UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

SECCIÓN DE CONTADURÍA PÚBLICA.

"DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO PARA HACER EFECTIVA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ASOCIACIONES DE DESARROLLO COMUNAL DEL MUNICIPIO DE YUCUAIQUIN, DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN"

CASO: ADESCONE CANTON LAS CRUCES, YUCUAIQUIN.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADO EN CONTADURÍA PUBLICA.

PRESENTADO POR: PAULA ELIZABETH ALVAREZ CÁLIX

CARLOS VIDAL BARRERA FERNÁNDEZ.

GLENDA LUZ VILLALTA CISNEROS.

SAN MIGUEL, DICIEMBRE DE 2005.

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DEL EL SALVADOR.

RECTORA:

DRA. MARIA ISABEL RODRÍGUEZ.

VICERRECTOR ACADEMICO:

ING. JOAQUÍN ORLANDO MACHUCA GÓMEZ.

VICE-RECTORA ADMINISTRATIVA:

DRA. CARMEN ELIZABETH RODRÍGUEZ DE RIVAS.

SECRETARIA GENERAL:

LIC. ALICIA MARGARITA RIVAS DE RECINOS

FISCAL:

LIC. PEDRO ROSALIO ESCOBAR.

DICIEMBRE, 2005.

SAN MIGUEL, EL SALVADOR CENTRO AMERICA.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DECANO INTERINO:

ING. JUAN FRANCISCO MÁRMOL CANJURA.

VICE-DECANA INTERINA:

LIC. GLORIA ELIZABETH LARIOS DE NAVARRO.

SECRETARIA:

LIC. LOURDES ELIZABETH PRUDENCIO COREAS.

FEJE DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS:

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTINEZ.

DICIEMBRE, 2005

SAN MIGUEL, ELSALVADOR CENTRO AMERICA.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

COORDINADOR PROCESO DE GRADUACIÓN:

LIC. CARLOS TREJO URQUIA.

DOCENTE DIRECTOR:

LIC. GILBERTO DE JESÚS COREAS SOTO

ASESOR METODOLÓGICO:

LIC. LUIS ALONSO ARGUETA INTERIANO.

AGRADECIMIENTOS.

A nuestro asesor metodológico licenciado Luis Alonso Argueta Interiano, por guiarnos con sus conocimientos durante el desarrollo del trabajo de graduación.

A nuestro docente director licenciado Gilberto de Jesús Coreas Soto, por su tiempo y dedicación en al realización del trabajo.

A las autoridades de la Alcaldía Municipal de Yucuaquin, por su disposición al colaborarnos brindando la información requerida.

Al representante de las ADESCO frente a la Alcaldía, bachiller Ángel Romero, por su amabilidad y tiempo dedicado.

A la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza (ADESCONE), por permitirnos la entrada a su información y poder así elaborar nuestro informe final.

Paula Elizabeth, Carlos Vidal y Glenda Luz.

DEDICATORIA.

A mi Señor y salvador Jesucristo por que él da la sabiduría y de su boca proviene el conocimiento y la inteligencia, hasta aquí me ha ayudado, guiado y fortalecido, a quien debo todo lo que soy y todo lo que tengo.

A mi querida mamá, Ana Paula, quien es mi ejemplo en la vida por su amor, apoyo y esfuerzo para alcanzar mis metas y a mi papá Luis Ángel.

A mi querida tía Leticia Cálix, a mis tías Carmen, Virginia, Rosa; a mis tíos Alfredo, Carlos y Jorge, por todo su cariño.

A mis hermanos José Luis, Reyna, Doris, Mario, Silvia y Gilberto, por comprenderme y apoyarme en mis estudios.

A mis pastores y mis hermanos de la iglesia evangélica El Sinaí, por sus oraciones a mi favor.

A mis compañeros Glenda Luz y Carlos Vidal, por su comprensión y apoyo durante la elaboración de nuestro trabajo de graduación. A ti Luz por tu sincera amistad.

Paula Elizabeth Álvarez Cálix

DEDICATORIA.

Al Único Creador, al Todopoderoso Dios, manifestado en carne en la persona del Hijo, Jesucristo, a quien reconozco todo el mérito de lo que he logrado, por que nada puedo hacer que sea benefactor y de provecho si no es por la Gracia, la inspiración y el impulso de mi Señor y Salvador Jesucristo.

Quiero honrar con este triunfo, dedicándolo también, a mis queridos padres, Carlos Vidal Barrera Vásquez y Zoila Margarita Fernández de Barrera, por haberme educado y apoyado en todo momento, quienes velan por mí orando cada día al Padre para mi bendición y auxilio, siendo grandes ejemplos de fe y conducta.

A mis apreciables hermanas, Soraya Karina y Carla María, y a mi Abuela, Santos Fernández, por animarme siempre a seguir adelante para alcanzar mis metas y brindándome siempre todo su apoyo, confianza y cariño.

A mis compañeras de tesis por su paciencia, dedicación y esfuerzo al realizar este trabajo de graduación.

Carlos Vidal Barrera Fernández.

DEDICATORIA.

Gracias a Dios Padre, Todopoderoso por haberme guiado e iluminado en todo momento.

A mis padres, Ana Elida Cisneros de Villalta y Julio Cesar Villalta, por el apoyo moral y económico que siempre me brindaron durante mi carrera.

A mis hermanos Jenny, Wenndy, Nelson, Jimmy y Jhony, por su comprensión y amor fraternal.

A mis compañeros de tesis, Paula Elizabeth y Carlos Vidal, por su apoyo mutuo en el transcurso del proceso. A Paula por su amistad incondicional en todo momento.

Glenda Luz Villalta Cisneros.

INDICE.

RESUMEN. ***i***

INTRODUCCIÓN. ***iii***

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ***1***

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA. ***6***

1.3 DELIMITACIÓN. ***7***

1.4 OBJETIVOS. ***8***

1.4.1 GENERAL. 8

1.4.2 ESPECIFICOS. 8

1.5 SISTEMA DE HIPÓTESIS. ***9***

1.5.1 Hipótesis General. 9

1.5.2 Hipótesis Especificas. 9

1.5.3 Hipótesis de Nulidad. 10

1.5.3.1 Hipótesis de Nulidad General. 10

1.5.3.2 Hipótesis de Nulidad Especifica. 10

CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE CONTROL INTERNO PARA HACER EFECTIVA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ASOCIACIONES DE DESARROLLO COMUNAL DEL MUNICIPIO DE YUCUAIQUÍN.

2.1 Antecedentes ***11***

2.1.1 Antecedentes de las Asociaciones de Desarrollo Comunal. 11

2.1.1.1 Antecedentes de la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza. (ADESCONE) 14
2.1.2 Marco Normativo de las Asociaciones de Desarrollo Comunal. 16
2.1.3 Antecedentes de Control Interno. 18
2.1.4 Generalidades de Control Interno. 21

2.2 Conceptos Básicos. ***22***

2.2.1 Diseño de un Modelo de Control Interno. 22
2.2.1.1 Ambiente de Control. 23
2.2.1.2 Valoración de Riesgos. 26
2.2.1.3 Actividades de Control. 32
2.2.1.4 Información y Comunicación. 35
2.2.1.5 Monitoreo. 38
2.2.2 Eficiencia Administrativa. 40
2.2.2.1 Organización de la entidad. 41
2.2.2.2 Objetivos de la Entidad 44
2.2.2.3 Políticas y Procedimientos 47
2.2.2.4 Toma de Decisiones. 48
2.2.2.5 Valoración de los Controles. 49

CAPITULO III.

COLECTA Y TRATAMIENTO DE DATOS.

3.1 Población y Muestra ***51***

3.1.1 Población. 51
3.1.2 Muestra. 51

3.2 Procedimiento para la Recolección de Datos. ***52***

3.3 Instrumentos de Recolección de Datos. ***52***

3.4 Modelo Matemático Estadístico. ***53***

CAPITULO IV.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

4.1 Presentación, Análisis e Interpretación de los Datos. 54

4.2 Diagnostico de los Componentes del Control Interno Coso en la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza, Cantón Las Cruces, Yucuaiquin. 67

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 CONCLUSIONES 73

5.2 RECOMENDACIONES 75

CAPITULO VI

PROPUESTA:

DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO PARA HACER EFECTIVA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ASOCIACIONES DE DESARROLLO COMUNAL DEL MUNICIPIO DE YUCUAIQUIN, DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN

CASO: ADESCONE, CANTÓN LAS CRUCES.

6.1 INTRODUCCIÓN. 78

6.2 Descripción de la Propuesta. 80

6.3 Objetivos de la Propuesta. 82

6.3.1 Objetivo General. 82

6.3.2 Objetivos Específicos. 82

6.4 Plan Operativo. 83

6.4.1 Políticas para el Control Interno de la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza. (ADESCONE) 83

6.4.2 Manual de Organización. 92
6.4.2.1 Organigrama de la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza. 95
6.4.2.2 Manual de Descripción de Puesto. 105
6.4.2.3 Manual de Procedimientos de Control Interno. 115
6.4.2.4 Procedimientos para las Actividades de Rutina. 124
6.4.2.5 Instrucciones para llevar el Libro de Actas y el Libro de Tesorería. 130
REFERENCIAS. ***132***
ANEXOS ***135***

RESUMEN.

Las Asociaciones de Desarrollo Comunal tienen como objetivo principal prestar un servicio a las comunidades que les rodean.

En un diagnóstico previo elaborado a una Asociación en particular se determinó la carencia de controles internos administrativos que les permita detectar y corregir oportunamente de los planes de trabajo, lo que afecta de manera significativa la eficiencia esperada en el logro efectivo de los objetivos previstos.

Ante ésta situación, se consideró pertinente elaborar un sistema de control interno que se adapte a las necesidades de ésta. Para la realización del trabajo se planearon y desarrollaron seis capítulos. El primer capitulo contiene el planteamiento del problema, la justificación, la delimitaciòn, los objetivos y el sistema de hipótesis.

El capítulo dos, llamado fundamentación teórica contiene una descripción de los antecedentes del problema en estudio, es decir antecedentes de las Asociaciones de Desarrollo Comunal y antecedentes de control interno, además contiene los conceptos básicos utilizados en el desarrollo del trabajo de investigación.

El capítulo tres, colecta y tratamiento de los datos trata de la metodología empleada para la investigación, incluyendo los instrumentos para la recolección de los datos.

El capítulo cuatro resultados de la investigación presenta el cuestionario que se elaboró para obtener información sobre la organización de las ADESCO, los resultados de la investigación de campo junto con un análisis por pregunta de dicho cuestionario.

El capítulo cinco son las conclusiones y recomendaciones que se establecieron en base a la investigación bibliográfica y de campo, lo cual servirá para el buen desempeño de las actividades en las asociaciones.

El capítulo seis es la propuesta del modelo del control interno que contiene el modelo COSO, organigrama, manual de descripción de puestos y procedimientos de control interno.

Al final de éste informe se agregan aquellos anexos que fueron necesarios, para hacer posible esta investigación.

INTRODUCCIÓN.

El trabajo denominado “Diseño de un Modelo de Control Interno para hacer Efectiva la Administración de las Asociaciones de Desarrollo Comunal del Municipio de Yucuaiquin, departamento de La Unión,” tiene por objeto volver más eficiente la organización y funcionamiento general de las ADESCO, puesto que constituyen un elemento de gran importancia en el desarrollo económico, político y social de El Salvador, son el organismo primario con que se interrelacionan las comunidades y por ende procuran el bienestar de las mismas; de aquí radica la importancia principal del buen desempeño de sus funciones por ello el interés de realizar un trabajo académico en el que se determinen aquellos factores que intervienen en la realización de sus actividades y que presenten deficiencia.

Por ser poco definidos los sistemas administrativos en las ADESCO, éstas carecen de adecuados controles que les aseguren una eficiente toma de decisiones para el logro de sus planes de trabajo con eficiencia, eficacia y economía; por lo que el presente trabajo, está orientado a satisfacer básicamente a esa necesidad, diseñando un sistema de control interno que se adapte satisfactoriamente a los requerimientos de las mismas.

El presente trabajo no sólo pretende dar a conocer y resalta el papel que éstas organizaciones están teniendo en el desarrollo económico y social del país. Sino

más bien está orientado al diseño de un sistema de control interno que les permite ejercer un adecuado control sobre las operaciones que realiza y con ello lograr una mayor optimización de los recursos asignados, lo cual sin lugar a dudas redundará en grandes beneficios para la Asociación, ya que a través de la confianza que esto genera proporcionará que los organismos donantes aseguren mayores recursos a éstas instituciones.

Se espera con éste trabajo, contribuir al mejoramiento y fortalecimiento de los sistemas administrativos de las ADESCO, logrando de ésta manera eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus operaciones.

Es necesario mencionar que al elaborar e implantar el sistema de control interno sólo se le dará solución a una parte de los problemas existentes en éstas áreas; no así a otros problemas que influyen en el desarrollo de la Asociación, tales como: Los económicos, políticos y sociales.

CAPITULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Las Asociaciones de Desarrollo Comunal han venido desempeñando una tarea sumamente valiosa para el desarrollo de las comunidades de escasos recursos, beneficiándolas con proyectos tales como: Abastecimiento de agua potable, letrinización, energía eléctrica, entre otros. Para cumplir con esto, dichas organizaciones obtienen sus recursos de donativos provenientes de organizaciones nacionales e internacionales.

Uno de los problemas que presentan la Asociaciones de Desarrollo Comunal, es que no tienen una administración efectiva, debido a que carecen de personal idóneo para ello; Por esta razón, muchas de ellas no poseen una estructura organizacional que considere las áreas claves de autoridad y responsabilidad y líneas apropiadas de información; De igual forma la Junta Directiva no ha creado un manual que describa el trabajo de los empleados y defina claramente la autoridad con su respectivo límite, y la responsabilidad dentro de la organización.

El no tener una administración efectiva impide que la institución alcance el objetivo principal de ella, que es beneficiar el desarrollo comunitario; Ya que no puede operar de manera eficiente ni que toda la documentación que se procesa genere información financiera oportuna, confiable y legitima.

Si no se tiene una organización adecuada, la Junta Directiva se ve imposibilitada para definir políticas y procedimientos claros que puedan ser entendidos y ejecutados por el personal.

Al momento de analizar e interpretar los resultados obtenidos de la entidad en un periodo determinado y considerando que existe una mala organización, se hace difícil que se supervise adecuadamente el desarrollo de las actividades de operación. Por lo cual la Junta Directiva al no poder confiar en los resultados, corre el riesgo de tomar decisiones que no siempre serán las adecuadas.

Por ultimo, la falta de existencia de auditorias periódicas, ocasiona que no se dé una opinión sobre la razonabilidad de la información financiera que se produce y se presenta a la Junta Directiva por parte de un ente externo, quien además debe ser quien valide la operación de los controles de la institución.

Para resolver el problema, es necesario que la Junta Directiva dé la importancia debida al control interno, elaborando un diseño de control interno que incluya: El Ambiente de Control, La Valoración de los Riesgos, Las Actividades de Control, La Información y Comunicación, y El Monitoreo.

El Ambiente de Control establece la forma de una organización, influenciando la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los otros componentes del control interno, proveyendo disciplina y estructura.

La esencia de una organización controlada de forma eficaz está en la actitud de su administración. Si la alta dirección considera que el control es importante, otras personas en la empresa lo sentirán y responderán observando conscientemente las políticas y procedimientos establecidos.

El ambiente de control consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes globales de la administración, directores y propietarios sobre el control e importancia en una entidad, se incluyen en él factores como:

- Valores de integridad y ética: El comportamiento de integridad y ética son el producto de la ética de la entidad, como una norma, cómo ellas son comunicadas y cómo son reforzadas en la práctica. Incluyen acciones de la gerencia para remover o reducir incentivos y tentaciones que podrían comprometer al personal en actos deshonestos, ilegales y no éticos; Ellos también incluyen la comunicación de los valores de la entidad y comportamiento estándar del personal a través de declaraciones de políticas, códigos de conducta y del ejemplo.

- Asignación de autoridad y responsabilidad: Este factor incluye cómo la autoridad y responsabilidad de las operaciones de la entidad son asignadas, y cómo la información de las relaciones y autorizaciones jerárquicas, son establecidas. Igualmente incluye políticas relativas a prácticas de apropiaciones de negocios, conocimiento y experiencia del personal clave y recursos proporcionados por deberes anteriores.

La gerencia debe identificar y analizar cuidadosamente los factores que afecten el riesgo de que los objetivos de la organización no sean alcanzados, y luego tratar de manejar esos riesgos.

Los riesgos importantes que afecten la información, incluyen los eventos externos e internos, y circunstancias que puedan ocurrir y afecten adversamente a la habilidad de la entidad, para registrar y procesar la información consistente con las aseveraciones de la Junta Directiva. Los riesgos podrán surgir o cambiar debido a circunstancias tales como:

- Cambios en el ambiente de operación: Estos pueden resultar en cambios en presiones competitivas e importantes y diferentes riesgos.

- Nuevo personal: Un nuevo personal puede tener un diferente enfoque sobre o entendimiento del control interno.

Las actividades de control ayudan a asegurar que las acciones de la Junta Directiva, sean tomadas para dirigir los riesgos, para la realización de los objetivos de la entidad. El control de actividades tiene varios objetivos y estos son aplicados a varios niveles organizacionales y funcionales.

Las actividades de control son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las acciones de la Junta, se estén llevando a cabo.

Generalmente las actividades de control que pueden ser importantes y categorizadas como políticas y procedimientos están:

- Controles Físicos: Estas actividades comprenden la seguridad de que los activos, incluyen su salvaguarda adecuada, tal como la seguridad de las instalaciones, el acceso a las mismas y sus registros; y conteo periódico y comparación con las cantidades mostradas en los registros de control. Este control físico intenta prevenir la desviación de activos.

La información es muy importante para los objetivos de la organización, dicha información es esencial para la toma de decisiones por parte de la Junta Directiva de la institución.

Los canales abiertos de comunicación son de mucha importancia para el funcionamiento apropiado de un sistema de información. El personal que procesa la información debe entender la forma como se relacionan sus actividades con el trabajo de otros y la importancia de reportar excepciones y otras cifras inusuales en el nivel apropiado de la Junta Directiva.

El Monitoreo asegura que el control continúa operando efectivamente. Este proceso implica la valoración, por parte del personal apropiado, del diseño y de la operación de los controles en una adecuada base de tiempo, y realizando las acciones necesarias.

Es importante monitorear el control interno para determinar si esta está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. Puede lograrse el monitoreo realizando actividades permanentes o mediante evaluaciones separadas.

Las actividades de monitoreo permanentes incluyen: actividades de supervisión y gerencia realizadas en forma regular, como el monitoreo continuo de quejas o la revisión de la razonabilidad de los informes.

Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorias periódicas efectuadas por los auditores.

Por lo tanto, para la efectiva administración de las Asociaciones de Desarrollo Comunal del municipio de Yucuaiquin, departamento de la Unión, es preciso contar con un buen control interno a fin de contribuir con el cumplimiento de las exigencias técnicas y legales aplicables a éstas, de manera que es necesario saber: ¿En que medida un modelo de control interno puede hacer efectiva la administración de las Asociaciones de Desarrollo Comunal del municipio de Yucuaiquin, departamento de La Unión?

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

La implementación de una estructura de control interno se vuelve importante en una Asociación de Desarrollo Comunal (ADESCO) y a la vez indispensable para su buen funcionamiento, ya que dicha estructura consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. El control interno se extiende más allá de las operaciones de las entidades, esto se refiere en su integridad a todos los controles ejecutados para determinar en que forma se desarrollan las actividades.

El control interno es de gran utilidad en una institución para promover la eficiencia y economía en las operaciones, los procedimientos aprobados deben ser simples y del menor costo posible; Además, reduce la posibilidad de errores e irregularidades, los procedimientos deben estar coordinados de manera que el trabajo realizado por un empleado sea revisado por otro, en forma independiente de sus propias obligaciones funcionales.

El hecho de contar con un modelo de control interno para las Asociaciones de Desarrollo Comunal, proporciona la ayuda necesaria para organizarlas y que funcionen eficientemente, de tal manera que no es necesario que cada una de ellas elabore un modelo en particular, sino que éste puede ser aplicado a todas, adaptándolo a las necesidades propias de cada Asociación de Desarrollo Comunal.

Al elaborar un diseño de control interno para hacer efectiva la administración de todas las ADESCO del municipio de Yucuaiquin, se contó con: Información relacionada con el control interno; Información sobre la eficiencia administrativa; Leyes, estatutos y ordenanzas aplicables a las Asociaciones de Desarrollo Comunal; La colaboración de la Alcaldía Municipal de Yucuaiquín y el

representante de las ADESCO frente a la Alcaldía Municipal; La colaboración de la directiva de la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza del cantón Las Cruces del municipio de Yucuaiquín, departamento de La Unión (ADESCONE) Se tuvo también la facilidad de movilizarse de la facultad multidisciplinaria oriental hacia la ADESCONE.

1.3 DELIMITACIÓN.

El diseño de un modelo de control interno constituye un elemento básico y fundamental para la efectiva administración de las Asociaciones de Desarrollo Comunal, de tal forma la elaboración de un modelo de control interno para hacer efectiva la administración de las Asociaciones de Desarrollo Comunal del municipio de Yucuaiquín comprende el período de abril a diciembre de 2005, pero su aplicabilidad está sujeta a las disposiciones de la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza (ADESCONE) del cantón Las Cruces de Yucuaiquín, departamento de La Unión, por lo tanto, el diseño será implementado hasta el año 2006.

El modelo de control interno está diseñado para una Asociación de Desarrollo Comunal en particular, es decir, para la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza (ADESCONE) del cantón Las Cruces de Yucuaiquín, departamento de la Unión, pero eso no impide que pueda ser aplicada a todas las Asociaciones de Desarrollo Comunal, por tanto su aplicación es en el ámbito nacional.

1.4 OBJETIVOS.

1.4.1 GENERAL.

- ✓ Diseñar un modelo de control interno que propicie la efectiva administración de las Asociaciones de Desarrollo Comunal en el municipio de Yucuaiquín, departamento de La Unión.

1.4.2 ESPECIFICOS.

- ✓ Determinar los factores del Ambiente de Control que provean una adecuada organización en la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza del cantón Las Cruces del Municipio de Yucuaiquín departamento de La Unión.

- ✓ Definir los elementos de la valoración de riesgos que contribuyan a lograr los objetivos de la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza del cantón Las Cruces del Municipio de Yucuaiquín departamento de La Unión.

- ✓ Diseñar Actividades de Control que permitan la definición de políticas y procedimientos adecuados en la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza del cantón Las Cruces del Municipio de Yucuaiquín departamento de La Unión.

- ✓ Definir los medios de comunicación e información adecuada que facilite la toma de decisiones en la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza del cantón Las Cruces del Municipio de Yucuaiquín departamento de La Unión.

- ✓ Proporcionar un instrumento de monitoreo que ayude a valorar la operación de los controles en la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza del cantón Las Cruces del Municipio de Yucuaiquín departamento de La Unión.

1.5 SISTEMA DE HIPÓTESIS.

1.5.1 Hipótesis General.

- ✓ El modelo de control interno hace efectiva la administración de las Asociaciones de Desarrollo Comunal del municipio de Yucuaiquin departamento de La Unión.

1.5.2 Hipótesis Especificas.

- ✓ El ambiente de control provee una adecuada organización de la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza del Cantón Las Cruces del Municipio de Yucuaiquín departamento de La Unión.

- ✓ La valoración de riesgos permite lograr los objetivos de la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza del Cantón Las Cruces del Municipio de Yucuaiquín departamento de La Unión.

- ✓ Las actividades de control permiten la definición de políticas y procedimiento adecuados en la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza del Cantón Las Cruces del Municipio de Yucuaiquín departamento de La Unión.
- ✓ La comunicación e información adecuada facilita la toma de decisiones en la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza del Cantón Las Cruces del Municipio de Yucuaiquín departamento de La Unión.

- ✓ Un monitoreo permanente ayuda a verificar la operación de los controles en la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza del Cantón Las Cruces del Municipio de Yucuaiquín departamento de La Unión.

1.5.3 Hipótesis de Nulidad.

1.5.3.1 Hipótesis de Nulidad General.

El modelo de control interno no hace efectiva la administración de las Asociaciones de Desarrollo Comunal del municipio de Yucuaiquín departamento de La Unión.

1.5.3.2 Hipótesis de Nulidad Especifica.

- El ambiente de control no provee una adecuada organización de la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza del Cantón Las Cruces del Municipio de Yucuaiquín departamento de La Unión.

- La valoración de riesgos no permite lograr los objetivos de la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza del Cantón Las Cruces del Municipio de Yucuaiquín departamento de La Unión.

- Las actividades de control no permiten la definición de políticas y procedimiento adecuados en la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza del Cantón Las Cruces del Municipio de Yucuaiquín departamento de La Unión.

- La comunicación e información adecuada no facilita la toma de decisiones en la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza del Cantón Las Cruces del Municipio de Yucuaiquín departamento de La Unión.

- Un monitoreo permanente no ayuda a verificar la operación de los controles en la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza del Cantón Las Cruces del Municipio de Yucuaiquín departamento de La Unión.

CAPITULO II
FUNDAMENTACIÓN TEORICA DE CONTROL INTERNO PARA HACER EFECTIVA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ASOCIACIONES DE DESARROLLO COMUNAL DEL MUNICIPIO DE YUCUAIQUIN.

