



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA PROCESOS
ADMINISTRATIVOS Y MEDULARES DEL DEPARTAMENTO DE
ADMINISTRACIÓN EN LA CAJA DE AHORRO Y PRÉSTAMO DE LA
ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL**

Proyecto de Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en
Auditoría Integral

Línea de Investigación: Auditoría Integral

Autor: Lcda.Zoraida del Valle Bridgewater Gómez

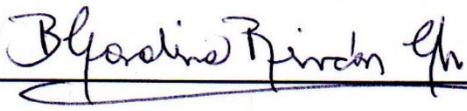
Tutor: M.Sc.Brigida Carolina Rincón Chacón

San Cristóbal, Abril del 2017

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutora del Trabajo de Grado presentado por Zoraida del Valle Bridgewater Gómez, para optar al título de Especialista en Auditoría Integral, cuyo título es: LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y MEDULARES DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN EN LA CAJA DE AHORRO Y PRÉSTAMO DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL, aprobado por el Consejo General de Postgrado, en su reunión de fecha 15 de junio de 2016, según acta No. 134. Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación correspondiente.

En la Ciudad de San Cristóbal, a los tres días del mes de mayo de 2017.



M.Sc. Brígida Carolina Rincón Chacón
C.I 11.506.430

Índice General

ÍNDICE GENERAL	II
ÍNDICE DE CUADROS	V
ÍNDICE FIGURAS	VI
RESUMEN.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	9
SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y MEDULARES DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN EN LA CAJA AHORRO Y PRÉSTAMO DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL	9
<i>Procesos.....</i>	<i>11</i>
<i>Administración, naturaleza y propósito.....</i>	<i>12</i>
<i>Procesos administrativos.....</i>	<i>13</i>
Beneficios de la aplicación del proceso administrativo.....	14
<i>Comportamiento ético de la administración</i>	<i>15</i>
<i>Etapas del proceso administrativo</i>	<i>16</i>
Planeación.....	17
Tipos de planeación.....	17
Elementos de la planeación.....	18
Organización.....	19
Elementos de la organización.....	20
Dirección.....	21
Elementos de la dirección.....	21
Control.....	23
Elementos del control.....	24
<i>Proceso Medulares de Administración</i>	<i>25</i>
<i>Análisis e interpretación de los resultados</i>	<i>40</i>
CAPITULO II.....	48
EL CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS MEDULARES DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN EN LA CAJA DE AHORRO Y PRÉSTAMO DE LA ALCALDÍA DE SAN CRISTÓBAL	48
<i>Control Interno</i>	<i>49</i>

<i>Clasificación</i>	51
Control interno contable.....	51
Control interno administrativo.....	51
<i>Objetivos Del Control Interno</i>	52
<i>Responsables del control interno</i>	54
<i>Componentes Del Control interno</i>	55
Ambiente de control.	55
Evaluación del riesgo.....	56
Actividades de control.....	59
Tipos de actividades de control.....	59
Información y comunicación.....	60
Comunicación.....	61
Monitoreo.	62
<i>Bases Legales</i>	64
Control de efectivo.....	64
Control contable administrativo.	65
<i>Presentación de auditorías externas</i>	66
<i>Análisis e interpretación de los resultados</i>	69
Etapa I: recepción de solicitud.	79
Etapa II: Proceso de solicitudes.....	79
Etapa II: Proceso administrativos.....	79
CAPITULO III	81
PROPUESTA DE LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA LOS PROCESOS MEDULARES EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA CAJA DE AHORRO Y PRÉSTAMO DE LA ALCALDÍA DE SAN CRISTÓBAL.	81
<i>Propuesta</i>	82
Objetivo General.	82
Objetivos Específicos.....	82
Lineamientos para el proceso administrativo que favorezcan el control interno en el Departamento de administración de la caja de ahorro y préstamo de la Alcaldía de San Cristóbal	83
Lineamientos de control interno para los procesos medulares en el Departamento de administración de la caja de ahorro y préstamo de la Alcaldía de San Cristóbal.....	86
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES	94

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 95

ANEXOS 99

ANEXOS 1 99

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO 99

CUESTIONARIO..... 99

POR EL JUICIO DE EXPERTO 99

ANEXOS 2 114

CUESTIONARIO1 114

Cuestionario 2..... 116

Índice de Cuadros

Cuadro N° 1. Indicador: Planeación.....	41
Cuadro N° 2. Indicador: Organización.....	42
Cuadro N° 3. Indicador: Dirección.....	44
Cuadro N° 4. Indicador: Control.....	45
Cuadro N° 5. Hallazgos: capítulo I.....	47
Cuadro N° 6. Indicador: Clasificación de los objetivos.....	70
Cuadro N° 7. Indicador: Objetivos.....	71
Cuadro N° 8. Indicador: Responsables.....	72
Cuadro N° 9. Indicador: Ambiente.....	73
Cuadro N° 10. Indicador: evaluación de los riesgos.....	74
Cuadro N° 11. Indicador: tipos de actividades de control.....	75
Cuadro N° 12. Indicador: información y comunicación.....	76
Cuadro N° 13. Indicador: monitoreo.....	78
Cuadro N° 14. Indicador: Bases legales de control.....	79

Índice Figuras

Figura N° 1: Organigrama.....	29
Figura N° 2: Flujograma medulares de administración de caja ahorros alcaldía San Cristóbal Estado Táchira.....	33



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA PROCESOS
ADMINISTRATIVOS Y MEDULARES DEL DEPARTAMENTO DE
ADMINISTRACIÓN EN LA CAJA DE AHORRO Y PRÉSTAMO DE LA ALCALDÍA
DEL MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL**

Autor: Bridgewater Zoraida
Tutor: M.Sc. Brigida Carolina Rincón
Año: 2017

Resumen

El presente trabajo se inscribe bajo la modalidad de proyecto factible, la cual tiene como objetivo crear lineamientos de Control Interno para los procesos administrativos y medulares del departamento de administración en la Caja de Ahorros y préstamo de la Alcaldía del Municipio San Cristóbal. Su importancia radica en posibilidad de definir lineamientos documentados desde la estructura organizacional, procesos administrativos y contables que permitan un mejor control interno efectivo y confiable. La metodología de investigación es descriptiva con un tipo diseño de campo que se desarrolló por medio de las técnicas de la recolección de datos como la observación directa, la entrevista estructurada y como instrumento el cuestionario, aplicados a una población finita. El universo de estudio se encuentra constituido por diez (10) empleados directos e indirectos que al momento de la investigación de atienden, procesan y aprueban las solicitudes de los ahorristas, llevan los procesos contables y administrativos, reportes y ordenes de pagos. De igual manera se tomó en cuenta un análisis de documentos y las bases legales que soportan el caso en estudio. El proceso de investigación se desarrolló en tres fases, la primera consiste en definir la situación actual de los procesos administrativos y medulares con la cual operan, la segunda diagnosticar el control interno en los procesos medulares del departamento de administración establecidos y por último proponer lineamientos de control interno para los procesos medulares en el Departamento de Administración, con el fin de ayudar a esta organización con estos lineamientos de fácil aplicación y uso sin olvidar las normas establecidas por la Superintendencia que regulan estas organizaciones.

Descriptores: Procesos medulares, Control interno, Lineamientos.

INTRODUCCIÓN

Dado al intercambio constante entre el individuo y la organización se debe establecer un mínimo de reglas que permitan la operatividad organizacional. Estas reglas se conocen como sistemas de control interno. Aunque algunas organizaciones se han constituido por hacer en base a las experiencias, que por estudio de planes de diseño de negocios y diseño organizacional.

Las organizaciones, representan un espacio donde los individuos comparten intereses y valores similares con el propósito de lograr objetivos a través de la misma. Estas organizaciones se visualizan como un espacio con autoridad, normas y comportamiento planificable, donde los individuos y la organización se encuentran inmersos en un intercambio permanente entre sí mismo y con el entorno.

Es importante que las organizaciones como; las cajas de ahorro y préstamo se adapten a procesos de control interno que les permita responder a las necesidades de organización. Estas, se dieron a conocer como intermediarios financieros; con un funcionamiento similar a la de los bancos, pero con una filosofía diferente a las del sector financiero. Los acuerdos, colaboraciones, recapitalizaciones, reformas, convenios se lograron con la idea de fortalecer esta iniciativa de ahorro y préstamo.

Las cajas de ahorro, son beneficios contractuales entre sus asociados y el ente que suministra su principal fuente de ingreso como una relación laboral. Lo cual la convierte en instituciones sociales, responsables y de acumulación de capitales que son las características principales en búsqueda del beneficio tanto a sus afiliados como el colectivo.

El sentido de interés colectivo y social, hace que instituciones están fuertemente reguladas por el estado desde el punto de vista jurídico y fiscal,

ya que está en riesgo los fondos aportados por sus asociados, que son producto de un aporte de su remuneración, adicionalmente del aporte obligatorio según beneficio colectivo que hace la institución a la cual pertenece, como un apoyo al ahorro y para las provisiones futuras que puedan desear los propios trabajadores.

Las organizaciones como la CEPAL¹, presenta un informe con el objetivo de exponer las experiencias en controles internos de las cajas de ahorros y préstamos de España, como instituciones orientadas al financiamiento de las familias y empresas pequeñas y medianas, extrayendo posibles lecciones para el caso de Latinoamérica. España, se destaca en el contexto de la Unión Europea por al menos tres razones: 1) Según cifras de la comisión Europea, España es el país de Reino Unido que constituye ejemplo de instituciones financieras especializadas en el crédito minorista. 2) Ha alcanzado las mayores cuotas de mercado dentro del sistema financiero nacional al punto de dominar el segmento de depósitos y créditos para la vivienda. 3) Es también el país de la Unión que ha emprendido más reciente reformas de envergadura aun en marcha, las cuales son el producto de un proceso de discusión y análisis.

Lo anterior, es un proyecto que pretenden mostrar experiencias de eficientes controles internos en sector de caja de ahorro Español para obtener una valoración precisa del alcance de sus logros, de sus perspectivas, limitaciones y de las lecciones que pudieran emprenderse para América Latina de dicha experiencia.

¹ COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. (CEPAL) [Bases de datos en línea]. Página oficial la comisión de economía para América latina y del caribe. Fecha de consulta: 19 abril de 2015. Disponible en: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/5337-los-mercados-financieros-en-america-latina-y-el-financiamiento-de-la-inversion>

México², en Latino América se destaca por tener controles internos en caja de ahorros y préstamo. Estas actividades son apoyadas por el estado luego de aprobar las leyes que regulan las actividades de las sociedades de ahorro y préstamo (LRESCAP). Esta ley es respaldada por ALCONA, que es un referente mundial en el control interno, organizacional de autogestión de créditos.

En Venezuela, la tendencia al ahorro es una opción propiciada por el estado Venezolano, implicando al sector privado con el objetivo de llevar una forma de autofinanciamiento a los organismos públicos y privados que desean apoyar esta iniciativa. La Superintendencia de Cajas de ahorros³ dicta normas de control interno que son de obligatorio cumplimiento para las cajas de ahorro, fondos de ahorro y todas aquellas asociaciones similares.

El Estado Táchira cuenta de forma muy representativa con asociaciones que ofrecen esta alternativa de ahorro y préstamo como la caja de: La UNET, CORPOELECT, IUT, POLITÁCHIRA, GOBERNACIÓN, CANTV. De allí la importancia de enfatizar que la efectividad tanto en los servicios que ofrece las cajas de ahorros a sus asociados y la posibilidad que tienen de invertir sus ahorros y aportar al desarrollo local.

La Alcaldía de San Cristóbal, tiene su caja de ahorros en la Urbanización Mérida, avenida Carnevall Edificio Alcaldía San Cristóbal desde hace 64 años. Funciona administrativamente con 10 empleados que se encargan de atender asesorar, recibir solicitudes de diferentes tipos de créditos, liquidaciones, pagos a proveedores, actualizaciones de ahorros y reportar trimestralmente a la superintendencia de caja de ahorro todas las

²ECONOMÍA SOLIDARIA [base datos en línea] Fecha de la consulta: 22 de abril de 2015. Disponible en: www.economiasolidaria.org/noticias/historico_reconocimiento_legal_las_cooperativas_de_ahorro_y_prestamo_en_mexico.

³ Superintendencia de cajas de ahorro. Providencia N° SCA-DS-001-2013. Caracas, 24 Enero 2013. Superintendente Meris Urbaneja de Hurtado. Contendida en la resolución Ministerial número 2.698.

actividades contables. La misma cuenta con 1251 socios entre empleados directos y de los Institutos Autónomos como: lamfis, lamvisan, lamdere, Concejo y Contraloría Municipal

Se puede constatar por medio de una investigación exploratoria que la Caja de ahorro presenta la gran problemática de deficiencias en el control interno, de acuerdo a los siguientes síntomas, diferencia entre los créditos otorgados y los cheques emitidos, sobregiros en la aprobación de créditos, duplicidad en créditos del mismo tipo, uso indebido de la cuenta otros ingresos, aumento desmedido de los reintegros, ausencia de políticas de refinanciamiento, debilidad en el cuadro de créditos, ingresos por abonos a créditos sin previa autorización, debilidades a nivel tecnológico y aumento en los créditos a largo plazo.

