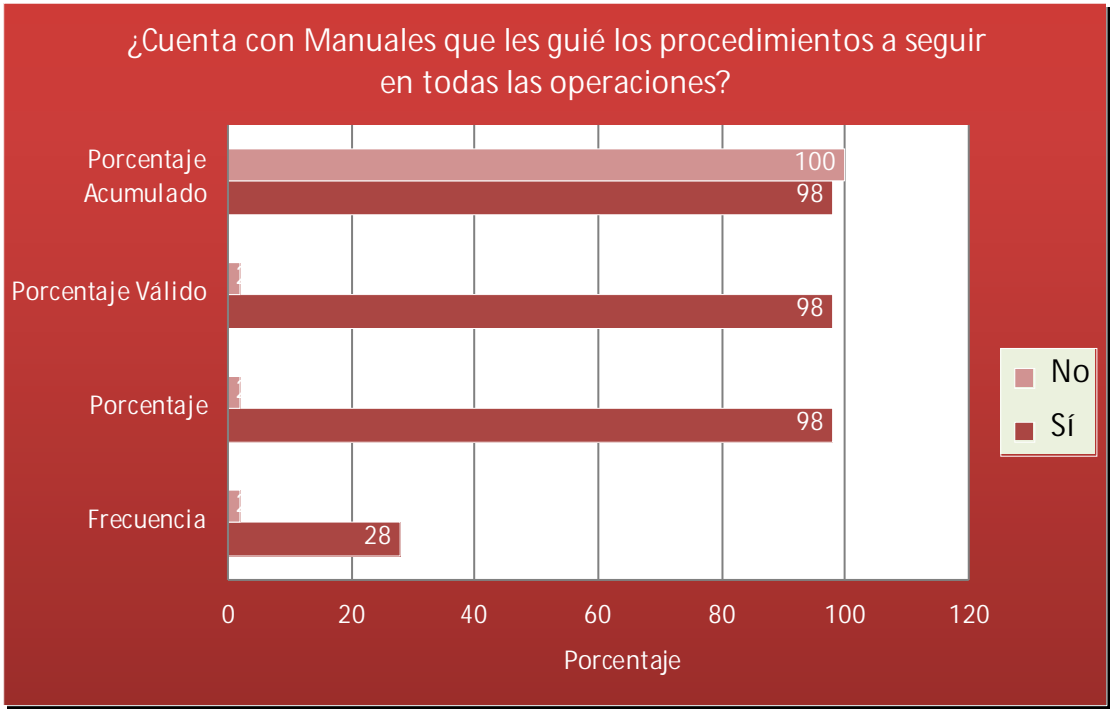
Cuando se sustituya el responsable de un Área de Responsabilidad debe efectuarse el chequeo de todos los Inventarios en uso bajo su custodia, a fin de fijar la responsabilidad material correctamente, de acuerdo a lo regulado para esta revisión.

Todas las disminuciones deben ser de conocimiento de la Comisión de Inventarios en Uso y aprobadas por funcionarios autorizados.

Debido a que en la Institución carece de estos controles es necesario que se adopten medidas acerca del control de inventarios de una manera más oportuna y eficaz ya que no existe una correcta actualización de los inventarios en uso.

En la encuesta se les preguntó sobre la puesta en práctica de Manuales de Procedimientos Administrativos y Financieros que les guíe en todos los procedimientos y el 98% dice que sí se cuenta con manuales y el 2% no sabe si existe. (Ver gráfico)

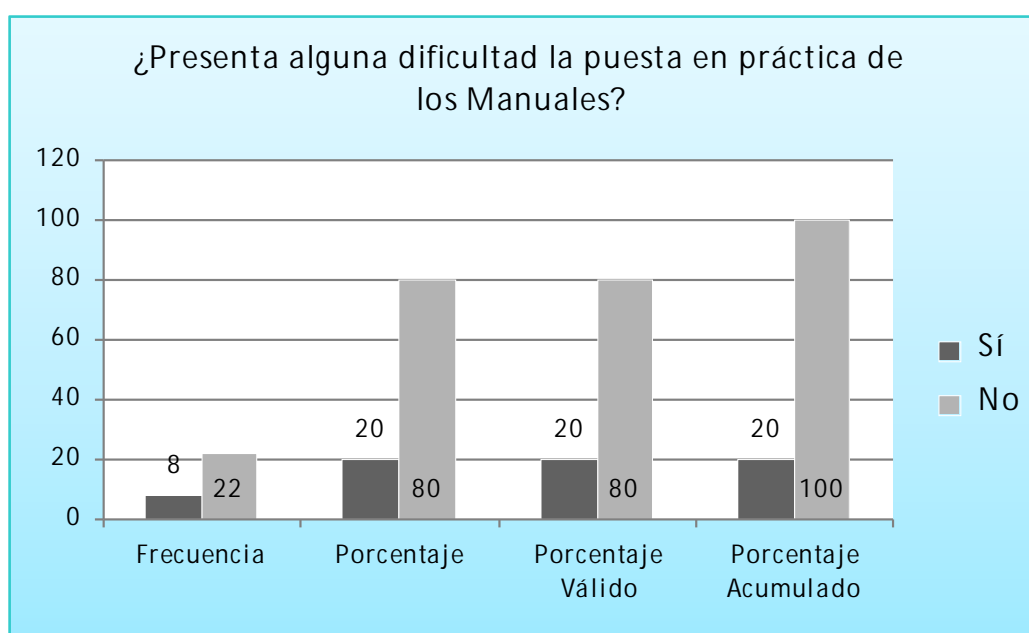
Gráfico 9: ¿Cuenta con Manuales que les guíe los procedimientos a seguir en todas las operaciones?



Fuente: Encuesta aplicada al personal que labora para el Instituto de Promoción Humana INPRHU

Se preguntó en la encuesta que si había dificultad de poner en práctica los Manuales existentes y un 8% respondió que si se les dificulta y un 22% respondió que no se les dificultaría (Ver gráfico)

Gráfico 11: ¿Presenta alguna dificultad la puesta en práctica de los Manuales?



Fuente: Encuesta aplicada al personal que labora para el Instituto de Promoción Humana INPRHU

Manual de Procedimientos: Documento elaborado sistemáticamente en el cual se explican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente, algunos conceptos de diferentes autores:

Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una organización, que se consideran necesario para la mejor ejecución del trabajo.

Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector, es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.