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes de las Asociaciones de Desarrollo Comunal.

En la medida en que la democracia avanza, la sociedad civil crea nuevos y variados instrumentos de participación social, política, económica y cultural. El propósito de dicha participación es abrir los espacios necesarios para que los ciudadanos, desde diferentes perspectivas, puedan contribuir a mejorar la sociedad en la que viven y además puedan ser sujetos históricos del cambio, evitando quedar al margen de los mismos por falta de oportunidades, conformismo, marginación o apatía.

La participación ciudadana, en la actualidad, se manifiesta frecuentemente, entre otros espacios a través de las Organizaciones no Gubernamentales (ONGs), dentro de las cuales se encuentran las Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCO), que han acompañado a la sociedad en su lucha por conquistar la democracia y la paz, mejorar sus condiciones de vida y obtener niveles de representación y participación política efectiva reales y constantes. “En el pasado, la participación civil en el desarrollo de la sociedad se limitó, por un lado a la presencia física al momento de emitir el voto; Fue lo más que permitió el autoritarismo como manifestación de participación ciudadana.”[1]

1. Rafael Guido Bejar / Setefan Roggenbuck, “Sociedad Participativa en El Salvador”, Pág. 1

En una sociedad civil no existe el ciudadano como individuo aislado, ya que éste es organizado por el Estado en asociaciones colectivas.

Las ADESCO son todas organizaciones sin fines de lucro dedicadas al servicio público. En este sentido, se distinguen de las organizaciones de servicio a su propia membresía, como son los clubes deportivos, los sindicatos, las federaciones de cooperativas, las asociaciones de profesionistas, las cámaras comerciales e industriales, entre otras. Sin embargo, varían mucho entre sí, algunas trabajando en la promoción cultural, otras en proyectos de desarrollo comunal.

También varían en cuanto a su método de trabajar. Hay organizaciones de membresía bastante importantes, otras que funcionan con nada más una junta directiva poco comprometida con el trabajo de la organización, la cual queda en las manos de un director o directora carismático.

"La falta de instituciones, estatales o privadas, que den respuesta de manera efectiva, legítima y permanente a las necesidades de la gran mayoría de la población, hace necesario y posible la creación de una gama amplia de organizaciones nuevas, la mayoría de ellas pequeñas, pobres y, a veces, mal preparadas, pero dotadas de una mística de servicio y una gran capacidad de trabajo."[2]

Las ADESCO surgieron precisamente para llenar este vacío, desarrollando prácticas e instituciones a escala local, regional y nacional orientadas a dar respuesta a las demandas sociales, pretendiendo trabajar para fortalecer procesos de autogestión y auto-desarrollo entre las mayorías pobres o poblaciones marginadas.

2. Ibíd., Pág. 23

Estas no existen para sí mismas, sino para el desarrollo de su sociedad, cuyos problemas y demandas se van variando en el proceso del desarrollo. Sus esfuerzos deben ser orientados, por eso, no a la mera justificación de su existencia, sino al cumplimiento de una determinada misión, cuyo objetivo es promover el desarrollo. Esto implica una clara visión del desarrollo que quiere promover y de cómo sus objetivos concretos puedan contribuir a esto.

"Se puede distinguir, sin embargo, los siguientes papeles o funciones, dentro del concepto más general del desarrollo: 1) prestar servicios sociales, 2) elaborar y llevar a cabo proyectos y programas de desarrollo económico y/o social, 3) fortalecer la capacidad de comunidades y grupos para gestionar su propio desarrollo, 4) prestar información oportuna al público; y 5) promover la cultura o las artes con vista al desarrollo social." [3]

Dentro de esta perspectiva las ADESCO tienen el papel de gestionar de manera profesional, desinteresada y comprometida, el desarrollo humano, social, económico de la sociedad. Como parte de la sociedad civil comparten con ella esta característica que tienen que velar por intereses particulares y parciales, aunque bajo una visión del "bien común" que pretende promover.

El reto para las ADESCO, entonces, es encontrar el camino para juntar los logros de la "reconversión" profesional con los compromisos y la misión con que emergieron.

3. Ibíd., Pág. 25

2.1.1.1 Antecedentes de la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza. (ADESCONE)

La ADESCONE fue creada por acuerdo número 2 emitido por la Alcaldía Municipal de Yucuaiquin, en el que se aprobó los estatutos y se les otorgó la personería jurídica, los que fueron publicados en el Diario Oficial Tomo 323 de fecha 22 de abril de 1994.

Estará al servicio de la comunidad de su domicilio para el desarrollo de los planes; programas y proyectos de interés social, cultural y económicos. La duración de la Asociación es por tiempo indefinido.

"La Asociación tendrá como fines el desarrollo humano y la obra productiva y física que proyecte. Para ello deberá:

a) Promover el progreso de la comunidad del Cantón Las Cruces; Juntamente con los organismos públicos y privados que participen en los correspondientes programas.

b) Fomentar el espíritu de servicio en los asociados, los vecinos, sus grupos y comunidades circunvecinas.

c) Coordinar y cooperar con otras comunidades organizadas en la mayor integración de sus miembros y la mejor organización de sus actividades.

d) Impulsar y participar en los programas de Capacitación y Promoción Social; A fin de contribuir al mejoramiento de la organización de la comunidad, la administración de proyectos sociales y económicos y la elevación de niveles educativos.

e) Trabajar en el establecimiento de los servicios de la comunidad con el equipamiento y medios indispensables para solucionar los distintos problemas que existen en la comunidad.

f) Utilizar al máximo los recursos humanos y materiales de la comunidad para el desarrollo; A través de la ayuda mutua y el esfuerzo propio; a fin de complementar las obras que se consideren en el respectivo plan de trabajo y otras que de emergencia surjan.

g) Incrementar las actividades en el ámbito comunal; A fin de obtener recursos propios que sirvan para impulsar el mejoramiento de la comunidad.

h) Promover las organizaciones juveniles de ambos sexos; Haciéndoles participar responsablemente en el desarrollo local.

i) Promover la incorporación de la mujer al proceso integral de la comunidad.

j) Realizar diversos proyectos y actividades que generen ingresos económicos y servicios sociales a la comunidad.

k) Participar en los planes de desarrollo local; regional y nacional en cuanto a la determinación de proyectos y la obtención de recursos comunales, gubernamentales, etc."[4]

4. Estatutos de la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza "ADESCONE" del Cantón Las Cruces; Jurisdicción de Yucuaiquin; Departamento de La Unión. Art. 4

2.1.2 Marco Normativo de las Asociaciones de Desarrollo Comunal.

Las ADESCO, están regidas por la constitución de la república, en su artículo 7 incisos 1 y 2, que literalmente dice:

Articulo 7: Los habitantes de El Salvador tienen derecho a Asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.

No podrá limitarse ni impedirse a una persona el ejercicio de cualquier actividad lícita, por el hecho de no pertenecer a una asociación.

Están reguladas, además por una ley secundaria, que es el Código Municipal en su capítulo II, artículos del 118 al 125.

Artículo 118: Los habitantes de las comunidades en los barrios, colonias, cantones y caseríos, podrán constituir asociaciones comunales para participar organizadamente en el estudio, análisis de la realidad social y de los problemas y necesidades de la comunidad, así como en la elaboración e impulso de soluciones y proyectos de beneficio para la misma. Las asociaciones podrán participar en el campo social, económico, cultural, religioso, cívico, educativo y en cualquier otra que fuere legal y provechoso a la comunidad.

Artículo 119: Las asociaciones comunales, tendrán personalidad jurídica otorgada por el concejo respectivo.

Artículo 120: Las asociaciones comunales se constituirán con no menos de veinticinco miembros de la comunidad, mediante acto constitutivo celebrado ante el alcalde o funcionarios y empleados delegados para tal efecto, el cual

se asentará en un acta. Además deberán elaborar sus propios estatutos que contendrán disposiciones relativas al nombre de la asociación, su carácter democrático, domicilio, territorio, objeto, administración, órganos directivos y sus atribuciones, quórum reglamentario, derechos y obligaciones de la asociación, normas de control, fiscalización interna, modificación de estatutos y todas las demás disposiciones necesarias para su funcionamiento.

La constitución y aprobación de estatutos se hará en asamblea general extraordinaria especialmente convocada al efecto.

Artículo 121: Las asociaciones constituidas de conformidad al artículo anterior presentarán solicitud de inscripción y otorgamiento de personalidad jurídica al Concejo, adjuntando los estatutos y éste deberá resolver a más tardar dentro de los quince días siguientes.

El acuerdo de aprobación y sus estatutos deberán ser publicados en el diario oficial.

Artículo 122: Las asociaciones comunales actualmente existentes con cualquier nombre que se les conozca y cualquier otro tipo de asociación similar existente con personalidad otorgada por el ministerio del interior, serán reconocidas en los términos de ésta ley, debiendo dicho ministerio trasladar a los respectivos municipios los expedientes correspondientes a la constitución y actuación de las asociaciones.

Artículo 123: Los municipios deberán proporcionar la incorporación de los ciudadanos en las asociaciones comunales y su participación organizada a través de las mismas.

De igual manera a través de las asociaciones deberán propiciar el apoyo y participación en los programas estatales y municipales de beneficio general o comunal.

Artículo 124: El Concejo deberá reunirse periódicamente con las asociaciones comunales para analizar y resolver los problemas, elaborar y ejecutar obras de toda naturaleza de beneficio comunal.

Artículo 125: El Concejo podrá requerir la cooperación comunal mediante la incorporación de personas o de representantes de la comunidad en:

a) Comisiones asesoras permanente o especiales del propio Concejo.
b) Comisiones o juntas de carácter administrativo a las cuales se les encomienden gestiones específicas de orden material, cultural, cívico, moral y otras.
c) Cualquier otra forma de organización o colaboración comunal.

2.1.3 Antecedentes de Control Interno.

El Control Interno se ha reconocido desde hace mucho tiempo como fundamental e indispensable en la auditoria moderna. La definición fundamental de control interno, publicada originalmente en 1949 y repetidas en subsecuentes repeticiones, incluidas en las “Declaraciones sobre Normas de Auditoria” (SAS # 1) Sirve como punto de partida para explicar la función de control interno en la teoría y practica de la auditoria.

El SAS 55 mencionaba que para efectos de auditoria de estados financieros, la estructura de control interno de una entidad consiste de los

siguientes elementos: El Ambiente de Control, El Sistema Contable y los Procedimientos de Control. En cambio el SAS 78 habla de cinco componentes de control interno; El párrafo número 1 del SAS 78 declara el porque de la corrección: Esta corrección revisa la definición y descripción del control interno contenida en el SAS 55, para reconocer la definición y descripción contenida en el control interno – Marco integrado, publicado por el Comité de la Organización de Patrocinio de Marcas (COSO)

"En el SAS 78 se observan cambio de terminología con respecto al SAS 55, como sigue:

- ✓ Elementos por componentes
- ✓ Control de Procedimientos por Control de Actividades
- ✓ Estructura de Control Interno por Control Interno
- ✓ Políticas y Procedimientos por Controles" [5]

SAS 55	SAS 78
Ambiente de Control	Ambiente de Control
Sistema Contable	Valoración del riesgo
Procedimientos de Control	Actividades de Control
	Información y comunicación.
	Vigilancia o Monitoreo

El SAS 55 fue corregido por el SAS 78, cuya vigencia fue a partir del 1 de enero de 1978, debido a que El Comité sobre Normas de Auditoria (ASB) pensó que es apropiado conocer la definición y descripción del Control Interno contenido en el informe COSO para proporcionar adecuadamente una guía útil. El informe COSO sobre control interno, publicado en Estados Unidos en 1992 surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

5. ns. No aparece ningún nombre.

"Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING, creó en Estados Unidos en 1985 bajo las siglas COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de varias instituciones:

- Asociación Americana de Contabilidad.
- Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados.
- Instituto de Ejecutivos Financieros.
- Instituto de Auditores Internos
- Instituto de Administración y Contabilidad" [6]

El objetivo fundamental fue definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

Control interno, es una expresión que se utiliza con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades. Por ello, a fin de lograr una adecuada comprensión de su naturaleza y alcance, a continuación se define el término Control Interno:

Es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a sí están lográndose los objetivos siguientes:

6. Preparación de reportes sobre control interno. Guía para la evaluación de la gerencia conforma a la sección 404 – de la Ley Sarbanes – Oxley Act. Ernest & Young. 2002

- ✓ Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios;
- ✓ Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- ✓ Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales,
- ✓ Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

2.1.4 Generalidades de Control Interno.

A) Concepto.

- "El Control Interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la efectividad de las operaciones y estimular la adhesión a las practicas ordenadas por la gerencia." [7]

- "El Control Interno comprende a la organización en general y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas por la empresa para salvaguardar los activos, comprobar la veracidad y realidad en la contabilidad, promover la eficiencia de sus operaciones y aumentar su identificación con las políticas de administración." [8]

- "Proceso realizado por Concejo de Directores, Administradores y otro personal de otra compañía, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:
  - Efectividad y eficiencia de las operaciones.

7. Declaraciones sobre Normas de Auditoria, SAS # 1, párrafo 320-09
8. Instituto Americano de Contadores Público, AICPA

- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables." [9]

B) Objetivos.

Los objetivos básicos del Control Interno son los siguientes:

- Objetivos de Operación.
- Objetivos de Información Financiera.
- Objetivos de Cumplimiento.

2.2 Conceptos Básicos.

Para lograr un mejor entendimiento del tema *"Diseño de un Modelo de Control Interno para hacer Efectiva la Administración de las Asociaciones de Desarrollo Comunal del Municipio de Yucuaiquín"* es necesario definir la terminología utilizada. La que se presenta a continuación:

2.2.1 Diseño de un Modelo de Control Interno.

Un modelo de control interno propicia los lineamientos necesarios para el buen funcionamiento de las actividades que se realizan en una organización.

El Control Interno aparece como respuesta a la necesidad organizacional de asegurar la consecución de los objetivos con eficiencia y eficacia a través de la aplicación de procedimientos y medidas que lo aseguren, así

9. Informe COSO de Control Interno.

como el establecimiento de un plan de organización que defina las funciones y relaciones de autoridad necesaria.

El control consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma cómo la administración maneja el negocio, y están integrados a los procesos administrativos. Los componentes son: Ambiente de control, Valoración de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, Supervisión y Monitoreo.

2.2.1.1 Ambiente de Control.

"El Ambiente de Control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una organización desde la perspectiva del Control Interno." [10]

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la administración, las gerencias, y por carácter, reflejo del resto de los empleados, con relación a la importancia del Control Interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

- *Importancia.*

  El Ambiente de Control es la base o plataforma de todo sistema de Control Interno. Determina las pautas de comportamiento de la organización e influye en el nivel de conciencia del personal respecto del control. No obstante, su trascendencia radica en que como conjunción de medio, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento, o debilidad de políticas y procedimientos de una organización.

10. Carranza Sagrera, Jorge Alberto y otros, Tesis: "Identificación de los elementos en la gestión administrativa de la mediana empresa Industrial sub-sector productos alimenticios, para permitir la implementación del sistema de control interno COSO", Pág. 29

Los principales factores o elementos del ambiente de control son:

- *Integridad y valores Éticos.*

  Los valores éticos fomentan la buena reputación de una organización. Tales valores deben enmarcar la conducta de administradores y empleados, orientando su integridad y compromiso personal hacia la organización. Para afianzar esta reputación no basta el simple respeto a la ley, es decir, la eficacia de un sistema de control no puede estar por encima de la moral y la integridad de las personas que administran y supervisan éstos controles, ya que éstos valores constituyen la base de toda la estructura de control.

- *Competencia profesional.*

  Los administradores y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados.

  Tanto administradores como empleados deben 1) contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades; y 2) comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.

- *Filosofía y estilo de la administración*

  La filosofía de la gerencia y su estilo operativo abarca un amplio rango de características. Tales características pueden incluir lo siguiente: Acercamiento de la gerencia para tomar y vigilar los riesgos de la organización; Actitudes y acciones de la gerencia a

través de su información financiera; y actitudes de la gerencia a través del procesamiento de la información y funciones y personal contable. Con esto se está diciendo que, a través de sus actividades, la administración proporciona a sus empleados claras señales sobre la importancia del control.

- *Estructura, plan organizacional, reglamentos y manuales de procedimientos.*

  Una estructura organizacional en la entidad, proporciona el marco dentro del cual sus actividades para los logros de sus objetivos globales de toda organización, son planeados, ejecutados, controlados y vigilados. El establecer una importante estructura organizacional, incluye el considerar las áreas claves de autoridad y responsabilidad y líneas apropiadas de información.

- *Políticas y prácticas en materia de recursos humanos.*

  Las políticas y prácticas de recursos humanos se refieren a la contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, consejo, promoción, compensación y acciones de corrección. Son importantes, por ejemplo, las normas para contratar los individuos más calificados, las prácticas de reclutamiento, las políticas de entrenamiento, las promociones derivadas de apreciación de desarrollo periódico, y los programas de compensación competitivos que incluyen incentivos, sirven para motivar y reforzar los resultados de desempeño.

- *Comité de gestión o comité de auditoria.*

  La existencia de éstos órganos dedicados con exclusividad al control, se observa con mayor frecuencia en organizaciones de mayor amplitud.

  Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del sistema de control interno, así como también procura el mejoramiento continuo del mismo. La existencia de un comité de estas características refuerza el sistema de control interno y concluye positivamente al ambiente de control. Sin embargo, la mera existencia no es suficiente.

2.2.1.2 Valoración de Riesgos.

Todas las organizaciones independientemente de su tamaño, naturaleza o estructura, enfrentan riesgos. Los riesgos afectan la posibilidad de la organización de sobrevivir, de competir con éxito para mantener la calidad de sus servicios. El riesgo es inherente a los negocios, no existe forma práctica de reducir el riesgo a cero. La administración debe tratar de determinar cual es el nivel de riesgo que se considera aceptable y mantenerlo dentro de los limites marcados.

- Importancia de los factores.

  El ambiente de control implementado será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generen.

Los riesgos identificados por la administración están directamente relacionados con los procesos críticos en los que se involucran a diversas áreas de la organización. La función de la auditoria interna es identificar los riesgos y asignar prioridades de revisión a las actividades con probabilidad de riesgo mayor.

> "Los riesgos podrán surgir o cambiar debido a circunstancias tales como:
>
> - Cambios en el ambiente de operación: Estos pueden resultar en cambios en presiones competitivas e importantes y diferentes riesgos.
>
> - Nuevo personal: Un nuevo personal puede tener un diferente enfoque sobre o entendimiento de control interno.
>
> - Sistemas de información nuevos o reorganizados: Cambios importantes y rápidos en el sistema de información pueden cambiar el riesgo relativo al control interno.
>
> - Nuevas tecnologías: Incorporar nuevas tecnologías dentro del sistema de información puede cambiar el riesgo asociado con el control interno."[11]

Los principales factores o elementos de la valoración de riesgo son:

- *Identificación del riesgo.*

  Es indispensable identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en la búsqueda de sus objetivos, ya sean de origen interno como externo. La identificación de riesgo es un proceso interactivo, y generalmente integrado a la estrategia y

11. ns, No aparece ningún nombre.

planificación, dicho proceso depende de la administración. En este proceso es conveniente partir de cero, esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores. Su desarrollo debe comprender la realización de un mapeo del riesgo, que incluya la especificación de los puntos clave de la entidad, las interacciones significativas entre la entidad y terceros, la identificación de los objetivos generales y particulares, las amenazas y riesgos que se pueden tener que afrontar.

"Existen muchas fuentes de riesgos, tanto internas como externas. A titulo puramente ilustrativo se pueden mencionar, entre las externas:

- ✓ Desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia organizacional.

- ✓ Modificaciones en la legislación y normas regulatorias que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos.

- ✓ Alteraciones en el escenario económico que impacten el presupuesto de la organización, y sus fuentes de financiamiento."[12]

"Entre las internas, se pueden mencionar:

- ✓ La estructura organizacional adoptada, teniendo en cuenta la existencia de riesgos inherentes típicos.

12. Op. Cit. Pág. 39.

- ✓ La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación."[13]

- *Análisis del riesgo.*

  Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como también se debe cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar.

  Una vez identificados los riesgos al nivel de la organización y de actividad, debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán, como, mínimo:

  - ✓ Una estimación de su importancia / trascendencia.
  - ✓ Una evaluación de su probabilidad de ocurrencia / frecuencia.
  - ✓ Una valoración de la pérdida que podría resultar.
  - ✓ Una definición del modo en que habrán de manejarse / gestionar el riesgo.

  En general, aquellos riesgos cuya ocurrencia esté estimada como baja, no justifican preocupaciones mayores. Por el contrario, los que se estiman de alta ocurrencia deben merecer preferente atención. Entre estos extremos se encuentran casos que deben ser analizados cuidadosamente, aplicando elevadas dosis de buen juicio y sentido común.

  Existen muchos riesgos dificultosos de cuantificar, que como máximo se presentan a calificaciones de "grande", "moderado" o "pequeño". Pero no debe cederse a la difundida inclinación de conceptuarlos rápidamente como "no medibles". En muchos

13. Op. Cit. Pág. 40.

casos, con un esfuerzo razonable, puede conseguirse una medición satisfactoria.

- *Manejo del cambio.*

  Este elemento resulta de vital importancia debido a que está enfocado a la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de los controles internos. Tales cambios son importantes, ya que los controles diseñados bajo ciertas condiciones pueden no funcionar apropiadamente en otras. De lo anterior se deriva la necesidad de contar con un proceso que identifique las condiciones que pueden tener un efecto desfavorable sobre los controles internos y atenten contra la seguridad razonable de que los objetivos se logren.

  El manejo del cambio debe estar ligado con el proceso de análisis de riesgos comentado anteriormente, y debe ser capaz de proporcionar información para identificar y responder a las condiciones cambiantes. La responsabilidad primaria sobre los riesgos, su análisis y manejo, es de la administración, a la unidad o departamento de auditoria interna le corresponde apoyar el cumplimiento de tal responsabilidad.

  Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

  - ✓ Cambios en el entorno.
  - ✓ Redefinición de la política institucional.
  - ✓ Reorganización o reestructuración interna.
  - ✓ Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
  - ✓ Nuevos sistemas, procedimientos y tecnología.

- ✓ Crecimiento económico.
- ✓ Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos contenidos en este proceso deben tener un marcado sentido de anticipación que permita planear e implantar las acciones necesarias, Tales mecanismos deben responder siempre a un criterio de costo beneficio.

El propósito de la valoración de los riesgos de una entidad, es el de identificar, analizar y manejar los riesgos que afecten los objetivos de la misma.

El proceso de valoración de riesgos es probablemente menos formal y menos estructurado en las entidades pequeñas que en las grandes, pero los conceptos básicos de éste componente del control interno deben estar presentes en cualquier entidad, independientemente del tamaño. Una entidad pequeña debe tener objetivos establecidos, si bien ellos pueden ser implícitos más que explicitas establecidas. Puesto que las entidades pequeñas, usualmente están más centralizadas y tienen pocos niveles de autoridad, los objetivos pueden ser fácil y efectivamente comunicados más directamente o sobre una base continua a los niveles bajos de administración. Similarmente, los vínculos entre los objetivos globales de la entidad con los objetivos de autoridad usualmente claros y directos.

2.2.1.3 Actividades de Control.

"Las actividades de control son políticas (qué debe hacerse) y procedimientos (mecanismos de control) que tienden a asegurar que se cumplan las instrucciones emanadas de la administración, orientadas primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos." [14]

- Importancia de las actividades de control.

  Las actividades de control constituyen el núcleo de los elementos de control interno. Apuntan a minimizar los riesgos que amenazan la consecución de los objetivos generales de la entidad. Es menester que cada control esté en consonancia con el riesgo que previene, teniendo presente que los controles exagerados son tan perjudiciales como el riesgo excesivo.

  Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad y en cada una de las etapas de la gestión. Partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, se disponen los controles destinados a:

  - ✓ Prevenir su ocurrencia.
  - ✓ Minimizar el impacto de sus consecuencias, o
  - ✓ Procurar el restablecimiento del sistema en el menor tiempo posible.

  Los controles pueden agruparse en tres categorías según sea el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

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

---

14. Op. Cit. Pág. 43

Algunos tipos de control se relacionan solamente con un objetivo o área especifica, pero en muchos casos las actividades de control pensadas para un objetivo, suelen contribuir a la consecución de otros.

"A continuación se exponen algunos de los factores o elementos de actividades de control utilizables:

a) Segregación o separación de funciones.
b) Análisis realizados por la administración.
c) Documentación.
d) Niveles definidos de autoridad.
e) Registros oportunos y adecuados de las transacciones y hechos.
f) Acceso restringido a los recursos, activos y registros.
g) Rotación del personal en las tareas claves.
h) Control del sistema de información.
i) Controles físicos.
j) Indicadores de desempeño.
k) Función de auditoria interna independiente." [15]

Las actividades de control de los sistemas de información pueden agruparse en dos categorías; controles generales y controles de aplicación.

- Controles Generales.

  Las actividades de control general de la tecnología de información se aplican a todo el sistema de información incluyendo la totalidad de sus componentes, desde la arquitectura de procesamiento – es decir, grandes computadores, mini-computadoras y redes -- hasta la gestión de procesamiento por el usuario final. También abarcan las

15. Op. Cit. Pág. 44

medidas y procedimientos manuales que permiten garantizar la operación continua y correcta del sistema de información.