Lo anteriormente expuesto, posiblemente puede ser causado por la falta de evaluación, supervisión en los procedimientos administrativos realizados por una sola persona, además por una débil estructura organizativa, financiera y tecnológica no acorde a los ingresos y operaciones que maneja esta caja de ahorro.

De continuar ocurriendo lo anterior indicado puede traer como consecuencia diferencia en lo reportado por el sistema y lo registrado por el contador, malestar en los socios, demoras para dar continuidad a otras actividades, reclamos constantes de proveedores a los socios por incumplimiento en sus pagos siendo compromiso de la caja, llamados de atención por la superintendencia de caja de ahorro, repetición de actividades que generan retrasos en la entrega de los informes y la ausencia de estadísticas confiables para hacer proyección.

Ante esta problemática resulta oportuno diseñar lineamientos de Control Interno para los procesos administrativos y medulares del departamento de administración de la caja de ahorro y préstamo, a fin de

demostrar a los directivos, empleados y socios, la necesidad de controlar cada uno de los mismos.

Con relación a lo anteriormente mencionado resulta importante conocer, ¿Cuáles son los lineamientos de control interno para los procesos administrativos y medulares del departamento de administración de la caja de ahorro y préstamo de la Alcaldía de San Cristóbal?

Con el propósito de orientar la investigación y apoyar la operatividad de lo expuesto anteriormente se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los procesos administrativos y medulares de la administración de la caja de ahorro y préstamos de la Alcaldía del Municipio San Cristóbal?

¿Cómo es el control interno en los procesos administrativos y medulares de administración de la caja de ahorro y préstamo de la Alcaldía de San Cristóbal?

¿Qué lineamientos de control interno son necesarios en los procesos administrativos y medulares de administración de la caja de ahorro y préstamos de la Alcaldía de San Cristóbal?

Objetivo General:

Diseñar lineamientos de Control Interno para los procesos administrativos y medulares del departamento de administración en la Caja de Ahorros y préstamo de la Alcaldía del Municipio San Cristóbal.

Objetivos Específicos:

- Identificar los procesos administrativos y medulares del departamento de administración en la caja ahorro y préstamo de la Alcaldía del Municipio de San Cristóbal.

- Analizar el control interno en los procesos medulares del departamento de administración en la caja de ahorro y préstamo de la Alcaldía de San Cristóbal
- Proponer lineamientos de control interno para los procesos administrativos y medulares del departamento de administración en la caja de ahorro y préstamos de la Alcaldía de San Cristóbal.

La presente investigación se sitúa dentro del conjunto de conocimiento de los procesos administrativos y medulares, etapas del proceso administrativo, elementos de los procesos administrativos, así como el Control Interno.

Los procesos administrativos y medulares, conforman la estructura de toda organización y cada una de las actividades que se realizan está ligada a uno o muchos procesos que siempre deben tener como objetivo cumplir con la misión y visión de una organización pública o privada. También implica la organización y la integración de los roles, responsabilidades en el manejo de la información y los recursos que se encuentren relacionados en cada uno de los procesos para lograr el control interno en la organización.

Los controles internos, han tomado una orientación dirigida a fomentar la eficiencia, reducir el riesgo en la consecución de los objetivos, ayudar a asegurar la contabilidad de información financiera, la de gestión, a proteger los recursos y a cumplir las leyes, reglamentos y las cláusulas contractuales aplicables. En control interno, Rivas G.⁴ lo define “como una serie de acciones concatenadas y realizadas por los miembros de la entidad orientados a la consecución de las metas de la organización”. En otras palabras, para lograr

⁴Rivas Márquez Glenda (2011) Modelos contemporáneos de control interno Fundamentos teóricos. Revista Venezolana de observatorio laboral. Volumen 4 N°8. P. 117.

las metas, estas acciones deben estar entrelazadas con las actividades operativas fundamentales de la organización.

Por otra parte Aguirre Ormaechea⁵; define control interno como “un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa”. Ambos autores enfocan el control interno como acciones conjuntas para lograr los objetivos dentro de la organización buscando solucionar algunas debilidades que se pueden presentar en las organizaciones para lograr las metas.

La metodología de la investigación es de tipo descriptiva, el diseño es de campo, la población y muestra están representados por los empleados, junta directiva y los socios de la caja de ahorro de la Alcaldía de San Cristóbal. La técnica de recolección es la encuesta y el instrumento cuestionario. El muestreo es no probabilístico de tipo opinión.

La justificación radica en definir controles en los procesos medulares, que conforman la estructura de toda organización y cada una de las actividades está relacionada con uno o más procesos. Siendo así que se revista de gran importancia para el funcionamiento organizacional el cumplimiento de controles internos, que establezcan mecanismos de acción dentro de los procesos habituales de la empresa, para no incurrir en pérdidas y cumplir con las metas de la empresa, obtener beneficios, evitar sanciones, aumentar los ingresos, disminuir los gastos y aumentar los dividendos a los socios. Seguir manteniendo como la institución que lleva más de 65 años de fundada y ser una alternativa de ahorro y préstamos con las tasas más baja del mercado financiero para sus asociados y empleados. Además, la justificación del presente trabajo de grado se basa en el aporte teórico y

⁵Aguirre Ormaechea (2005) Auditoría y control interno. Madrid – España, editorial cultura Ediciones MMVI. P. 189.

práctico que sirven de apoyo y refuerzo a las futuras actividad como auditor; a la caja de ahorro y préstamos de la Alcaldía Municipal de San Cristóbal y a la universidad sirve de base o referente a futuros compañeros que decidan apoyar este tipo de organización.

El alcance de la presente investigación se orienta al diseño de lineamientos de control interno para los procesos administrativos y medulares en la caja de ahorros y préstamos. Las limitaciones se pueden presentar en que hay poco personal que pueda dedicar tiempo a las entrevistas y el gran volumen de socios que solicitan información.

El cuerpo capitulado de la presente investigación es capítulo I, Identificación de los procesos administrativos y medulares del departamento de administración en la caja ahorro y préstamo de la Alcaldía del Municipio de San Cristóbal. En el capítulo II, el control interno en los procesos medulares del departamento de administración en la caja de ahorro y préstamo de la Alcaldía de San Cristóbal. El capítulo III Propuesta de los lineamientos de control interno en los procesos administrativos y medulares del departamento de administración en la caja de ahorro y préstamos de la Alcaldía de San Cristóbal.

CAPITULO I

SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y MEDULARES DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN EN LA CAJA AHORRO Y PRÉSTAMO DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL

Este capítulo tiene como propósito facilitar la comprensión de la situación del caso en estudio, ampliando la descripción de la investigación y su integración con la teoría, abordando algunos elementos teóricos que iluminen el problema. Pasando por las definiciones, proceso administrativo, etapas del proceso administrativo y principios de administración, procesos medulares, comportamiento ético de la administración.

Para ello, se revisaron distintas fuentes institucionales consideradas relevantes, como la investigación de origen internacional orientada al proceso administrativo integral cuyo fin es aportar ideas al caso en cuestión, según se describe:

Castellanos. E,⁶ "*Diagnóstico integral y propuesta de mejora administrativa para la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S.C de R.L*" con el objetivo de realizar un diagnóstico integral y desarrollar una propuesta de mejora administrativa que permita incrementar la productividad de la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S.C. de R.L. Este estudio está ubicado dentro de un diseño de investigación no experimental transaccional o transversal que tiene como característica la recolección de datos en un único momento y de tipo correlacional – causal, dado que se pretendió establecer

⁶ CASTELLANOS H. Edna (2011). Diagnóstico integral y propuesta de mejora administrativa para la empresa Amaranto de Mesoamérica para el mundo S.C de R.L. Trabajo de grado [tesis en línea] Universidad Tecnológica de la Mixteca, Huajuapán de León, Oaxaca, fecha de la consulta: 28 de abril de 2016, Disponible en:http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/11488.pdf.

una mejora en la administración y la productividad de dicha empresa. Los instrumentos usados para la recolección de información fueron las entrevistas, cuestionario y la observación directa en las áreas de administración, finanzas, mercado, producción y recursos humanos. Los resultados de la investigación están identificados de forma integral: Administración; no tiene bien definidos los objetivos y metas, ausencia de manuales como guía de actividades, las decisiones no son tomadas de forma oportuna y con información suficiente. Mercado; no se lleva a cabo ningún registro adecuado de clientes para dar seguimientos. Financiera; no se dispone de información para la toma de información financiera. Producción; no tiene por escritos los requerimientos que deben cumplir las materias prima y desconocen normas aplicables a la actividad de la empresa. Recursos humanos; el clima laboral es favorable según los trabajadores.

Este trabajo de investigación aporta al trabajo de grado; la estructura del marco teórico, el diagnóstico integral de la estructura organizacional, la representación del análisis integral de los resultados por áreas, cada una de ellas en bloques con su clasificación y promedio, interpretación de los resultados representados en una matriz las debilidades y fortalezas por áreas, el diseño de los cuestionarios, y la forma de plantear la propuesta para mejorar las áreas administrativas de la empresa.

Es preciso abordar los siguientes elementos conceptuales, que constituyen el marco teórico al presente capítulo:

Procesos

Las organizaciones tienen la necesidad de definir los procesos productivos en todas las áreas; comercialización, compras, producción, almacenaje, contabilidad, recursos humanos entre otros. Estos procesos repetitivos son operaciones continuas o periódicas y según una secuencia preestablecida. Los autores Koontz H. y Heinz W⁷ definen el proceso: "Es la tarea de transformar, eficaz y eficientemente, los insumos en producto"

También, Pérez J⁸., Define el proceso como: "Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados". Esto significa, conocer el proceso de transformación y su correcta formulación para evitar errores que afecten la productividad.

Para lograr el proceso, Pérez J⁹ considera que se debe tener en cuenta los *factores* que interactúan para las ejecuciones de las actividades como:

- Las personas: que es la responsable y los miembros del equipo del proceso.
- Material: materia prima o semielaborados, información con las características adecuadas para su uso.
- Recursos físicos: instalación maquinaria, hardware, software que han de ser siempre en adecuadas condiciones para su uso.

⁷KOONTZ H. y Heinz W. (1998). *Administración una perspectiva Global* México, Editorial McGraw Hill, p 33

⁸ PÉREZ. José (2011). *Gestión de procesos*. Cuarta edición. Editorial ESIC, Madrid, p51. [Libro en línea], fecha de la consulta: 30 de abril 2016. Disponible en: https://books.google.co.ve/books?id=iGrY7tW178IC&printsec=frontcover&dq=que+es+proceso&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=que%20es%20proceso&f=false

⁹Pérez. José (2011). *Gestión de procesos*. *Loc. Cit.*p.51

- Métodos/planificación del proceso: métodos de trabajo, hoja de proceso, gama, industria técnica, instrucciones de trabajo.
- Medio Ambiente: un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible.

Son estos elementos que deben ser considerados durante la ejecución de las actividades y cada uno de ellos integrados permite la culminación de los procesos.

Administración, naturaleza y propósito

Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración se convirtió en esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad empezó a crecer recientemente del esfuerzo grupal la tarea de la administración pasó a ser importante.

Son numerosas las contribuciones de autores y especialistas que evolucionaron el pensamiento administrativo y de los patrones de análisis administrativo es el caso de Chiavenato¹⁰, quien define la administración:

Es un proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinado objetivo de manera eficiente y eficaz. El administrador no significa, ejecutar tareas u operaciones, sino lograr sean ejecutadas por otras personas en conjunto. El administrador no es aquel que ejecuta tareas, sino, el que consigue que otros las realicen.

En otras palabras la administración, debe tener claros los procesos para ejecutar las actividades de forma conjunta o individual una vez definido

¹⁰CHIAVENATO. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*, Editorial McGraw Hill. p 7

los lineamientos a seguir y así lograr la eficiencia y eficacia con los recursos disponibles dentro de la organización.

La administración según Koontz H. y Heinz W¹¹. Tiene como propósito impactar sobre el desempeño de las organizaciones, la calidad de vida de la sociedad. Esta debe considerar cuatro *aspectos*:

- La administración debe cumplir funciones de planeación, organización, integración del personal, dirección y control.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones y a todos los niveles de la organización.
- La función de la administración es generar un superávit.
- La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

Por ello, estos aspectos deben ser considerados en organizaciones pequeñas y grandes, empresas lucrativas y no lucrativas, industrias manufactureras y de servicios.