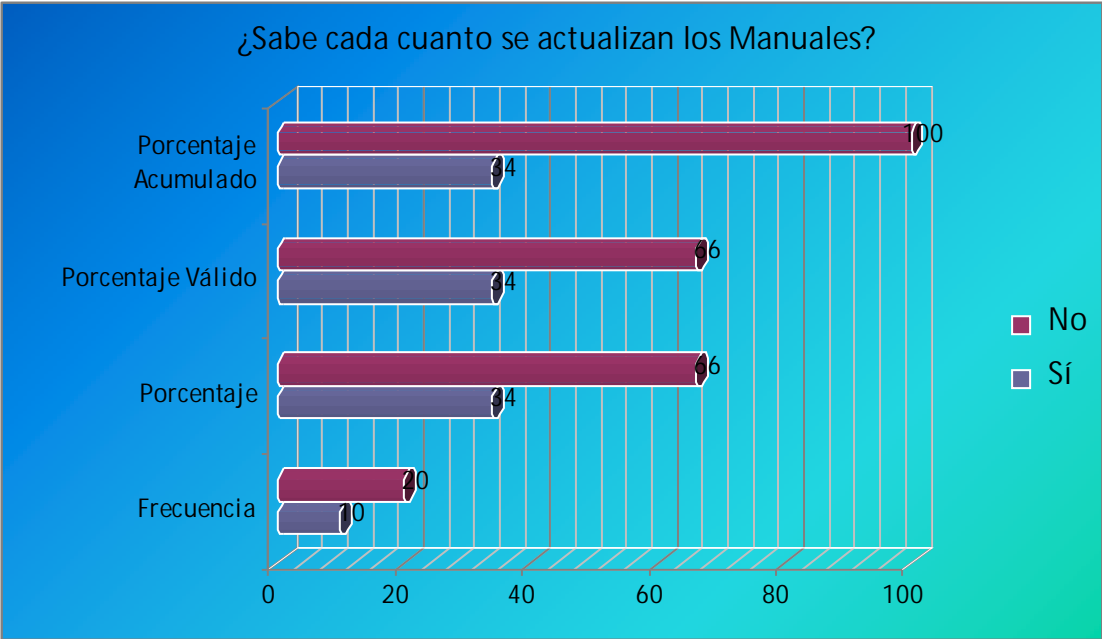
Según Aguirre (2005), los manuales son por excelencia los documentos organizativos y herramientas gerenciales utilizados para comunicar y documentar los procedimientos contables y no contables, Consiste en la organización lógica y ordenada de todos los procedimientos identificados, bajo el esquema de una especie de libro actualizable.

Documentar en forma integral los procedimientos de un área de la empresa, permite tener una visión detallada de las operaciones o del trabajo que realizan los empleados, su nivel de detalle permite conocer adecuadamente todas las actividades de un área.

El Instituto de Promoción Humana deberá tomar en cuenta que la evaluación del Sistema de Control Interno por medio de los Manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la Institución frente a la gestión de recursos financieros. En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procesos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar, la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todo los procesos.

Se realizó otra pregunta en la encuesta realizada en cuanto a la actualización de los Manuales y el 34% dijo que sí sabe si se actualizan y el 66% dijo que no sabe, atendiendo a esta pregunta nos pudimos dar cuenta que sí existen, pero solamente se han podido actualizar una vez, por lo tanto al responder que no saben pues consideramos que es el personal que no tiene mucho tiempo de estar laborando para la Institución. (Ver gráfico)

Gráfico 12: ¿Cada cuanto se actualizan los Manuales?



Fuente: Encuesta aplicada al personal que labora para el Instituto de Promoción Humana INPRHU

Según Aguirre (2007), dado que el Manual se elabora en un tiempo determinado, con información recolectada en ese momento y debido a los constantes cambios que se presentan, tanto a lo interno como a lo externo de las organizaciones, este puede quedar obsoleto, sino se le da el mantenimiento necesario y si no se le actualiza conforme a los movimientos que se van presentando.

Por lo tanto se debe estar revisando y actualizando constantemente para que su vida útil sea mayor y pueda ser una herramienta efectiva para la organización.

Con el fin de mantener el presente Manual actualizado a continuación se presentan una serie de recomendaciones.

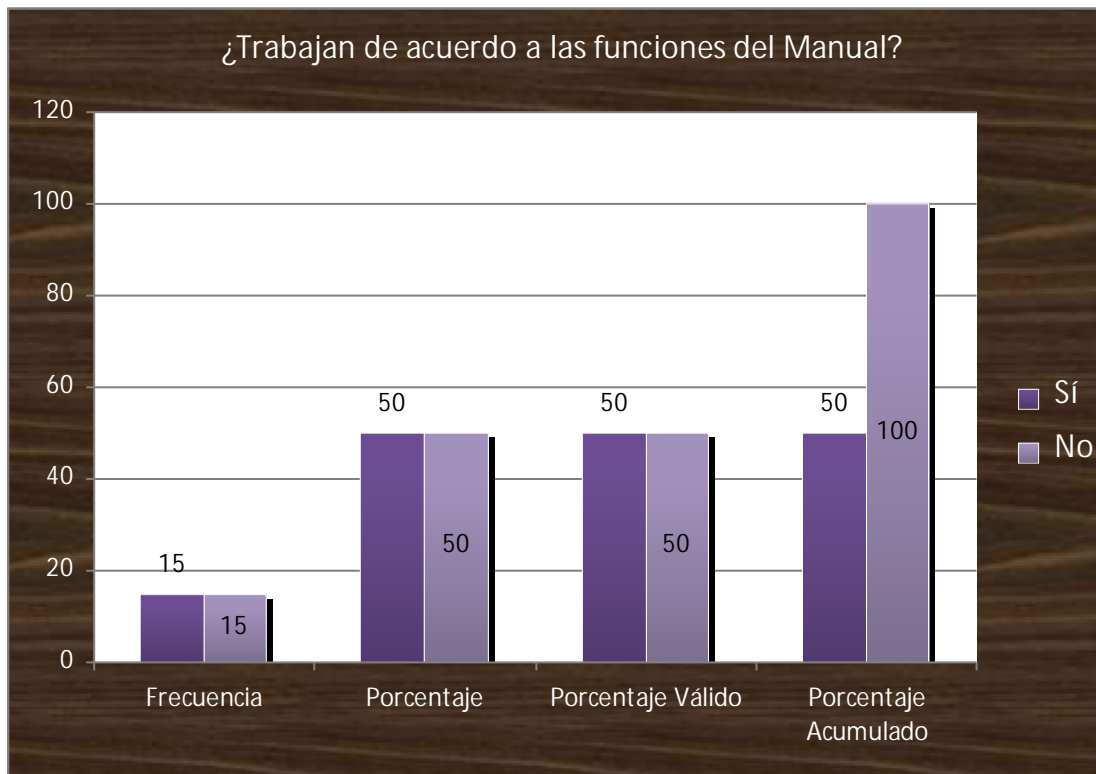
Se deberá revisar mínimo una vez cada dos años, con el fin de determinar si los cambios ocurridos durante este periodo han afectado la forma de llevar a cabo el procedimiento.