- Controles de Aplicación.
  Es un medio para el procesamiento de aplicación individuales. Estos controles ayudan a asegurar que las operaciones sean correctas, que están propiamente autorizadas y procesadas completa y correctamente.

Un control muy común consiste en utilizar números seriales en los documentos. Esos números permiten controlar la cantidad de los documentos emitidos. De este modo se controlan los cheques, los boletos, las facturas de ventas, las órdenes de compras, los certificados de acciones y muchos otros documentos de negocio. En algunos casos – en los cheques por ejemplo - conviene identificar la secuencia usada en una inspección semanal o mensual de los documentos.

Los controles físicos dan seguridad física respecto a los registros y otros activos. Una de las actividades con que se protegen los registros consiste en mantener el control siempre sobre los documentos prenumerados que no se emitan, lo mismo que sobre otros registros.

Sólo las personas autorizadas deberán tener acceso a los activos valiosos de la compañía. El acceso físico directo puede controlarse mediante cajas de seguridad, cerraduras, cercas y guardias. Hay que evitar el acceso indirecto no autorizado a los activos, que generalmente se logra falsificando los registros financieros. Para ello, los registros financieros se guardan bajo estrictas medidas de seguridad.

Se comparan periódicamente los registros contables y los activos físicos a la mano. La investigación de la causa de posibles discrepancias revelará una debilidad de los procedimientos con que se protegen los activos. Sin estas comparaciones pueden pasar inadvertidos el desperdicio, la pérdida o robo de los activos.

2.2.1.4 Información y Comunicación.

"Será la base para poder identificar, capturar e intercambiar información relevante de factores externos, así como de factores internos a la entidad, en una forma efectiva y periodo de tiempo oportuno que permita tanto a la administración, gerencias y demás personal cumplir con sus responsabilidades." [16]

Consecuentemente la información pertinente debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal en forma y dentro del tiempo indicado, de forma tal que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes conteniendo información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la entidad.

Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la administración de sus responsabilidades sobre el control, así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Asimismo, debe contarse con medios para comunicar información relevante hacia los mandos superiores.

---

16. Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) – "Control Interno Estructura Conceptual Integrada."

a) Información

La información generada internamente como aquella que se refiere a eventos externos, es también parte esencial de la toma de decisiones así como del seguimiento de las operaciones.

- *Sistemas integrados a la estructura.*

  Los sistemas de información a menudo son parte integral de las actividades operacionales. Ellos no solamente capturan la información necesaria en la toma de decisiones para controlar, sino que también son crecientemente diseñados para llevar a cabo las iniciativas estratégicas.

- *Sistemas integrados a las operaciones.*

  En este sentido es evidente cómo los sistemas son medios efectivos para la realización de las actividades de la entidad; Estos sistemas ayudan a controlar el proceso de las operaciones, siguiendo y registrando las transacciones en una base de tiempo real, incluyendo a menudo muchas de las operaciones de la organización en un ambiente de sistemas integrado, complejo.

- *La Calidad de la información.*

  Esto es tan trascendente que constituyen un activo, un medio y hasta una ventaja competitiva en las entidades, ya que está asociada a la capacidad administrativa de éstas. La información, para actuar como un medio efectivo de control, requiere de las siguientes características: relevancia del contenido, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad, principalmente. En lo anterior se invierte una cantidad importante de recursos.

b) Comunicación.

La comunicación es inherente a los sistemas de información, los cuales pueden proporcionar información al personal apropiado a fin de que ellos puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento. Pero las comunicaciones también deben darse en un sentido amplio, relacionándose con las expectativas, las responsabilidades de los empleados, así como de la administración.

Una buena comunicación consiste en explicar a los empleados sus funciones y obligaciones individuales relacionadas con los informes financieros. Los canales de comunicación abiertos son indispensables para que el sistema de información funcione bien. El personal encargado de procesarla debería saber cómo sus actividades están ligadas al trabajo de otros y la importancia de comunicar las excepciones y otros asuntos inusuales al nivel apropiado de la administración.

- *Comunicación Interna.*

  Además de recibir datos relevantes para administrar sus actividades, todo el personal, tiene importantes responsabilidades de administración, necesita recibir un mensaje claro de parte de la administración respecto de que las responsabilidades de control interno deben tomarse seriamente.

- *Comunicación Externa.*

  Existe la necesidad de comunicación apropiada no solamente con la entidad, sino hacia el exterior. Mediante canales de comunicación abiertos, las fuentes de financiamiento pueden

proporcionar datos de entradas altamente significativos respecto del diseño o calidad de los servicios.

2.2.1.5 Monitoreo.

"Monitoreo: Proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo." [17]

Debe monitorearse el proceso total y considerarse como necesario hacer modificaciones. De ésta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones justifiquen.

En general los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los riesgos y las limitaciones inherentes al control; Sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos colocando con ello que los controles pierdan su eficiencia

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover con el apoyo decidido de la administración, su reforzamiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: Durante la realización de las actividades de supervisión diaria en distintos niveles de la entidad, de manera independiente por personal que no es responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores.

---

17. ns. No aparece ningún nombre.

A continuación se detallas los factores o elementos de Monitoreo:

a) *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 administración 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.

b) *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 son 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.

c) *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 administrativo al cual deban comunicarse las deficiencias.

- Participantes y sus responsables.

Todo el personal tiene alguna responsabilidad sobre el control. La administración es la responsable del sistema de control y debe asumir su propiedad. De igual manera, al Auditor Interno contribuye a la marcha efectiva del sistema de control, sin tener responsabilidad directa sobre su establecimiento y mantenimiento.

En ambos casos aportan información útil acerca del nivel de calidad del sistema de control y cómo mejorarlo. La administración y el consejo de auditoria vigilan y dan atención al sistema de control interno.

Otras partes externas, como son los auditores independientes y distintas autoridades, contribuyen al logro de los objetivos de la entidad y proporcionan información útil para el control interno. Ellos no son responsables de su efectividad, ni forman parte de él, sin embargo aportan elementos para su mejoramiento.

2.2.2 Eficiencia Administrativa.

Una organización es un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los administradores persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones que se presentan con el nombre de planificación. Las metas que los administradores desarrollan en razón de la planificación suelen ser ambiciosas, de largo alcance y sin final fijo.

Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual pueden trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización. El proceso de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta bien entrado el futuro.

La Calidad es el aspecto alrededor del cual giran todas las actividades, comenzando correctamente desde el principio, buscando ejecutar siempre los procedimientos a tiempo con mejoras continuas hacia la satisfacción. Entonces se define la eficiencia administrativa como un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y la superación de la calidad de los servicios.

2.2.2.1 Organización de la entidad.

Organizar es un proceso permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los administradores querrían. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, la administración da cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.

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

2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.

3. Especificar quien depende de quien en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.

4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación.

Toda entidad debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y objetivos, la que deberá estar plasmada en algún tipo de herramienta gráfica.

La Estructura Organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos de la entidad, son planeadas, efectuadas y controladas.

"Un organigrama describe la forma en que se divide el trabajo. En un organigrama los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que se llaman departamentos."[18]

Otras de las herramientas actualmente utilizadas por las organizaciones son los manuales; por lo que muchas empresas se han visto en la necesidad de utilizar manuales y con ello obtener resultados óptimos,

18. Stoner. James, A. F. y otros. "Administración" Sexta edición . México 1996 Pag. 348

haciéndoles periódicamente modificaciones pertinentes para obtener una administración más eficiente.

"Un Manual Administrativo es un documento que contiene información e instrucciones relativas al origen y desarrollo de los objetivos, políticas, procedimientos, organización y todos aquellos aspectos importantes que se necesitan en las labores de una empresa; y además es indispensable y básico para la eficiente ejecución de sus funciones." [19]

Los manuales administrativos tienen como objetivo, explicar en términos accesibles el porqué de las decisiones y el cómo se deben aplicar en la práctica.

- *Principales Manuales Administrativos.*
  - Manual de Organización.

    "El manual de organización es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información sobre atribuciones, estructura orgánica, funciones de las unidades administrativas que integran la organización, niveles jerárquicos, canales de comunicación, y coordinación, grado de autoridad y responsabilidad." [20]

    Su importancia reside en la ayuda que presta a la realización de las actividades, ya que señala el ámbito de acción y determina las responsabilidades de los integrantes que conforman una organización, dando como resultado un mayor rendimiento en el desarrollo de sus funciones.

19. Miranda Flores, José Iván y otros. Tesis. "Diseño y propuesta de herramientas técnicas administrativas para el ejercicio del control interno contable del instituto libertad y progreso (ILP)." UES. 1995. Pág. 15
20. Ibíd. Pág. 17

- Manual de Procedimientos

  "Se define como un instrumento de información en el que se consigna en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una o varias entidades." [21]

  Este manual contiene todos los procedimientos básicos que se aplican en una organización. Los manuales de procedimientos contienen además, información sobre el conjunto de operaciones o de etapas que en forma cronológica se establecen para llevar acabo un determinado tipo de trabajo. Se les conoce también con el nombre de Manuales de Operaciones, de Prácticas Estándar, de Introducción sobre el Trabajo, de Trámites y Métodos de Trabajo.

2.2.2.2 Objetivos de la Entidad

El establecimiento de los objetivos de la organización es una condición previa a la evaluación de los riesgos. La administración debe fijar primero los objetivos, y luego determinar cuáles serán los riesgos que pueden afectar su consecución para poder tomar las medidas que se consideren oportunas.

El establecer objetivos es un requisito previo para un control interno eficaz. Los mismos son metas medibles hacia donde una organización puede desarrollar sus actividades. Sin embargo, aún cuando debería existir una seguridad razonable que éstos objetivos puedan cumplirse, no siempre existe la seguridad que algunos de ellos puedan cumplirse.

---

21. Quiga Leo, Gustavo. "Organización y métodos en la administración pública" Editorial trillas, México. 1987. Pág. 161

Esta actividad es una fase clave de los procesos de gestión, y si bien no constituye estrictamente un componente del control interno, es un requisito que permite garantizar el funcionamiento del mismo.

Los procesos mediante los que se establecen los objetivos en una organización pueden ser muy formales o por el contrario, informales. Asimismo, los objetivos pueden encontrarse claramente identificados o bien, ser implícitos.

- ¿Cómo se establecen los objetivos.?

  En una organización, al menos en forma anual, se establece o refresca cuál es su misión, visión y los valores que la organización considera prioritarios. Estos lineamientos, apoyados en un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno. Los objetivos específicos, nacen de la estrategia global de la organización.

  Así pues, coexisten en la organización objetivos globales y particulares o específicos. Estos últimos se encuentran integrados y estrechamente ligados a los primeros.

- Categoría de Objetivos de Control Interno.

  A pesar de su diversidad, existen tres grandes categorías de objetivos. Aunque aquí hablamos un poco de cada grupo de objetivos, no se intenta establecer ningún tipo de separación estricta entre ellos y debe reconocerse que muchos de los objetivos de diferentes categorías se interrelacionan entre sí.

- *Objetivos de las Operaciones.*

  Estos objetivos constituyen la razón de ser de las organizaciones y van dirigidos a la consecución del objetivo social. Son básicamente, un elemento de gestión y no un elemento de control interno. Cada organización tiene sus propios objetivos operacionales muy diferenciados a otras, ya que los mismos están muy relacionados con las prioridades, el juicio y el estilo de gestión de la administración, mientras que los otros dos grupos de objetivos a pesar de tener distintos matices para cada organización, son aplicables a todas. Es fundamental que este tipo de objetivos y de estrategias estén claramente definidos y coordinados con los objetivos y estrategias específicos, ya que es sobre los objetivos de cumplimiento donde la organización dirige una parte sustancial de sus recursos.

- *Objetivos Relacionados con la Información Financiera.*

  Este objetivo se refiere a la preparación de estados contables confiables, sean estos finales o intermedios, como así también, todo dato contable filtrado o seleccionado proveniente de estados contables que esté dirigido a terceros. El término fiabilidad implica la preparación de dichos estados según principios contables aceptados y otros principios y regulaciones contables que sean relevantes y apropiadas.

- *Objetivos de Cumplimiento.*

  Toda organización debe desarrollar sus actividades en el marco de normas legales y reglamentarias que regulan los más diversos aspectos de las relaciones sociales (normativa mercantil, civil, laboral, financiera, medio ambiente, seguridad, etc.)

- Consecución de Objetivos.

  Los objetivos relacionados con la información financiera y los de cumplimiento, están basados principalmente en normas externas establecidas independientemente de las metas de la organización. La consecución de éstos objetivos, está en gran medida bajo el dominio de la organización. Sin embargo, los objetivos relacionados con las operaciones, no están basados en pautas externas sino en metas que fija la propia organización. Estas metas pueden verse afectadas por acontecimientos externos previstos o no por la organización.

2.2.2.3 Políticas y Procedimientos

Se entiende por política, la línea de conducta predeterminada que deberá aplicarse para llevarse a cabo las diferentes actividades. Todas las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro legalmente establecidas deben tener en forma clara y por escrito las políticas básicas que serán adoptadas para alcanzar los objetivos fundamentales.

Las actividades de control usualmente implican dos elementos: el establecimiento de una política que pueda cumplirse y, siguiendo como base para el segundo elemento, procedimientos para llevar a cabo la política.

Muchas veces las políticas se comunican oralmente. Las políticas no escritas pueden ser efectivas cuando corresponden a una práctica de largo tiempo de establecida y bien entendida, y en organizaciones pequeñas donde canales de comunicación implican limitados estratos

administrativos y una interacción y supervisión cerrada del personal. Pero analizando el asunto cuando la política está escrita, ella debe implementarse completa, consciente y consistentemente. Un procedimiento no será útil si el mecanismo desempeñado no está centrado en las condiciones bajo las cuales la política es dirigida.

2.2.2.4 Toma de Decisiones.

En toda organización diariamente se toman decisiones. Unas son rutinarias, como contratar un nuevo empleado, otras no lo son, como eliminar una línea de trabajo. Ambas requieren adecuada información.

Es obvio que la calidad de las decisiones de cualquier empresa, pequeña o grande, está en función directa del tipo de información disponible; Por tanto, si se desea que una organización se desarrolle normalmente, debe contarse con un buen sistema de información. A mejor calidad de la información se asegura una mejor decisión.

La administración enfrenta generalmente dos diferentes tipos de decisiones: a corto plazo, referente a la operación normal de la entidad, y a largo plazo, inversiones de capital. Las decisiones de corto plazo se pueden llevar a cabo y efectuar sobre ellas acciones retroactivas si no se obtiene lo esperado; En cambio las decisiones a largo plazo no se acepta marcha atrás: son rígidas, pues normalmente comprometen muchos recursos.

Para esta clase de decisiones el administrador necesita información adecuada, entenderla y hacer un uso correcto de ella, así como

desarrollar las diferentes opciones que pueden solucionar los problemas que se presenten.

2.2.2.5 Valoración de los Controles.

Toda organización es perfectible, es decir, siempre puede mejorar determinada área para lograr los objetivos fijados por la administración. Si se acepta que todo es perfectible y que toda organización deba estar dispuesta a encontrar sus fallas y corregirlas, resulta obvia la importancia que tiene un correcto control administrativo. Ese control solo es posible si se cuenta con un sistema de información que sirva como punto de referencia para cuantificar las fallas y los aciertos de modo que constantemente se estén corrigiendo los errores y capitalizando los aciertos, lo cual traerá como consecuencia el incremento del valor de la organización.

Es errónea la idea, muy arraigada en algunas organizaciones de que un sistema de control administrativo solo es útil para diagnosticar fallas; También, muestra los aciertos de la administración, con el fin de que se capitalicen en planes futuros.

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

Una 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 (autoevaluación), 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.

El departamento evaluado recibe un informe consolidado de la evaluación efectuada también recibe un reporte que compara la evaluación de los controles de cada componente con el nivel general de toda la organización. Con la participación del departamento de auditoria interna en el proceso de evaluación se obtiene información valiosa respecto a controles potenciales, por la especialización que tiene en esta materia. La auditoria adquiere un conocimiento integral de las operaciones y para efectos de revisiones subsecuentes, ayuda a identificar las prioridades en el proceso de planeación de sus actividades.

CAPITULO III
COLECTA Y TRATAMIENTO DE LOS DATOS.

3.1 Población y Muestra

3.1.1 Población.

La población objeto de estudio en la investigación, está constituida por todas las Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCO) del municipio de Yucuaiquín, que en total son dieciocho, ubicadas en los diferentes cantones y caseríos de Yucuaiquín.

3.1.2 Muestra.

Tomando en consideración que la población objeto de estudio es de dieciocho Asociaciones de Desarrollo Comunal, se tomará como muestra a las dieciocho Asociaciones, pero se utilizará como caso de estudio una de ellas, que es la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza (ADESCONE), del Cantón Las Cruces del municipio de Yucuaiquín. Se eligió ésta asociación por ser más factible el acceso a la información necesaria para la investigación, ya que se obtuvo la autorización de la Alcaldía Municipal y el permiso de la asociación para elaborar el modelo de control interno.

3.2 Procedimiento para la Recolección de Datos.

Para la elaboración del Diseño de un Modelo de Control Interno para hacer Efectiva la Administración de las Asociaciones de Desarrollo Comunal del municipio de Yucuaiquin, se necesitó una investigación bibliográfica y de campo en la que se emplearon técnicas para la recopilación de la información, tales como: Técnica documental, la cual consistió en la elaboración de una ficha resumen; entrevista en la que se elaboró una cédula de entrevista; encuesta, en donde se hizo un cuestionario que fue contestado por la población objeto de estudio.

3.3 Instrumentos de Recolección de Datos.

Entre los instrumentos para la recolección de datos que se utilizaron, están los siguientes:

- Ficha Resumen: La que contiene información referente al tema de investigación, libro consultado, número de pagina donde está la información, autor del libro, edición y la biblioteca que se visitó. Esta ficha fue de mucha ayuda cuando se utilizó la información encontrada en los textos bibliográficos.

- Cédula de Entrevista: La que incluyó principalmente datos sobre los participantes, como por ejemplo: Edad, sexo, nivel educativo, fecha y duración de la sesión e información completa del desarrollo de la sesión, actitud y comportamiento de los participantes, resultado de la sesión y observación de los conductores de ella. Este instrumento para la recolección de datos fue utilizado con la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza.

- Cuestionario: Que contiene preguntas orientadas a lograr el objetivo de la investigación, incluyendo todos aquellos aspectos relevantes en el tema. El cuestionario de investigación sobre la aplicación del control interno en las Asociaciones de Desarrollo Comunal, está compuesto por 21 preguntas cerradas y además incluye la explicación del porqué de la respuesta. Las preguntas están orientadas a obtener información acerca de la administración actual, que sirvió de base en la elaboración del modelo de control interno para la efectiva administración de éstas Asociaciones. El cuestionario incluye aspectos acerca de la organización, objetivos, políticas y procedimientos, toma de decisiones y la operación de los controles en las ADESCO. Este instrumento fue utilizado para encuestar a las dieciocho Asociaciones del municipio de Yucuaiquín.

3.4 Modelo Matemático Estadístico.

Las hipótesis fueron probadas con el modelo matemático estadístico de Chi-cuadrada (X^2), que es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas. Se calculó a través de una tabla de contingencias o tabulación cruzada, que es una tabla de dos dimensiones y cada dimensión contiene una variable. A su vez cada variable se sub-divide en dos o más categorías.

CAPITULO IV
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

4.1 Presentación, Análisis e Interpretación de los Datos.

Para la realización de ésta actividad se hizo uso de técnicas que permitieron obtener la opinión de los directivos de las Asociaciones de Desarrollo Comunal del municipio de Yucuaiquin en el departamento de La Unión, sobre la aplicación de un modelo de control interno que haga posible la efectiva administración de las ADESCO.

Con el propósito de lograr los objetivos de la investigación, se optó por la técnica del cuestionario dirigida a los miembros directivos de las ADESCO.

El cuestionario se diseño de tal manera que se pudiera obtener la información sobre el conocimiento que tienen los directivos, acerca de la organización efectiva y el control interno y su aplicabilidad en las ADESCO.

A continuación se presentan los resultados de las preguntas realizadas a los miembros directivos.

Cuestionario de Investigación sobre la Aplicación del Control Interno en las ADESCO. de Yucuaiquin.

1. ¿Dispone la institución de un organigrama en el que se determine el nivel de responsabilidad y autoridad?

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	ABSOLUTO	PORCENTUAL
SI	0	0
NO	18	100
TOTAL	18	100

COMENTARIO: El 100% de la población, respondió que no tienen organigrama, aunque consideran que los estatutos describen la responsabilidad y autoridad de los directivos. En un organigrama se establecen los diferentes niveles jerárquicos y las relaciones de dependencia que existen en las asociaciones.

2. ¿Considera usted que todo el personal de la Asociación está comprometido a trabajar desinteresadamente al servicio de la comunidad?

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	ABSOLUTO	PORCENTUAL
SI	11	61
NO	07	39
TOTAL	18	100

COMENTARIO: Los datos obtenidos en la investigación demuestran que el 61% de la población está comprometida a trabajar por la comunidad, mientras que el 39% no lo está. Para que la Asociación realice un buen trabajo, es necesario que el comportamiento en la Asociación influya en el nivel de conciencia del personal.

3. ¿Conoce usted sus responsabilidades como miembro directivo de la Asociación?

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	ABSOLUTO	PORCENTUAL
SI	14	78
NO	04	22
TOTAL	18	100

COMENTARIO: El resultado que se obtuvo en ésta interrogante es del 78% afirmativo, mientras que el 22% no conoce sus responsabilidades en la asociación, pues al no tener un organigrama establecido, no se definen los niveles de responsabilidad.

4. ¿Cuenta la Asociación con un manual que explique las responsabilidades y autoridad de cada miembro directivo?

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	ABSOLUTO	PORCENTUAL
SI	0	0
NO	18	100
TOTAL	18	100

COMENTARIO: En la investigación se comprobó que el 100% de la población no tiene manual de descripción de puestos, porque creen que está bien descrito en los estatutos. Un manual de descripción de puestos explica de manera clara y sencilla las principales funciones de los directivos.

5. ¿Cuándo un miembro de la Junta Directiva decide retirarse definitivamente de la Asociación, quién ocupa su lugar es una persona que no pertenece a ésta?

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	ABSOLUTO	PORCENTUAL
SI	07	39
NO	11	61
TOTAL	18	100

COMENTARIO: De acuerdo a la información obtenida, el 39% de la población sustituye a los miembros que se retiran con personas que no están afiliadas a la Asociación, mientras que el 61% sigue lo establecido en los estatutos.

6. ¿La persona que ocupa el lugar del directivo que se retiró, recibe la capacitación necesaria para desempeñar ese cargo?

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	ABSOLUTO	PORCENTUAL
SI	3	17
NO	15	83
TOTAL	18	100

COMENTARIO: Del total de las Asociaciones investigadas el 17% respondió que capacita a cada miembro directivo antes de ejercer sus funciones, mientras que el 83% no instruye a sus miembros directivos. Capacitar a los nuevos miembros directivos ayuda a que éstos realicen su trabajo eficientemente.

7. ¿Cree usted que la Asociación está cumpliendo con los objetivos trazados cuando se inicio?

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	ABSOLUTO	PORCENTUAL
SI	7	39
NO	11	61
TOTAL	18	100

COMENTARIO: De las 18 ADESCO en estudio, el 39% afirma cumplir con sus objetivos y el 61 por ciento restante considera que no los ha logrado. Al no cumplir con sus objetivos, las asociaciones retrasan el desarrollo de las comunidades.

8. ¿Considera usted que es más difícil trabajar con donaciones de organizaciones internacionales?

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	ABSOLUTO	PORCENTUAL
SI	05	28
NO	03	17
NUNCA LO HAN HECHO	10	55
TOTAL	18	100

COMENTARIO: Al efectuar la investigación se pudo observar que solamente el 28% considera difícil trabajar con donaciones internacionales, mientras que el 17 por ciento opina que no lo es, sin embargo el 55 por ciento nunca ha recibido donaciones de organismos internacionales.

9. ¿La cuenta bancaria donde están depositadas las donaciones está a nombre de la Asociación?

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	ABSOLUTO	PORCENTUAL
SI	06	33
NO	-	-
N/A	12	67
TOTAL	18	100

COMENTARIO: Pudo comprobarse mediante la investigación que el 33 por ciento de las Asociaciones posee cuenta bancaria a su nombre, sin embargo

el 67 por ciento expresó no tener cuenta bancaria. El tener una cuenta bancaria a nombre de la Asociación permite tener mayor control sobre el efectivo y además con esto se cumple lo que establecen los estatutos.

10. ¿Existe por lo menos dos firmas autorizadas para la emisión de los cheques?

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	ABSOLUTO	PORCENTUAL
SI	05	28
NO	01	05
N / A	12	67
TOTAL	18	100

COMENTARIO: De acuerdo a la información recabada se comprobó que el 28 % de la población emite cheques como mínimo firmados por dos personas distintas para garantizar que no existe malversación de fondos, 5% de ellas afirma que no utiliza dos firmas o más para la emisión de cheques, mientras que el 67 por ciento no posee cuenta bancaria.

11. ¿Se pagan por medio de cheques todos los gastos de la Asociación?