Procesos administrativos

La administración es un sistema, que para su funcionamiento en la organización debe diseñar objetivos y metas acordes con los recursos disponibles que actúan de manera constante con el fin de generar productos o servicios y así satisfacer las necesidades del consumidor. Hernández y Rodríguez ¹² definen procesos administrativos como:

Pasos para sistematizar la operación de una empresa en forma efectiva, desde su presión para la fijación de objetivos claros, planificación, organización, integración, dirección y control de sus actividades, que

¹¹KOONTZ H. y Heinz W. *Op.cit.* p 35

¹² HERNÁNDEZ S. y RODRÍGUEZ (2002). *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México. Editorial McGraw Hill. P. 195

permitan el adecuado aprovechamiento de sus recursos y la máxima motivación del elemento humano que la conforma.

Esto significa, que el proceso administrativo comprende una serie de pasos para sistematizar la operación de una empresa en forma efectiva, desde su previsión, para la fijación de objetivos claros, así permite el aprovechamiento de los recursos y la motivación del personal que la conforma, hasta su control en todas sus partes.

Beneficios de la aplicación del proceso administrativo.

El proceso administrativo es un importante instrumento para manejar de manera integral una empresa y lograr los objetivos de la misma, ya que proporciona una metodología simple y sencilla de aplicación. Para lograrlo, primero se debe visualizar una empresa cualquiera que sea su naturaleza, lo cual nos da una guía de cómo debe planearla, organizarla, dirigirla y controlarla, incluyendo los pasos para contratar el recurso humano para su administración.

Con referencia a las *ventajas* del proceso administrativo Hernández y Rodríguez¹³ considera las siguientes;

- Es una guía práctica y metodológica para la generación de empresas, la cual permite sistematizar y controlar las operaciones.
- Da las bases para estructurar el trabajo y dividirlo en departamento y jerarquías conforme a las necesidades y los recursos de las empresas.
- Permite establecer un sistema de selección de individuos acorde con las necesidades de la empresa, capacitarlos en base a las competencias laborales.

¹³HERNÁNDEZ S. y RODRÍGUEZ. Op.cit. p. 194.

- Facilita la dirección, al darle estrategia y control a quien la conduce, analizar los problemas para su solución.
- Es un instrumento importante de reorganización de la empresa.

Comportamiento ético de la administración

El comportamiento influye en las organizaciones. La ética profesional es el comportamiento moral en la actividad administrativa y en la conducción de los objetivos en la organización. Según Chiavenato¹⁴ la ética:

Es el código moral de una persona u organización, que establece los estándares de conducta considerados correctos o adecuados por la sociedad. El propósito de la ética es establecer principios de comportamiento capaces de ayudar a las personas a escoger entre recursos alternativos de acción.

La ética, son los principios, valores y creencias que definen las buenas y malas decisiones y comportamiento, muchas de las decisiones que toman los administradores requieren considerar tanto el proceso como a quien afecta el resultado.

Cuando alguien se comporte de forma ética o inmoral, cuando enfrenta un dilema de ética se ve influenciado por varias cosas: su etapa de desarrollo moral y otras variables moderadoras, como características individuales, el diseño estructural de la organización, la cultura de la compañía y la intensidad del problema de ética.

La corrupción se presenta en las organizaciones, como propina para obtener información privilegiada, ventaja para licitar en condiciones

¹⁴CHIAVENATO. *Op.cit.* p 200

privilegiadas, un pago informal para entrar en un mercado. Esta constituye un costo elevado como la falta de eficiencia administrativa y poca ética.

En este momento de la reflexión de cara a la teoría, es importante señalar que el caso de estudio de esta investigación el Departamento de Administración de la Caja de Ahorro y Préstamo de la Alcaldía del Municipio San Cristóbal, requiere mucho del manejo ético para completar su eficiencia administrativa.

Las organizaciones como las cajas de ahorro, se caracterizan por ser instituciones financieras de carácter social que revierten un porcentaje de los beneficios salariales al ahorro que luego es usado como intermediario financiero por los socios a bajas tasas de interés. Estas tienen la responsabilidad de proporcionar a los asociados accesos a los recursos financieros: préstamos y dividendos en las mejores condiciones posibles en cuanto a devolución, costo y riesgo, por esto y otras actividades el comportamiento ético administrativo es un elemento clave para éste tipo, o mejor dicho, para todo tipo de organización.

Avanzando con la iluminación teórica, es necesario entonces, identificar las etapas del proceso administrativo antes de llegar a los procesos medulares de la caja de ahorro y préstamo de la Alcaldía de San Cristóbal

Etapas del proceso administrativo

El proceso administrativo permite diseñar y mantener el entorno con el propósito de cumplir eficientemente objetivos establecidos. Las etapas del proceso administrativo constituyen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos estas se clasifican en planeación, organización, dirección y control.

Planeación.

La planeación se le conoce como la función principal de la administración, ya que esta involucra dos aspectos importantes: objetivos y planes. Según Chiavenato¹⁵ la planeación:

Define lo que pretende realizar la organización en el futuro y como debe realizarlo. Por esta razón, la planificación es la primera función administrativa, y se encarga de definir objetivos para el futuro organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos de manera adecuada.

En otras palabras, se considera la planeación como un instrumento para administrar los recursos en el futuro. Implica seleccionar los objetivos y así seleccionar las acciones necesarias para cumplirlos.

Tipos de planeación.

La administración debe manejar diversos tipos de planes, que pueden ser de periodos a largo y corto plazos, incluye a la organización, una división o departamento, incluso una tarea. La organización siempre está planeando: el nivel institucional elabora la planeación estratégica general, el nivel intermedio sigue con planes tácticos y el nivel operativo desarrolla en detalle los planes operacionales. Cada uno dentro de su área de competencia y conforme con los objetivos de la organización.

Según Chiavenato¹⁶ los *tipos de planes* pueden ser:

Planeación estratégica: proceso de organización amplio que aplica aprobación, toma de decisiones y evaluación, busca responder preguntas básicas como porque existe la organización, qué hace y cómo lo hace. Tiene

¹⁵CHIAVENATO. Op. cit. p. 16

¹⁶CHIAVENATO. (2002). Ibidem. p 228.

cinco características fundamentales. 1) Se relaciona con la adaptación de la organización a un ambiente variable. 2) Se orienta a futuro. 3) Es amplia 4) Es un proceso de construcción de consenso. 5) Es una forma de estrategia organizacional.

Planeación táctica: incluye determinada unidad organizacional: un departamento o división, es a mediano plazo, se desarrolla en nivel intermedio, se transforma en varios planes tácticos, y esto a su vez en operacionales. Esta planificación se refiere a: 1) Elaboración de mapa ambiental. 2) Evaluación de las fortalezas y debilidades. 3) Incertidumbre e imprevisibilidad.

Planeación Operacional: se concentra a corto plazo y cubre cada una de las áreas u operaciones individuales, se ocupa de las actividades cotidianas de la organización. Esta planificación está orientada hacia la optimización y maximización de los resultados. Los planes operacionales se pueden clasificar en: 1) Procedimientos: planes operacionales relacionados con los medios. 2) Presupuesto: planes operacionales relacionados con el dinero. Programas: planes operacionales relacionados con el tiempo. 4) Reglamentos: relacionados con los comportamientos de las personas.

Elementos de la planeación.

Con el propósito estratégico de definir el marco de actuación de la organización Franklin, Enrique B¹⁷ considera los siguientes elementos en la planeación:

- Visión: Aprecia el nivel de compromiso para con la organización.
- Misión: Valida el nivel de congruencia entre lo deseado y lo posible.

¹⁷FRANKLIN, Enrique B (2007). *Auditoria Administrativa Gestión estratégica del cambio*. México. Segunda Edición .Editorial Pearson. p. 747

- **Objetivos:** Confirma la medida en que las acciones están debidamente orientadas.
- **Metas:** Advierte el grado de utilización de unidades de medida en la implantación de acciones.
- **Estrategias/tácticas:** capta la unidad y cohesión con que se lleva a cabo las acciones.
- **Procesos:** capitaliza el manejo de insumos y resultados.
- **Políticas:** Estima el grado en que se apoya la gestión.
- **Procedimientos:** percibe la lógica con que se sistematizan y ordenan las acciones.
- **Programas:** Comprueba la forma en que se relacionan acciones y recursos.
- **Enfoques:** Percibe áreas de influencia.
- **Niveles:** Determina la jerarquía y ámbito de las acciones.
- **Horizonte:** Ubica la espacialidad y temporalidad de las acciones.

La planeación es una fase muy importante del proceso administrativo, ya que establece el trabajo a realizar en la organización, guía y determina las operaciones dentro de las acciones establecidas, formula pasos a seguir para el logro de los objetivos a través de los procesos o procedimientos de trabajo, el tiempo en que debe ejecutarse y el cálculo de los recursos que se utilizan.

Organización.

Organización es el proceso de diseñar estructuras formales del trabajo en una empresa, por medio de la generación de una jerarquía de autoridad y una departamentalización por funciones, que establezca responsabilidades por áreas de trabajo. Según Hernández S. y Rodríguez¹⁸ la organización es "Crear una estructura estable con jerarquía y puestos de trabajo, con

¹⁸HERNÁNDEZ S. Y RODRÍGUEZ. Op.cit.p. 194.

autoridad, y responsabilidad, que defina los causes de la comunicación formal y la competencia de cada puesto en referencia a la toma de decisiones”. En otras palabras la empresa requiere una estructura de organización que permita dividir el trabajo y atribuir responsabilidades con autoridad.

Elementos de la organización.

Tomando como referencia a Franklin, Enrique B.¹⁹, consideran los siguientes elementos para diseñar e instrumentar la infraestructura:

- Estructura Organizacional: Despliega alternativas idóneas de composición estructural
- División y distribución de funciones: describe todos los niveles de delegación de autoridad y responsabilidad.
- Cultura Organizacional: Atempera el clima de la organización.
- Recursos humanos: Impulsa la capacidad para atraer, desarrollar y conservar personal con talento.
- Cambio organizacional: Modifica reglas de juego, supuestos y modelos mentales.
- Estudios administrativos: Dimensiona el requerimiento del análisis administrativo.
- Instrumentos técnicas de apoyo: Fundamenta la selección y uso de técnicas de soporte administrativo.

Organización como ente dinámicos que; aunque requiere un orden, deben ser flexibles, estar abiertos al aprendizaje, sin estructuras rígidas y paradigmas que limiten la eficiencia. Solo así es posible ampliar de manera continua, la capacidad de crear y responder a entornos cambiantes.

¹⁹FRANKLIN, Enrique B. *Ibidemp* 748.

Dirección.

Dirigir es el proceso de orientar esfuerzos colectivos hacia un propósito común. Para Chiavenato²⁰ dirección; “es el proceso de guiar las actividades de los miembros de la organización en la dirección adecuada. Esta dirección conduce a la consecución de los objetivos organizaciones y, de preferencia, a la de los objetivos de los miembros”. Se considera entonces que la dirección permite a todos los miembros de un organismo social cooperen para el logro de los objetivos planeados, realizando las tareas que le son asignadas con eficiencia y eficacia.

Otros autores, como Hernández S. y Rodríguez²¹ consideran la dirección como:

Elemento del proceso administrativo que vigila el rumbo a donde se encamina la organización por medio de la autoridad, el liderazgo efectivo, la comunicación, la motivación adecuada, así como el cambio organizacional e individual que exijan las circunstancias con el fin de lograr la competitividad de la empresa.

Ambos autores, la consideran como elemento del guía en el proceso administrativo, que permite hacerlo con autoridad, liderazgo con el objetivo de cumplir los objetivos de la empresa.

Elementos de la dirección.

Estos elementos tienen una aplicación concreta en la dirección, fundamentalmente en la coordinación general de las empresas y el liderazgo personal de las jerarquías. Según Hernández S. y Rodríguez²² estos son:

²⁰CHIAVENATO. Op.cit. p 482

²¹ HERNÁNDEZ S. y RODRÍGUEZ. Op.cit. P. 296

²²Loc.cit. p. 297

- Autoridad: es el carácter o representación que tiene una persona por un empleo, merito o nacimiento. El hecho de nombrar una autoridad es facultarlo plenamente, lo que significa que sus decisiones son irrevocables y que cualquier falta de respeto a la autoridad es una irreverencia a toda la institución.

- Liderazgo: es una floración de la maduración de un individuo al utilizar la autoridad formal para lograr resultados. Existen varios estilos de liderazgo como el autocrático, democrático, laissez faire, eléctrico.

- Motivación: Son los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona. La motivación es una característica del ser humano. Los directivos deben motivar a sus subordinados a realizar acciones con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, para inducir a los subordinados a actuar de una manera determinada. Los elementos fundamentales son: esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades individuales.

- Comunicación: es la transmisión de una información de una persona a otra o de una organización a otra, el fenómeno, mediante el cual un emisor influye y aclara algo a un receptor o el proceso mediante el cual se intercambia y comparte información entre dos o más personas con la intención de influir en el comportamiento. La comunicación puede ser horizontal; que se lleva a cabo entre personas de la jerarquía. La vertical; es la que fluye entre jefes y subordinados y se realizan a través de la cadena de mando.