Cuando se presente algún cambio interno que amerite la transformación del procedimiento en cuanto a sus políticas, normas, personas que intervienen, en los formularios utilizados o en la forma en que se lleva a cabo, se debe proceder a corregir de inmediato el Manual.

El responsable de revisar y de actualizar el manual cada año será la el Consejo de Dirección de la Institución o Junta Directiva en su efecto la persona que designen para esta labor.

Se realizó una pregunta en la entrevista que si se trabajaba de acuerdo a las funciones descritas en el Manual y un 50% respondió que si se trabajaba y otro 50% dijo que no, representado por 30 empleados de la muestra con la que se trabajo. (Ver gráfico).

Gráfico 13: ¿Trabajan de acuerdo a las funciones del Manual?



Fuente: Encuesta aplicada al personal que labora para el Instituto de Promoción INPRHU

Según Aguirre (2007), las ventajas de trabajar con el Manual de procedimientos es que:

- Facilita la uniformidad de control con el cumplimiento de la rutina de trabajo sin permitir arbitrariedad.
- Permite evaluar la operatividad de las unidades de negocios.
- Facilita las labores de las auditorías
- Es de gran ayuda para el entrenamiento de personal nuevo dentro de la empresa.
- Controla los procedimientos de manera ordenada según los puestos de responsabilidad facilitando la reingeniería de los procesos.
- Interviene en la consulta del personal de trabajo.
- Son una fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la empresa.

- Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con otros puestos de la organización.
- Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.

En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

Los procedimientos, en cambio, son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológico y financiero, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa.

El Instituto de Promoción Humana deberá tomar en consideración que los manuales de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa, y por lo tanto deberá uniformar o dar a conocer a todos los empleados que si se trabaja de acuerdo a las funciones del Manual, pero la única dificultad es que no todos los proyectos adoptan estos lineamientos por falta de conocimiento del Manual o que se tomen medidas más eficaces para su fiel cumplimiento.

Se aplicó una pregunta en uno de los cuestionarios de Control Interno que si son una o varias personas de la custodia de la caja, el 60% de los empleados entrevistados contestó que sí y el 40% contestó que no son varias personas, en las visitas que se hicieran a la Institución, se pudo observar que no es que existan personas custodiando la caja, sino que la caja está ubicada en un lugar que no es el correcto, por que está ubicada en el área de contabilidad en un cubículo que cualquier persona tiene acceso a su ingreso y está designada una persona para el manejo de los fondos que prácticamente son fondos fijos de cajas chicas de todos los Proyectos.

Caja General: Son todos los valores representativos en dinero que están disponibles en forma inmediata en la caja General, los cuales deben ser consignado en el Banco de forma inmediata.

El Instituto de Promoción Humana deberá tomar en cuenta que la caja es un lugar que deberá estar restringido en toda Institución por lo tanto deberá adoptar medidas para que nos e permita el acceso de cualquier persona a está área ya que se pueden dar faltantes.

En cuanto al sistema de archivo que utiliza la institución preguntamos a los encuestados que si los documentos se archivan en un lugar seguro y el 60% respondió que sí y el 40% respondió que no, en las visitas que pudimos hacer nos dimos cuenta que los espacios de bodega para almacenar los documentos no son los apropiados, ya que no prestan las condiciones para el almacenaje de estos documentos.

Deberá considerar la información que se maneja en la Institución ya que se viene almacenando desde que el INPRHU inició sus labores en Somoto Madriz, para evitar el exceso de documentación que ya no se utiliza y que ya cumplió con el período estipulado por la norma.

En obtención de los datos solicitados a través de la encuesta que realizamos en cuanto que si existe alguna política establecida por escrito en cuanto a la forma de contabilizar los ingresos recibidos y el 80% contestó que si sabe el 20% contestó que no.

Los ingresos al igual que la utilidad constituyen un concepto fluido, y a base del dinero podría definírseles como la realización productiva del producto neto de una entidad, el ingreso se define como la expresión monetaria de las mercancías de una entidad, el ingreso se debe definir como la expresión monetaria de las mercancías creadas o de los servicios prestados, la definición que dice que los ingresos son resultado de la venta de mercancías resulta indebidamente restringida.

Los ingresos también se han definido como aumento del activo neto, o como un flujo de activo resultante de la producción o entrega de mercancías o de las prestaciones de servicios.

Según el Control Interno todas las entradas diarias de efectivo deben ser depositadas en forma integra en el siguiente día hábil a su recepción.

Aplicación de procedimientos de control interno:

- Arqueos: ordinarios o sorpresivos
- Conciliaciones Bancarias

Subdivisión/ segregación de funciones

- Separación de la responsabilidad operacional de la responsabilidad de registro.
- Separación de la custodia de los activos de la contabilización de los mismos.
- Separación de la autorización de operaciones de la custodia de los activos relacionados.
- Separación de deberes o tareas dentro de la función contable.
- Que se contabilicen todas las operaciones en la forma correcta en los libros de contabilidad.
- Que todas las operaciones a efectuarse tengan la aprobación de personas autorizadas.
- Que las operaciones sean realizadas por las personas autorizadas.
- Que la contabilización o registro original sea revisado por una persona diferente a quien efectuó el registro
- Que los saldos de las cuentas se calculen correctamente y se confirmen ocasionalmente por medio de conteo físico y confirmación de terceros.
- Que se establezcan los controles necesarios a objeto de mantener la exactitud matemática consistentemente:

Responsabilidad de la gerencia frente al efectivo

- Evitar pérdidas por concepto de fraudes o robos,
- Garantizar la exactitud contable de los ingresos, pagos y saldos del efectivo,
- Mantener el saldo suficiente para hacer los pagos necesarios y afrontar emergencias,
- Evitar mantener cifras grandes de dinero ocioso.

Controles sobre el efectivo

- Custodia de los activos separados del registro de transacciones.
- La función de registro debe estar subdividida en varios empleados.