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	ABSOLUTO	PORCENTUAL
SI	03	17
NO	03	16
N/A	12	67
TOTAL	18	100

COMENTARIO: Como resultado de la investigación se obtuvo que el 17 por ciento de la población si efectúa sus pagos mediante cheques, convirtiéndose esto en una protección contra robos o pérdidas de efectivo; El 16 por ciento no utiliza los cheques para pagar todos sus gastos y el 67 por ciento no posee una cuenta bancaria.

12. ¿Los saldos en libros son comparados con los saldos reales?

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	ABSOLUTO	PORCENTUAL
SI	7	39
NO	11	61
TOTAL	18	100

COMENTARIO: De la población objeto de estudio el 39 por ciento compara el efectivo existente con el registrado en los libros y el 61 por ciento no realiza esta comparación. Al efectuar este procedimiento se tiene la certeza que los saldos presentados son correctos.

13. ¿Qué tipo de informes prepara la Asociación?

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	ABSOLUTO	PORCENTUAL
INFORME DE LIQUIDACIÓN	04	22
ESTADO DE RESULTADO	03	17
INGRESOS Y EGRESOS	02	11
NINGUNO	09	50
TOTAL	18	100

COMENTARIO: Del total de las ADESCO encuestadas, el 50% de ellas expresó que no preparan ningún tipo de informe financiero, el 22 por ciento elabora un informe de liquidación, el 17% estado de resultados y solamente el 11% elabora un informe de ingresos y egresos. La preparación de un informe de liquidación no exonera a las asociaciones de elaborar otros informes que permitan mostrar la situación económica y/o financiera de éstas.

14. ¿Cada cuanto tiempo se preparan éstos informes?

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	ABSOLUTO	PORCENTUAL
CADA 6 MESES	05	28
CADA AÑO	04	22
NUNCA LO HAN HECHO	09	50
TOTAL	18	100

COMENTARIO: Del 100% de la población objeto de estudio el 28% elabora sus informes financieros cada seis meses, el 22 por ciento cada año y la otra mitad no elabora informes. Al hacer informes con mayor frecuencia se tiene seguridad de que la información es confiable.

15. ¿Cuándo la Junta directiva tiene conocimiento de un nuevo proyecto, convocan a la comunidad para informarlo?

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	ABSOLUTO	PORCENTUAL
SI	18	100
NO	0	0
TOTAL	18	100

COMENTARIO: Según la información proporcionada por las ADESCO investigadas todas ellas convocan a su comunidad para informarles acerca de nuevos proyectos. Es muy importante que la comunidad esté debidamente informada de los proyectos para colaborar con la Asociación.

16. ¿Qué medios utilizan para dar a conocer la reunión?

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	ABSOLUTO	PORCENTUAL
CARTELES	04	22
PERIFONEO	02	11
VERBAL	12	67
TOTAL	18	100

COMENTARIO: De acuerdo a la información recolectada el medio más utilizado para convocar a reuniones es el verbal con un 67%, mientras que los carteles y perifoneo ocupan un 22 y 11 por ciento respectivamente.

17. ¿Se revisan que los libros de registros sean llevados correctamente?

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	ABSOLUTO	PORCENTUAL
SI	15	83
NO	02	11
NO RESPONDE	01	06
TOTAL	18	100

COMENTARIO: Como resultado de la investigación el 83 por ciento asegura revisar que sus libros son llevados correctamente, mientras que el 11 por ciento afirma lo contrario y un 6 por ciento no respondió la pregunta. Este procedimiento debe ser efectuado de manera periódica para verificar las anotaciones en los libros

18. ¿Todas las anotaciones en los libros de registros tienen la documentación que respalde las operaciones?

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	ABSOLUTO	PORCENTUAL
SI	04	22
NO	14	78
TOTAL	18	100

COMENTARIO: El 22% de las ADESCO encuestadas expresa tener la documentación que respalda todas sus operaciones, mientras que el 78% no guarda o no posee los documentos de los proyectos que ha realizado. La documentación de respaldo sirve para comparar si las cantidades que contienen coinciden con las cantidades anotadas en los libros.

19. ¿Alguna vez se ha hecho una auditoria para revisar toda la documentación, informes y operaciones que realiza la Asociación?

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	ABSOLUTO	PORCENTUAL
SI	13	72
NO	05	28
TOTAL	18	100

COMENTARIO: Según la información proporcionada por las ADESCO el 72% de ellas afirma que se han practicado auditorias, aunque consideran que cualquier revisión de documentos es auditoria y que puede ser realizada incluso por ellos mismos. El 28 por ciento respondió que nunca se ha hecho una auditoria.

20. ¿Considera usted que es útil y necesario realizar auditorias en la Asociación?

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	ABSOLUTO	PORCENTUAL
SI	18	100
NO	0	0
TOTAL	18	100

COMENTARIO: Toda la población considera que sería muy útil la realización de auditorias a las Asociaciones y necesarias para tener una seguridad de la información presentada a las organizaciones donantes. Puesto que una auditoria consiste en un examen para verificar la exactitud de la información financiera de la asociación.

21. ¿La Junta Directiva revisa con frecuencia las funciones de administración de los fondos por parte del secretario y tesorero?

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	ABSOLUTO	PORCENTUAL
SI	12	67
NO	06	33
TOTAL	18	100

COMENTARIO: Según los resultados de la investigación reflejan que sólo el 67 por ciento de la población efectúa revisión de los fondos administrados por el secretario y tesorero para verificar la exactitud de ellos; el resto, el 33 por ciento, no efectúa esta revisión. La junta directiva es la encargada de la revisión de actividades con el fin de evitar que se cometan errores en el desempeño de sus funciones.

4.2 Diagnostico de los Componentes del Control Interno Coso en la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza, Cantón Las Cruces, Yucuaiquin.

Componente 1: Ambiente de Control.

El COSO afirma que el ambiente de control tiene una influencia dominante sobre la manera en que se estructuran las actividades, cómo se establecen los objetivos y se evalúan los riesgos. También influye en las actividades de control, los sistemas de información y comunicación, y las actividades de monitoreo. Esto es cierto no solamente con respecto a su diseño, sino también a la forma en que funciona día a día. Por lo que los factores que se consideraron identificar dentro de éste componente son los que se detallan a continuación:

- *Integridad, valores éticos y el comportamiento de los directivos.*

  Se identifico que la administración de la ADESCONE está consciente que el aplicar o contar con una cultura de comportamiento y valores éticos, fortalece el éxito de la Asociación, sin embargo, el simple conocimiento no es suficiente, sino que es necesario que los directivos muestren una conducta apropiada de manera tal que todos los asociados se comporten de igual forma.

- *Participación del consejo de directores o del comité de auditoria en la supervisión de la asociación.*

  Una de las características que posee la ADESCONE en su estilo de administración, es el no poseer una estructura organizativa que defina los niveles de autoridad y responsabilidad. Por tanto, la propuesta incluye dentro de la estructura organizativa, un comité o consejo de funcionarios para que vigilen la gestión administrativa.

- *Estructura organizacional.*

  En la ADESCONE la asignación de autoridad y responsabilidad se encuentran definidas en base a las funciones y responsabilidades de cada puesto, sin embargo, la elaboración de una estructura organizacional definirá con mayor claridad las atribuciones que corresponden a cada cargo dentro de la Asociación.

- *Políticas y practicas de recursos humanos.*

  La ADESCONE no posee políticas y prácticas de recursos humanos formalmente establecidas; tomando en cuenta que éstas deben considerar un proceso de selección, inducción, adiestramiento, evaluación y motivación, la ADESCONE solamente efectúa la selección de personal directivo por medio de elecciones internas, en la cual participan todos los asociados.

Componente 2: Valoración de Riesgo.

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

- *Si se han establecido y comunicado los objetivos a nivel de la Asociación.*

  La ADESCONE no posee los objetivos formalmente planteados, sin embargo, se dan a conocer de manera verbal, ya que se mantiene una comunicación directa desde la Junta Directiva hasta los demás miembros de la Asociación por medio de reuniones de trabajo.

- *Si se ha establecido un proceso de evaluación de riesgo que incluya una estimación de la importancia de los riesgos.*

  No poseen herramientas formales que ayuden a la evaluación de los riesgos.

- *Si existen mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a eventos rutinarios o a actividades que afecten el logro de los objetivos de la entidad.*

  No posee este tipo de herramientas, la ADESCONE se limita a identificar riesgos internos y externos que ya han afectado el cumplimiento de metas y han impedido el logro de los objetivos, tomando acciones correctivas más que preventivas.

Componente 3: Actividades de Control.

Las actividades de control son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las instrucciones de la administración son cumplidas. Ayudan a asegurar que se toman las acciones necesarias para tratar los riesgos en el logro de los objetivos de la Asociación. Las actividades de control, automatizadas o manuales tienen varios objetivos y se aplican a varios niveles organizacionales y funcionales. Para lograr identificar éste componente se consideraron los siguientes elementos:

- *Si existen las políticas y procedimientos que se requieren respecto a cada actividad de la Asociación.*

  Se identificó que en la ADESCONE no se cuenta con políticas y procedimientos formales respecto a cada actividad, respecto a las funciones que cada miembro directivo debe desempeñar en el desarrollo de sus actividades; son informadas de manera verbal y no se mide el desempeño de tales funciones.

- *Si los controles se aplican con la extensión que requiere cada política.*
  Por no contar con políticas claramente definidas y de manera formal estas no dan lugar a una aplicación de controles para cada política, cabe mencionar que la ADESCONE no cuenta con políticas que contribuyan a la reducción de fraude.

- *Si hay sistemas establecidos de información para identificar variaciones en el desempeño.*
  La ADESCONE no cuenta con un sistema de información que permita efectuar un análisis de desempeño. Por lo que se hace necesario realizar actividades de control con la finalidad de verificar y establecer diferencias de saldos registrados y existentes.

Componente 4: Información y Comunicación.

La información y comunicación, abarcan la captura y la emisión de información al personal adecuado para que éste pueda cumplir con sus responsabilidades, incluyendo una comprensión de las funciones y responsabilidades individuales que afectan al control interno sobre reportes de información financiera. Para la evaluación del presente componente, se tomaron en cuenta los siguientes elementos:

1. Información.
   - *Si el sistema de información provee a la gerencia los informes necesarios sobre el desempeño de la Asociación.*
     No se poseen sistemas de información dentro de la ADESCONE que puedan proveer informes de desempeño, tendencias, u otros.

- *Si la información se provee a las personas adecuadas con suficiente detalle y oportuna.*

  La ADESCONE provee cierta información, a través de los reportes de liquidación que se presentan a la administración, la que le ayuda a formar criterios de evaluación de la situación en que se encuentra la Asociación; también sería de mucha utilidad que la Junta directiva elabore una memoria de labores al finalizar su período de elección, que son de dos años. La memoria contendrá aspectos como: Mensaje de la junta directiva, proyectos ejecutados, nómina de directivos, etc.

2. Comunicación.
   - *Si la administración comunica de manera eficaz las funciones y responsabilidades de control del personal.*

     Las funciones y responsabilidades no se dan a conocer de una manera formal ya que no cuenta con manuales o descripciones de puesto, la mayoría de las Asociaciones aseguran que éstas sean comunicadas verbalmente. Dentro de la ADESCONE existe comunicación directa desde la Junta Directiva para con el resto de los asociados mediante reuniones de trabajo.

Componente 5: Monitoreo.

El monitoreo es un proceso de evaluación para determinar la calidad el control interno a través del tiempo, considerando si los controles están operando para lo que fueron diseñados y asegurando que son modificados apropiadamente por condiciones cambiantes. Esto implica evaluar el diseño y la operación de los controles con regularidad, tomando las acciones correctivas necesarias. Este

proceso se logra mediante las actividades diarias de la compañía y evaluaciones separadas, o combinaciones de ambas. Para identificar éste componente se tomaron en cuenta los siguientes puntos:

- *Si se llevan a cabo evaluaciones periódicas del control interno.*

  Se identificó que la ADESCONE no efectúa evaluaciones para verificar el cumplimiento de control interno, porque no existe un control interno propiamente establecido actualmente, pero cuando la Asociación decida ejecutar el control interno propuesto, será necesario efectuar una revisión del mismo para verificar su funcionamiento.

- *Enfoque de la administración para corregir oportunamente las condiciones informadas.*

  Respecto a las correcciones sobre los resultados que se obtengan de la evaluación del control interno, estas se harán por medio de la Junta Directiva, quienes serán los responsables decidir si se deben aplicar dichas correcciones u otras que estimen convenientes.

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación obtenidos a través de los conocimientos adquiridos mediante el análisis de los capítulos precedentes, son la base para emitir las conclusiones a cerca de la aplicación de un modelo de control interno para hacer efectiva la administración de las Asociaciones de Desarrollo Comunal del Municipio de Yucuaiquin, departamento de la Unión.

- ✓ El desconocimiento de los objetivos generales y específicos de la Asociación por parte de la Junta Directiva, unido a la carencia de políticas formuladas por escrito en algún documento formal impide alcanzar mejores logros, eficiencia y economía.

- ✓ La falta de una estructura organizativa adecuada repercute en el buen desarrollo del trabajo, debido a que no hay definición de líneas de autoridad y responsabilidad, la segregación de funciones no está señalada, lo cual dá como resultado el desconocimiento de las tareas a realizar.

- ✓ La inexistencia de manuales de funciones, de descripción de puestos y de procedimientos de control interno, no permite a la institución desarrollar una organización formal y ordenada para la ejecución de las actividades, lo que dá por resultado que algunos miembros directivos desconozcan las atribuciones propias que le corresponde realizar, permite la incompatibilidad de funciones y provoca un desarrollo ineficiente en sus operaciones.

- ✓ No se cuenta con la intervención de una persona independiente que efectúe un estudio apropiado y evalúe el sistema de control, para verificar la eficiencia y eficacia de las operaciones que realiza y la adhesión a las practicas ordenadas por la Junta Directiva que ayudan a cumplir con los objetivos trazados y el apego a las leyes y regulaciones aplicables; El estatuto de la Asociación no contempla quien es la persona u organismo encargado de verificar el control interno a través de una auditoria.

- ✓ La carencia de los documentos que respaldan las transacciones que realizan genera problemas para el registro correcto de ellas, esto puede ocasionar errores en el procesamiento, registro y preparación de la información financiera, ya que los asientos contables no proveen una seguridad razonable de que realmente hayan ocurrido por el monto asignado en ellas.

- ✓ El manejo del efectivo no se realiza de forma eficiente, ya que no existen muchos controles para prevenir la pérdida del mismo que se deriven de errores intencionales. Estos incluyen desfalcos e irregularidades similares incluyendo falsificación de los registros con el propósito de ocasionar cálculos erróneos al momento de registrar cualquier tipo de egreso.

5.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda que la administración divulgue sus objetivos en todas las áreas de organización, de manera que el personal conozca e interprete su significado, a fin de que contribuya al logro de las metas establecidas. También se sugiere que se dé una alta prioridad a la definición de políticas y su consecuente divulgación, ya que proporcionan la base para la respuesta de muchos problemas administrativos.

- ✓ Se debe establecer un estudio analítico de las funciones y responsabilidades de cada directivo, con el objeto de definir y establecer una estructura organizativa que atienda a la asignación de líneas de autoridad, en el cual los niveles de autoridad y responsabilidad estén claramente definidos y acorde con lo establecido en los estatutos.

- ✓ Se recomienda que se elabore un manual de organización que incluye manual de funciones, manual de descripción de puesto y manual de procedimientos, donde se fijen claramente los controles necesarios para cada una de las actividades relacionadas con las operaciones, la documentación escrita que sea homogénea y consistente para permitir al personal que realice eficientemente su trabajo, y definir las responsabilidades de las personas cuyas funciones tienen relación con las actividades contables y los procedimientos en que intervienen, a fin de que tengan un conocimiento preciso de la relación que debe existir con los demás. Debido a esto, se recomienda el uso del manual de organización propuesto, el cual mejorará en gran medida el control interno de la Asociación, proporcionando confiabilidad de los registros financieros de los activos.

- ✓ Se considera oportuno que se estudie la posibilidad y conveniencia de contratar los servicios de auditoria. Debido a que la supervisón de control interno amerita los servicios de un auditor que actúe como vigilante del cumplimiento de lo establecido por la Asociación con los otros elementos de control: Organización y procedimientos. Además ayudará al descubrimiento de áreas críticas y a evitar o reducir los fraudes, pues un sistema apropiado de control interno no permite el libre acceso a los activos, a menos que haya previa autorización; y, no permite que la persona que lleva a cabo una operación sea la misma que se encargue de su registro o control.

- ✓ Es preciso que para la elaboración de información financiera confiable, cada registro cuente con la documentación que respalde dicha transacción, con el fin de suministrar información verdadera acerca de la situación y desempeño financiero. Además, se recomienda que éstos documentos estén debidamente protegidos y archivados para que puedan ser utilizados en el futuro, cuando se desee efectuar una revisión de los proyectos ejecutados o una auditoria por la persona u organismo que dono los fondos.

- ✓ Para que el manejo del efectivo sea eficiente, se recomienda que existan controles adecuados para evitar posibles desfalcos o irregularidades similares, como por ejemplo que exista una cuenta bancaria a nombre de la Asociación, que existan como mínimo dos personas autorizadas para la emisión de cheques y quien lleva los registros sea diferente a quien emite los cheques.

CAPITULO VI

PROPUESTA

DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO PARA HACER EFECTIVA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ASOCIACIONES DE DESARROLLO COMUNAL DEL MUNICIPIO DE YUCUAIQUIN, DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN.

CASO: ADESCONE, CANTON LAS CRUCES.

INDICE.

6.1 Introducción.

6.2 Descripción de la Propuesta.

6.3 Objetivos de la Propuesta.

6.4 Plan Operativo.

6.4.1 Políticas para el Control Interno de la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza (ADESCONE)

6.4.2 Manual de Organización.

6.4.2.1 Organigrama de la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza.

6.4.2.2 Manual de Descripción de Puestos.

6.4.2.3 Manual de Procedimientos de Control Interno.

6.4.2.4 Procedimientos para las Actividades de Rutina.

6.4.2.5 Instrucciones para llevar el Libro de Actas y el Libro de Tesorería.

6.1 INTRODUCCIÓN.

Los controles internos son fundamentales para lograr un registro exacto de las transacciones que realiza a diario las compañías, contribuyendo a la preparación de reportes financieros confiables, ya que muchas de las actividades del negocio involucran un volumen de transacciones entre las cuales se ven implicados numerosos juicios. Si las compañías no cuentan con controles adecuados que aseguren el registro apropiado de las transacciones, la información financiera resultante puede no ser confiable y limitar en cierta medida la toma de decisiones por parte de la administración de las compañías, basada en la información financiera deficiente, y debilitar la credibilidad de la misma ante los usuarios internos y externos.

El modelo COSO, tanto con la definición de control que propone, y la estructura de control que describe, impulsa una nueva cultura administrativa en todo tipo de compañías, estableciendo como premisa que todo el personal dentro de su ámbito de actuación, tiene participación y responsabilidad en el proceso de control así como en el desarrollo de las actividades que permiten alcanzar las metas y lograr los objetivos. En atención a que los sistemas de control son diseñados, establecidos y operados por el personal e igualmente son personas quienes los modifican y finalmente los evalúan, este modelo de control asigna una gran importancia a los aspectos de competencia, honorabilidad y actitud del factor humano.

En términos generales, conviene apuntar que la importancia de un eficiente sistema de control radica en que su principal propósito es detectar con oportunidad, cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos; así mismo, es importante, porque el control interno promueve la eficiencia de las operaciones, ayuda a reducir los riesgos a que

pudieran estar expuestos los recursos, aporta mayor confiabilidad a la información financiera y operacional y proporciona mayor seguridad respecto al cumplimento efectivo de las leyes, normas y políticas aplicables.

6.2 Descripción de la Propuesta.

Por no existir una clara comprensión del concepto de organización en la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza, del cantón Las Cruces, Yucuaiquín, La Unión, ésta carece de adecuados controles que contribuyan a una efectiva toma de decisiones para lograr sus planes de trabajo con eficiencia, eficacia y economía; por lo que esta propuesta, está orientada a satisfacer básicamente esa necesidad, diseñando un sistema de control interno que se adapte satisfactoriamente a los requerimientos de la misma.

La razón de ser de ésta propuesta es dar a conocer a la ADESCONE, los lineamientos esenciales para mejorar y facilitar el control de las diferentes operaciones que realizan y permitirles obtener información precisa, veraz y oportuna.

La propuesta incluye el plan de organización para las ADESCO, el cual está integrado por un organigrama, con su respectivo manual de descripción de puestos; y un manual de procedimientos de control interno de acuerdo a las actividades de las ADESCO.

Los manuales de procedimientos son documentos que describen en forma detallada los pasos a seguir para realizar un mejor control de las actividades que se desarrollan, dentro de la Asociación.

El Informe COSO, brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las

leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas, como en públicas. El concepto de control interno comprende cinco componentes: Ambiente de control, valoración del riesgo, actividades de control, información y comunicación; y, monitoreo.

En el marco de control postulado a través del Informe COSO, la interrelación de los cinco componentes anteriormente mencionados, genera un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios del entorno.

Atendiendo a necesidades gerenciales fundamentales, los controles se entrelazan a las actividades operativas como un sistema cuya efectividad se acrecienta al incorporarse a la estructura y formar parte de la esencia de la institución.

6.3 Objetivos de la Propuesta.

6.3.1 Objetivo General.

Presentar a las Asociaciones de Desarrollo Comunal del Municipio de Yucuaiquín, una herramienta que facilite su efectiva administración a fin de que se ejerza un control eficaz, confiable y uniforme para todas las operaciones que se realicen.

6.3.2 Objetivos Específicos.

- ✓ Presentar los componentes del control interno según el enfoque del comité de la compañía de patrocinio de la comisión de marcas (COSO)

- ✓ Elaborar un manual de organización que defina en forma clara, las diferentes unidades que componen la estructura organizativa, permitiendo al control interno un eficaz desarrollo de sus funciones.

- ✓ Diseñar un manual de descripción de puestos que contenga todas las funciones y responsabilidades que cada persona involucrada en las actividades de la Asociación deba cumplir y que estén orientadas a facilitar el control interno.

- ✓ Elaborar un manual de procedimientos que describa cada una de las etapas que deben realizarse para desarrollar las actividades .

6.4 Plan Operativo.

6.4.1 Políticas para el Control Interno de la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza. (ADESCONE)

Introducción.

Las políticas de control interno para la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza, cantón Las Cruces, Municipio de Yucuaiquín, departamento de La Unión, es un documento elaborado en base al modelo COSO diseñado con el objetivo de cumplir con las necesidades y características particulares de la Asociación tomando en cuenta los lineamientos establecidos para la elaboración de las políticas para el control interno en la ADESCONE.

Objetivos de las Políticas de Control Interno.

Las políticas de control interno constituyen el marco básico que establece la Asociación Desarrollo Comunal Nueva Esperanza, cantón Las Cruces, Municipio de Yucuaiquín, departamento de La Unión, aplicable a todo el personal.

POLÍTICAS RELATIVAS AL AMBIENTE DE CONTROL.

Integridad y Valores Éticos.

Código de Ética.

La Asociación, deberá establecer un Código de Ética, que identifique claramente para todo el personal las conductas deseadas y no deseadas por la institución, el

cual deberá incluir reglas claras, a fin de que el empleado este consiente de lo que debe hacer.

Todo el personal de la Asociación, deberá poner en práctica buenos ejemplos, de acuerdo con un Código de Ética, esto constituye la forma más directa de transmitir un mensaje de comportamiento ético. Al mismo tiempo, deberán eliminarse aquellos factores, que pudieron influir en conductas no deseables.

Estilo de Gestión.

La Asociación de Desarrollo Comunal del cantón Las Cruces del municipio de Yucuaiquín departamento de La Unión; deberán reflejar una actitud de apoyo permanente hacía el control Interno, la independencia, la competencia y de liderazgo con el ejemplo, un código de conducta establecido y evaluación del asesoramiento y que apoyen los objetivos de control interno; asimismo desarrollar y mantener un estilo de gestión participativo, orientativo y capacitador.

Estructura Organizacional.

La Asociación, establecerá una estructura organizativa flexible que responda a la consecución de los objetivos y permita un adecuado control de las actividades. Para ello deberá definir las áreas claves de autoridad y responsabilidad. El organigrama, que es la representación formal de la estructura de la Institución, debe estar debidamente actualizado cuando las circunstancias así lo exijan y debidamente autorizado.

Definición de Áreas de autoridad y responsabilidad.

La Asociación, deberá actualizar y divulgar a todo el personal los manuales de descripción de puestos, estableciendo en forma clara los aspectos importantes de las funciones de cada cargo y las responsabilidades de quienes las desempeñan,

de quien depende y requisitos mínimos o el perfil de conocimientos y la experiencia necesaria que deberá reunir el titular del cargo.

Entrenamiento

La presidencia de la ADESCONE , llevarán a cabo un proceso de entrenamiento, que le permita a todo el personal conocer el puesto que va a desarrollar, a fin de que pueda aplicar sus conocimientos en las funciones que le corresponde.