- Supervisión: tiene como función verificar que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Aunque se representa en todos los niveles, predomina en las empresas en nivel inferior. Se tiende a confundir con el control pero se diferencia ya que su función es simultánea a la ejecución y el control es posterior a esta

La dirección es el elemento del proceso administrativo que coordina los elementos humanos de la empresa. Implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad con el fin de lograr competitividad de la empresa.

Control.

Las empresas operan en medios cambiantes y son altamente sensibles respecto a lo que sucede externamente, de ahí que los planes, procesos, programas, estructura e incluso el comportamiento de los miembros del equipo de trabajo varían conforme actúan. Esto obliga a las empresas a establecer controles. Según Chiavenato²³ control es:

El esfuerzo sistemático por establecer estándares de desempeño con los objetivos planeados para diseñar sistemas de retroalimentación de información y comparar el desempeño actual con los estándares predeterminados, para averiguar dónde están los desvíos, medir su significado y emprender la acción necesaria para asegurar que todos los recursos de organización se utilizan de manera eficiente y eficaz, con el fin de conseguir los objetivos organizacionales.

Los controles permiten a la organización mantenerla en equilibrio, con el desempeño de cada individuo y cada unidad para alcanzar los objetivos y metas comunes. El control está presente, en mayor o menor grado, en casi todas las formas de acción organizacional.

²³CHIAVENATO. *Op.cit* p 640

Elementos del control.

El administrador con el objetivo de medir el progreso de las acciones en función del desempeño debe considerar los siguientes elementos, según Franklin²⁴:

- Naturaleza: Afirma los límites de actuación de la organización.
- Sistemas: Instrumenta registros de flexibilidad y objetividad.
- Niveles: Define la jerarquía, niveles y contexto de aplicación de estándares.
- Proceso: Evalúa el nivel de desempeño.
- Áreas de aplicación: Califica la eficacia por área de influencia.
- Herramientas: Verifica la aplicación correcta de técnicas e instrumentos.
- Calidad: Acredita el logro de productos y servicios de calidad.

Esta información permite a la empresa analizar los comportamientos y tomar las decisiones correctivas correspondientes al elemento que necesite mayores correctivos, de tal forma que los planes en la organización se alcancen de la mejor manera posible.

Otro aporte de investigación para el caso en estudio fue el artículo de Felipe del Rio,²⁵ titulado "*Diseño de estrategias de aprendizaje con el enfoque en el proceso administrativo*" con el objetivo de presentar información integrada como guía para que los administradores educativos diseñen estrategias de aprendizaje sustentadas en el enfoque del proceso administrativo. El proceso lo dimensiona en 4 fases: planeación, organización, dirección y evaluación. En la planeación se inicia con la definición, luego se

²⁴ FRANKLIN, Enrique B. *Op.cit.* p 749.

²⁵ DEL RIO Felipe. (2007). Diseño de estrategias de aprendizaje con enfoque en el proceso administrativo. Revista Mexicana de agronegocios. [revista en línea], fecha de la consulta: 15 mayo 2016, Disponible en: <https://redalyc.org/articulo.oa?id=14102108>.

aborda el contexto institucional, los objetivos, la temporalidad y el plan de acción. En la organización se reporta información referente a los roles de los alumnos y el profesor, la relación entre los actores, los ambientes de aprendizaje y los modelos de funcionamiento. En la dirección se hace alusión a las teorías de motivación, los procedimientos de incentivos y la comunicación efectiva. En cuanto a la evaluación se indica el concepto y el proceso de evaluación. Como conclusión fue el destacar que en el proceso de aprendizaje, no solo importa la planeación de los objetivos para lograr y las estrategias para alcanzarlos y evaluarlos, sino también el comportamiento de los maestros para enseñar y el de los alumnos para aprender.

Este artículo, aporta a la presente investigación otro enfoque del proceso administrativo, es una herramienta metodológica aplicable al funcionamiento de cualquier tipo de empresa u organización. Lo importante es el diseño de los objetivos de acuerdo al ambiente y así aplicar las etapas de la organización.

Con base a la teoría anterior, se puede llegar a la conclusión que para establecer un buen control se necesita: clarificar el propósito del mismo y que contribuya a la empresa, al proceso, que información se obtendrá al ejercerlo, cuanto tiempo, cual fue el costo beneficio del control, quien lo instituirá, quienes serán los responsables de su análisis y evaluación además si existen controles similares.

Ya se ha visto, como el proceso administrativo es columna vertebral en toda organización, ahora bien, es conveniente describir los procesos medulares del caso de estudio en mención.

Proceso Medulares de Administración

Los procesos medulares cubren por completo la estructura organizacional y los procesos en relación con el desarrollo de sistema de

información integrados a cada una de las actividades y tareas que se realizan en la entidad pública o privada. Según Fuenmayor y Castro²⁶ definen el proceso medular:

Como la capacidad de integrar, procesar y transferir información conocimiento dentro y fuera de la organización, permitiendo identificar el tejido o redes de actividades que pueden ser desarrolladas de manera colectiva y coherentemente articulada conforme a la misión y visión institucionales.

En otras palabras un proceso medular, es una herramienta que apoya la reingeniería, como la integración de actividades empleadas, visualizando soluciones integrales, que permitan el monitoreo y seguimiento de los procesos de la organización.

El concepto de procesos medulares utilizado en la actualidad se deriva de la teoría del desarrollo organizacional con base a los tipos de estructuras y modelos de configuraciones donde se requiere la combinación de trabajos coordinados mediante el compromiso común.

Con la finalidad de dar a conocer la empresa del caso en estudio se describe la misma de la siguiente manera:

La Caja de Ahorros y Préstamos de Empleados del Municipio San Cristóbal fue fundada el 2 de julio del año 1944, bajo la dirección en esa época del Presidente de la Cámara Municipal Concejal Eduardo Ramírez. Con la finalidad de integrar a sus afiliados en el ahorro colectivo y en la búsqueda de beneficios sociales. En la Asamblea pautada para tal fin la votación fue

²⁶FUENMAYOR, Castro (2008). Gestión académica y procesos medulares del Programa de Formación de Grado Gestión Social para el desarrollo local. *Revista de Ciencias Sociales*, [Revista en línea] 14(1), 110-120. Fecha de la consulta: en 06 de mayo de 2016, disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100009&lng=es&tlng=es.

unánime y se conformó definitivamente lo que es hoy esta Asociación, quedando integrada su primera Junta Directiva por las siguientes personas:

- Presidente: Ignacio Olivares
- Secretario: Arturo Buenaño
- Primer Suplente: Elio Pulido
- Mas un comisario, un administrador, un Tesorero y sus suplentes.

Esta asociación tiene 64 años de fundada, tiempo en que ha tenido diversos cambios y los Consejos de Administración y Vigilancia conjuntamente han promovido modificaciones de estatutos, reglamentos y condiciones para la adquisición de diferentes préstamos como también dinamizando y actualizando todos los requerimientos de beneficios sociales a nuestros afiliados.

En la actualidad cuenta con más de 1186 socios y la Junta Directiva está integrada por: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN: Lcda. Heidi Sigmomin Gómez (Presidenta), Lcda. Ana Duque (Tesorero), Teniente. Anderson Vivas (Secretaria); CONSEJO DE VIGILANCIA: Ing. Carlos Fonseca (Presidente), Lcda. Leonardo Duarte (Vice- Presidente), Teniente. Ana Araque (Secretario).

Está ubicada en la Urb. Mérida Avda. Carnevally sede de la Alcaldía del Municipio San Cristóbal, Estado Táchira.

Tiene como misión, fomentar el hábito de ahorro sistemático y la motivación de hábitos de economía entre los empleados de la Alcaldía del Municipio San Cristóbal procurando la obtención de beneficios, teniendo como principal pilar la confianza y la atención integral, personalizada y directa

con nuestros asociados en aras de promocionar el mejoramiento de su calidad de vida y ayudar a satisfacer sus necesidades.

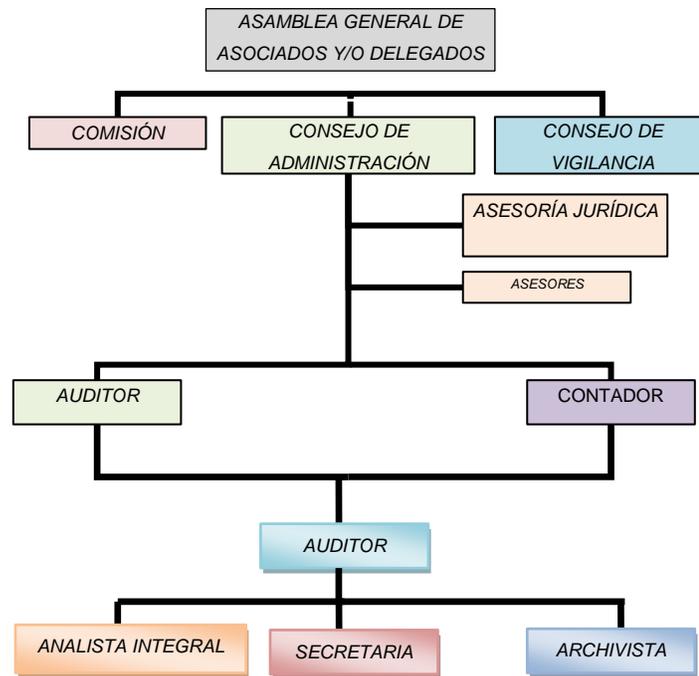
Su misión, es ser la mejor alternativa de inversión y el principal soporte financiero para los Empleados de la Alcaldía del Municipio San Cristóbal, con una organización capaz de responder estratégicamente a las expectativas de sus asociados, exaltando y dirigiendo la administración de sus recursos a la más alta rentabilidad y en beneficio del bien común de todos los que la conforman a través de la diversificación de su cartera de créditos y demás beneficios. Para ello deberá contar con personal altamente calificado, con ética y vocación de servicio dotado de recursos suficientes y avanzadas herramientas tecnológicas.

Entre sus *valores* se destaca:

- Calidad: hacer las cosas bien desde la primera vez, eficiencia y productividad.
- Honestidad: actuar con transparencia en todas nuestras acciones. Credibilidad, verdad y lealtad.
- Responsabilidad: hacer seguimiento a los objetivos pactados. Cumplir con todos nuestros deberes, superando las expectativas propias y de la organización.
- Trabajo en equipo para el éxito de nuestra gestión: Contacto directo con Socios de la Caja de Ahorro en todo momento, comprender y aportar soluciones a las necesidades de los mismos.

Actualmente la caja de ahorro está integrada por 10 empleados directos e indirectos que desarrollan actividades de forma integral dependiendo de los momentos de gran operatividad. A continuación se presenta el organigrama general con el cual cuenta actualmente:

Figura N° 1. Organigrama



Fuente: Manual de normas y procedimientos de la caja de ahorro y préstamos de la Alcaldía de San Cristóbal (2000)

Analista integral, se encuentra bajo la supervisión del consejo de administración, su nivel académico es de Licenciado graduado con 3 años de experiencia en el cargo, entre algunas funciones se están, las de recibir solicitudes de préstamos o retiros de efectuados por los asociados, recibir y verificar las solicitudes de ingresos o retiros de asociados a la caja de ahorros, elaborar cálculos de cuotas, intereses, descuentos y retenciones, verificar que la información almacenada en el sistema esté correcta y actualizada. Además realiza las funciones de auditor.

La secretaria, es bachiller con más de 28 años en el cargo, ejercer las mismas funciones del analista de crédito, con la diferencia que no realiza retiros o inclusión de asociados a la caja de ahorros.

La archivista, estudiante universitario T.S.U con más de 4 años en el cargo, entre algunas actividades está custodiar y mantener el archivo en orden, por expedientes de socios, egresos, pagos a proveedores, gastos administrativos, emitir cheques de préstamos, de compra, ordenar la distribución de la correspondencia, tramitar viáticos. Además de suplir a la analista o secretaria en caso de ausencia de los mismos.

El contador, licenciado graduado con más de 1 año de experiencia en la empresa. Es externo realiza las actividades mensuales de: conciliación bancaria, control de ingresos y egresos, revisión de comprobantes de préstamos y el informe trimestral que debe enviarse a la superintendencia de caja de ahorros y préstamos.

El auditor externo, licenciado graduado con más de 30 años de experiencia realizar los informes que deben ser enviados anualmente a superintendencia para ser aprobados en la próxima asamblea de socios. Los asesores son los encargados de hacer los documentos de los créditos especiales y los hipotecarios.

La administración está a cargo de la presidencia, tesorero, secretaria y consejo de vigilancia que se encargad de velar que se cumplan las normativas emitidas por la superintendencia de cajas de ahorro, revisar y aprobar préstamos, supervisar y controlar todas las funciones y actividades del personal directo.

Es importante señalar, que el caso en estudio cuenta con políticas y procedimientos de información establecida en la Superintendencia de caja de ahorros y préstamos, manual de normas y procedimientos internos, registro de todas las actividades en actas de asambleas, manual de usuario del sistema informático.