Características

- Existencia de un Plan de Organización.
- Existencia de Políticas y Procedimientos integrados
- Personal adecuado
- Ejecución adecuada a los procedimientos

Objetivos

1. Que todos los ingresos sean depositados integra y oportunamente. (/100% al día siguiente a más tardar)
2. Arqueos sorpresivos. (por personal ajeno)
3. Que todos los egresos se cancelen con cheque.
4. Asignación de un Fondo Fijo adecuado.
5. Que todos los ingresos que debieran recibirse efectivamente se reciban.
6. Que existan formularios prenumerados para Ingresos y Egresos.
7. Que exista un Plan de Cuentas adecuado que permita contabilizar correctamente los ingresos y egresos.
8. Que exista un sistema de autorización de Egresos.

En las visitas que se hicieran a la institución se observó que se cuenta con un Manual de Procedimientos Administrativo y Financiero en el que sí existe una política que habla acerca de la contabilización de los ingresos y esta política la institución la cumple y se lleva en cuentas separadas por proyecto y lo que es fondos propios Institucionales.

En cuanto a la contabilización de los inventarios en una de las preguntas formuladas en la encuesta que se realizara a los empleados preguntamos que si se realiza el recuento físico de inventarios por persona diferente a la responsable de su custodia y el 60% contestó que sí y el 40% que no sabe o no se realiza por una persona diferente.

El control interno es aquel que hace referencia al conjunto de procedimientos de verificación automática que se producen por la coincidencia de los datos reportados por diversos departamentos o centros operativos.

El renglón de inventarios es generalmente el de mayor significación dentro del activo corriente, no solo en su cuantía, sino porque de su manejo proceden las utilidades de la empresa; de ahí la importancia que tiene la implantación de un adecuado sistema de control interno para este renglón, el cual tiene las siguientes ventajas:

- Reduce altos costos financieros ocasionados por mantener cantidades excesivas de inventarios
- Reduce el riesgo de fraudes, robos o daños físicos
- Evita que dejen de realizarse ventas por falta de mercancías
- Evita o reduce perdidas resultantes de baja de precios
- Reduce el costo de la toma del inventario físico anual.

En las visitas realizadas a la Institución se pudo comprobar que no cuentan con un espacio suficiente para el almacenaje de los inventarios lo que facilita el descontrol sobre todo porque no se contabiliza con exactitud el total de los equipos sobre todo de oficina que es lo que más predomina, se comprobó que el personal que está a cargo de bodega no es el adecuado ni esta capacitado para el manejo o contabilización de los inventarios en Bodega, no cuenta con ningún control que facilite el orden de todos los activos existentes en la Institución.

IX. CONCLUSIONES

Partiendo de los resultados del estudio que se ha hecho sobre la efectividad del Control Interno y su Incidencia en el Mejoramiento de la Gestión Administrativa Financiera Institucional en el Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto, Madriz en el período 2011-2012, se llegó a las siguientes conclusiones.

- 1.- El personal que trabaja para la institución de la muestra tomada para este estudio en su mayoría conocen que es Control Interno.
- 2.- A pesar que existe un Manual de Procedimientos Administrativos no se aplica de manera general en todos los Proyectos.
- 3.- En una de las áreas no existe la suficiente segregación de funciones para el desarrollo de las actividades: El área de caja, además de las funciones de cajera, ejerce otras labores distintas a la de caja.
- 4.- Se comprobó que el Manual de procedimientos Administrativos y Financieros se encuentra desactualizado en relación al tiempo cuando fue formulado y aprobado.
- 5.- La aplicación del Control Interno en la institución tiene debilidades, ya que no todos los proyectos aplican los procedimientos adecuados según se especifica en el Manual de Procedimientos.
- 6.- La Institución carece de personal en el área Administrativa Financiera.
- 7.- El inventario con que cuenta la Institución no está controlado.
- 8.- El personal que maneja en área de bodega, no está capacitado.

X. RECOMENDACIONES

- Para el fortalecimiento Institucional es necesario desarrollar estrategias para el área Administrativa Financiera, ya que es clave para la buena marcha en función de las actividades que realiza, y permita desarrollar el control efectivo en los procedimientos con el fin de mejorar el manejo de los recursos financieros y mantener funciones administrativas de calidad.
- Es necesario que el Instituto de Promoción Humana capacite a todo su personal en el uso y aplicación del Control Interno (COSO), para su debida apropiación y aplicación. Por tanto deberá organizar un plan de capacitación sobre el control interno en los procedimientos, dirigida al personal que coordina proyectos y personal técnico, que de una u otra manera ejercen actividades.
- El Manual de Procedimientos Administrativo deberá actualizarlo por lo menos una vez al año, ya que se pudo observar que la institución ha ido creciendo y la dinámica de trabajo en comparación con todos los Organismos que financian Proyectos es cada vez cambiante y requiere de actualización rigurosa de acuerdo a las exigencias de cada día.
- Deberá nombrar personal en aquellos puestos que están débiles para la actualización de muchas actividades: inventario institucional y de proyectos, de esto depende la credibilidad sobre todo de la cooperación externa.
- Es necesario que todo el personal de nuevo ingreso se apropie de todas las herramientas que tiene la institución, como es reglamento interno, manuales de procedimientos, políticas institucionales y demás normativas y sobre todo de su misión, visión y objetivos.

- Ser más estrictos en la puesta en práctica de todo aquel proyecto que se ejecute en la institución, en la aplicación de los procedimientos especificados ya en el Manual de todas las transacciones realizadas a diario.

XI. BIBLIOGRAFIA

Arens, A. A., Elder R. J. Beasley, M. (2007). Auditoría un enfoque integral. México: Prentice Hall, Pearson Educación.

Acevedo, A. & López, A. (2002). El Proceso de la entrevista. México: Editorial Limusa, S.A

Aguirre O. D. Juan M. (2006). Auditoría y Control Interno. Madrid-España: Editorial Cultural S.A.

Blanco L., Y. (1995). Manual del Contador Público, Normas y Procedimientos de Auditoria Integral. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México.

Blaxter L., Hughes C. Y. Tight M. (2000). Como se hace una Investigación. Barcelona, España: Editorial Gedisa.

Catacora C., F. (1997). Sistemas y procedimientos contables. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela: Mc Graw Hill.

Cooper&Librand S.A. (1992). Informe COSO. Instituto de Auditores Internos de España. España.

Chiavenato, A. (1993). Iniciación a la Organización y Control. Editorial Mc Graw Hill.

Corea y Villanueva, 2005

Estupiñán G., R. (2002). Control Interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales. Análisis de Informe COSO. Bogotá: Editorial eco-ediciones.

Franklin F., Enrique B. (2004). Organización de Empresas, Manuales Administrativos. México: Mc Graw Hill.

Holmes A. (1985). Principios Básicos de Auditoria. México: Editorial Continental, S.A.