Considerando el costo económico que puede significar una capacitación, los conocimientos adquiridos por el personal en programas de capacitación, deberán tener un efecto multiplicador hacia el interior de la asociación por ello es necesario elaborar un acuerdo entre el empleado a capacitar y la institución, a fin de regular su responsabilidad, evitando con ello que el conocimiento adquirido se traduzca únicamente en beneficio personal.

POLITICAS RELATIVAS A LA VALORACIÓN DE RIESGO.

Definición de objetivos y metas institucionales.

Los objetivos deben incluir declaraciones generales de lo que se desea llevar a cabo, constantemente se revisará el avance y cumplimiento de los objetivos y metas; y en caso de desvío, deben realizarse las modificaciones requeridas, para que los objetivos y metas, continúen siendo guías claras para la conducción de la Asociación y proporcionen un fin oportuno o razón de ser al Control Interno.

Los objetivos y metas específicas, los harán de acuerdo al objetivo general de la Asociación que se encuentra en los estatutos de ésta.

Plan Anual de Trabajo.

La Junta Directiva, deberá formular el Plan Anual de Trabajo con base en los objetivos, políticas y prioridades determinadas. Comprenderá entre otros, los objetivos, políticas, metas, programación de actividades en que se identifique a los responsables de ejecutarlas, recurso humano a utilizar.

Divulgación de los Planes

La Junta Directiva, deberá divulgar en su momento los planes entre el personal bajo su responsabilidad para encaminar un conocimiento y aceptación, a fin de que su participación en el desarrollo de los mismos sea efectiva y al mismo tiempo cooperada, a efecto de lograr las metas, objetivos y la consecución de la misión y visión institucional.

Identificación de Riesgo.

La Junta Directiva, deberá identificar los factores de riesgos relevantes, internos y externos, relacionados con los procesos, aspectos financieros, información y tecnología, entre otros, los que están asociados al logro de los objetivos institucionales.

Análisis de Riesgos Identificados.

Los riesgos identificados por la Junta Directiva, deberán ser analizados para establecer su valoración; como lo sería, la determinación de su probabilidad de ocurrencia, magnitud e impacto; y prioridad de éstos, a fin de clasificarlos y proveer información para formar el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar para controlarlos. Los riesgos que se estimen como de alta probabilidad de ocurrencia y alto impacto merecerán la atención preferente. Por el contrario, riesgos de baja probabilidad de ocurrencia y bajo impacto, no justificarán una atención seria.

Gestión de Riesgos.

Realizado el análisis de valoración y priorización de los riesgos por parte de la Junta Directiva, se deberá decidir sobre las acciones y procedimientos a seguir para reducir la probabilidad de ocurrencia y minimizar el impacto del nivel de riesgos; definiendo para ello acciones factibles y efectivas que se tomarán para evitar, reducir, dispersar, transferir y asumir el riesgo; tales como la implantación de políticas, procedimientos y cambios físicos, entre otros.

POLITICAS RELATIVAS A LAS ACTIVIDADES DE CONTROL.

Documentación, Actualización y Divulgación de Políticas y Procedimientos.

La Junta Directiva, deberá implantar un sistema de gestión, que le permita documentar por escrito las políticas y procedimientos que garanticen la adecuada operatividad del Sistema de Control Interno, y que además permita la divulgación a los empleados a fin de garantizar la obtención de los objetivos y actualización acorde a los mismos.

Actividades de Control

La Junta Directiva, establecerá un Sistema de Control Interno que permita lograr eficiencia, efectividad y eficacia de las operaciones, obtener confiabilidad y oportunidad de la información y cumplir con las leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.

Autorización de Gastos.

Los gastos de la Asociación, serán autorizados por el presidente; los gastos serán sometidos en cuanto a la pertinencia, legalidad, veracidad y conformidad con los planes y presupuestos.

Autorización sobre la Emisión de Cheques.

Los cheques emitidos por la Asociación, deberán ser autorizados mancomunadamente por miembros directivos, los cuales deberán ser el tesorero y el presidente.

Denominación de Cuentas Bancarias.

Todas las cuentas bancarias deberán identificar su naturaleza y estar a nombre de la Asociación.

Emisión de Cheques.

La emisión de cheques se efectuará a nombre del beneficiario. Las firmas en los cheques emitidos deberán estamparse manualmente. Por ningún motivo se firmarán cheques en blanco.

Arqueos de Fondos y Valores.

Deben practicarse frecuentemente arqueos sin previo aviso sobre la totalidad de fondos y valores que maneje la Asociación. Los arqueos serán practicados por el presidente o por servidores independientes de quienes tienen asignada la responsabilidad de custodia, manejo o registro de los fondos.

Definición de Políticas y Procedimientos sobre Diseño y Uso de Documentos y Registros.

La ADESCONE deberá establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos sobre el diseño y uso de documentos y registros que contribuyan en la anotación adecuada de las transacciones y hechos significativos que se realicen en la Institución. Los documentos y registros deben ser apropiadamente administrados.

Uso y control de formularios prenumerados

La ADESCONE, para efectos de registrar sus operaciones deberá utilizar formularios prenumerados, debiendo prever el número de copias, el destino de cada una de ellas y las firmas de autorización necesarias. Entre los documentos a utilizar se mencionan los siguientes: Vale de caja chica, corte de caja, requisición de compra de artículos, cuadro de cotizaciones de artículos y planilla de sueldos.

El vale de caja chica deberá utilizarse como documento soporte del efectivo que se entrega para compras menores a través del fondo de caja chica, el corte de caja se utilizará para conciliar el efectivo al final de día con los documentos de soporte, la requisición de compras para respaldar la necesidad de compras de algún bien, la cotización para hacer la comparación de precios de un bien y la planilla para tener el control sobre los sueldos y salarios de trabajadores.

Definición de Políticas y Procedimientos sobre Conciliaciones de Registros.

La ADESCONE, deberá establecer por medio de documento, los procedimientos sobre la conciliación periódica de registros para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones.

Conciliaciones Bancarias.

Con el propósito de verificar saldos o disponibilidades bancarias, la Asociación, deberá efectuar conciliaciones bancarias, por lo menos una vez al mes.

POLITICAS RELATIVAS A LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

Características de la información.

La ADESCONE, deberán asegurar que la información que procesa sea confiable, oportuna, suficiente y pertinente.

La información deberá pasar por un proceso de verificación, por parte del presidente de la Asociación.

Se deberá incluir como características de la información su confidencialidad e integridad

Comunicación de Responsabilidades.

El presidente de la Junta Directiva deberá comunicar a sus empleados las responsabilidades específicas para cada función, las que implican que el sistema de control interno debe tomarse seriamente y como sus actividades se relacionan con el trabajo de otros.

Comunicación de la Información.

Cada miembro de la Asociación deberá comunicar de forma oportuna, la información relacionada a sus actividades, al presidente de la Junta.

Periocidad de los Registros.

Las operaciones deben registrarse dentro del período en que ocurran, a efecto que la información financiera sea oportuna y útil para la toma de decisiones.

POLÍTICAS RELATIVAS AL MONITOREO.

Monitoreo sobre la Marcha.

Se deberá ejercer un monitoreo constante sobre la operación o desarrollo de cada uno de los componentes del Sistema de control Interno; considerando actividades tales como supervisión por parte del presidente, comparaciones de

saldos y otras actividades de rutina todo ello con el propósito de asegurar que las labores se lleven a cabo de conformidad con las disposiciones internas establecidas.

La realización del monitoreo será orientado a la mejora continua del trabajo y al logro de la racionalización en el uso de los recursos de la Asociación.

Se debe evaluar los resultados obtenidos con fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos, metas, planes y determinar los posibles errores para las oportunas correcciones.

Al menos una vez al año, y considerando los resultados del monitoreo sobre la marcha, el presidente y vicepresidente, llevarán a cabo auto evaluaciones, debiéndose reportar los resultados a toda la Junta Directiva; dicha auto evaluación ha de contribuir a que el Sistema de Control Interno sea actualizado como producto de los cambios o por el proceso de mejora continua, a fin de mantener así la efectividad del sistema de control interno en la Asociación.

6.4.2 Manual de Organización.

Establecer una estructura organizacional, incluye el considerar las áreas claves de autoridad y responsabilidad y líneas apropiadas de información. La estructura organizativa abarca elementos administrativos y funcionales y ayuda a percibir cómo están llevando a cabo las políticas y procedimientos relacionados con las operaciones de la organización.

Cuando una Institución está bien organizada, cada uno de sus miembros sabe perfectamente de quiénes depende y quiénes son sus subordinados; sabe además cuáles son las funciones que le han sido asignadas y las actividades que tiene que desempeñar, porque sus labores han sido bien definidas con el propósito de que pueda cumplirlas con toda eficiencia, minimizando así las confusiones e incomprensiones respecto a lo que cada quien tenga que hacer.

Una buena organización incluye la suficiente delegación de autoridad y la asignación de responsabilidades a las personas indicadas. Con el fin de obtener el mayor provecho del personal y de los elementos materiales disponibles; por lo tanto, el diseño de la estructura organizacional propuesta para la Asociación de desarrollo comunal nueva esperanza se fundamenta en los principios de la división de trabajo.

El manual se ha elaborado con el fin de que la asociación cuente con un documento que refleje su organización.

Se ha diseñado con el objeto de proporcionar a las Asociaciones de desarrollo una clara y definida estructura organizativa, en la cual se detallen y especifiquen las funciones y responsabilidades de cada uno de

los miembros de la junta directiva, quienes son los que trabajan en la Asociación.

Es en tal sentido, el manual comprende los objetivos, las políticas y las funciones básicas de la estructura organizativa propuesta, así mismo se presenta el organigrama de la ADESCONE con todas las unidades de la organización; describiendo posteriormente en cada una de ellas su dependencia jerárquicas, autoridad y funciones.

Los cargos descritos en el manual son los siguientes: Asamblea general, Junta Directiva, Presidencia, Vice-Presidencia, Secretaría, Unidad de Medio Ambiente, Unidad de Administración de Agua Potable, Unidad de Finanzas.

Como toda herramienta técnica administrativa, éste documento estará sujeto a modificaciones, conforme a los requerimientos de la Asociación de Desarrollo Comunal nueva esperanza, Cantón Las Cruces; de tal manera que es recomendable su actualización constante para su adecuada funcionabilidad. Este manual incluye instrucciones para su utilización, con el fin de obtener un uso adecuado del mismo.

Los criterios para su actualización, se han establecido con el propósito de que siempre sea un instrumento de orientación y consulta que permita un mejor aprovechamiento del recurso humano.

El manual tendrá que ser modificado continuamente cada vez que sea necesario, por medio de las personas responsables de su revisión y actualización, ésta será función del presidente, el cual formulará las recomendaciones respectivas, las someterá a aprobación preliminar a la

Junta Directiva. Concluida ésta fase se procederá, a modificar los procedimientos en el manual.

La forma y metodología para la actualización del manual de organización es la siguiente:

Modificaciones: Se refiere a los casos en que deben hacerse enmiendas o correcciones en algún apartado del manual. Para proceder a éstas modificaciones se harán las siguientes acciones:

- ✓ Mecanografiar en la hoja correspondiente las partes a corregir o enmendar.

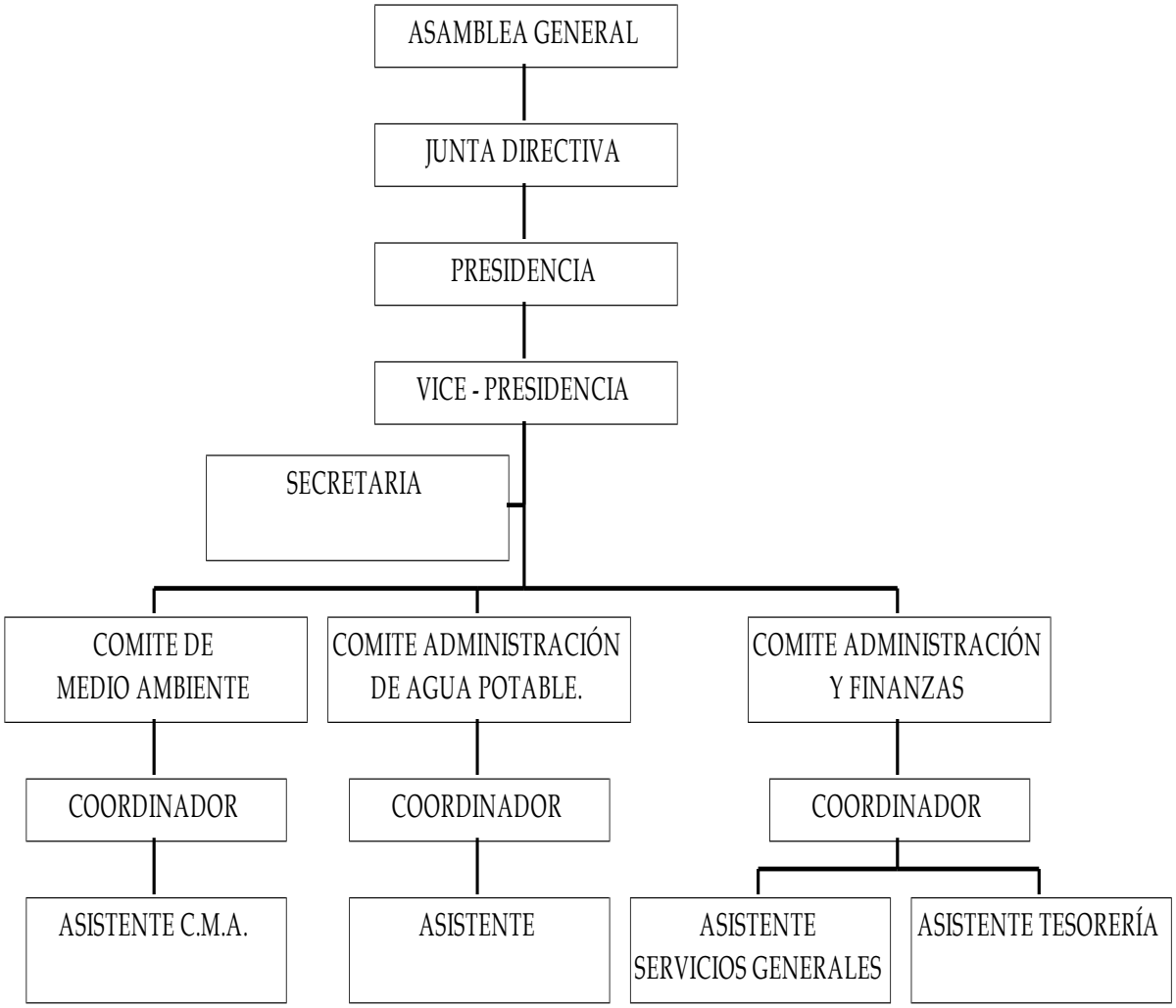
- ✓ Colocar la hoja corregida en el lugar debido del manual.

- ✓ Comunicar al personal involucrado de todas las correcciones efectuadas y ordenarle que se pongan en práctica de inmediato.

- ✓ Fechar el día en que se efectúan dichas correcciones.

El Manual de Organización, con su contenido antes expuesto, desde el enfoque del control interno, se transforma en una efectiva herramienta que define el plan de organización general que debe de observarse para una mejor eficiencia de las operaciones.

6.4.2.1 Organigrama de la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza.



DESCRIPCION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA

La estructura organizativa presentada anteriormente se considera la mas adecuada para la ADESCONE; ya que se han definido las diferentes unidades con que debe contar para un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, para ello se realiza una descripción de las funciones de cada una de las unidades, su dependencia.

Nombre de la Unidad:	ASAMBLEA GENERAL
Depende de: Ninguno	
Descripción: Es la autoridad suprema de la Asociación cuyos acuerdos obligan a todos los asociados presentes y ausentes a cumplirlos, siempre y cuando esos acuerdos se hayan tomado dentro del marco legal que los rige. No dependen de ninguna autoridad y está formada por todos los asociados.	

Funciones:

- ✓ Elegir y dar posesión a los miembros de la Junta Directiva
- ✓ Recibir los informes de trabajo y aprobar o desaprobar el estado financiero de la Asociación.
- ✓ Destituir por causa justificada a los miembros de la Junta Directiva y elegir a sus sustitutos; Así mismo retirarán la calidad de miembros de la misma a los que hubieren renunciado; fallecido o perdido su calidad de socio.
- ✓ Pedir a la Junta Directiva; Los informes que crea conveniente.
- ✓ Aprobar el Reglamento Interno de la Asociación.
- ✓ Acordar la petición de la Personalidad Jurídica y aprobación de estos Estatutos; Al Concejo Municipal respectivo; por medio del representante legal de la Asociación.
- ✓ Otorgar la calidad de Socios Honorarios.
- ✓ Aprobar la suspensión definitiva de los socios.
- ✓ Aprobar el Plan Anual de Trabajo y su respectivo presupuesto.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir los Estatutos y Reglamentos que se dicten.

Nombre de la Unidad: JUNTA DIRECTIVA
Depende de: La Asamblea General
Descripción: Es el organismo que ejerce la supervisión de todas las actividades de la asociación y fiscaliza los actos ejercidos por los demás miembros de la asociación.
Funciones: ✓ Supervisar las actividades de la asociación y fiscalizar los actos ejercidos por los demás miembros de la asociación. ✓ Vigilar que los directivos, y demás miembros de la asociación cumplan con sus deberes conforme a lo establecido en los estatutos de la asociación y acuerdos de asamblea general ✓ Velar que el patrimonio de la asociación sea aplicado en la conservación de sus fines ✓ Vigilar el cumplimiento de los deberes y obligaciones de los asociados. ✓ Tomar las medidas necesarias para cumplir las disposiciones emanadas de la asamblea general y las que crea conveniente dictar. ✓ Autorizar y controlar los gastos de los recursos económicos de la asociación. ✓ Ejercer las demás actividades que determinen las leyes correspondientes.

Nombre de la Unidad: PRESIDENCIA.

Depende de: La Junta Directiva

Descripción: Administrar la Asociación y la vía de comunicación con terceros. Es la responsable del buen funcionamiento de la entidad, será el ejecutor de los acuerdos, resoluciones y estatutos dictados o avalados por la junta directiva.

Funciones:

- ✓ Administrar la asociación eficientemente para que se cumpla el estatuto y se logren los objetivos para la cual fue creada.
- ✓ Firmar, girar, endosar y cancelar junto con el vicepresidente o tesorero, cheques y demás documentos relacionados con la actividad.
- ✓ Preparar los planes y presupuestos de la asociación para ser presentados a la junta directiva.
- ✓ Asignar sus deberes a los demás directivos y dirigirlos en sus labores de acuerdo a disposiciones legales.
- ✓ Presidirá y dirigirá las sesiones de Asambleas Generales y de Junta Directiva; autorizando con su firma los acuerdos que emanen de las mismas y coordinará las actividades de la Asociación.

- ✓ Cumplir con los planes y procedimientos establecidos.

- ✓ Velar porque los planes aprobados por Junta Directiva se realicen, haciendo los ajustes necesarios para su cumplimiento

- ✓ Aprobar juntamente con el tesorero y el Vicepresidente de la Junta Directiva, cualquier desembolso que sea necesario para el buen funcionamiento de la Asociación sin salirse del marco de los estatutos.

- ✓ Tomar las decisiones dentro los límites establecidos por la Junta Directiva.

- ✓ Y otras que le asigne la Junta Directiva o la Asamblea General.

Nombre de la Unidad: VICE – PRESIDENCIA.
Depende de: Presidencia.
Descripción: Ejecutar en coordinación con la presidencia, todas las actividades concernientes a la toma de decisiones en la Asociación.
Funciones: ✓ La Vicepresidencia; colaborará con la Presidencia; lo sustituirá en los casos de ausencia o de impedimento de éste y todo lo demás que fuese concerniente a actividades comunales. ✓ Sustituir a la presidencia de la Junta Directiva, en ausencia temporal de esta. ✓ Ejecutar las funciones que la presidencia de la Junta Directiva le delegue. ✓ Colaborar con la presidencia de la Junta en la programación y ejecución de los planes de trabajo de la unidad. ✓ Todas las demás funciones que el cargo requiera y las que le asigne la presidencia de la Junta Directiva.

Nombre de la unidad: COMITÉ DE MEDIO AMBIENTE
Depende de: Junta directiva
Descripción: Facilita proyectos que promuevan el fortalecimiento de las capacidades agrícolas así como mejoras en el medio ambiente de la Comunidad.
Funciones: ✓ Dar seguimiento a los proyectos agrícolas. ✓ Promover el aseo de la comunidad. ✓ Vigilar que no exista contaminación ambiental. ✓ Ejecución de los proyectos gestionados para fortalecer la agricultura. ✓ Coordinar la elaboración de planes de desarrollo de la comunidad ✓ Formular, evaluar y apoyar la implementación de proyectos de inversión en beneficio de la comunidad ✓ Impulsar el desarrollo de la asociación, a través del fortalecimiento de las capacidades de la asociación.

Nombre de la unidad: COMITÉ DE ADMINISTRACIÓN DE AGUA POTABLE
Depende de: Junta directiva
Descripción: Administrar el servicio de agua potable y de las cuotas en concepto de pago del servicio.
Funciones: ✓ Supervisar que se preste un eficiente servicio a la comunidad. ✓ Efectuar mantenimiento continuo de acueductos. ✓ Administrar eficientemente el servicio de agua potable. ✓ Recibir solicitudes de nuevas conexiones del servicio de agua potable.

Nombre de la unidad: COMITÉ DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
Depende de: Junta directiva
Descripción: Administrar adecuadamente los recursos financieros, mediante una adecuada planificación, organización, ejecución y control de los mismos; Dar apoyo logístico a los demás comité en caso de ser necesario.
Funciones: ✓ Dirigir, coordinar, supervisar y controlar las operaciones financieras y administrativas relacionadas con los fondos de la asociación ✓ Proporcionar los recursos necesarios para el cumplimiento de las funciones y programas de trabajo. ✓ Comprobar que los documentos de respaldo coincidan con los registros. ✓ Llevar en forma actualizada los registros para el control de los desembolsos y comprobaciones de gastos. ✓ Dirigir las actividades para mejorar la administración de los recursos. ✓ Otras funciones designadas por la Junta Directiva.

6.4.2.2 Manual de Descripción de Puesto.

En este apartado se diseña un manual que contiene las funciones, en forma clara y sencilla que le corresponden a los comités y las funciones de los directivos de la asociación.

El manual tiene por objeto que el personal esté informado de sus principales deberes.
Es necesario mencionar que en los estatutos vigentes de la Asociación, se mencionan las funciones de los órganos directivos en una forma amplia, haciéndoles difícil la interpretación o aplicación de los mismos debido a que los asociados no tienen los conocimientos técnicos administrativos básicos y necesarios para dirigir; además se puede agregar, que poseen un nivel mínimo de educación básica.

Conforme más refleje una estructura de organización la clasificación de las tareas o actividades necesarias para lograr las metas y para auxiliar en su coordinación, y conforme más se diseñen los puestos para ajustarse a las capacidades y motivaciones de las personas disponibles para ocuparlos, más efectiva y eficiente será una estructura de organización.

Una buena definición de puestos informa al ocupante y a otras personas sobre lo que se supone que tiene que hacer. Una descripción de puestos moderna no es una lista detallada de todas las actividades que se espera emprenda una persona, y ciertamente no especifica la forma que deben emprenderse. Más bien plantea la función básica del puesto, las principales áreas de resultados, las relaciones y las autorizaciones y aprobaciones para clarificar la autoridad del puesto y su responsabilidad.

El presente manual es propiedad de la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza, Cantón Las Cruces de Yucuaiquín, y les es proporcionado, como guía general para el óptimo desempeño de cada uno de los cargos de la Asociación.

Nombre del Cargo: PRESIDENTE
Depende de: La Junta Directiva
Perfil del cargo: o Ser de la comunidad. o Estar asociado a la ADESCO. o Saber leer y escribir. o Estudio mínimo Noveno Grado. o Iniciativa de trabajo. o Dinámico.
Descripción: Es el administrador de la Asociación y la vía de comunicación con terceros. Es el responsable del buen funcionamiento de la entidad, será el ejecutor de los acuerdos, resoluciones y estatutos dictados o avalados por la junta directiva.
Atribuciones: ✓ Administrar la asociación eficientemente para que se cumplan los estatutos y se logren los objetivos para la cual fue creada. ✓ Firmar, girar, endosar y cancelar junto con el vicepresidente o tesorero, cheques y demás documentos relacionados con la actividad. ✓ Preparar los planes y presupuestos de la asociación para ser presentados a la junta directiva.

- ✓ Asignar sus deberes a los demás directivos y dirigirlos en sus labores de acuerdo a disposiciones legales.

- ✓ Presidirá y dirigirá las sesiones de Asambleas Generales y de Junta Directiva; autorizando con su firma los acuerdos que emanen de las mismas y coordinará las actividades de la Asociación.

- ✓ Cumplir con los planes y procedimientos establecidos.

- ✓ Velar porque los planes aprobados por Junta Directiva se realicen, haciendo los ajustes necesarios para su cumplimiento

- ✓ Aprobar juntamente con el tesorero y el Vicepresidente de la Junta Directiva, cualquier desembolso que sea necesario para el buen funcionamiento de la Asociación sin salirse del marco de los estatutos.

- ✓ Tomar las decisiones dentro los límites establecidos por la Junta Directiva.

- ✓ Y otras que le asigne la Junta Directiva o la Asamblea General.