Se lograron identificar tres **procesos administrativos y medulares** que en cada proceso realiza actividades de forma integral que le permiten cumplir con los objetivos de la organización. Cabe destacar que el levantamiento de los procesos se realiza gracias a la observación directa de la Investigadora. Estos se detallan a continuación:

1.- Proceso de recepción de solicitud: da inicio a todas las actividades que se realizan en la caja de ahorro, no tiene responsable cualquier empleado puede desarrollarlas. Entre algunas se puede observar: recibir solicitud de préstamos, nuevos ingresos, liquidación, pagos a proveedores, ayudas, reclamos por cobros indebidos, ayudas de mutuo auxilio, comprobantes de ingresos, depósitos a créditos, nominas, estados de cuenta, correspondencias, solicitud de pólizas de seguro, pagos por servicios de terceros.

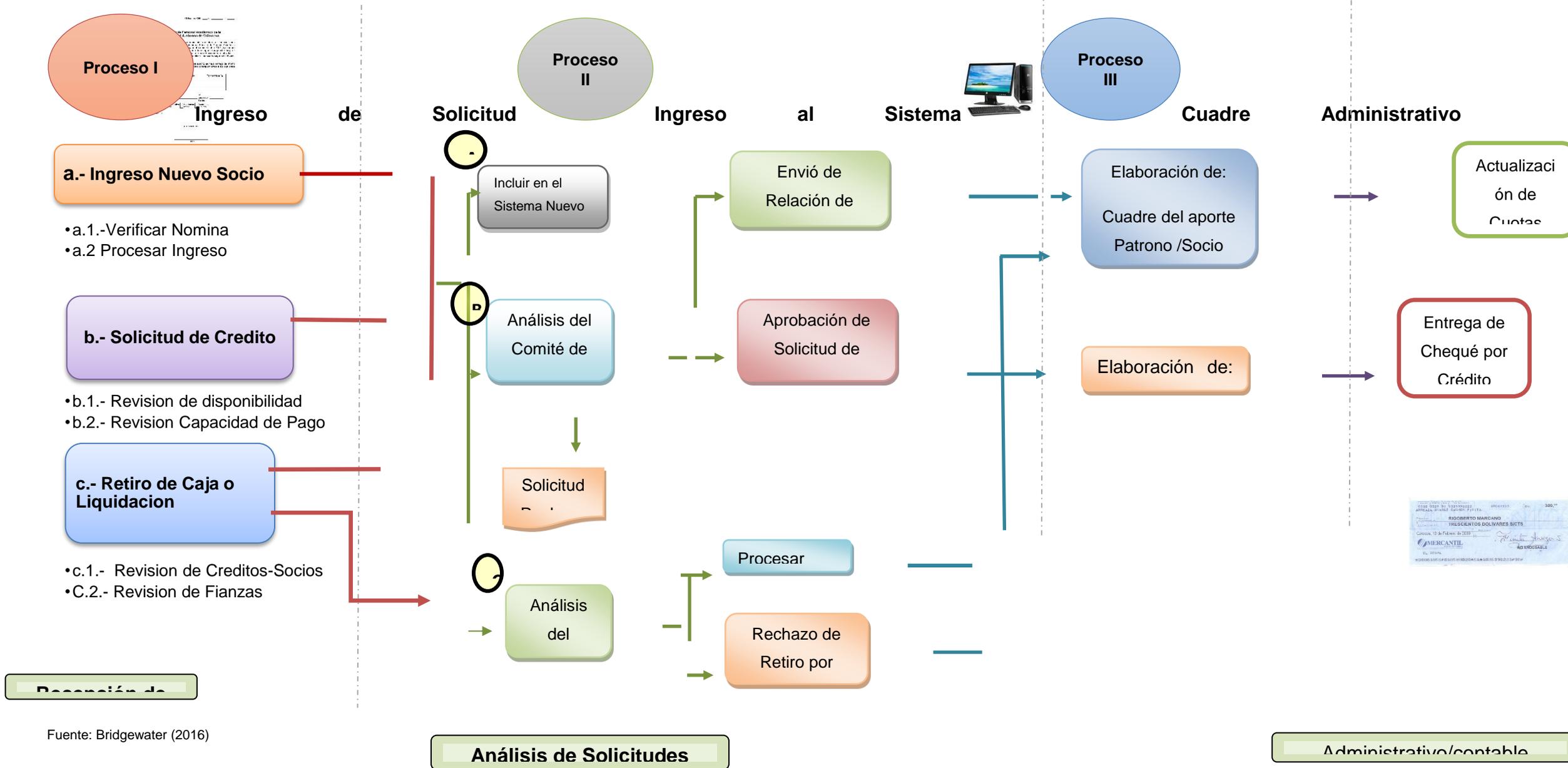
2.- Proceso de análisis de solicitudes: se da continuidad a todas las diferentes solicitudes que se reciben a diario, se direccionan dependiendo del tipo de tareas, este análisis lo puede ejecutar todo el personal, pueden ingresar al sistema sin solicitar nivel de usuario. Entre algunas actividades que se logran observar son: incluir al sistema nuevos socios o créditos, pagos de cuotas de créditos o cancelación total de los mismos, enviar la relación de nuevos créditos, socios o desincorporar socios a departamento de recursos humanos de los diferentes entes, llevar los créditos a comité (especiales, hipotecarios) o las solicitudes que superen el 80% de la disponibilidad de haberes, procesar órdenes de pago deuda patronal de cada ente, liquidar socios, procesar pagos de aporte patronal a nivel de sistema.

3.- Procesos Administrativo/contable: da respuesta a todas las solicitudes aprobadas, a nivel de sistema todos los empleados pueden ingresar al sistema y procesar lo siguiente: cheques de créditos y liquidaciones aprobadas, reportes de créditos aprobados, reportes al contador de órdenes

de pagos, recibos de depósitos a créditos, reporte actualizados de ahorros.
Pago a empleados de la caja de ahorro.

Con la finalidad de visualizar lo descrito anteriormente, se presenta a continuación el flujo de procesos medulares de administración de la caja de ahorro y préstamo de la Alcaldía del Municipio San Cristóbal.

Figura N°2: Flujo procesos medulares de administración de Caja de Ahorros Alcaldía del Municipio San Cristóbal Estado Táchira



Fuente: Bridgewater (2016)

Luego de conocer los procesos medulares de administración de objeto en estudio se hace pertinente establecer el método de trabajo que será aplicado para el estudio en cuestión.

Para el desarrollo de la investigación dentro la caja de ahorros de la Alcaldía de San Cristóbal y justificar la necesidad de establecer lineamientos de control interno para los procesos administrativos y medulares del departamento de administración, es oportuno establecer el método de trabajo, que se aplica para el estudio en cuestión.

La metodología según el nivel de investigación es, descriptiva. Con esta modalidad se pretende evaluar y analizar el desempeño interno del caso en estudio, con respecto a los procesos administrativos. En tal sentido, Mario Tamayo²⁷, señala “*La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de representarnos una interpretación correcta*”.

En otras palabras esto permite conocer las situaciones presentadas, actitudes predominantes o evaluar diversos aspectos que se presente durante la investigación.

La metodóloga según el diseño es, de naturaleza de campo. Esto implica que la investigación se hará directamente en la realidad objeto de estudio, es decir, que se considera el departamento de administración de la caja de ahorros con el fin de conocer los procesos, los factores que influyen, los individuos que se relacionan con los procesos, las actividades existentes y las estrategias empleadas. Según Tamayo²⁸, el diseño de campo consiste en:

²⁷ TAMAYO Mario. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México. Editorial Limusa. P46

²⁸ *Ibidem* p. 54.

Desplazamiento del investigador al sitio de estudio, el examen y registro de fenómenos sociales y culturales de su interés mediante la observación y la participación directa en la vida social del lugar, y la utilización de un marco teórico que da significación y referencia a los campos sociales.

Con relación a lo anterior expuesto, estar en el lugar del caso en estudio permite la recolección de datos de forma segura, con pequeños errores que alteren las pesquisas recogidas.

Para Tamayo²⁹, la población la define “como la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia da origen a los datos de la investigación”. En tal sentido la población será el conjunto de elementos que presente iguales características para la investigación.

En el actual caso de estudio está conformada por todos los empleados existentes en el departamento de administración que realizan todos los proceso administrativos y contables.

La muestra, según Tamayo³⁰ “Es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”. En otras palabras con ella se puede determinar la problemática, ya que genera los datos que se identifican en los proceso.

El muestreo es no probabilístico de tipo opinático, en este caso de estudio la conforman todos los empleados de la caja de ahorro. Cinco (5) empleados administrativos que se encargan de los proceso administrativos, tres (3) representantes de la junta administrativos y cuatro (4) del comité de

²⁹ Idem. p. 59

³⁰ Idem p. 60

vigilancia que aportan información sobre las normativas para el objeto de la investigación.

Al definir el diseño de la investigación y la población, se procederá a recoger los datos del objeto en estudio, esto se logra a través de técnicas e instrumentos de recolección.

Según Arias³¹ Técnica de información, “Es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. En otras palabras el procedimiento que se seleccione va permitir identificar el problema del caso en estudio.

Para lograr recoger la información se puede usar las técnicas de: observación, encuesta, entrevista. Esta investigación se apoya en la observación y entrevistas para verificar la existencia o no de los procesos administrativos, para de esta forma extraer las posibles debilidades o fallas que se están presentando.

Citando Arias³² la observación; “es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de los objetivos de investigación preestablecido”. En este contexto la observación resulta ser una técnica de aplicación esencial para lograr analizar las actas constitutivas, ley de caja de ahorro, reglamentos internos, convenios y otro documento que aporte información del caso en estudio.

³¹ ARIAS, Fidias. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Sexta edición. Editorial Episteme, Venezuela, p.67 [libro en línea], fecha de consulta: 26 julio de 2016. Disponible en: https://books.google.co.ve/books?id=W5n0BgAAQBAJ&pg=PA7&dq=conceptos+de+T%C3%A9cnicas+e+instrumento+de+recolecci%C3%B3n+de+datos&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=conceptos%20de%20T%C3%A9cnicas%20e%20instrumento%20de%20recolecci%C3%B3n%20de%20datos&f=false.

³² Ibidem. p. 69

Por otra parte la entrevista es considerada más que un simple interrogatorio Arias³³ la define como: “una técnica basada en un dialogo o conversación cara a cara, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener información requerida”. Es decir se debe indagar de forma amplia en gran cantidad de aspectos de aspectos y detalles del caso en estudio.

La entrevista puede ser: estructurada o forma; que es una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado. Y la no estructurada o informal; para esta no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Esta técnica sirve de apoyo para solicitar organigramas, manuales administrativos, sistemas de información, auditorias administrativas previas.

Con ambas técnicas, se logra una revisión del área de administración para conocer las condiciones laborales, el clima organizacional imperante y los procesos que se desarrollan a diario. Solicitar acceso a redes al consejo de vigilancia; en caso ser posible se logra información operativa y normativa de los socios, proveedores con el objetivo de conocer la relación interactiva con el entorno y la conexión con los procesos inherente a las actividades de la caja de ahorro.

Ahora bien, la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. Esto se conoce como instrumento de recolección de datos.

³³ Ibidem p. 73

Dando continuidad a los conceptos metodológicos, Arias³⁴ considera que el instrumento de recolección de datos; “es cualquier recurso, dispositivo o formato en (papel digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. Entre los instrumentos más usados se encuentran: cuestionarios, lista de cotejos, lista de frecuencias, libreta donde el investigador toma nota, dispositivos como cámara fotográfica, y video, grabar audio entre otro.

El instrumento a usar en la presente investigación es el cuestionario, se aplica directamente de forma individual a cada uno del personal con preguntas abiertas y cerradas, con el fin de percibir actitudes y recibir comentarios. Está diseñado con un total de 26 ítems, separadas por las etapas del proceso administrativo para lograr una visión global de la situación tanto del ambiente interno como externo que sirven de soporte para parametrizar los resultados de los mismos y evitar distorsiones en los datos.

Con la anterior teoría comentada y la explicación del manejo metodológico, es propicio operacionalizar la variable de este objetivo del capítulo, la cual llevara al diseño del instrumento y luego de su aplicación.

³⁴ Ibidem p 75.