Hernández h. Henry Fayol

Méndez A., Carlos E. (2009). Metodología: Diseño y desarrollo del Proceso de investigación con énfasis en Ciencias Empresariales. México: Editorial Limusa S.A..

Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. (2001). Normas Internacionales de Auditoría. Pronunciamientos técnicos. Emitidas por el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría. México.

Rubio D., P. (2006). Introducción a la gestión Empresarial, fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas, eficiencia y eficacia.

Sequeira y Cruz V. A. (1997). Investigar es fácil, manual de investigación, Managua: Editorial el Amanecer S.A.

Tamayo & Tamayo M. (1983). Metodología formal de la investigación científica. Colombia: Editorial Limusa.

Toledano, 2003

Weiers, R. (1986). Investigación de Mercados. México: Prentice Hall.

XII. ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA REGIONAL DEL NORTE FAREN ESTELI

ENTREVISTA

Dirigida a. Directora Instituto de Promoción Humana INPRHU

Objetivo: Recopilar la información necesaria sobre la estructura organizativa y las formas que se maneja el Control Interno Aplicados a las distintas actividades y transacciones del Instituto de Promoción Humana INPRHU.

I. DATOS GENERALES:

Nombre: _____

Cargo: _____

Tiempo en el Cargo: _____

Estudios Realizados/Experiencia: _____

Fecha: _____

II. DESARROLLO

1. ¿Qué tipo de actividad desempeña la Institución?
2. ¿Quiénes son los responsables de atender cada una de las actividades que realiza la Institución?
3. ¿Se tiene definida la estructura organizativa del Instituto de Promoción Humana por medio de la existencia de un Organigrama jerárquico y funcional debidamente actualizado?
4. ¿Cómo esta conformada el área administrativa?
5. ¿Los empleados poseen un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades?
6. ¿A todo el personal se le ha dado a conocer sus funciones?
7. ¿Como mide el desempeño de las funciones de cada uno de los empleados?

8. ¿Lleva contabilidad el Instituto de Promoción Humana?
9. ¿Que tipo de documentos utiliza para sus registros?
10. ¿Como realizan sus registros?
11. ¿Que tipo de controles tienen establecidos para cada área?
12. ¿Que sistema de supervisión utiliza en cada una de las áreas?
13. ¿Que opinión tiene usted sobre la importancia de los controles en el Instituto de Promoción Humana INPRHU?

ANEXO 2

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA REGIONAL DEL NORTE FAREN ESTELI

ENTREVISTA

Dirigida a. Contadora de Proyectos

Objetivo: Recopilar la información necesaria sobre la estructura organizativa y las formas que se maneja el Control Interno Aplicados a las distintas actividades y transacciones del Instituto de Promoción Humana INPRHU.

I. DATOS GENERALES:

Nombre: _____

Cargo: _____

Tiempo en el Cargo: _____

Estudios Realizados/Experiencia: _____

Fecha: _____

II. DESARROLLO:

1. ¿Utilizan un sistema contable para el registro de las operaciones?
2. ¿Se tiene definido un catalogo de cuentas debidamente descrito y codificado acorde con las transacciones del Instituto de Promoción Humana?
3. ¿Cuenta el Instituto de Promoción Humana INPRHU con un Manual de funciones?
4. ¿Cuenta el Instituto de Promoción Humana con un Manual de procedimientos?
5. ¿Que control se lleva con los Activos que posee el Instituto de Promoción Humana?
6. ¿Como registran y controlan los inventarios?
7. ¿Cuales son los procedimientos utilizados para ingresos y egresos?

8. ¿Que controles se aplican a los gastos?
9. ¿Que tipo de informes financieros prepara el Instituto de Promoción Humana?
10. ¿Que tipo de información genera el sistema contable?

ANEXO 3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA REGIONAL DEL NORTE FAREN ESTELI

ENTREVISTA

Dirigida a. Coordinador de Proyectos

Objetivo: Recopilar la información necesaria sobre la estructura organizativa y las formas que se maneja el Control Interno Aplicados a las distintas actividades y transacciones del Instituto de Promoción Humana INPRHU.

I. DATOS GENERALES:

Nombre: _____

Cargo: _____

Tiempo en el Cargo: _____

Estudios Realizados/Experiencia: _____

Fecha: _____

II. DESARROLLO

1. ¿ Al iniciar un Proyecto cual es el tipo de apertura que se le da en el ámbito administrativo y financiero?
2. ¿Conoce el coordinador de Proyectos las normas correspondientes del donante una vez iniciado una relación de trabajo?
3. ¿Conoce los riesgos que se pueden producir al no seguir la norma correspondiente que emana el donante?
4. ¿El Trabajo que realiza cada empleado es supervisado por el Coordinador u otra área de la Institución?
5. ¿El Instituto de Promoción Humana cuenta con programas de entrenamiento y capacitación para el correcto desempeño de sus responsabilidades de cada uno de los coordinadores de Proyectos?

ANEXO 4

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA REGIONAL DEL NORTE FAREN ESTELI

ENTREVISTA

Dirigida a. Auxiliar de Administración

Objetivo: Recopilar la información necesaria sobre la estructura organizativa y las formas que se maneja el Control Interno Aplicados a las distintas actividades y transacciones del Instituto de Promoción Humana INPRHU.

I. DATOS GENERALES:

Nombre: _____

Cargo: _____

Tiempo en el Cargo: _____

Estudios Realizados/Experiencia: _____

Fecha: _____

II. DESARROLLO

1. ¿Cuales son las funciones que realiza en su cargo?
2. ¿Conoce las funciones que desempeña en su cargo?
3. ¿Que tipo de controles maneja para ejercer su trabajo según sus funciones?
4. ¿Que relación tiene con otras áreas?
5. ¿A que áreas brinda apoyo?
6. ¿Su trabajo es supervisado por su superior inmediato?

ANEXO 5

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA REGIONAL DEL NORTE FAREN ESTELI

ENCUESTA

ENCUESTA AL PERSONAL DEL INSTITUTO DE PROMOCION HUMANA INPRHU SOMOTO

El Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto está realizando un estudio sobre el tema: Efectividad del Control Interno y su Incidencia en el Mejoramiento de la Gestión Administrativa Financiera Institucional en el Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto Madriz, en el período 2011 - 2012

Institución: _____

Fecha de Visita: _____

Hora: _____

Por favor conteste marcando con una X la respuesta correcta.

1. ¿Conoce las actividades que realiza en todos los Programas y Proyectos el Instituto de Promoción Humana INPHU Somoto?

Si _____ No _____

2. ¿Conoce la Misión, Visión de la Institución?