Nombre del cargo: VICE - PRESIDENTE
Depende de: Presidente
Perfil del cargo: o Ser de la comunidad. o Estar asociado a la ADESCO. o Saber leer y escribir. o Iniciativa de trabajo.
Descripción: Ejecutar en coordinación con el presidente, todas las actividades concernientes a la toma de decisiones en la Asociación.
Atribuciones: ✓ El Vicepresidente; colaborará con el Presidente; lo sustituirá en los casos de ausencia o de impedimento de éste y todo lo demás que fuese concerniente a actividades comunales. ✓ Sustituir al presidente de la Junta Directiva, en ausencia temporal de éste. ✓ Ejecutar las funciones que el presidente de la Junta Directiva le delegue. ✓ Colaborar con el presidente de la Junta en la programación y ejecución de los planes de trabajo de la unidad. ✓ Todas las demás funciones que el cargo requiera y las que le asigne el presidente de la Junta Directiva.

Nombre del Cargo: COORDINADOR
Depende de: Presidente
Perfil del Cargo: o Saber leer y escribir. o Conocimientos de ortografía y redacción. o Habilidad para seguir ordenes.
Descripción: Planificar, Dirigir, Coordinar las acciones que conlleven a la aplicación de mecanismos eficiente en el comité.
Atribuciones: ✓ Coordinar y dirigir el proceso de asistencia técnica ✓ Administrar la oficina del comité ✓ Planificar y coordinar capacitaciones para los asociados ✓ Dar seguimiento y evaluar el avance de metas del plan acción ✓ Asistir a reuniones de coordinación interinstitucional ✓ Dar asistencia técnica en las diferentes áreas de la administración de la asociación. ✓ Realizar trámites administrativos y gestionar los recursos para el funcionamiento del comité. ✓ Verificar avances de trabajo realizados por el comité.

Nombre del Cargo: ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES

Depende de: Coordinador

Perfil del cargo:

- Ser de la comunidad.
- Ser asociado.
- Saber leer y escribir.
- Buenas relaciones humanas.
- Habilidad para recibir y dar instrucciones

Descripción: Organizar, dirigir y controlar las acciones tendientes a conservar en buen estado la asociación y brindar un servicio eficiente de mantenimiento y vigilancia a la asociación.

Tareas:

- ✓ Asignar y controlar las actividades de limpieza
- ✓ Coordinar el mantenimiento y custodia de las instalaciones de la asociación.
- ✓ Vigilar las instalaciones de la Asociación.
- ✓ Supervisar el aseo de la comunidad.
- ✓ Colaborar con el coordinador para el buen funcionamiento del comité.
- ✓ Realizar los trámites necesarios que le designe el coordinador.
- ✓ Realizar otras actividades encomendadas por la unidad inmediata superior.

Nombre del Cargo: SECRETARÍA

Depende de: Presidente

Perfil del cargo:

- Ser de la comunidad.
- Estar asociado a la ADESCO.
- Saber leer y escribir.
- Conocimientos de ortografía y redacción.
- Habilidad para seguir ordenes

Descripción: Tomar anotaciones y levanta actas sobre todos los acuerdos tomados en las reuniones de trabajo

Tareas:

- ✓ Recibir, despachar y archivar la correspondencia de la unidad.
- ✓ Dar a conocer a los miembros de los órganos directivos que no hayan estado presentes en alguna reunión, el detalle de los acuerdos tomados.
- ✓ Llevar al día el libro de registro de asociados.
- ✓ Asentar y tener actualizadas en los libros correspondientes, las actas de las sesiones de trabajo.
- ✓ El Secretario; será el órgano de comunicación de la Asociación y llevará el inventario de los bienes de la Asociación.
- ✓ Tendrá a su cargo los Libros de Actas de Sesiones que celebren la Asamblea General y Junta Directiva y todo lo demás que fuere pertinente.
- ✓ Todas las demás atribuciones que el cargo requiera.

En ausencia del secretario, realizará sus funciones descritas anteriormente el prosecretario.

Nombre del Cargo: ASISTENTE DE TESORERÍA

Depende de: Presidente

Perfil del cargo:

- Ser de la comunidad.
- Estar asociado a la ADESCO.
- Saber leer y escribir.
- Habilidad numérica.
- Facilidad de expresión

Descripción: Controlar los ingresos y egresos de la Asociación supervisando que los fondos sean utilizados de la mejor forma posible.

Tareas:

- ✓ Será el responsable de los fondos de la Asociación y llevará las cuentas de la misma.
- ✓ Dará cuenta a la Junta Directiva en cada sesión del estado económico; hará los pagos de las obligaciones de la Asociación.
- ✓ Controlar el manejo de los fondos, valores y bienes de la Asociación.
- ✓ Efectuar los depósitos bancarios correspondientes dentro de los plazos que le fije la Junta Directiva.
- ✓ Desembolsar fondos y recaudar ingresos.
- ✓ Revisar informes de efectivo.
- ✓ Elaborar informes mensuales del desempeño de su cargo y enviarlo al presidente para su correspondiente evaluación.
- ✓ Todas las demás funciones que al cargo requiera.

En ausencia del tesorero, podrá ejercer las funciones antes descritas el pro tesorero.

Nombre del Cargo: ASISTENTE DEL COMITÉ DE MEDIO AMBIENTE
Depende de: Coordinador
Perfil del cargo: o Ser de la comunidad. o Estar asociado a la ADESCO. o Saber leer y escribir
Descripción: Dentro de la Junta Directiva de la Asociación habrá personas que ejerzan función de asistentes; colaboran en los comités de la asociación, ayudará al buen funcionamiento del comité.
Tareas: ✓ Asistir a todas las sesiones de trabajo a las cuales sea convocado. ✓ Participar activamente en las reuniones de trabajo. ✓ Colaborar en proyectos para el mejoramiento del comité. ✓ Participar en actividades para evitar la contaminación ambiental. ✓ Colaborar en la coordinación de proyectos para promover la agricultura en la comunidad. ✓ Todas las demás funciones inherentes al cargo.

6.4.2.3 Manual de Procedimientos de Control Interno.

El presente manual de procedimientos básicos tiene por objeto que la Asociación de Desarrollo Comunal “Nueva Esperanza”, cuente con una forma escrita y detallada de cómo deben desarrollar las actividades con eficiencia; ésta herramienta de control interno será un medio para detectar las fallas, luego corregirlas y determinar las responsabilidades.

La puesta en marcha de ésta herramienta de control asegurará la toma de decisiones sobre las bases confiables y oportunas.

Se persigue con éste manual garantizar que las operaciones, se manejen en forma adecuada y que la inversión de los fondos sea correcta.

Con la implementación de éste manual se pretende contribuir a mejorar los sistemas de trabajo y de administración existentes.

El documento contiene tres partes básicas:

La primera se refiere a los objetivos que persigue el manual. La segunda parte, está compuesta por las instrucciones para el uso, actualización del manual y la tercera parte, presenta el cuerpo del manual el cual comprende: La descripción de los procedimientos.

Objetivos del Manual:

- ✓ Contribuir en la determinación de necesidades de capacitaciones y adiestramientos.

- ✓ Constituir una guía de referencia para los empleados sobre la forma de llevar a cabo sus tareas, y que a su vez, facilite el adiestramiento del personal nuevo y antiguo de la asociación.

- ✓ Lograr la uniformidad en la realización de los métodos de trabajo.

- ✓ Establecer un control por medio de los procedimientos como la revisión periódica de las diferentes actividades que se realizan, para hacer los ajustes que sean necesarios.

- ✓ Contribuir al establecimiento y mantenimiento de un eficiente control interno.

Instrucciones para el uso y actualización del manual.

Este manual permitirá analizar los procedimientos más relevantes de la Asociación de Desarrollo Comunal “Nueva Esperanza” y proponer procedimientos que permitan la optimización de los recursos existentes.

Con el propósito de efectuar una adecuada aplicación del manual, se mencionan los aspectos básicos de su estructuración:

El manual comprende una descripción literal de los procedimientos que conforman la razón de ser de la ADESCONE; además, ha sido elaborado de tal manera que su contenido sea de fácil comprensión para todos los miembros directivos que de una u otra forma harán uso de él, puesto que son ellos los responsables de ejecutar dichos procedimientos.

Con el propósito de que la información contenida en el manual sea de utilidad debe ser revisado y actualizado por lo menos cada año o cuando se presentan cambios en un procedimiento determinado.

La revisión y actualización estará a cargo del presidente y secretario de la asociación considerando las opiniones y sugerencias del vicepresidente y el síndico, quienes se verán en la obligación de revisar los procesos que en un determinado momento estén ocasionando problemas y hacer a la vez las recomendaciones pertinentes.

A continuación se presenta la propuesta de procedimientos de control interno para la ADESCONE, en las principales áreas de la estructura de la asociación.

Políticas de Control Interno.

Efectivo:

- ✓ Las Asociaciones, de acuerdo a sus necesidades; establecen fondos de caja chica para hacer pagos en efectivo por gastos menores, exclusivamente para fines de la entidad. Estos fondos no pueden utilizarse para pagar fraccionadamente compras mayores que excedan los límites autorizados.

- ✓ El fondo será mantenido mediante reembolsos de conformidad con los comprobantes que para el efecto se presenten. Para fijar su límite se tendrá en cuenta el flujo mensual del movimiento operacional de gastos menores. Los reembolsos se efectuarán a nombre del encargado, cuando esté por agotarse el fondo por lo menos una vez al mes.

- ✓ No se deben efectuar desembolsos en efectivo, sino para las necesidades urgentes y de valores reducidos, sobre un fondo fijo de caja chica previamente establecido de acuerdo con los requerimientos de la entidad.

  La creación de un Fondo Circulante de Caja Chica ahorra tiempo y permite que las transacciones de valor reducido sean reconocidas y registradas oportunamente.

  Los reembolsos se realizarán de conformidad con los comprobantes justificativos presentados, mediante la emisión de un cheque a nombre del custodio, cuando esté por agotarse el fondo o por lo menos una vez al mes.

El Control Interno sobre pagos de un fondo fijo de caja chica se logra en el momento en que se repone el fondo a su saldo fijado, en lugar de hacerlo en el momento de pagar pequeñas cantidades de dinero.

Cuando el custodio de un fondo de caja chica solicita que se le reponga éste, deberán revisarse los documentos que comprueban cada desembolso, en cuanto a su exactitud, legalidad y autenticidad.

Es conveniente perforar tales documentos para evitar que se usen de nuevo. Como los tipos y los importes de los desembolsos que tienen que hacerse del fondo fijo generalmente están específicamente limitados, las oportunidades de fraude por cantidades importantes no son grandes.

Es recomendable el uso y mantenimiento del mínimo de cuentas bancarias. Normalmente, es conveniente la utilización de dos cuentas bancarias, una para las operaciones generales y otra para el pago de remuneraciones. Mientras más reducido sea el número de cuentas bancarias de cada entidad, se podrá mantener un mejor control interno sobre las mismas.

- ✓ Las entradas a caja deben estar respaldadas por documentos prenumerados; conviene que estos documentos los elabore una persona ajena a la que recibe el efectivo y las remita directamente a quien controle los ingresos.

- ✓ Efectuar visitas sorpresivas para la realización de arqueos al asistente de tesorería quien es el encargado del fondo de caja.

- ✓ Ningún cheque debe ser firmado sin que previamente se haya determinado la suficiencia y disponibilidad de caja.

- ✓ Las cuentas bancarias deben estar abiertas a nombre de la ADESCONE y que para poder efectuar retiros se necesiten dos firmas.

- ✓ Se debe llevar un control de las cuentas bancarias por medio de un registro auxiliar de bancos.

- ✓ Los estados de cuenta bancarios mensuales, deben canalizarse de inmediato a la persona que prepara las conciliaciones, cuando el banco los envié o cuando la ADESCONE pida al banco los estados de cuenta.

- ✓ Las conciliaciones se deben formular mensualmente por una persona independiente al manejo de efectivo, a la preparación y firma de cheques, y deben estar autorizadas por un funcionario responsable, esa persona puede ser el vicepresidente o el síndico.

- ✓ Los desembolsos por medio de cheque deben estar debidamente autorizados por un funcionario responsable.

- ✓ No se deben firmar cheques en blanco, al portador o a nombre de personas o instituciones distintas a las que suministran bienes o servicios a la asociación.

Ingresos

- ✓ Registrar oportunamente los ingresos garantiza la confiabilidad de las informaciones que se obtengan sobre el disponible.

- ✓ Controlar la numeración de los formularios de ingreso, evita el mal uso que pueda dárseles y disminuye la posibilidad de irregularidades.

- ✓ Mediante el diseño apropiado de formularios, se logra procedimientos de control interno, como la aprobación de las transacciones en sus distintas etapas, la verificación aritmética mediante la colocación apropiada de la información.

- ✓ Elaborar registros de todos los ingresos, los cuales deben hacerse dentro de las 24 horas hábiles siguientes a su recepción.

- ✓ Los registros deben ser efectuados por una persona independiente del manejo de efectivo con base en la copia o resumen de los documentos emitidos, lo ideal es que lo realice la secretaria.

- ✓ Todos los ingresos deben estar amparados por formularios prenumerados los cuales deben contener la información necesaria para su identificación, clasificación y control.

- ✓ Los formularios no utilizados o en blanco, deben estar bajo la custodia de un responsable de su correcto manejo, en caso de que existan.

- ✓ Se deben archivar las copias en orden numérico, incluidas aquellas que por cualquier concepto fueren anuladas, debiendo en este caso, hacer constar el motivo de la anulación. El original del formulario se debe entregar a la persona que efectuó el pago.

Gastos

La agrupación de los gastos permite comprobaciones y comparaciones con los objetivos previstos, produciendo información confiable y actualizada.

- ✓ La consistencia en el sistema de registro permitirá su clasificación y acumulación apropiada.

- ✓ Todo documento que respalde, registre o sustente la información financiera de la Institución debe ser conservado con las seguridades que garantice su disponibilidad en cualquier momento, para referencias posteriores o para permitir los exámenes de auditoria. Ningún documento que forme parte del sistema puede ser retirado de los archivos a menos que se haga de acuerdo con una disposición u orden legal emitida por la autoridad competente.

- ✓ Se debe llevar un registro auxiliar de gastos generales para facilitar la elaboración del presupuesto.

- ✓ Todos los gastos de la Institución serán autorizados por el presidente y estarán sujetos a la verificación de su propiedad, legalidad, y conformidad con los programas y presupuestos.

- ✓ Todo desembolso por gasto tendrá la documentación de respaldo suficiente, la que deberá reunir la información necesaria que permita su registro correcto y comprobación posterior.

- ✓ Los documentos de soporte o justificativos del gasto deberán archivarse en orden cronológico y/o numérico, para facilitar su localización y posibilitar cualquier comprobación.

6.4.2.4 Procedimientos para las Actividades de Rutina.

- *Procedimientos para Ingresos.*

RESPONSABLE.	PROCEDIMIENTO.
Asistente de Tesorería.	➢ Recibir el dinero en concepto de la cuota cancelada en el recibo de agua potable que es de $ 0.23 por cada recibo cancelado. ➢ Elaborar el registro correspondiente por las cuotas recibidas del Comité de Agua.
Secretaria.	➢ Elaborar recibo original y 2 copias por el ingreso de efectivo provenientes de avisos solicitados y hace entrega del original del recibo al solicitante. ➢ Envía el dinero de los avisos junto con una copia del recibo extendido. ➢ Archiva la segunda copia del recibo.
Asistente de Tesorería.	➢ Recibe el dinero en concepto de avisos varios pasados a través del sonido local. ➢ Elabora el registro correspondiente al ingreso de dinero. ➢ Archiva la copia del recibo por el ingreso de dinero.

- *Procedimientos para Egresos.*

RESPONSABLE.	PROCEDIMIENTO.
Asistente	➢ Identifica la necesidad del Comité y le hace saber al Coordinador.
Coordinador	➢ Respalda la necesidad identificada por el asistente y comunica al Presidente.
Presidente.	➢ Envía recibo de energía eléctrica al tesorero para ser cancelado.
Asistente de Tesorería	➢ Cancela el recibo de energía eléctrica.
Presidente	➢ Participa el tesorero la necesidad de realizar un gasto.
Asistente de Tesorería	➢ Anota la solicitud del gasto, el cual deberá ser firmado por el presidente o solicitante.
Presidente o Solicitante	➢ Realiza el gasto y solicita que la factura sea extendida a nombre del tesorero. ➢ Hace entrega de la factura al tesorero y el reintegro de los fondos si los hubiere.
Tesorero.	➢ Recibe la factura del gasto y realiza el registro correspondiente. ➢ Archiva la factura por el gasto, debidamente sellada.

- *Procedimientos para Ingresos a Bancos.*

RESPONSABLE.	PROCEDIMIENTO.
Tesorero.	➢ Elabora remesa de fondos o traslado de fondos. ➢ Envía informe a la secretaria de lo remesado.
Coordinador.	➢ Recibe y revisa el informe de la remesa.
Tesorero.	➢ Elabora el registro correspondiente. ➢ Archiva la remesa.

- *Procedimientos para Egresos de Bancos.*

RESPONSABLE.	PROCEDIMIENTO.
Asistente	➢ Identifica alguna necesidad en el Comité y comunica al Coordinador.
Coordinador	➢ Aprueba la necesidad e informa al Vice-presidente.
Vicepresidente	➢ Informa al asistente de tesorería la necesidad del gasto.
Asistente de Tesorería	➢ Recibe documentos que amparan un gasto y elabora cheque, envía el documentos al Coordinador.
Vicepresidente.	➢ Revisa, autoriza y entrega el documento para autorización al Presidente.
Presidente.	➢ Firma los cheques y los devuelve al asistente de tesorería.
Asistente de Tesorería.	➢ Recibe los cheques firmados. ➢ Entrega cheque contra comprobante. ➢ Elabora registro correspondiente, archiva el documento y envía la copia a la secretaria, luego de sellar y fechar los documentos.
Secretaria.	➢ Registra y archiva la copia del documento que ampara el gasto.

- *Procedimientos para Compras Menores.*

RESPONSABLE.	PROCEDIMIENTO.
Vicepresidente	➢ Presenta al tesorero el vale de caja chica debidamente autorizado por el presidente, el cual ampara un gasto.
Tesorero.	➢ Recibe vale de caja chica, revisa la cantidad solicitada y la debida autorización y entrega el efectivo al vicepresidente.
Vicepresidente.	➢ Efectúa la compra y asegura que las facturas se extiendan a nombre del tesorero. ➢ Liquida los fondos solicitados y gastados mediante el vale de caja chica, la entrega de facturas y reintegros de fondos si los hubiere.
Tesorero.	➢ Mantendrá custodia de las facturas debidamente aprobadas y prepara una liquidación.

- *Procedimiento para Planilla de Sueldos.*

RESPONSABLE.	PROCEDIMIENTO.
Secretaria.	➢ Elaborar la planilla en original y copia de acuerdo a archivo de empleados, haciendo las retenciones y descuentos respectivos si las hubiere.
Asistente de Tesorería.	➢ Verifica que las operaciones aritméticas por totales, sumas, descuentos, coincidan con el sueldo devengado y controles de tiempo reportado. ➢ Envía la planilla al presidente, elabora cheque pasa al coordinador para revisión.
Coordinador	➢ Revisa y envía al Presidente para ser autorizado.
Presidente.	➢ Recibe la planilla para su correspondiente autorización y firma los cheques, envía al asistente de tesorería.
Asistente de Tesorería.	➢ Paga la planilla, previa firma del empleado, haciendo constar que se ha recibido la cantidad correcta. ➢ Elabora el registro contable respectivo. ➢ Archiva la planilla original.
Secretaria.	➢ Archiva la copia de la planilla.

6.4.2.5 Instrucciones para llevar el Libro de Actas y el Libro de Tesorería.

✓ LIBRO DE ACTAS.

El libro de actas será llevado por la secretaria de la Asociación y deberá ser usado en cada reunión de la Junta Directiva.

Las actas que se elaboren deberán contener lo siguiente:

- Lugar y fecha de la reunión.
- Lectura del acta anterior.
- Hora de la reunión.
- Introducción.
- Puntos a tratar en la reunión.
- Acuerdos tomados.
- Nombre y firma de los participantes.

✓ LIBRO DE TESORERIA.

Este libro será llevado por el tesorero y deberá utilizarse cada vez que hayan movimientos de efectivo y, cuando sea solicitada su revisión. Este libro contendrá las siguientes partes:

- Una columna para la fecha.
- Una columna para la descripción de la transacción realizada.
- Una columna para las entradas de efectivo.
- Una columna para las salidas de efectivo.
- Una columna para los saldos.

A continuación se describe un ejemplo:

Libro de Registro de Efectivo (ADESCONE)

FECHA	CONCEPTO	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO
04-12-04	Saldo Inicial			$ -.-.-
07-12-04	Compra de repuestos p /bocina		$ -.-.-.-	$ -.-.-
03-12-04	Cuota de agua potable	$ -.-.-.-		$ -.-.-

REFERENCIAS.

LIBROS.

- Rojas Soriano, Raúl. 1989. Guía para realizar investigaciones sociales. 5ª edición. México. Plaza y Valdés editores.

- Hernández Sampieri, Roberto y otros. 1991. Metodología de la investigación. 3ª edición. México. Mc Graw Hill.

- Ramirez Padilla, David Noel. 1997. Contabilidad Administrativa. 5ª edición. México. Mc Graw Hill.

- Guido Bejar, Rafael y Stefan Roggenbuck. 1995. Sociedad participativa en El Salvador. El Salvador. Imprenta criterio.

- O. Ray Whittengton y Kut Pany. 2004. Principios de Auditoria. 14ª edición. Mexio. Mc Graw Hill.

- Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission. 2002. Control Interno de los nuevos instrumentos financieros. 2ª edición. Santa Fe de Bogotá, Colombia.

- Marín de Guerrero, Maria Alejandra. Nuevos conceptos de control interno informe COSO.

- Stoner James, A. F. y otros 1996. Administración. Sexta edición. México. Prentice Hall

TESIS

- Ayala Flores, Mauricio Alfredo y otro. Propuesta administrativa de control total de la calidad en la mediana industria del vestuario de exportación neta. UES. 1994.

- Argueta Rivas, Carlos Armando y otros. Diseño de un sistema de control interno contable para las organizaciones no gubernamentales (ONG) que canalizan recursos externos para la creación de bancos comunales. UES. 1995.

- Merino Moreno, Sandra Patricia y otros. Control interno contable aplicable a las municipalidades de El Salvador. Caso Práctico. UES. 1997.

- Mena Guevara, Nestor Oswaldo y otros. Propuesta de un sistema de control interno aplicable a las asociaciones cooperativas de consumo afiliadas a la Federación de Asociaciones Cooperativas de Consumo (FEDECONSUMO), ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador. UES. 1996.

- Romero Recinos, Juan Francisco, Rediseño del sistema administrativo contable de la cooperativa los milagros de R.L. UES. 1996.

- Miranda Flores, José Iván y otros. Diseño y propuesta de herramientas técnicas administrativas para el ejercicio del control interno contable del Instituto Libertad y Progreso (ILP) UES. 1995.

- Moran Pineda, Elsa Marina y otros. Propuesta de procedimientos de control interno contable y administrativo para el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal región occidental. UES. 2000.

- Carranza Sagrera, Jorge Alberto y otros. Identificación de los elementos en la gestión administrativa de la mediana empresa industrial sub-sector productos alimenticios, para permitir la implementación del sistema de control interno COSO. UCA. 2004.

ANEXOS

ANEXO 1

ANÁLISIS RELACIONAL DE VARIABLES.

TEMA: Diseño de un Modelo de Control Interno para hacer Efectiva la Administración de las Asociaciones de Desarrollo Comunal del Municipio de Yucuaiquín, Depto. de la Unión.

Caso: ADESCONE, cantón Las Cruces Yucuaiquin

VARIABLES.			
$V_{(x)}$	Diseño de un modelo de control interno	$V_{(y)}$	Hacer efectiva la administración de las asociaciones de desarrollo comunal.
VARIABLES ESPECIFICAS.			
X_1	Ambiente de control	Y_1	Organización de la entidad
X_2	Valoración de riesgos	Y_2	Lograr los objetivos de la entidad.
X_3	Actividades de control	Y_3	Definición de políticas y procedimientos.
X_4	Información y comunicación	Y_4	Toma de decisiones.
X_5	Monitoreo	Y_5	Valorar la operación de los controles.
INDICACORES DE LAS VARIABLES.			
X_1		Y_1	
$X_{1.1}$	Valores de integridad y ética	$Y_{1.1}$	Organigrama
$X_{1.2}$	Asignación de responsabilidades al personal.	$Y_{1.2}$	Manual de descripción de puesto.
X_2		Y_2	
$X_{2.1}$	Nuevo personal	$Y_{2.1}$	Objetivos de operación
$X_{2.2}$	Cambios en el ambiente de operación	$Y_{2.2}$	Objetivos de información financiera.
X_3		Y_3	
$X_{3.1}$	Conteos periódicos	$Y_{3.1}$	Políticas de compras
$X_{3.2}$	Conciliación de saldos	$Y_{3.2}$	Políticas de licitación
X_4		Y_4	
$X_{4.1}$	Información sobre actividades internas	$Y_{4.1}$	Análisis en interpretación de resultados.
$X_{4.2}$	Información sobre eventos externos	$Y_{4.2}$	Supervisión del desarrollo de las actividades.
X_5		Y_5	
$X_{5.1}$	Auditoria interna	$Y_{5.1}$	Revisión de la razonabilidad de los informes.
$X_{5.2}$	Supervisión de la gerencia	$Y_{5.2}$	Auditorias periódicas.