Operacionalización de variable						
Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	SubIndicadores	Ítems
Identificar los procesos administrativos y medulares del departamento de administración en la caja ahorro y préstamo de la Alcaldía del Municipio de San Cristóbal.	Procesos administrativos y medulares	Como la capacidad de integrar, procesar y transferir información conocimiento dentro y fuera de la organización, permitiendo identificar el tejido o redes de actividades que pueden se desarrolladas de manera colectiva y coherentemente articulada conforme a la misión y visión institucionales. (Fuen mayor y castro)	Proceso administración	Planeación	Tácticos, operativos	1
					Visión, misión, objetivos, metas	2
					Estrategias, procesos, políticas	3,4,5
					procedimientos, niveles , horizonte	6,7,8
				Organización	Estructura organizacional	9
					División y distribución de funciones	10
					Cultura organizacional	11 al 13
				Dirección	Estudios administrativos.	14
					Autoridad	15
					Liderazgo, motivación	16,17
				Control	Comunicación, supervisión.	18, 19
					Naturaleza	20
					Sistemas, niveles	21,22
Procesos, áreas de aplicación,	23,24					
Herramienta, calidad.	25,26					

Fuente: Bridgewater, Z(2016)

Análisis e interpretación de los resultados

Una vez recolectada la información referente al objeto de estudio planteado a través de la técnica e instrumento anteriormente señalado se procesó la data obtenida que permitió dar respuesta al desarrollo de esta investigación. La presentación de los datos demanda una organización que facilite la comprensión de resultados, en este caso se presenta en gráficas para sintetizar la información generada por este objetivo.

Es preciso señalar que Arias³⁵ considera, “El proceso de análisis e interpretación de los datos el cual permite descubrir si el diseño de la investigación y la comprobación se han seguido rigurosamente o si ha habido modificaciones para aclararlas en el trabajo”. En otras palabras se debe definir, esclarecer todas las variables a inicio de la investigación y cotejarlas con la información recolectada en el campo de trabajo.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos del objetivo y el análisis luego de la aplicación del instrumento, junto con los hallazgos en los procesos de la caja de ahorro y préstamos. El cuadro representa las dimensiones a evaluar que están representadas en 26 ítems, para dar respuesta bajo una escala de: Si, Casi siempre, A veces, Nunca, los elementos a evaluar se muestran por separados en términos de frecuencia y porcentaje para facilitar el análisis e interpretación de resultados.

³⁵ Ibidem p. 127

Cuadro 1. Indicador: Planeación

Ítems	Elementos a evaluar	Planeación							
		Si		CS		AV		N	
		Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
1	¿En la organización se desarrolla algún tipo de plan: tácticos u operativos?	1	13%	0	0%	2	25%	5	63%
2	¿La organización tiene definido la misión, visión, objetivos y metas?	5	63%	3	38%	0	0%	0	0%
3	¿En la organización existen estrategias definidas?	1	13%	2	25%	2	25%	3	38%
4	¿La organización tiene un enfoque de procesos definidos?	4	50%	2	25%	0	0%	2	25%
5	¿La organización cuenta con políticas definidas, su aplicación es general o específica?	2	25%	0	0%	4	50%	2	25%
6	¿La organización tiene definidos los procedimientos para llevar a cabo las actividades, estos están documentados?	1	13%	2	25%	4	50%	1	13%
7	¿La organización Se lleva a cabo un análisis interno de las fortalezas y debilidades?	1	13%	0	0%	3	38%	4	50%
8	¿La organización programas los planes a corto o mediano plazo?	2	25%	1	13%	3	38%	2	25%

Fuente: Bridgewater, Zoraida. (2016)

Al preguntar como la organización cumple con el elemento planificación se dio el siguiente resultado: el 63% responde que la organización no cuenta con ningún tipo de plan, el mismo porcentaje de los encuestados conoce la misión, visión, objetivos y metas. El 38% cree que la organización “no” tiene estrategias definidas eso contrasta con el ítems número 1. El 50% reconoce que la organización tiene enfoque en los procesos existentes, este mismo porcentaje supone que algunas veces se tiene políticas definidas pero no son específicas, igual porcentaje considera que el objeto de estudio tiene definidos los procedimientos para llevar a cabo los procesos pero no están documentados sin llevar a cabo un análisis interno de las fortalezas y debilidades. El 38% considera que algunas veces se tiene planes a corto y

mediana plazo pero solo los impuestos por la superintendencia de caja de ahorros y préstamos. Se evidencia que la caja de ahorro cuenta solo con la planeación que exigen la superintendencia.

Considerando las bases teorías de este capítulo, la planeación en las organización deben contar con algún tipo de plan a corto, mediano y largo plazo. La misión, visión y objetivos debe ser conocida por empleados o administradores esto demostraría más que existe un compromiso por la organización. El establecer políticas, procesos y procedimientos documentados permite apoyo a la gestión de manera sistematizada y ordenada.

Cuadro 2. Indicador: Organización

Con el propósito de conocer el objeto de estudio a nivel de organización; se hace necesario dar respuesta a los siguientes ítems:

Organización		Si		CS		AV		N	
Ítems		Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
9	¿La organización cuenta con organigrama y estructura bien definida?	5	63%	0	0%	1	13%	2	25%
10	¿La organización cuenta con manuales de funciones para la realización de las actividades?	5	63%	0	0%	3	38%	0	0%
11	¿En la organización, las capacidades de los empleados son aprovechadas en forma optima para obtener los resultados?	3	38%	3	38%	1	13%	1	13%
12	¿En la organización existe algún documento que consigne los requerimientos para el reclutamiento y selección del personal?	3	38%	0	0%	1	13%	4	50%
13	¿La organización puede detectar fácilmente las necesidades de capacitación?	2	25%	0	0%	3	38%	3	38%
14	¿La organización realiza estudios de mejoramiento administrativo?	0	0%	0	0%	1	13%	7	88%

Fuente: Bridgewater, Zoraida. (2016)

En atención a estas preguntas los entrevistaron respondieron lo siguiente; un 63% considera que la organización “si” tiene organigramas y estructuras definidas pero no están actualizadas, el 63% piensa que la

organización “si” cuenta con manuales de funciones para realizar las actividades aunque esto contradice al ítems número 6 que responden que la empresa no tiene documentados los procesos. Un 38% de los encuestados considera que la organización “si” aprovecha en forma óptima la capacidad de los empleados. El 50% cree que en la empresa “no” existe algún documento que consigne los requerimientos para el reclutamiento y selección del personal. El 38% responde negativamente cuando se pregunta si la organización “no” puede detectar fácilmente las necesidades de capacitación contraria al ítem número 11 donde los encuestados consideran que la empresa aprovecha de forma óptima las capacidades de los empleados. Al preguntar sobre si la organización realiza estudio de mejoramiento administrativo un 88% responde que “no”.

Con base a la teoría de la fase de organización, las empresas deben diseñar estructuras formales del trabajo; se inicia por la jerarquizar la autoridad y departamentalización por funciones. Para lograrlo se toma en cuenta algunos elementos como; una estructura organizacional, división y distribución de funciones, cultura organizacional, impulsar el recurso humano y conservar el personal con talento, estudios administrativos, fundamentar la selección y uso de técnicas de soporte administrativo.

Lo anterior evaluado deja en evidencia que, la Caja de Ahorro no tiene una estructura orgánica definida. Se cuenta con un organigrama nominal que no cumple con el objetivo, no es reflejo fiel de la forma de operación. La junta directiva carece del manejo del recurso humano, a pesar su importancia es nulo, no considera que el personal necesite cursos de capacitación ni existe comunicación formal para que la organización se fortalezca con nuevos mejoramientos profesionales. Además la ausencia de motivación profesional limita el potencial de los empleados. Otro hallazgo importante es la segregación de funciones no se evidencia de modo contundente, varias personas hacen iguales funciones.

Cuadro 3. Indicador: Dirección

Para ir desdibujando como se desarrollan los procesos de la organización desde su estructura jerárquica y definir los niveles de la misma; se requiere conocer como es la comunicación y su interrelación con las cadenas de mando para la toma de decisiones y la ejecución de los planes para ello se consulta a los entrevistados lo siguiente:

Dirección		Si		CS		AV		N	
Ítems		Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
15	¿Dentro de la organización se identifica la autoridad fácilmente?	3	38%	3	38%	1	13%	1	13%
16	¿La autoridad tiene algún tipo de liderazgo?	4	50%	1	13%	3	38%	0	0%
17	¿Los directivos motivan a cumplir con los objetivos de la organización y los apoyan con las necesidades individuales?	2	25%	3	38%	3	38%	0	0%
18	¿En la organizacional la comunicación fluye de forma clara durante la ejecución de los procesos?	4	50%	1	13%	3	38%	0	0%
19	¿Los supervisores orientan a los trabajadores en los procesos de la organización?	1	13%	0	0%	7	88%	0	0%

Fuente: Bridgewater Zoraida (2016)

En respuesta al cuestionario los entrevistados consideran; que 38% “si” identifica las autoridades fácilmente, 50% cree que la autoridad “si” tiene algún tipo de liderazgo. El 38% constaron que los directivos “si” motivan a cumplir con los objetivos de la organización y los apoyan con las necesidades individuales contraria a las respuestas del ítems número 13 que no sienten apoyo a las necesidades de mejoramiento profesional. El 50% siente que “si” fluye la comunicación de forma clara durante la ejecución de los procesos y 88% algunas veces siente que los supervisores orientan a los trabajadores en los procesos de organización.

En la teoría de dirección, el liderazgo, la motivación y la toma decisiones son claves. El factor estabilizador es la creatividad y la innovación que suplen la carencia en otras funciones. Por ello la junta directiva debe revisar si

liderazgo cumple su función de orientar y supervisar las cargas que son de vital importancia en organizaciones, en este caso de estudio, ese elemento se le debe prestar más atención motivado a que muchas veces la junta directiva no está presente a tiempo completo en la misma.

Cuadro 4. Indicador: Control

Adentrándose en el tema que persigue este caso de estudio, es necesario precisar la existencia o no de métodos de control de los procesos administrativos, para ello se considera responder lo siguiente:

Control		S		CS		AV		N	
		Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
20	¿Están definidos los controles en la organización?	1	13%	1	13%	2	25%	4	50%
21	¿En la organización el control esta fundamentado en normas?	2	25%	1	13%	2	25%	3	38%
22	¿El control se concentra en recursos humanos: alta gerencia o nivel administrativo, materiales y financieros?	1	13%	1	13%	5	63%	1	13%
23	¿Considera que influye la aplicación de controles en los procesos de la organización ?	1	13%	1	13%	5	63%	1	13%
24	¿Se cuenta con controles financieros, presupuesto y medición del desempeño?	2	25%	1	13%	5	63%	0	0%
25	¿La organización cuentan con algún sistema o actividad para revisar los controles?	1	13%	1	13%	2	25%	4	50%
26	¿Cuenta la organización con un sistema de gestión de calidad?	1	13%	0	0%	2	25%	5	63%

Fuente: Bridgewater Zoraida (2016)

En atención a estas preguntas los entrevistados contestaron lo siguiente: 50% piensa que “no” están definidos los controles en la organización, 38% considera que las normas de control “no” están fundamentadas, 63% creen que algunas veces el control se centra en lo financiero, 63% también que algunas veces influye la aplicación de controles en los procesos de la organización con los resultados esperados, 50% considera que “no” se cuentan con sistemas o actividades para revisar

controles. Y 63% respondió que la organización “no” dispone de un sistema de gestión de calidad.

En la teoría del presente capítulo establece que, los controles permiten a la organización mantenerla en equilibrio, con el desempeño de cada individuo y cada unidad para alcanzar los objetivos y metas comunes. Esto se logra con límites de actuación de la organización, instrumentar registros, jerarquizar contextos de aplicación, evaluar los procesos, verificar la aplicación correcta de técnicas e instrumentos para lograr servicios de calidad.

En tal sentido, se observa que el caso de estudio, carece de un seguimiento de las actividades, por lo que genera dispersión innecesaria de recursos y esfuerzos. Además no hay una base de datos de clientes actualizada para hacer seguimiento de la calidad en la atención recibida.

En conclusión, para que las organizaciones funcionen como un sistema se debe diseñar objetivos y metas acordes con los recursos disponibles; y así lograr un beneficio tanto externo como interno de la empresa. Para ello se debe considerar un comportamiento ético de la administración y en cada etapa de los procesos medulares del caso de estudio es necesario integrar los elementos de planificación, organización, dirección y control.

La misión, visión y objetivo son conocidos por el personal, pero requieren una mejor y mayor identificación con las acciones de los procesos. Los procesos deben actualizarse, documentarse e incorporar los empleados a programas de capacitación y de los procesos. La estructura organizacional requiere de revisión para hacerla funcionar acorde con las necesidades operativas. La cultura organizacional puede fortalecerse con mejor comunicación y sensibilización del personal directivo y personal administrativo.

Por otro lado es importante acotar que, el personal está dispuesto a mejorar la situación actual, pero requiere de un liderazgo sólido por parte de

la junta directiva. La no rotación del personal o buscar equilibrio en las actividades afecta la motivación del personal, la motivación es una prioridad por lo que es conveniente realizar una exploración de los programas de incentivos y de evaluación del desempeño.