Si _____ No _____

3. ¿Conoce los objetivos de la Institución?

Si _____ No _____

4. ¿Conoce o sabe que es el Control Interno?

Si _____ No _____

5. ¿Es de su conocimiento que si se aplica el control Interno en la Institución?

Si _____ No _____

6. ¿Desde cuando se aplica el Control Interno en la institución?

0 año _____ 1 _____ 2 _____ 3 _____ Más _____

7. ¿Cree usted que al aplicar Control Interno en el Instituto de Promoción Humana contribuya a la eficiencia en las operaciones aplicadas en los procesos administrativos financieros?

Si _____ No _____

8. ¿Cuenta con Manuales que les guíe los procedimientos a seguir en todas las operaciones?

Si _____ No _____

9. ¿Presenta alguna dificultad la puesta en práctica de los Manuales?

Si _____ No _____

10. ¿Cada cuanto se actualizan los Manuales?

0 año _____ 1 _____ 2 _____ 3 _____ Más _____

11. ¿Trabajan de acuerdo a las funciones del Manual?

Si _____ No _____

Gracias por su colaboración

ANEXO 6

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA REGIONAL DEL NORTE FAREN ESTELI

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Institución. Instituto de Promoción Humana INPRHU

Dirigida a. Directora, Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega.

Dependencia. Administración

Fecha:

Objetivo: Determinar el Control Interno implementado en el Instituto de Promoción Humana y el personal involucrado en el proceso.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
A. GENERAL				
1. ¿Existe un plan por escrito de las políticas y procedimientos de control, supervisión y registro?				
2. ¿Cuenta el Instituto de Promoción Humana con un Organigrama?				
3. ¿Se han establecido documentos internos de conciliación, verificación, supervisión y arqueo?				
4. ¿Las funciones del personal directivo y administrativo están delimitados?				
5. Las funciones del contador están separadas del personal encargado del manejo de los fondos?				
6. ¿Tiene un Manual de Procedimientos Administrativo Financiero?				
7. ¿Todos los comprobantes, informes y Estados Financieros son revisados y aprobados por el personal correspondiente?				
8. ¿Utiliza el Instituto de Promoción Humana para efectos de control informes comparativos?				
9. ¿Toman con regularidad vacaciones la cajera y demás empleados en puestos de confianza y sus deberes son asumidos por otros?				

ANEXO 7

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA REGIONAL DEL NORTE FAREN ESTELI

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Institución. Instituto de Promoción Humana INPRHU

Dirigida a. Directora, Sub Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega.

Dependencia. Administración

Fecha:

Objetivo: Determinar el Control Interno implementado en el Instituto de Promoción Humana en el área de caja y el personal involucrado>

B. EFECTIVO CAJA Y BANCO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1. ¿Existe fondo fijo de caja Chica?				
2. ¿Se elaboran arqueos periódicos, dejando evidencia escrita de los mismos y de su conformidad?				
3. ¿Existen formatos apropiados para realizar arqueos?				
4. ¿La persona encargada de la custodia de la caja, realiza o tiene a su cargo la elaboración de registros contables?				
5. ¿Se comprueba que los gastos reflejados corresponden al periodo en el que se contabiliza?				
6. ¿La documentación que soporta el registro del gasto, esta girada a nombre del Instituto de Promoción Humana?				
7. ¿Realiza el encargado de caja conciliaciones bancarias y elaboración de asientos contables?				
8. ¿Son una o varias personas las responsables de la custodia de la caja?				
9. ¿La dependencia de caja es un área restringida?				
10. ¿Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que soportan tanto ingresos como egresos?				
11. ¿Esta prohibido que los fondos de caja menor sirvan, para cambiar cheques a				

empleados, clientes o proveedores?				
12. ¿Están debidamente clasificados de acuerdo a su naturaleza los ingresos?				
13. ¿Están separadas las funciones de custodia y manejo del fondo fijo de caja de las autorizaciones de pagos y registros contables?				
14. ¿Existe un control adecuado sobre las entradas de efectivo mediante recibos prenumerados?				

ANEXO 8

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA REGIONAL DEL NORTE
FAREN ESTELI**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Institución. Instituto de Promoción Humana INPRHU

Dirigida a. Directora, Sub Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega.

Dependencia. Administración

Fecha:

Objetivo: Determinar el Control Interno implementado en el Instituto de Promoción Humana en el área de Banco y el personal involucrado

C. BANCO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1. ¿Se encuentran autorizadas la totalidad de las cuentas bancarias?				
2. ¿Están registradas a nombre de cada uno de los Proyectos las cuentas que se manejan en la Institución?				
3. ¿Se mantiene en un lugar seguro chequeras de los distintos Proyectos?				
4. ¿Existe alguna política establecida por escrito en cuanto a la forma de contabilizar los ingresos recibidos cada día ya sea en efectivo o cheque?				
5. ¿Se efectúan con regularidad las conciliaciones bancarias de cada una de las cuentas?				
6. ¿El funcionario que realiza el pago y el que concilia es diferente?				
7. La emisión de cheques ¿Se realiza al menos mediante dos firmas libradoras mancomunadas por personal directivo?				
8. ¿Se lleva un control de todos los cheques emitidos a los proveedores?				
9. ¿Se comparan los montos de las conciliaciones bancarias con los saldos de los extractos bancarios y con los saldos que se encuentran registrados en la Contabilidad o sistema contable?				
10. ¿La persona encargada del área de Banco ¿Desarrollan algunas de estas funciones?				

<ul style="list-style-type: none"> - Actualización de los registros contables. - Emisión de cheques - Seguimiento, control y supervisión de las distintas actividades. - Elaboración de las conciliaciones bancarias y/o recepción directa de la documentación bancaria. 			
<p>11. ¿Se lleva el registro en libro auxiliar de banco?</p>			

ANEXO 9

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA REGIONAL DEL NORTE FAREN ESTELI

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Institución. Instituto de Promoción Humana INPRHU

Dirigida a. Directora, Sub Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega.