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LAS ASOCIACIONES DE DESARROLLO COMUNAL.

Estimado lector por éste medio solicitamos su amable colaboración contestando el presente formulario.
Sus respuestas se utilizarán sólo para fines académicos.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y señale con una X la opción que estime conveniente.

1. ¿Dispone la institución de un organigrama en el que se determine el nivel de responsabilidad y autoridad?
   SI_____ NO_____
   PORQUE_____
   _____

2. ¿Considera usted que todo el personal de la Asociación está comprometido a trabajar desinteresadamente al servicio de la comunidad?
   SI_____ NO_____
   PORQUE_____
   _____

3. ¿Conoce usted sus responsabilidades como miembro directivo de la Asociación?
   SI_____ NO_____
   PORQUE_____
   _____

4. ¿Cuenta la Asociación con un manual que explique las responsabilidades y autoridad de cada miembro directivo?

   SI_____ NO_____

   PORQUE_____

   _____

5. ¿Cuándo un miembro de la Junta Directiva decide retirarse definitivamente de la Asociación, quién ocupa su lugar es una persona que no pertenece a ésta?

   SI_____ NO_____

   PORQUE_____

   _____

6. ¿La persona que ocupa el lugar del directivo que se retiró, recibe la capacitación necesaria para desempeñar ese cargo?

   SI_____ NO_____

   PORQUE_____

   _____

7. ¿Cree usted que la Asociación está cumpliendo con los objetivos trazados cuando se inicio?

   SI_____ NO_____

   PORQUE_____

   _____

8. ¿Considera usted que es más difícil trabajar con donaciones de organizaciones internacionales?

   SI_____ NO_____

   NUNCA LO HAN HECHO_____

   PORQUE_____

9. ¿La cuenta bancaria donde están depositadas las donaciones está a nombre de la Asociación?

   SI_____ NO_____

   NO APLICA_____

   PORQUE_____

   _____

10. ¿Existe por lo menos dos firmas autorizadas para la emisión de los cheques?

    SI_____ NO_____

    NO APLICA_____

    PORQUE_____

    _____

11. ¿Se pagan por medio de cheques todos los gastos de la Asociación?

    SI_____ NO_____

    NO APLICA_____

    PORQUE_____

    _____

12. ¿Los saldos en libros son comparados con los saldos reales?

    SI_____ NO_____

    PORQUE_____

    _____

13. ¿Qué tipo de informes prepara la Asociación?

    INFORME DE LIQUIDACIÓN_____

    ESTADO DE RESULTADO_____

    INGRESOS Y EGRESOS_____

    NINGUNO_____

14. ¿Cada cuanto tiempo se preparan éstos informes?

    CADA 6 MESES_____

    CADA AÑO_____

    NUNCA LOS HAN HECHO_____

15. ¿Cuándo la Junta directiva tiene conocimiento de un nuevo proyecto, convocan a la comunidad para informarlo?

    SI_____ NO_____

    PORQUE_____

    _____

16. ¿Qué medios utilizan para dar a conocer la reunión?

    CARTELES_____

    PERIFONEO_____

    VERBAL_____

17. ¿Se revisan que los libros de registros sean llevados correctamente?

    SI_____ NO_____

    NO RESPONDE_____

    PORQUE_____

    _____

18. ¿Todas las anotaciones en los libros de registros tienen la documentación que respalde las operaciones?

    SI_____ NO_____

    PORQUE_____

    _____

19. ¿Alguna vez se ha hecho una auditoria para revisar toda la documentación, informes y operaciones que realiza la Asociación?

    SI_____ NO_____

    PORQUE_____

    _____

20. ¿Considera usted que es útil y necesario realizar auditorias en la Asociación?

    SI_____ NO_____

    PORQUE_____

    _____

21. ¿La Junta Directiva revisa con frecuencia las funciones de administración de los fondos por parte del secretario y tesorero?

    SI_____ NO_____

    PORQUE_____

    _____

ANEXO 3

Respuestas al Cuestionario Sobre la Aplicación de Control Interno a las ADESCO de Yucuaiquin.

No.	SI	NO	NR	Nunca hecho	Inf Liquid	Est Result	Ingr/egr	Ninguno	6 meses	1 año	Cartel	Perifoneo	Verbal	Total
1		18												18
2	11	07												18
3	14	04												18
4		18												18
5	07	11												18
6	03	15												18
7	07	11												18
8	05	03		10										18
9	05	13												18
10	06	12												18
11	03	15												18
12	07	11												18
13					04	03	02	09						18
14				09					05	04				18
15	18													18
16											04	02	12	18
17	15	02	01											18
18	04	14												18
19	13	05												18
20	18													18
21	12	06												18

ANEXO 4.

ESTATUTO DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL NUEVA ESPERANZA "ADESCONE" DEL CANTÓN LAS CRUCES; JURISDICCIÓN DE YUCUAIQUIN; DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN

I. Constitución y Domicilio.

Art. 1. La Asociación que se constituye la regularán estos Estatutos; la cual se crea de conformidad con el Código Municipal, La Ley de Desarrollo Local, la Constitución de la República.

Estará al servicio de la comunidad de su domicilio para el desarrollo de los planes; programas y proyectos de interés social; cultural y económicos.

La Asociación se denominará Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza; de la jurisdicción de Yucuaiquin; departamento de La Unión; la que se podrá abreviar ADESCONE; y que en estos estatutos se denominará La Asociación.

Art. 2. La duración de la Asociación será por tiempo indefinido.

Art. 3 El domicilio de la Asociación será en Cantón Las Cruces; jurisdicción de Yucuaiquin; departamento de La Unión.

II. Fines.

Art. 4. La Asociación tendrá como fines el desarrollo humano y la obra productiva y física que proyecte. Para ello deberá:

l) Promover el progreso de la comunidad del Cantón Las Cruces; Juntamente con los organismos públicos y privados que participen en los correspondientes programas.

m) Fomentar el espíritu de servicio en los asociados, los vecinos, sus grupos y comunidades circunvecinas.

n) Coordinar y cooperar con otras comunidades organizadas en la mayor integración de sus miembros y la mejor organización de sus actividades.

o) Impulsar y participar en los programas de Capacitación y Promoción Social; A fin de contribuir al mejoramiento de la organización de la comunidad, la administración de proyectos sociales y económicos y la elevación de niveles educativos.

p) Trabajar en el establecimiento de los servicios de la comunidad con el equipamiento y medios indispensables para solucionar los distintos problemas que existen en la comunidad.

q) Utilizar al máximo los recursos humanos y materiales de la comunidad para el desarrollo; A través de la ayuda mutua y el esfuerzo propio; a fin de complementar las obras que se consideren en el respectivo plan de trabajo y otras que de emergencia surjan.

r) Incrementar las actividades en el ámbito comunal; A fin de obtener recursos propios que sirvan para impulsar el mejoramiento de la comunidad.

s) Promover las organizaciones juveniles de ambos sexos; Haciéndoles participar responsablemente en el desarrollo local.

t) Promover la incorporación de la mujer al proceso integral de la comunidad.

u) Realizar diversos proyectos y actividades que generen ingresos económicos y servicios sociales a la comunidad.

v) Participar en los planes de desarrollo local; regional y nacional en cuanto a la determinación de proyectos y la obtención de recursos comunales, gubernamentales, etc.

III. Metas.

Art. 5. La Asociación tendrá como metas: las especificadas en el Plan Local de Desarrollo aprobado por el Concejo Municipal de Yucuaiquin, Departamento de La Unión; de acuerdo a las siguientes áreas: Organización y capacitación comunal, Salud, Mejoramiento de Infraestructura Básica, Agropecuaria, Vivienda, Industria, Trabajo, Recreación y Educación; y serán desarrolladas por medio dela ejecución de Proyectos y Actividades de interés de los asociados y la comunidad.

IV. Afiliados; Calidad; Derechos y Deberes.

Art. 6. Los afiliados podrán ser:

a) Activos.
b) Honorarios.

Todos deben ser personas mayores de dieciocho años; sin embargo, cuando provengan de asociaciones juveniles; el requisito de edad antes mencionada será de quince años.

Son Socios Activos, todas las personas que reúnan los requisitos señalados en el inciso anterior, residente dentro de los limites de la unidad vecinal correspondiente o en unidades vecinales colindantes inmediatas. La afiliación de nuevos socios activos, se hará mediante solicitud escrita que será aprobada por la Asamblea General.

Son Socios Honorarios, aquellas personas a quienes la Asamblea General, por su iniciativa o por propuesta de la Junta Directiva, les conceda tal calidad en atención a sus méritos personales y relevantes servicios prestados a la Asociación.

Art. 7. Son derechos y deberes de los Socios Activos:

a) Participar con voz y voto en las Asambleas Generales.
b) Presentar mociones y sugerencias en las Asambleas Generales.
c) Retirarse voluntariamente de la Asociación cuando así lo soliciten.
d) Elegir y ser electos para cargos de Junta Directiva.
e) Cooperar por todos lo medios promocionales posibles al incremento del número de miembros de la Asociación.
f) Asistir con puntualidad a las sesiones de la Asamblea General, previa convocatoria en legal forma.
g) Desempeñar a cabalidad todas las comisiones y cargos que se le encomienden.
h) Cumplir estos Estatutos y obedecer las disposiciones de Junta General y Junta Directiva, siempre que estén relacionados con los fines de la Asociación.

Art. 8. Los socios honorarios; gozarán de los derechos que la Asamblea General les otorgue.

V. Gobierno de La Asociación.

Art. 9. El Gobierno de la Asociación será ejercido por la Asamblea General y la Junta Directiva.

A. La Asamblea General.

Art. 10. La Asamblea General la componen los socios y se instalará por mayoría de los Socios Activos; pudiendo haber representación de Socios, pero cada socio no podrá llevar más de dos representaciones. Las resoluciones se acordaran por mayoría de votos.

Art. 11. La Asamblea General se reunirá ordinariamente cuatro veces al año; con intervalos de tres meses y extraordinariamente, cuando sea convocada por la Junta Directiva por iniciativa propia o a solicitud de diez socios.

Art. 12. En las Asambleas Generales Ordinarias, se tratarán los asuntos comprendidos en la agenda y los que propongan los socios. En las Asambleas Generales Extraordinarias, solo se trataran los asuntos comprendidos en la convocatoria y cualquier decisión sobre otros aspectos no comprendidos en la agenda, será nula.

Art. 13. La convocatoria a Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria, se hará por medio de un aviso escrito con cinco días de anticipación para las primeras y con setenta y dos horas de anticipación para las segunda; indicándose en las mismas el lugar, día y hora en que han de celebrarse. Si a la hora señalada, no pudiere celebrarse la sesión por falta de quórum, éste se llevará a cabo ocho dias después para los primeros y cuarenta y ocho horas para los extraordinarios con los socios presentes; en este último caso, las decisiones que se adopten serán obligatorias aun para aquellos que legalmente convocados no asistieron.

Art. 14. Son atribuciones de la Asamblea General:

a) Elegir y dar posesión a los miembros de la Junta Directiva.
b) Recibir los informes de trabajo y aprobar o desaprobar el Estado Financiero de la Asociación.
c) Destituir por causa justificada a los miembros de la Junta Directiva y elegir a sus sustitutos; así mismo retirarán la calidad de miembro de la misma a los que hubieren renunciado, fallecido o perdido la calidad de socio.
d) Pedir a la Junta Directiva, los informes que crea convenientes.
e) Aprobar el Reglamento Interno de la Asociación.

f) Acordar la petición de la Personalidad Jurídica y aprobación de estos Estatutos, al Concejo Municipal respectivo por medio del representante legal de la Asociación.
g) Otorgar la calidad de Socios Honorarios.
h) Aprobar la suspensión definitiva de los socios.
i) Aprobar el plan anual de trabajo y su respectivo presupuesto.
j) Cumplir y hacer cumplir los presentes estatutos y reglamentos que se dicten.

B. Procedimiento Especial para la Remoción de Asociados y Directivos.

Art. 15. Los miembros de la asociación podrán ser retirados de ella por acuerdo de la Junta Directiva, tomado por mayoría de votos y previa audiencia del interesado, por infracciones al Código Municipal, Ordenanzas Municipales, Ley de Desarrollo de la Comunidad y su Reglamento y estos Estatutos.

Se consideran además como causales de retiro o expulsión a las siguientes:

a) Mala conducta del socio que se traduzca en perjuicio grave de la Asociación.
b) Negarse sin motivo justificado a desempeñar los cargos de elección o comisiones que le encomiende la Asamblea General o la Junta Directiva.
c) Promover actividades políticas, religiosos o de otra naturaleza que vayan en perjuicio de la Asociación.
d) Obtener por medio fraudulento beneficio de la Asociación, para sí o para terceros.
e) Cometer algún delito o falta grave en perjuicio de la Asociación.

Art. 16. Para proceder a la suspensión temporal, la Junta Directiva nombrará una comisión de tres de sus miembros para que investigue los hechos y oyendo el

dictamen de éstos y las razones que el supuesto infractor exponga en su defensa, resolverá.

En caso de suspensión definitiva, la Juta Directiva seguirá el procedimiento a que se refiere el inciso anterior; pero en este caso, la Asamblea General resolverá por sobre tal suspensión acordada, que se nombrará a los sustitutos.

Art. 17. Sobre el retiro de los Asociados y sobre la suspensión temporal decretada por la Junta Directiva, podrá interponerse únicamente el recurso de revisión para ante a misma, dentro del tercer día de la notificación.

De las decisiones de la Asamblea General, no se admitirá ningún recurso.

Art. 18. Los miembros de la Junta Directiva electos por la Asamblea General, podrán ser suspendidos en forma temporal o definitiva, según la gravedad del caso.

La suspensión definitiva únicamente podrá ser acordada por la Asamblea General y la suspensión temporal, por la Junta Directiva.

Art. 19. En caso de que la Junta Directiva dentro del plazo de diez días de conocida la infracción no procede a dar cumplimiento a los artículos anteriores, un número de cinco asociados por lo menos, podrá pedir al Concejo Municipal correspondiente, que se les autorice: a) para nombrar de ente los mismos la comisión investigadora, y b) para que ésta convoque a la Asamblea General; que concederá la suspensión en base a los informes de la comisión investigadora. El mismo procedimiento anterior se seguirá cuando de acuerdo a las infracciones, debe conocerse sobre la suspensión temporal o definitiva de toda la Junta Directiva o cuando por tratarse de un número considerable de miembros, los que

quedan no puedan o no inicien el procedimiento dentro del plazo establecido en el inciso anterior.

En todos los casos de este artículo, será la Asamblea General la que resolverá sobre la suspensión temporal o definitiva de los miembros y en la misma sesión elegirá y dará posesión a los sustitutos por el tiempo de suspensión o por el resto del periodo de los directivos suspendidos.

C. La Junta Directiva.

Art. 20. La Junta Directiva estará integrada por once miembros; electos en Asamblea General, por votación Nominal y Pública, ya sea por cargos separados o en planilla. En todo caso la nominación de los cargos será la siguiente:

Presidente, Vicepresidente, Secretario, Secretario de Actas, Tesorero, Síndico y Vocales.

Los cargos de la Junta Directiva serán ad-honoren; sin embargo, cuando el socio o directivo trabaja en actividades particulares y eventuales para la Asociación, podrá cobrar una retribución convencional o cuando por volumen del trabajo o las circunstancias lo ameriten.

Art. 21. La Junta Directiva se reunirá ordinariamente cuantas veces sea necesario y por lo menos una vez por mes, y extraordinariamente cuando sea convocada por el presidente.

Para que la sesión sea valida; deberá concurrir por lo menos seis de sus miembros y las resoluciones se tomarán por mayoría de votos. En caso de empate, el presidente o el que haga sus veces tendrá voto de calidad.

Art. 22. Son atribuciones de la Junta Directiva:

a) Elaborar los proyectos de estatutos de la Asociación y proponerlos a la Asamblea General.
b) Tramitar el reconocimiento legal de la Asociación conforme a la ley.
c) Determinar juntamente con las instituciones que colaboran con el Desarrollo Comunal, el Plan de Trabajo y el Presupuesto correspondiente.
d) Constituir comisiones de trabajo de la Asociación, encauzar su mejor organización y desenvolvimiento.
e) Convocar a la Asamblea General a reuniones ordinarias y extraordinarias.
f) Vincularse con las organizaciones del Estado, las Municipalidades y con la entidades privadas que tengan que trabajar en la región el proyecto de Desarrollo Comunal.
g) Participar en su caso, en las investigaciones, planeamiento, ejecución y evaluación de los programas y proyectos de mejoramiento de la comunidad.
h) Informar periódicamente a la Asamblea General de las actividades que desarrolla y presentarle el Plan Anual de Trabajo y el presupuesto respectivo e informar igualmente a los organismos que cooperaron en el desarrollo de sus programas de trabajo.
i) Velar que el patrimonio de la Asociación sea aplicado en la conservación de sus fines.
j) Autorizar y controlar los gastos de los recursos económicos de la Asociación.
k) Vigilar el cumplimiento de los deberes y obligaciones de los afiliados.
l) Tomar las medidas necesarias para cumplir las disposiciones emanadas de la Asamblea General y las que crea conveniente dictar.
m) Resolver a su prudente arbitrio las situaciones excepcionales no previstas en los Estatutos.
n) Presentar a la consideración y aprobación de la Asamblea General en la sesión ordinaria anual; sus actividades de trabajo.

o) Ejercer las demás actividades que determinen en las leyes correspondientes.

Art. 23. El presidente de la Junta Directiva; presidirá y dirigirá las sesiones de Asambleas Generales y de Junta Directiva; autorizando con su firma los acuerdos que emanen de las mismas y coordinará las actividades de la Asociación.

Art. 24. El Vicepresidente; colaborará con el Presidente; lo sustituirá en los casos de ausencia o de impedimento de éste y todo lo demás que fuese concerniente a actividades comunales.

Art. 25. El Secretario; será el órgano de comunicación de la Asociación y llevará el inventario de los bienes de la Asociación.

Art. 26. El secretario de actas; tendrá a su cargo los Libros de Actas de Sesiones que celebren la Asamblea General y Junta Directiva y todo lo demás que fuere pertinente.

Art. 27. El tesorero; será el depositario de los fondos y bienes de la Asociación y llevará los libros de contabilidad o las cuentas de la misma.

Se encargará así mismo; que se hagan efectivos los créditos a favor de la Asociación y dará cuenta a la Junta Directiva en cada sesión del estado económico; hará los pagos de las obligaciones de la Asociación y de los emolumentos si los hubieren.

Todos los fondos serán depositados en una institución bancaria o crediticia; para lo cual se abrirá una cuenta a nombre de la Asociación debiendo registrar su firma con la del presidente de la Asociación como refrendario.

Art. 28. El sindico; tendrá la representación judicial y extrajudicial de la Asociación y el uso de la Personalidad Jurídica; quien para comparecer en juicio; escrituras; contratos; actas notariales y otras; deberá ser autorizado por la Junta Directiva; quien lo legitimará mediante la certificación del punto del acta que lo autoriza.

A falta del Síndico; fungirán los vocales en su orden; autorizados en sesión de Junta Directiva.

Art. 29. El sindico; velará por el estricto cumplimiento del Código Municipal; la Ordenanza respectiva; así como los presentes Estatutos y las leyes de la materia y los demás acuerdos tomados por la Asamblea General y la Junta Directiva.

Art. 30. Los vocales; colaboran con la Junta Directiva en la medida que ésta lo considere necesario; en todo caso; sustituirán a los miembros de la Junta Directiva que faltaren.

Art. 31. En caso de suspensión temporal; la Junta Directiva llenará y dará posesión a los sustitutos por el tiempo que dure la suspensión.

Art. 32. Los miembros de la Junta Directiva serán electos para un periodo de dos años y solo podrán ser reelectos en forma consecutiva, para un periodo más cinco de sus miembros que podrán ser cualesquiera de ellos.

VI. Patrimonio de La Asociación.

Art. 33. El patrimonio de la Asociación estará constituido por:

a) Los fondos provenientes de la contribuciones que aporten los socios activos y será de dos colones mensuales.
b) Las subvenciones o aportes extraordinarios, herencias, donaciones, legados, etc., que provengan de diversas fuentes.
c) Los ingresos provenientes de cualquier actividad realizada para allegar fondos a la Asociación.
d) El valor de los intereses que devenguen los créditos otorgados a los asociados. El valor de esos intereses serán fijados por la Asamblea General a propuesta de la Junta Directiva; pero en todo caso; este interés deberá ser menor que el estipulado en el sistema bancario nacional.
e) El valor del alquiler cobrado por el uso de maquinaria; bienes muebles e inmuebles de propiedad de la Asociación. El valor de esto alquileres, serán aprobados por la Asamblea General a propuesta de la Junta Directiva; pero en ningún caso eximirá de estos pagos el hecho de ser asociado.
f) Sus bienes muebles o inmuebles adquiridos a cualquier título.
g) Los bienes muebles o inmuebles que formen el patrimonio no podrán ser enajenados en garantía, vendidos, alquilados o prestados sin la autorización previa de la Asamblea General.

Art. 34. La Asociación cuenta hoy con un capital de cien colones exactos (¢100.00) en efectivo; provenientes de diversas actividades realizadas por la comunidad.

Art. 35. De las utilidades netas obtenidas al final del ejercicio administrativo por la Asociación; se apartará el 5% (cinco por ciento) por lo menos; para formar un fondo de reserva para incrementar el capital bancario a nombre de la misma.

La Asociación llevará un libro especial de registro de capital; en el que deberá expresarse todo aumento y disminución del mismo.

La Asociación para poder desarrollar sus fines sociales y de obras físicas; siempre que conduzca a operaciones canalizadas a través de recursos económicos; deberá ser conocido y aprobado por la Asamblea General y autorizado por la Junta Directiva; específicamente para el acto en que se comparezca el representante de la Asociación.

En todo caso; se establecerán los controles contables necesarios par el efectivo control de fondos propios o procedentes de fuentes externas en los distintos programas y proyectos que se desarrollen.

Art. 36. Si al final de cada ejercicio administrativo anual (enero a diciembre) se obtuvieren ganancias; la Junta Directiva propondrá a la Asamblea General los proyectos en los que puedan ser aplicadas dichas ganancias; como también el tiempo y forma de invertir el fondo de reserva.

Art. 37. En caso de disolución de la Asociación; si después de pagadas las obligaciones hubiere un remanente; el Concejo Municipal lo destinará a programas de Desarrollo Comunal a realizarse en el cantón Las Cruces del domicilio de la Asociación y mientras no se realice su inversión el remanente estará bajo el control del Consejo Municipal.

VII. Disolución de la Asociación.

Art. 38. La disolución de la Asociación será acordado en sesión extraordinaria de Asamblea General; mediante acuerdo de dos terceras partes (2/3) de socios de la

misma; por motivos que el código y ordenanzas municipales y las demás leyes de la materia establecen.

VIII. Disposiciones Generales.

Art. 39. La Asociación llevará sus libros de registro de afiliados; Actas de Asamblea General; Actas de Junta Directiva; Registro Financiero y Registro de Inventario; todos foliados y sellados; con una razón de apertura que contenga el objeto del libro; su número de hojas y luego al terminarse el libro se pondrá su razón de cierre; la cual deberá ser firmada y sellada por el secretario de la Junta Directiva.

Art. 40. La Junta Directiva tiene la obligación de enviar al Concejo Municipal, durante los primeros quince días posteriores a la elección la nomina de la nueva Junta Directiva; durante los primeros quince días del año la nomina de los asociados; informe de las sustituciones de los miembros de la Junta Directiva; cuando sea en forma definitiva y cualquier otro dato relativo a la Asociación. Dentro de los treinta días posteriores a la elección de la nueva Junta Directiva, deberá enviar al Concejo Municipal su plan de actividades (trabajo)

Art. 41 Para las modificaciones del acta de constitución y los presentes estatutos; se seguirán los mismos procedimientos que para la constitución e inscripción de la Asociación.

Art. 42. Los casos que no estén contemplados en estos estatutos serán resueltos en Asamblea General de socios.

Art. 43. Los presentes estatutos entraran en vigencia previa aprobación del Concejo Municipal de Yucuaiquin; ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.

Acuerdo N° 2.

Visto los Estatutos de la Asociación de Desarrollo Comunal Nueva Esperanza; que se abreviará ADESCONE; del Cantón Las Cruces de esta jurisdicción; que consta de 43 artículos y no encontrando en ellos disposición contra las leyes de la Republica, las buenas costumbres ni al orden público, este Concejo ACUERDA: Aprobarlos en todas sus partes y les confiere el carácter de Persona Jurídica. – Publíquese.

Dado en la Alcaldía Municipal de la Villa de Yucuaiquin, a los dos días del mes de diciembre de mil novecientos noventa y dos.

JOSE RODOLFO BENAVIDES PÉREZ.
Alcalde Municipal.

MILAGRO DEL CARMEN GARCÍA.
Secretaria Municipal.

(Mandamiento de Ingreso N° 9010)

ANEXO 5

MEMORIA DE LABORES

ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL NUEVA ESPERANZA

ADESCONE.