En el siguiente cuadro representa algunos hallazgos del presente caso en estudio y que contrastan con las bases teóricas que se plantean en el presente capítulo:

Cuadro 5. Hallazgos: capítulo I

Elementos a evaluar	Proceso de recepción de solicitud	Proceso de análisis de solicitud	Procesos administrativos y contables
Planeación	carece de planes y estrategias a corto y largo plazo. ausencia de políticas documentadas para los procesos de recepción de solicitudes	se conoce el enfoque del proceso pero no están documentados ni definidos. No se conoce las fortalezas y debilidades en los procesos ejecutados.	Establecer políticas, procesos y procedimientos documentados que permitan dar apoyo a la gestión de manera sistematizada y ordenada.
Organizar	Se evidencia ausencia de estructura departamental y directiva, que no especifica niveles de autorización, responsabilidad, definir puestos de trabajo y su rango dentro de la jerarquía definida en la empresa	No hay independencia y separación de funciones en el registro, custodia y autorización de las operaciones. Carencia de procedimientos por áreas.	Se debe establecer coordinación, homogeneidad y sincronización de tareas y actividades. Especificación de las normas para contabilidad, procedimientos y políticas.
Dirigir	No hay revisión de procesos, la supervisión debe ser realizada de manera directa, en base a líneas de autoridad definidas	no hay verificación o chequeo de los procesos por parte de otros departamentos diferente con la finalidad de reforzar o detectar puntos débiles o irregularidades.	La junta directiva debe establecer un liderazgo sólido que permita revisar si cumple con las funciones de orientación y las supervisión de los procesos.
Control	No hay controles eficaces.	los jefes no se aseguran del control de la operatividad del	No hay una persona responsable de evaluar, interpretar todos los procesos administrativos y contables.

Fuente: Bridgewater Zoraida (2016)

CAPITULO II

EL CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS MEDULARES DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN EN LA CAJA DE AHORRO Y PRÉSTAMO DE LA ALCALDÍA DE SAN CRISTÓBAL.

Las decisiones que toma la administración se convierte en políticas de la empresa, para ser efectiva. Esta política debe ser transmitida a toda la organización y ser respetada en forma consistente, por ello los controles internos van ayudar a salvaguardar los cumplimientos de la política de la entidad.

En tal sentido, el presente capítulo describe como transitar y en qué punto se encuentra la caja de ahorro y préstamo en función administrativa de como monitorea, acompaña, evalúa, mide y garantiza que la misma camine en el rumbo correcto. Además que produzca los resultados esperados y consiga los objetivos propuestos.

Para fundamentar este trabajo se recurre a diferentes fuentes de investigación del control interno en la organización; como el estudio a nivel nacional que aportó lo siguiente:

Pirela. A³⁶ realizó una investigación titulada, “*Estudio de un caso de control interno*” con el objetivo de analizar el control interno en el almacén de la facultad de Ciencias Económicas y sociales de la Universidad del Zulia. El tipo de investigación es descriptiva, la población estuvo representada por un total de 6 personas de edad comprendida entre los 25-40 años, sexo

³⁶ PIRELA, A (2005), estudio de un caso de control interno. Revista [Revista en línea] interdisciplinarios en ciencias sociales. Universidad Rafael Bellosó Chacín Venezuela fecha de la consulta: 10 mayo del 2016. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/ISSN-1317-0570>

masculino y con un grado de instrucción de técnico superior universitario y licenciados pertenecientes al almacén de la facultad a los cuales se les aplicó una entrevista estructurada. Se destacan las siguientes conclusiones: el almacén de la facultad no cuenta con sistema de control interno integrado que le permita llevar con efectividad las actividades de recepción, almacenamiento y despacho de la mercancía, se evidenció que el método de evaluación es el PEPS, ello conlleva a que los costos que se expresen en el estado de ganancias y pérdidas no se ajustan a los precios del mercado, no existe efectividad en los procesos de cancelación de proveedores al comprobarse retardo en los procesos de pagos sin considerar los factores tiempo, costo y calidad.

El aporte de esta investigación para el caso en estudio, primero que los controles internos no son exclusivos para las grandes organizaciones, que por muy poca operatividad diaria la debilidad de los mismos puede ocasionar pérdidas y retrasos de procesos. Segundo que este estudio presenta los resultados por procedimientos en flujo de actividades como: recepción de productos, almacenamiento del producto, despacho de producto, valuación de los inventarios y método de los últimos costos, lo que permite identificar fácilmente las debilidades en los procesos.

Para continuar es necesario el apoyo de las bases teóricas como conceptualizar el control interno, importancia, clasificación, objetivos del control interno, elementos, bases legales de control en las cajas de ahorro y las normas nita 3000. Esto se detalla a continuación:

Control Interno

El control en la administración mantiene informada a la empresa de la coordinación de sus funciones, de la eficiencia conforme a políticas

establecidas para proteger, aprovechar los recursos y así lograr que se cumplan los objetivos de la organización. De ahí la importancia de establecer y cumplir políticas y procedimientos de control interno.

Son muchas las modificaciones que ha sufrido el concepto de control interno. En 1992 luego de un largo período de discusión, el comité of sponsoring organizations de la treadway commission, creado en Estados Unidos con el propósito de definir un modelo de control interno conocido como COSO³⁷ que propone lo siguiente:

Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: eficiencia y eficacia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Con base a estas definiciones, se considera el control interno como un proceso diseñado para proporcionar seguridad razonable para el logro de los objetivos de la entidad, promover la eficiencia, la economía y la calidad de las operaciones, salvaguardar los recursos y estimula el logro del cumplimiento de la misión y metas de la organización.

Es importante destacar que el control interno no solo abarca el entorno financiero y contable sino también los controles cuya meta es la eficiencia administrativa y operativa dentro de la organización empresarial. De ahí que se establezca la siguiente clasificación de control interno.

³⁷FONSECA, Oswaldo (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. Primera edición. Editorial instituto de investigación en accountability y control – IICO, p 41 [Libro en línea], fecha de la consulta 05 de junio 2016. Disponible en: [http://books.google.co.ve/books?id=plsiU8xoQ9EC&dq=Fonseca,+Oswaldo+\(2011\).+Sistema+de+Control+Interno+para+Organizaciones.+Editorial+IICO.+Per%C3%BA.&source=gbs_navl_inks_s](http://books.google.co.ve/books?id=plsiU8xoQ9EC&dq=Fonseca,+Oswaldo+(2011).+Sistema+de+Control+Interno+para+Organizaciones.+Editorial+IICO.+Per%C3%BA.&source=gbs_navl_inks_s)

Clasificación

Control interno contable.

Son los controles y métodos establecidos para garantizar la protección de los activos, la fiabilidad, validez de los registros y sistemas contables. Este control no solo se refiere a normas de control con fundamento contable como; documentación soporte de registros, conciliación de cuentas, existencia de un plan de cuentas, repaso de asientos y normas de valoración. Sino también a todos aquellos procedimientos que afecten a la situación financiera o al proceso informativo, no son operaciones estrictamente contable o de registro es decir autorizaciones de cobros y pagos conciliaciones bancarias, comprobación de inventarios.

Control interno administrativo.

Son procedimientos existentes en la empresa para salvaguardar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la dirección. Estos controles se refieren a operaciones que no tienen incidencia concreta en los estados financieros por corresponder a otro marco de la actividad del negocio, pero si tienen repercusión en el área financiera contable.

Ambos controles se entrelazan muchas veces debido a que son factores comunes de gestión administrativa. El control contable es importante por su veracidad que da lugar a toda la organización contable y el control administrativo no solo apoya la contabilidad sino que contribuyen a la marcha de los distintos sistemas operativos de la misma.

El control interno debería ser capaz de proporcionar un nivel de seguridad razonable más no absoluto, por ello se debe enfocar los objetivos de control interno sobre las operaciones, información y cumplimiento.

Objetivos Del Control Interno

Al ubicarse los objetivos de control interno en la línea horizontal superior de la estructura, define los criterios que deben ser logrados para que un sistema de control interno funcione efectivamente.

Estos objetivos, se presentan en tres rangos según Fonseca Oswaldo³⁸: efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad de la información financiera, y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables enfocadas bajo Coso.

- Efectividad y eficiencia en las operaciones: son los controles internos diseñados por la gerencia, para asegurar que todas las operaciones son ejecutadas con efectividad. La eficiencia está orientada al correcto uso de los recursos. La evaluación de ambas debe ser realizada por la junta directiva y por la gerencia si están en condiciones de obtener seguridad razonable, respecto a que los criterios están siendo logrados.

- Confiabilidad de la información financiera: este objetivo se refiere a la políticas, métodos y procedimientos diseñados por la entidad para asegurar que la información financiera es válida y confiable. Información confiable se refiere a las operaciones o actividades que ocurrieron y tienen las condiciones necesarias para ser consideradas como tales, en relación a lo confiable cuando brinda confianza a quienes la usan.

- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Se refiere a las políticas y procedimientos específicos establecidos por la entidad para asegurar que los recursos son ejecutados de conformidad con las leyes y regulaciones aplicables.

³⁸Idem p. 42

Otros autores como Aguirre Ormaechea³⁹ identifican otros objetivos que deben ser considerados en el proceso de control interno como:

- Autorización en las transacciones: todas las transacciones deben contar con unos sistemas apropiados de autorización conforme a las instrucciones y criterios establecidos por la dirección de la empresa. La definición de autoridad ira ligada a una adecuada comunicación de responsabilidades. El nivel de autoridad dependerá normalmente de la naturaleza de las transacciones y de su importancia en base al volumen de operaciones de la entidad.

- Verificación de los sistemas: este objetivo se enfoca a la verificación periódica del correcto reflejo de las transacciones reales a la información generada por el sistema de procedimientos establecidos, de forma que pueda detectarse posibles errores surgidos.

- Adecuada segregación de funciones: el ciclo completo de una transacción debe procesarse por personas diferentes con el fin de evitar errores y restringir los posibles fraudes. Las transacciones se desarrollaran asignando diferentes competencias, lo que dará lugar a una división de funciones hasta el registro final de dicha transacción.

- Salvaguardia y custodia física de activos y registros: los controles diseñados para la consecución de este objetivo deberán ir enfocados a seguir que se determine un adecuado acceso restringido sobre los activos propiedad de la entidad por parte de las personas autorizadas para ello.

La administración debe vigilar que todos los objetivos se cumplan con la participación directa del personal o con terceros externos para evitar desviaciones importantes para la organización.

³⁹AGUIRRE, J.M Op.cit. p. 190

Para lograr estos objetivos, el control interno debe tener un responsable que los haga cumplir.

Responsables del control interno

La responsabilidad del control interno debería ser de todos los miembros de la organización. Es decir director, director ejecutivo, gerencia y de los empleados. Coso⁴⁰ proporciona una guía de responsabilidades de quienes tiene la llave para asegurarlo.

- Director ejecutivo: responsable global del control interno, asegura que todos los componentes del control interno se encuentren en su lugar, establece el tono en la organización, proporciona liderazgo y dirección de la gerencia, cumple con realizar con la gerencia las revisiones de control relacionadas con sus responsabilidades sobre la efectividad del control interno.
- Gerencia: establece los procedimientos de control interno más efectivos, monitorea e informa sobre la efectividad de los controles, podría ejecutar algunos procedimientos de control.
- Gerente financiero: responsabilidad primaria sobre el diseño implantación y monitoreo del sistema de información financiera de la entidad. Aporta en el diseño de objetivos en el nivel – entidad y la evaluación del riesgo.
- Comité de auditoría: proporciona guía para vigilar las actividades realizadas por la gerencia, ayuda a definir las expectativas referidas a la integridad y valores éticos de la entidad, establece los objetivos de alto nivel y la planificación estratégica, investigar cualquier asunto que lo considere importante.
- Auditor interno: examina controles internos y recomienda mejoras en estos.

⁴⁰FONSECA Oswaldo. *Op. Cit.* p. 47

- Otras personas: realiza las actividades con el debido cuidado, comunica a los niveles superiores acerca de la ocurrencia de los problemas en las operaciones, incumplimiento del código de conducta u otras violaciones a las políticas, o la existencia de los actos ilegales.

El personal debe estar capacitado para realizar una supervisión constante en la ejecución de los procedimientos y observar que se están siguiendo y de no ser así identificar las causas que imposibilita el procedimiento y establecer medidas para su adecuación.

La administración debe apoyarse en los componentes del control interno que le permite cumplir con los objetivos establecidos en la organización y que responsabilidad que va a delegar a cada miembro de la organización.

Componentes Del Control interno

Los componentes a ser considerados en el control interno deben ser lo suficientemente amplios para cubrir e integrar toda la organización y formar parte de las actividades de planeación, ejecución y monitoreo. Coso⁴¹ hace referencia a cinco (5) componentes interrelacionados de igual importancia; cuatro (4) de ellos se refieren al diseño y operación del control interno, el quinto es el monitoreo que está diseñado para asegurar que el control interno continua operando con efectividad. Estos componentes son los siguientes:

Ambiente de control.