Dependencia. Administración

Fecha:

Objetivo: Determinar el Control Interno implementado en el Instituto de Promoción Humana en el área de Inventarios y el personal involucrado

D. INVENTARIOS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1. ¿Especifican los registros de inventarios las unidades, precios e importes de las existencias?				
2. ¿Se comprueba de una manera regular el inventario permanente con el mayor?				
3. ¿Se ajustan los ajustes por diferencias en los registros permanentes de existencias en base a los inventarios físicos realizados?				
4. ¿Están adecuadamente segregadas las funciones de recepción de incarios con el resto del personal de contabilidad?				
5. Cuando se reciben los suministros. ¿Se procede a realizar los controles de verificación, inspección y recuento?				
7. ¿Es posible que se den salidas de existencia sin la debida autorización? Existen normas que eviten esas situaciones?				
8. ¿Se requiere documentación aprobada para autorizar la salida de suministros de bodega?				
9. ¿Se realizan inventarios físicos?				
10. ¿ Se realiza el recuento físico de inventarios por persona diferente a la responsable de su custodia?				
11. ¿Se revisan y actualizan los valores de las existencias anualmente o cuando sea necesario?				
12. ¿Se realizan revisiones periódicas para el control de existencias en los inventarios?				

ANEXO 10

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA REGIONAL DEL NORTE FAREN ESTELI

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Institución. Instituto de Promoción Humana INPRHU

Dirigida a. Directora, Sub Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega.

Dependencia. Administración

Fecha:

Objetivo: Determinar el Control Interno implementado en el Instituto de Promoción Humana en el área de Propiedad, Planta y Equipo.

E. PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1. ¿Existe un plan anual de inversiones en propiedad planta y equipo correctamente aprobado?				
2. ¿Hay un registro adecuadamente detallado?				
3. ¿Se concilia dicho registro con el mayor general de una manera periódica?				
4. Facilitan los registros auxiliares las comprobaciones físicas, el calculo de amortizaciones?				
5. ¿Están las responsabilidades adecuadamente definidas e independizadas en cuanto a autorización de pago, contabilización, custodia y comprobación de propiedad, planta y equipo?				
6. ¿Se autorizan y están debidamente documentadas las bajas de propiedad, planta y equipo?				

ANEXO 11

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA REGIONAL DEL NORTE FAREN ESTELI

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Institución. Instituto de Promoción Humana INPRHU

Dirigida a. Directora, Sub Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega.

Dependencia. Administración

Fecha:

Objetivo: Determinar el Control Interno implementado en el Instituto de Promoción Humana en el área de Proveedores y otras cuentas a pagar.

F. PROVEEDORES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1. ¿Se reflejan las cuentas x pagar, detalladas en los estados financieros de cada uno de los proyectos de una manera separada de los demás proyectos?				
2. ¿Se comprueba que la realización de pagos refleja la correspondiente documentación soporte de la contabilización previa de las facturas?				
3. ¿Los anticipos a proveedores están autorizados y bajo continuo seguimiento?				
4. ¿Se mantiene un registro de control de los vencimientos de los pagos a realizar?				
5. ¿Están las divisiones de responsabilidades correctamente definidas en cuanto a funciones de compra, recepción del producto, registro de las cuentas a pagar y realización de los pagos?				

ANEXO 12

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA REGIONAL DEL NORTE FAREN ESTELI

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Institución. Instituto de Promoción Humana INPRHU

Dirigida a. Directora, Sub Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega.

Dependencia. Administración

Fecha:

Objetivo: Determinar el Control Interno implementado en el Instituto de Promoción Humana en el área de Nomina

F. PROVEEDORES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1. Existe un proceso de selección antes de contratar a personal de nuevo ingreso?				
2. ¿Se mantiene los expedientes actualizados de cada empleado?				
3. ¿Se han definido normas y procesos a seguir en los gastos de personal que aseguren la correcta contabilización y utilización de las cuentas de remuneraciones y cargas sociales?				
4. ¿Se mantienen listados de control de asistencias o tarjetas de trabajo o reloj por empleado?				
5. ¿Son revisados y autorizados los registros de asistencia y tiempo antes de la preparación de la nomina?				
6. ¿Están las horas extras formalmente aprobadas, previa autorización de las mismas?				
7. La persona que elabora la nomina ¿Son independientes de las funciones de contratación y pago de nomina?				
8. Si el pago de nomina es efectivo ¿Se procede a firmar un recibo por el empleado?				
9. ¿Se efectúa periódicamente una revisión de todo el ciclo de nomina para garantizar su correcto funcionamiento y preparación?				
10. ¿Están correctamente segregadas las funciones de autorización, contabilización y custodia?				

ANEXO 13

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA REGIONAL DEL NORTE FAREN ESTELI

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Institución. Instituto de Promoción Humana INPRHU

Dirigida a. Directora, Sub Directora Auxiliar de Administración, Contador, Recursos Humanos, Responsable de Bodega.

Dependencia. Administración

Fecha:

Objetivo: Determinar el Control Interno implementado en el Instituto de Promoción Humana en el área de Compras

G. Compras	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1. La autorizaron, mantenimiento, ejecución y pago de las compras ¿Es realizado, por personas diferentes al de responsable de bodega?				
2. ¿Se utilizan solicitudes de compras, firmadas y autorizadas por el responsable, para la realización de los pedidos?				
3. ¿Se prepara una orden de pedido a proveedores para cada compra que se realiza?				
4. ¿Están dichas ordenes prenumeradas?				
5. ¿Se indican las características en la orden de compra del producto a comprar?				
6. ¿Se mantiene un registro/detalle de las órdenes de pedidos solicitados a proveedores?				
7. ¿Se solicitan cotizaciones para importes que sobrepasan cierta cantidad que esta reflejado en el Manual de procedimiento?				
8. ¿ Se efectúan revisiones sobre los precios acordados con los proveedores?				
9. ¿ Se emiten notas de entrada, debidamente firmadas, para las entradas de materiales?				
10. ¿Se realizan las verificaciones y supervisiones necesarias para la recepción de materiales? (características, calidades?)				

ANEXO 14
GUIA DE REVISION DOCUMENTAL

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA REGIONAL DEL NORTE
FAREN ESTELI

Institución. Instituto de Promoción Humana INPRHU

Dirigida a: Administración

Fecha:

Objetivo: Verificar la documentación que se utiliza en las distintas actividades del Instituto de Promoción Humana INPRHU.