- NOMINA DE LA JUNTA DIRECTIVA.

Nombre	Cargo.
Pedro Raquel Mendoza.	Presidente.
Miguel Ángel Pérez.	Vicepresidente.
Elda Araceli Pérez de Pérez.	Secretaria.
Selvia Dinora Pérez.	Tesorero.
Juan Francisco Pérez	Pro-tesorero.
Samuel Mendoza	Sindico.
Martín Vásquez.	Primer Vocal
Inmar Noel Cruz	Segundo Vocal
Juan Alberto Pérez	Tercer Vocal
Emilia Pérez	Cuarto Vocal

- ***M I S I Ó N :***

Ser una Asociación de Desarrollo Comunal que promueva el progreso en su más alta calidad, mediante la integración de sus miembros al proceso productivo de la comunidad.

- ***V I S I Ó N :***

Servir con calidad para lograr el desarrollo y mejoramiento de las condiciones actuales del Cantón Las Cruces, Yucuaiquín.

- MENSAJE DEL PRESIDENTE.

Estimados Asociados:

Durante éste período hemos unido esfuerzos, los miembros directivos, los asociados y toda la comunidad con el fin de alcanzar las metas y objetivos de la Asociación.

Cabe mencionar que las Asociaciones de Desarrollo Comunal a nivel nacional ha demostrado su fortaleza y protagonismo, que se manifiesta por el gran número de asociados y familias que representan, no existe, departamento de nuestro país en el que no esté presente una ADESCO, Contamos con capacitaciones logradas a través de la Alcaldía Municipal dirigida a los miembros de la Junta Directiva. Los procesos de capacitación por los que ha pasado la Asociación de Desarrollo Comunal “Nueva Esperanza”, han requerido de asumir muchos compromisos, con el afán de que ésta progrese; principalmente en los aspectos socio-económicos y en los principios y valores éticos.

Compañeras y compañeros asociados éste es el momento en que debemos tomar conciencia de la responsabilidad que cada uno de nosotros tiene con la

Asociación; y que las diferentes dificultades que se presentan a diario no nos han quitado el impulso de hacer de nuestra Asociación una entidad capaz de cumplir con los fines y metas con que fue creada. Esto implica dedicarle mucho tiempo y esfuerzo, que no dudo ustedes estarán en condiciones de apoyar.

La Junta Directiva trabaja a favor del crecimiento continuo de la ADESCONE responsabilizándose en el apoyo que ustedes nos brindaron.

Deseo reiterar nuestro agradecimiento por su apoyo y confianza depositada en los cuerpos directivos de la Asociación.

PEDRO RAQUEL MENDOZA.

Presidente Junta Directiva.

- INFORME DE LABORES.

Estimados Asociados:

Satisfechos de haber cumplido con los objetivos propuestos para el periodo recién finalizado, nos es grato dirigirnos a ustedes para agradecerles por su valiosa colaboración para engrandecer nuestra Asociación de Desarrollo Comunal.

Esta Junta Directiva cumpliendo con lo establecido en nuestros estatutos, se complace en presentarles el informe de labores administrativas realizadas.

A continuación las actividades de mayor relevancia efectuadas durante el periodo:

- Realización de ___ reuniones de trabajo ordinarias ___ y extraordinarias.
- Se brindó apoyo económico monetario a familiares de personas fallecidas.
- Participamos en las siguientes capacitaciones:
  - “Seguridad Alimentaria”, impartida por la Cooperación Española.
  - “Estudio del medio ambiente y desarrollo comunal”, impartido por Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente (PRISMA)
  - “Equidad de género”, impartido por la Cooperación Española.
  - “Fortalecimiento, capacidades locales para integrarse al desarrollo sostenible”, impartido por FUSADES, FORTA, FUNDILU y Alcaldía Municipal de Yucuaiquín.
  - “Curso de capacitación de planeación estratégica municipal”, impartido por Corporación de Municipalidades de la Republica de El Salvador (COMURES) y USAID
  - “Gestión ambiental”, impartido por Universidad Capitán General Gerardo Barrios.

- “Identidad de género y equidad de género”, impartido por Luxemburgo y Consultores Locales para el Desarrollo Educativo (SOMOS).
- “Formación de lideres comunitarios”, impartido por Caritas de El Salvador.
- “Apoyo a la constitución de organismos de cuencas para las principales cuencas del golfo de Fonseca”, impartido por España: El Salvador.
- “Gestión de riesgo”, “Plan de inversión participativo”, “Gestión de riesgo de desastres naturales”, impartido por FUNDA HUNGO y Alcaldía Municipal de Yucuaquín.

Con el objeto de adquirir conocimientos analizando los puntos fuertes y débiles que presenta nuestra Asociación permitiendo crear estrategias administrativas.

LA JUNTA DIRECTIVA.

- INFORMACIÓN FINANCIERA

11 consultas realizadas del 04 al 14 de julio de 2004 permitieron la identificación de necesidades de las comunidades del municipio. Las necesidades más frecuentes mencionadas por los representantes de nuestra Asociación fueron las siguientes:

- Caminos vecinales.

En Yucuaiquín los caminos vecinales constituyen un importante recurso para que la población pueda acceder a los servicios de salud, educación media, mercado y otros, la red de calles urbanas pavimentadas es muy limitada, y la mayor parte de los caminos vecinales son de tierra y año con año requieren ser atendidos.

El estado de las calles y caminos vecinales constituye una de las preocupaciones principales tanto de la población rural como del gobierno municipal.

- Agua potables.

El abastecimiento de agua potable se constituye en la segunda demanda en importancia tanto para el área rural como para el área urbana, proyectos de inducción, ampliación y mejoramiento del servicio de abastecimiento de agua y la perforación y construcción de pozos para el abastecimiento de agua potable fueron presentadas durante el proceso de consulta.

INVERSIÓN TERRITORIAL				
		Inversión		
No.	***Unidad Territorial***	**2005**	**2006**	***Total***
1	Cantón Las Cruces	$ 64,000.00	$ 35,000.00	$ 99,000.00

INVERSIÓN 2005.				
No.	***Tema***	***Proyecto***	***Cantón***	***Costo***
27	Mantenimiento de caminos	Empedrado fraguado del callejón del llanito hacia la fuente de agua, del caserillo Tapalito al caserillo el Llanito.	Las Cruces	$ 17,000.00
29	Agua	Distribución de agua potable en el caserillo el zapotal.	Las Cruces	$ 30,000.00
32	Mantenimiento de caminos	Empedrado fraguado con superficie terminada y revestimiento de la calle el caserillo Cilpate.	Las Cruces	$ 17,000.00

INVERSIÓN 2006.				
No.	***Tema***	***Proyecto***	***Cantón***	***Costo***
30	Mantenimiento de caminos	Mantenimiento y reparación de calle principal, caserillo el zapotal.	Las Cruces	$ 10,000.00
33	Mantenimiento de caminos	Apertura de calle en caserillo el Cerrón.	Las Cruces	$ 25,000.00

NOMBRE DEL PROYECTO	Código del Proyecto 027
Construcción del empedrado fraguado del callejón del llanito hacia la fuente de agua, del caserillo Tapalito al caserillo el Llanito.	
Alcance: El proyecto consiste en la construcción de un empedrado fraguado con superficie terminada y la ampliación del camino que se desea empedrar. Considerando una vida útil de 15 años.	

Departamento	**Municipio**	**Caserillo, comunidad o colonia.**
La Unión	Yucuaiquín	Caserillo Tapalito, cantón Las Cruces.

Descripción del problema que resolverá el proyecto.
El problema existe en el centro del caserillo, existe un callejón que se necesita ampliar, este callejón conduce hacia la fuente que existe en el lugar, y la comunidad obtiene el agua para su consumo de esta fuente; por lo que tienen que caminar sobre el callejón que ellos manifiestan.

Número de familias a beneficiar directamente	30 familias
Nombre de la comunidad a beneficiar indirectamente	Caserillo el Llanito.
Aporte de recursos de la comunidad a beneficiar	Efectivo $60.00, bodegaje $114.29, Materiales (piedra) $1,000.00, vigilancia $300.00 Total $1,474.29
Mano de obra necesaria	1 maestro de obra, 2 albañiles y 8 auxiliares.
Recursos financieros	Alcaldía Municipal.
El proyecto cuenta con	
Carpeta	No existe
Permisos instituciones normativas	No aplica
Permiso de paso	No existe
Terreno	No existe
La comunidad está dispuesta a apoyar en	
Actividades de operación	Gestionar todo el permiso de paso para retroceder los cercos y hacer la ampliación.
Actividades de mantenimiento	Limpieza de cunetas.

Evaluación.	
Costo del Proyecto $ 17,000.00	
Contraparte comunitaria $ 1,474.29	Financiamiento requerido $15,525.71

Observaciones y Recomendaciones.
Se recomienda legalizar los aportes con los que se ha comprometido la comunidad.

NOMBRE DEL PROYECTO	Código del Proyecto 029
DISTRIBUCIÓN DE AGUA POTABLE EN EL CASERILLO EL ZAPOTAL.	
Alcance: El proyecto consiste en la colocación de un equipo de bombeo, la construcción de un tanque elevado, y la colocación de tuberías de distribución, dándole al proyecto una vida útil de 50 años.	

Departamento	**Municipio**	**Caserillo, comunidad o colonia.**
La Unión	Yucuaiquín	Caserillo El Zapotal, cantón Las Cruces.

Descripción del problema que resolverá el proyecto.
Esta comunidad no cuenta con agua potable, pero sí con un pozo perforado, debido a esto solicitan la planta de bombeo, el tanque y la red de distribución.

Número de familias a beneficiar directamente	60 familias
Nombre de la comunidad a beneficiar indirectamente	Caserillo El Tapalito.
Aporte de recursos de la comunidad a beneficiar	Bodegaje $171.42, Mano de obra $ 600.00, vigilancia $ 1,000.00 Total $ 2,571.42
Mano de obra necesaria	1 maestro de obra, 3 albañiles y 10 auxiliares.
Recursos financieros	Alcaldía Municipal.
El proyecto cuenta con	
Carpeta	No existe
Permisos instituciones normativas	No aplica
Permiso de paso	No existe
Terreno	No existe
La comunidad está dispuesta a apoyar en	
Actividades de operación	Gestionar todo el permiso de paso correspondientes y las donaciones de terreno.
Actividades de mantenimiento	Limpieza de tanque construido

Evaluación.	
Costo del Proyecto $ 30,000.00	
Contraparte comunitaria $ 2,571.42	Financiamiento requerido $ 27,428.58

Observaciones y Recomendaciones.
El compromiso adquirido por la comunidad debe ser documentado, se necesita hacer la carpeta para determinar el diseño de la distribución de tuberías y la capacidad del tanque.

NOMBRE DEL PROYECTO	Código del Proyecto 030
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE CALLE PRINCIPAL, CASERILLO EL ZAPOTAL.	
Alcance: El proyecto consiste en la reparación de la calle, programándole la conformación del camino, un balastado, rehabilitación de la cuneta de tierra y empedrado fraguado. Considerándole al proyecto 3 años de vida útil.	

Departamento	**Municipio**	**Caserillo, comunidad o colonia.**
La Unión	Yucuaiquín	Caserillo El Zapotal, cantón Las Cruces.

Descripción del problema que resolverá el proyecto.
En esta comunidad no se cuenta con una vía de acceso adecuada, ya que no con vehículo se puede transitar, dificultándosele a la comunidad trasladar a un enfermo o salir en casos de emergencia.

Número de familias a beneficiar directamente	60 familias
Nombre de la comunidad a beneficiar indirectamente	Caserillo El Tapalito.
Aporte de recursos de la comunidad a beneficiar	Bodegaje $114.29, Mano de obra $600.00, vigilancia $1,200.00, Total $ 1,914.29
Mano de obra necesaria	Maquinaria (moto-niveladora) 1 maestro de obra, 2 albañiles y 5 auxiliares.
Recursos financieros	Alcaldía Municipal.
El proyecto cuenta con	
Carpeta	No existe
Permisos instituciones normativas	No aplica
Permiso de paso	No existe
Terreno	No existe
La comunidad está dispuesta a apoyar en	
Actividades de operación	Gestionar y legalizar todos los compromisos adquiridos por la comunidad.
Actividades de mantenimiento	Limpieza permanente de las cunetas de tierra.

Evaluación.	
Costo del Proyecto $ 10,000.00	
Contraparte comunitaria $ 1,914.29	Financiamiento requerido $ 8,085.71

Observaciones y Recomendaciones.
Obtener por escrito el compromiso adquirido como contrapartida y legalizarlos.

NOMBRE DEL PROYECTO	Código del Proyecto 032
Empedrado fraguado con superficie terminada y revestimiento de la calle el caserillo Cilpate, en cantón Las Cruces.	
Alcance: El proyecto consiste en un empedrado fraguado con superficie terminada, con un espesor de desgaste de 3.0 cm de concreto, en el caserillo El Cilpate. Dándole una vida útil al proyecto de 20 años.	

Departamento	**Municipio**	**Caserillo, comunidad o colonia.**
La Unión	Yucuaiquín	Caserillo El Cilpate, cantón Las Cruces.

Descripción del problema que resolverá el proyecto.
Esta comunidad no cuenta con una vía en buenas condiciones, debido a que esta calle se ha destruido por la erosión y las cunetas de tierra están completamente obstruidas por lo que la comunidad solicita hacer el empedrado.

Número de familias a beneficiar directamente	300 familias
Nombre de la comunidad a beneficiar indirectamente	Caserillo El Zapotal.
Aporte de recursos de la comunidad a beneficiar	Efectivo $1,500.00, bodegaje $171.43, Materiales $600.00, vigilancia $2,250.00, mano de obra $ 300.00 Total $ 4,821.43
Mano de obra necesaria	1 maestro de obra, 2 albañiles y 12 auxiliares.
Recursos financieros	Alcaldía Municipal.
El proyecto cuenta con	
Carpeta	No existe
Permisos instituciones normativas	No aplica
Permiso de paso	No existe
Terreno	No existe
La comunidad está dispuesta a apoyar en	
Actividades de operación	Gestionar todo los compromisos obtenidos por parte de la comunidad.
Actividades de mantenimiento	Limpieza permanentes de las cunetas de tierra

Evaluación.	
Costo del Proyecto $ 17,000.00	
Contraparte comunitaria $ 4,821.43	Financiamiento requerido $12,178.57

Observaciones y Recomendaciones.
El compromiso de la comunidad debe ser por escrito y debidamente legalizado, para obtener la veracidad del compromiso.

NOMBRE DEL PROYECTO	Código del Proyecto 033
APERTURA DE CALLE EN CASERILLO EL CERRON, CASERILLO LOS REYES A CANTON LAS CRUCES.	
Alcance: El proyecto consiste en la apertura de 2 Km. de calle, desde cantón Las Cruces a caserillo Los Reyes, pasando por el caserillo El Cerrón, considerándole empedrado fraguado y rehabilitación de cuneta. Con una vida útil de 10 años.	

Departamento	**Municipio**	**Caserillo, comunidad o colonia.**
La Unión	Yucuaiquín	Caserillo Los Reyes, cantón Las Cruces.

Descripción del problema que resolverá el proyecto.
El proyecto consiste en apertura de 2000 ml de calle aproximadamente, el problema de esta comunidad es que el caserillo el Cerrón, Los Reyes, Los Mendoza, Los Molina, Los Pérez, Los Amaya, Los Hernández y hasta la casa de Valeria Mendoza los comunica un callejón, no cuenta con una calle que pueda transitar un vehículo, por ésta razón están solicitando este acceso vehicular.

Número de familias a beneficiar directamente	19 familias
Nombre de la comunidad a beneficiar indirectamente	Los Laureles.
Aporte de recursos de la comunidad a beneficiar	Efectivo $38.00, bodegaje $57.14, Mano de obra $2,850.00, Total $ 2,945.14
Mano de obra necesaria	Maquinaria (tractor D-6) y 1 auxiliar.
Recursos financieros	Alcaldía Municipal.
El proyecto cuenta con	
Carpeta	No existe
Permisos instituciones normativas	No aplica
Permiso de paso	No existe
Terreno	No existe
La comunidad está dispuesta a apoyar en	
Actividades de operación	Gestionar los permisos de paso que sean necesarios.
Actividades de mantenimiento	Limpieza constante de las canaletas de tierra que sean habilitadas.

Evaluación.	
Costo del Proyecto $ 25,000.00	
Contraparte comunitaria $ 2,945.14	Financiamiento requerido $ 22,054.86

Observaciones y Recomendaciones.
Obtener por escrito los permisos de paso y legalizarlos.

ANEXO 6

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.

PREGUNTAS	*SI*	*NO*	*COMENTARIO*
1. ¿A cuanto asciende el monto de Caja Chica? 2. La responsabilidad principal del fondo de caja chica recae sobre una sola persona. 3. ¿Llevan libros auxiliares de caja y caja chica? 4. ¿Hasta que monto paga la caja chica.? 5. ¿Están los desembolsos de caja chica debidamente respaldados por comprobantes? 6. Con relación a éstos comprobantes - Se hacen de tal forma que dificulten su alteración. - Están firmados por quienes dispusieron del efectivo. - Están aprobados por un empleado responsable. - Se cancelan con un sello fechado que diga "PAGADO" una vez que se firma el cheque. - ¿Quién los cancela? 7. Hay alguna persona encargada de verificar que el fondo de caja chica se maneje debidamente. 8. Esa persona es diferente de la que maneja el fondo. 9. Los reembolsos de fondos son aprobados por alguna persona que no sea el cajero y que verifique la corrección de los comprobantes. 10. Se mantiene un control sobre los ingresos, empleando comprobantes de ingresos. 11. Los fondos de caja chica se manejan a través de fondos fijos.			

PREGUNTAS	*SI*	*NO*	*COMENTARIO*
12. El encargado de la caja chica es independiente del que maneja la cobranza. 13. Recae la responsabilidad principal del fondo de caja sobre una sola persona. 14. ¿Se hacen cortes de los fondos en efectivo por la persona encargada de su custodia?, ¿Con qué frecuencia? 15. Lo fondos fijos de la Asociación son razonables para sus necesidades. 16. Están los desembolsos de caja chica debidamente respaldados por comprobantes? 17. Con relación a éstos comprobantes - Se hacen de tal forma que dificulten su alteración. - Están firmados por quienes dispusieron del efectivo. - Están aprobados por un empleado responsable. - Se cancelan con un sello fechado que diga "PAGADO" una vez que se firma el cheque. - ¿Quién los cancela? 18. Los cheques de reembolso se emiten a favor de la persona encargada del fondo. 19. Se realizan arqueos por sorpresa por algún funcionario periódicamente.. 20. Inmediatamente recibidos se endosan todos los cheques para ser depositados únicamente a favor de la Asociación. 21. El comprobante de depósito bancario certificado por el banco se entrega a una persona ajena a los ingresos de caja, para confrontarlos con las partidas registradas en el libro de caja.			

PREGUNTAS	*SI*	*NO*	*COMENTARIO*
22. Los cheques devueltos por el banco por cualquier causa son entregados directamente a un empleado diferente a aquel que hace los depósitos.			
23. Están todas la cuentas de bancos y las personas que firman contra ellas, autorizadas por la Junta Directiva.			
24. ¿Existe la costumbre de notificar al banco inmediatamente cuando una persona autorizada para firmar abandona la Asociación.?			
25. ¿Están registradas todas las cuentas de cheques a nombre de la Asociación.?			
26. ¿Cuándo menos una de las personas que firman el cheque, que no sea la autorizada para prepararlo, revisa los comprobantes al mismo tiempo de firmar los cheques.?			
27. ¿Se requiere de dos firmas en los cheques.?			
28. ¿Se inutilizan adecuadamente los cheques que se anulan de manera que no puedan volver a usarse.?			
29. ¿Los cheques sin usar están adecuadamente protegidos de tal manera que se evite sean usados sin autorización.?			
30. ¿Las cuentas bancarias son conciliadas por alguien que no firme cheques y que no maneje fondos o libros de caja.?			
31. ¿Se concilian las cuentas bancarias mensualmente.?			
32. ¿Los estados de cuentas bancarias se entregan a la persona que hace las conciliaciones en sobre cerrado.?			

PREGUNTAS	*SI*	*NO*	*COMENTARIO*
33. Incluyen los procedimientos de conciliación de las distintas cuentas bancarias: - La confrontación de los cheques cancelados con el libro de bancos, tomando en cuenta el número, la fecha, o la orden de su valor. - Se revisan los cheques devueltos por el banco en cuanto a las firmas registradas y alteraciones posibles. - Se verifican los endosos. - Se comparan los depósitos diarios abonados por el banco contra el registro auxiliar. - Se revisan los traslados de fondos. 34. ¿Las conciliaciones bancarias son verificadas por empleados responsables distintos de quien los prepara y se deja evidencia de ésta revisión o verificación.? 35. ¿Llevan libros auxiliares de bancos.? 36. ¿Cuánto es el monto mínimo para pagar con cheque? 37. ¿Los cheques emitidos se respaldan por medio de voucher.? 38. ¿Los comprobantes de depósitos bancarios se entregan a una persona diferente de la que realiza los depósitos.? 39. ¿Hay una persona responsable de autorizar todas las transacciones de compras.? 40. ¿Cuenta la Asociación con bienes donados distintos del dinero.? 41. ¿Existe algún tipo de control para cuidar los bienes distintos del dinero.?			

PREGUNTAS	*SI*	*NO*	*COMENTARIO*
42. ¿Cada cuanto tiempo se reúne la Junta Directiva.?			
43. ¿Cuenta la Asociación con una guía que explique las responsabilidades y funciones para cada puesto.?			
44. ¿El tesorero da informes económicos en cada reunión con la Junta Directiva.?			
45. ¿Se tiene registro actualizado de todos los asociados.?			
46. ¿Existen personas que trabajan en la Asociación y que no están afiliadas a ella.?			
47. ¿En las reuniones de la Asociación, se le da lectura al acta de la reunión anterior.?			
48. ¿Se paga por medio de planilla a los empleados en los proyectos de la Asociación.?			
49. ¿Es necesaria la firma de los empleados en la planilla de pagos para hacer efectiva ésta.?			
50. ¿Cada cuanto tiempo se realiza el pago de sueldo a los empleados.? - Diario. - Semanal. - Quincenal. - Mensual.			

ANEXO 7.

DOCUMENTOS A UTILIZAR.

ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL "NUEVA ESPERANZA"
(ADESCONE)

Vale Nº _____

VALE DE CAJA CHICA

Recibí de:_____

La cantidad de: _____
_____ dólares

En concepto de:_____
_____
_____

_____, _____ de _____de 200_____

_____ F:_____
Autorizado por Nombre: _____
Recibido

ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL "NUEVA ESPERANZA"
(ADESCONE)

CORTE DE CAJA

Fecha:_____ de _____ de 200_____

Corte de caja practicado a:_____

Especies Monetarias:		$ _____
En billetes de 100 dólares	$ _____	
En billetes de 50 dólares	_____	
En billetes de 20 dólares	_____	
En billetes de 10 dólares	_____	
En billetes de 5 dólares	_____	
En billetes de 1 dólar	_____	
En moneda fraccionaria	_____	
Cheques:		$_____
A cargo del Banco _____	$_____	
A cargo de otros Bancos	_____	
SUB TOTAL: VALOR A REMESAR		$_____
Otros valores:		$_____
Facturas pagadas por Caja	$ _____	
TOTAL EXISTENCIA CONCILIADA		_____
TOTAL INGRESOS SEGUN DOCUMENTOS		_____
SOBRANTE		_____
FALTANTE		_____

F:_____ F._____

persona encargada de la caja Hecho por

ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL "NUEVA ESPERANZA"
(ADESCONE)

CUADRO COMPARATIVO SOBRE COTIZACIONES DE ARTICULOS Y/O SERVICIOS

Cantidad	Artículos y / o Servicios	Unidad de Medidas	OFERTAS					
			1		**2**		**3**	
			Costo Unit.	TOTAL	Costo Unit.	TOTAL	Costo Unit.	TOTAL
	TOTALES							

OBSERVACIONES: _____

OFERTA APROBADA:_____

F:_____ F:_____ F:_____

ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL "NUEVA ESPERANZA"
(ADESCONE)

PLANILLA SEMANAL DE SALARIOS**.**

Nº	NOMBRES	Cargo	Salario Base	Horas Extras	TOTAL	RETENCIONES					Total Retención	Total a Pagar
						ISSS (emrp)	ISSS (IVM)	AFP	RENTA	OTROS		
	TOTALES											

REVISADO POR:_____

HECHO POR: _____

ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL "NUEVA ESPERANZA"
(ADESCONE)

COMPROBANTE DE CHEQUE.

_____ de_____ de 200_____

Páguese a la orden de:_____

La cantidad de:_____

Banco:_____

Cuenta Corriente Nº: _____

CÓDIGO	CONCEPTO	PARCIAL	DEBE	HABER
TOTAL				

F:_____ F:_____ F:_____

Elaborado por Aprobado por Recibido por

ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL "NUEVA ESPERANZA"
(ADESCONE)

REINTEGRO DE CAJA CHICA.

Fecha: _____

CUENTA Nº	VALE Nº	CONCEPTO	PARCIAL	TOTAL
TOTAL				

Reintegro de caja chica con cheque Nº: _____

Banco: _____

F:_____ F:_____

Elaborado por Aprobado por