No.	Documentos a Verificar	Cumplimiento			Observación
		Sí	No	N-A	
1.	Contiene la Factura: No, fecha, nombre del cliente, dirección, fecha, se detallan las cantidades y unidades, descripción, precio unitario, importe y total				
2.	El comprobante de pago contiene en la primera sección de cheque: nombre del beneficiario, fecha, importe y firmas. En la segunda sección especifica el concepto de pago y la firma del que recibe el cheque. En la tercera sección contiene cuentas y subcuentas que deben ser debitadas y acreditadas por las operaciones que originan la emisión del cheque y las firmas de elaborado, revisado y autorizado. Se encuentran prenumerada.				
3.	El recibo de bodega (vale de entrada a bodega), contiene en la parte superior la fecha de recepción de los materiales, suministros ect, No. Consecutivo del documento seguido del nombre del proveedor. En el cuerpo se detallan el código, descripción, unidad de medida, cantidad, precio y el importe de cada articulo. Al final aparecen espacios para los nombres y firmas de las personas que recibe el bien el que revisa y contabiliza.				
4.	La solicitud de materiales y artículos de oficina contienen en la parte superior la fecha de emisión por la solicitud, la				

	persona a quien debe entregarse dicho artículo, fecha de entrega y el uso de los mismos, el código, descripción del artículo, unidad de medida, cantidad solicitada, precio por unidad e importe y al final las firmas de la persona que solicita y autoriza.				
5.	En la tarjeta de control de existencia (Kardex), contiene en el encabezado el nombre y código del artículo, unidad, cantidades definidas, límites y mínimos de existencia, columnas para la fecha, referencia, entradas, salidas y existencias.				
6.	Los formatos para realizar los arqueos de caja y levantamiento de inventario son los adecuados.				

ANEXO 15

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA REGIONAL DEL NORTE
FAREN ESTELI**

GUIA DE OBSERVACION

Institución. Instituto de Promoción Humana INPRHU

Dependencia. Administración

Fecha:

Objetivo: Verificar el cumplimiento de los controles aplicados en las actividades Administrativas Financieras en el Instituto de Promoción Humana

No.	Procedimiento	Sí	No	A veces	OBSERVACIONES
1	Se hacen arqueos sorpresivos				
2	Se hacen todos los desembolsos con cheques nominativos (excepto caja chica)				
3	Se verifica que las cuentas bancarias estén a nombre del Instituto de Promoción Humana				
4	Se requiere que los cheques sean librados con firmas mancomunadas.				
5	Se cancelan los documentos (comprobantes) con un sello fechador de pagado de tal manera que se prevenga su uso para un pago duplicado.				
6	Se elaboran contratos de trabajo				
7	Se practican inventarios físicos.				
8	Se deja evidencia de la verificación de los precios de compra, condiciones de crédito, descuentos.				
9	El pago de las facturas es aprobado por algún funcionario responsable.				
10	Existe autorización previa y por escrito de las salidas de efectivo.				
11	Las facturas de venta son revisadas en cuanto a precios, cantidades y condiciones de crédito.				
12	Las nóminas presentan evidencia de elaboración, revisión y autorización.				
13	Como se verifican las salida de materiales y suministros.				
14	La Empresa tiene establecido un				

15	Manual de procedimientos Administrativo y financiero.				
16	Cuenta con formatos para el registro de las operaciones				
17	Se preparan estados financieros mensuales.				
18	Existe un control adecuado sobre las entradas de efectivo mediante recibos pre numerados				
19	El organigrama esta debidamente estructurado.				
20	El catálogo de cuentas y el instructivo están elaborados de acuerdo al giro del Instituto de Promoción Humana				

ANEXO 16

Tabla 1. Ubicación de los Empleados según el cargo que desempeñan.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Directora	4	14.0	13.0	14.0
	Sub Directora	3	10.0	10.0	10.0
	Directores Programas	3	10.0	10.0	10.0
	Coordinadores de Proyectos	3	10.0	10.0	10.0
	Auxiliar de Administración	4	14.0	14.0	14.0
	Responsable Recursos Humanos	3	10.0	10.0	10.0
	Contadores Proyectos	3	10.0	10.0	12.0
	Responsable de Bodega	2	7.0	8.0	8.0
	Otros	5	17.0	17.0	17.0
	Total	30		100	

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto.

Tabla 1 ¿Conoce las actividades que realiza en todos los Programas y Proyectos el Instituto de Promoción Humana INPHU Somoto?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	2	40.0	40.0	40.0
No	3	60.0	60.0	100.0
Total	5			

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto.

Tabla 2. ¿Conoce la Misión, Visión de la Institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	14	47.0	47.0	47.0
No	16	53.0	53.00	100
Total	30	100		

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto.

Tabla 3. ¿Conoce los objetivos de la Institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	21	70.0	70.0	70.0
No	9	30.00	30.0	100
Total	30			

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto.

Tabla 4. ¿Conoce o sabe que es el Control Interno?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	15	50.0	50.0	50.0
No	15	50.0	50.0	100.0
Total	30	100.0		

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto.

Tabla 5. ¿Es de su conocimiento que si se aplica el control Interno en la Institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	15	5.0	50.0	50.0
No	15	50.0	50.0	100.0
Total	30	100		

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto.

Tabla 6. ¿Sabe desde cuando se aplica el Control Interno en la institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	10	40.0	40.0	40.0
No	20	60.0	60.0	100
Total	30	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto.

Tabla 7. ¿Cree usted que al aplicar Control Interno en el Instituto de Promoción Humana contribuya a la eficiencia en las operaciones aplicadas en los procesos administrativos financieros?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	27	95.0	95.0	95.0
No	3	5.0	5.0	100
Total	30	100		

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto.

Tabla 8. ¿Sabe si se registran y controlan los inventarios?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	15	50.0	50.0	50.0
No	15	50.0	50.0	100
Total	30			

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto.

Tabla 9. ¿Cuenta con Manuales que les guíe los procedimientos a seguir en todas las operaciones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	28	98.0	98.0	98.0
No	2	2.0	2.0	100
Total	30	100.0		

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto.

Tabla 10. ¿Presenta alguna dificultad la puesta en práctica de los Manuales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	8	20.0	20.0	20.0
No	22	80.0	80.0	100
Total	30	100.0		

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto.

Tabla 11. ¿Sabe cada cuanto se actualizan los Manuales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	10	34.0	34.0	34.0
No	20	66.0	66.0	100
Total	30	100.0		

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto.

Tabla 12. ¿Trabajan de acuerdo a las funciones del Manual?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	15	50.0	50.0	50.0
No	15	50.0	50.0	100.0
Total	30	100.0		

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto.

Tabla 13. ¿Son una o varias personas las responsables de la custodia de la caja?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	3	60.0	60.0	60.0
No	2	40.0	40.0	100
Total	5	100		

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto.

Tabla 14. ¿Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que soportan tanto ingresos como egresos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	3	60.0	60.0	60.0
No	2	40.0	40.0	100.0
Total	5			

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto.

Tabla 15. ¿Existe alguna política establecida por escrito en cuanto a la forma de contabilizar los ingresos recibidos cada día ya sea en efectivo o cheque?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	4	80.0	80.0	80.00
No	1	20.0	20.0	100.0
Total	5			

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Instituto de Promoción Humana INPRHU Somoto.