Es una membrana invisible que envuelve a toda la organización donde los atributos individuales; integridad, valores éticos, competencia y otros factores que se requieren en una persona para cumplir con el control. Es una

⁴¹*Idem* p. 49

primera línea de defensa para mitigar los riesgos en la empresa. Entre algunas características son:

- Ejerce gran influencia en las actividades, determinación de objetivos y evaluación del riesgo. Se extiende su influencia a los sistemas y su funcionamiento.
- La cultura organizacional influye en el ambiente de control interno se extiende a la competencia del personal para realizar el control.
- Se establecen políticas y procedimiento haciendo énfasis en los valores y trabajo en equipo compartido con el propósito de lograr los objetivos de la empresa.

Se debe distinguir factores que forman parte de este ambiente los cuales se clasifican por su naturaleza en estructurado: cultura corporativa, competencia de los empleados y no estructurados: estructura orgánica, política de recursos humanos, procedimientos, asignación de autoridad y responsabilidad, junta directiva, comité de auditoría.

Con este ambiente se logra fijar el tono de una organización al influir en la concientización del personal de control que fundamente los valores éticos en base a las políticas y procedimientos dentro de la organización.

Evaluación del riesgo.

Para la evaluación del riesgo Coso⁴² comprende la identificación y análisis de los riesgos de errores materiales en los estados financieros. Las características que debería tener este componente son:

⁴²Idem p 77

- Diseño de objetivos globales: determinar si los objetivos de la entidad se encuentran expresados con claridad y en forma íntegra, en cuanto a lo que desea obtener y las estrategias para conseguirlos.
- Diseños de objetivos por actividad: evaluar la coherencia entre los objetivos globales y planes con actividad. La idoneidad de los recursos con relación a los objetivos.
- Identificación y análisis de los riesgos: evaluar lo adecuado de los mecanismos para identificar los riesgos internos y externos, la integridad del proceso de análisis de riesgo incluyendo su impacto su impacto y probabilidad de ocurrencia.
- Riesgo de fraude: determinar si la entidad tiene implementado un programa de riesgo al fraude, si el código incorpora los comportamientos que se espera de los empleados en caso de fraude, evaluar la efectividad del programa de gestión del riesgo de fraude.

Para evaluar este componente podrían utilizarse instrumentos como el cuestionario o narrativas ya que resulta muy efectivo si su utilización se adapta a las características y procesos particulares de la entidad. La gerencia debe identificar y analizar cuidadosamente los factores que afecten el riesgo para que no alcancen los objetivos de la organización y luego tratar de manejarlos.

Los riesgos⁴³, se pueden presentar en distintos niveles, y esa es la razón por la que se debe analizar de la forma más apropiada para poder encontrarlos. Se ha determinado tres tipos de riesgo: riesgo inherente, riesgos de control y riesgo de detención.

⁴³ PEÑA, Alberto. (2007). *Administración auditoria un enfoque práctico*. Primera edición. Editorial Noel, España, p. 50. [Libro en línea]. Fecha de la consulta: 28 de julio 2012. Disponible en: https://books.google.co.ve/books?id=337WBN_QaBEC&pg=PA49&dq=riesgo+inherente&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=riesgo%20inherente&f=false.

Riesgo inherente: es el riesgo que ocurran errores significativos de la información contable, independientemente de la existencia de los sistemas de control este tipo de riesgo depende del tipo de negocio, de su medio ambiente, tipo de transacción. Para determinar este tipo de riesgo debe existir mayor cantidad de pruebas para satisfacer determinadas transacciones o acontecimientos afectados por el riesgo.

Riesgo de control: es el riesgo de que el sistema de control interno de la empresa no prevenga, detecte o corrija los errores. Este tipo de riesgo se evalúa mediante el conocimiento y comprobación a través de pruebas cumplimiento, del sistema de control interno.

Riesgo de detención: es el riesgo de que un error u omisión significativa existente no sea detectado, por último, por el propio proceso de auditoría. El nivel de riesgo de la no detención está directamente relacionado con los procedimientos de auditoría debido a: la ineficiencia de los procedimientos de auditorías aplicados, la inadecuada aplicación de dichos procedimientos, al deficiente alcance y oportunidad de los procedimientos seleccionados, a la inapropiada interpretación de los resultados y procedimientos.

Para lograr la determinación de estos riesgo es muy importante la subjetividad así como la mayor o menor aversión al riesgo por parte del auditor. En el caso de estudio se debe establecer los riesgos en cada fase del proceso administrativo de la caja de ahorro.

La evaluación, por lo tanto, tendrá en cuenta si las actividades de control están relacionadas con el proceso de evaluación de riesgo y si son apropiadas para asegurar que las directrices de la dirección cumplan.

Actividades de control.

Son políticas y procedimientos que ayudan asegurar que las directrices de la gerencia se llevan a cabo. Estas actividades están representadas en dos elementos: políticas; establecer lo que se debe hacer en la organización y los procedimientos; son acciones que realizan las personas para implementar políticas establecidas.

Las actividades de control incluyen acciones de: aprobación, autorización, doble firma de documentos, verificaciones, conciliaciones, revisión de resultados de operaciones, controles físicos para salvaguardar los activos, segregación de funciones, y procesamiento de información en un ambiente de tecnología de la información (TI).

Tipos de actividades de control.

Por su naturaleza podría clasificarse en controles preventivos; creados con el fin de prevenir errores y eliminar posible fraude en el proceso de la información de cada transacción del ciclo en cuestión. Los controles pueden ser manuales o informáticos. Y los controles de detección o manifestación; se crean con el propósito de detectar posibles errores, incorrecciones durante el procesamiento, aun habiéndose determinado en el sistema controles de prevención. Para Fonseca⁴⁴ las actividades de control comprenden:

- Revisión efectuada por el director ejecutivo.
- Gestión directa de funciones por actividades.
- Proceso de información.
- Indicadores de rendimiento.
- Controles físicos.
- Segregación de funciones.

⁴⁴ Idem p. 79

- Otros aspectos a evaluar: identificación de los controles internos, evaluación de riesgo, documentación y evaluación de las actividades de control.

Por lo tanto, los controles son una garantía razonable de que los errores graves serán detectados si existe una utilización continua de los mismos por parte de la dirección junto con los empleados.

Información y comunicación.

Este elemento está conformado por los métodos y procedimientos diseñados por la organización para registrar, procesar, informar sobre todas las operaciones financieras. La calidad de la información debe brindar podría afectar la capacidad de la gerencia en la toma de decisiones adecuada y controlar con efectividad las operaciones y la efectividad de las comunicaciones proporciona a los empleados la información que necesitan para el cumplimiento responsable del control.

Según Fonseca⁴⁵ este elemento va depender de lo siguiente:

- Información financiera.
- Conexión entre la tecnología de la información, la información y comunicación.
- Controles sobre la seguridad y accesos.
- Mejoras en el software a medida y actualización de programas antiguos.
- Implementación de sistemas de desarrollo.
- Respaldo de operaciones y plan de contingencia:
- Comunicación interna y externa.

⁴⁵Idem p. 107

- Proceso de información y evaluación financiera.

Para Aguirre Juan⁴⁶ este componente debe tener las siguientes características para apoyar el control interno en las organizaciones:

Información:

- La obtención de información externa e interna y el suministro a la dirección de los informes necesarios sobre la actuación de la entidad en relación a los objetivos establecidos.
- El suministro de información a las personas adecuadas, con el suficiente detalle y oportunidad permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficientemente.
- El desarrollo o revisión de los sistemas de información, basados en un plan estratégico para los sistemas de información al efecto de lograr tanto los objetivos generales de la entidad como los de cada actividad.
- El apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios se pone de manifiesto en la aportación de los recursos adecuados tanto humanos como financieros.

Comunicación.

- La comunicación eficaz al personal, de sus funciones y responsabilidades de control.
- El establecimiento de líneas de comunicación para las denuncias de posibles actos indebidos.
- La sensibilidad de la dirección a la propuesta del personal respecto de formas de mejorar la productividad y calidad.

⁴⁶AGUIRRE Juan, *Op. cit.* p. 270

- La adecuación de la comunicación horizontal, la integridad y oportunidad de la información, así como si esta resultara para que los empleados puedan cumplir con sus responsabilidades adecuadamente.
- El nivel de apertura y eficacia en las líneas de comunicación con clientes proveedores, y otros terceros para la capacitación de información sobre las necesidades cambiantes de los clientes.
- El nivel de comunicación a terceros de las normas éticas de la entidad.
- La realización oportuna y adecuada del seguimiento por parte de la dirección de las informaciones obtenidas de clientes, suministradores, organismos de control entre otros.

Los sistemas de información a veces funcionan como una herramienta de supervisión recogiendo un determinado tipos de datos de forma rutinaria, en otra ocasiones, se realiza acciones puntuales para obtener información necesaria. Existen sistemas de información formales e informales, pues las conversaciones con los clientes, proveedores y organismo de control y empleados a menudo a menudo proporcionan parte de la información más vital para poder identificar los riesgos y oportunidades.

La comunicación con los accionistas, organismos de control, analistas financieros y otros aspectos deberían contener información acorde a sus necesidades respectivas, de modo que puedan entender el entorno y los riesgos de la entidad.

Monitoreo.

El monitoreo trabaja en conjunto con el resto de los componentes del control interno y proporciona seguridad razonable de que la organización está logrando los objetivos de control. El monitoreo con lleva a la búsqueda y corrección de las deficiencias de control identificadas antes que afecten el

logro los objetivos relativo a los objetivos del control de calidad. El buen funcionamiento del monitoreo agrega valor a la organización de tres maneras según Fonseca⁴⁷:

- Permite a los ejecutivos y la junta de directores si el sistema de control interno incluye los cinco componentes continúan operando efectivamente.
- Mejora la efectividad y eficiencia global de la entidad al proporcionar en forma oportuna evidencia de los cambios ocurridos.
- Promueve la operación de buen control. Si las personas responsables del control interno ejercen bien su trabajo son más propensas a cumplir con las funciones adecuadas a tiempo.

El proceso de monitoreo diseñado por Coso⁴⁸contempla tres aspectos como guía fundamental en la organización:

1.- Establecimiento de las líneas de base: tono en lo alto, estructura organizacional, línea de base para la comprensión de efectividad del control interno.

2.- Diseño y ejecución de los procedimientos de monitoreo: priorización de los riesgos, identificación de los controles, identificación de controles, identificación de la información persuasiva acerca de los controles, implementación de procedimiento de monitoreo.

3.- Evaluación e información de los resultados: priorización de los hallazgos, informe a niveles apropiados, seguimiento de acciones correctivas.

Con el fin de lograr este componente, se debe iniciar con el soporte de la comprensión de control interno diseñado por la organización, y

⁴⁷FONSECA, *Op. Cit.* p. 115

⁴⁸ *loc. cit.*

la consideración si este ha sido implementado para lograr los objetivos de control debiendo fijarse una línea de base sobre dicho propósito.

Los componentes del control interno, dispone de un grupo de elementos que describen el rol de cada uno. Los cinco componentes no operan de manera aislada, se relacionan todos con el propósito de lograr los objetivos de las organizaciones. Se debe tener presente que el control interno proporciona seguridad pero no absoluta debido a que el factor humano y sus decisiones correctas son las claves para su funcionamiento efectivo.

En este punto del trabajo de investigación, se hace conveniente recordar que como toda organización la caja de ahorro y préstamos poseen sus basamentos legales que aportan al caso del estudio los aspectos vinculados con el control interno en los procesos administrativos.

Bases Legales

La base legal que rige este trabajo de investigación se puntualiza en la Ley de cajas de ahorro y fondos de ahorro creado por la superintendencia⁴⁹ de las mismas, el 16 de julio del 2002 establece las normas de control interno que son de obligatorio cumplimiento para el caso en estudio y los fondos de ahorro.

Esta ley garantiza un idóneo funcionamiento administrativo, contable y financiero contemplado en la circular N 1 en los artículos 73, 74 numerales 1 y 9, 80 que abarca los siguientes aspectos de control interno:

Control de efectivo.

- Conciliaciones bancarias deben elaborarse mensualmente, luego de presentar evidencia de revisión y aprobación por el supervisor correspondiente.

⁴⁹Ley de cajas de ahorro, fondos de ahorro y asociaciones de ahorro similares. *Op.cit.* p 51

- Todas las transacciones realizadas por las asociaciones deben ser registradas a través comprobantes de pagos con sus soportes, fecha, concepto, monto y código de las cuentas del clasificador de partidas implementados por esta superintendencia.
- Presentar mensualmente el registro contable de todas las notas de débito y créditos pendiente con la finalidad de no desvirtuar las cifras presentadas en el balance.
 - No se concederán préstamos con sobre giros.
 - Para evitar su descapitalización, no se debe permitir retiros parciales para cancelar préstamos contraídos con la asociación.
 - Los haberes disponibles son el 80% para prestar se restan los aportes no enterados y los préstamos hipotecarios.

Este artículo, reúne en su contexto los aspectos básicos a los que se encuentra sujeta las asociaciones en relación al control del efectivo, evitar la descapitalización y cuidar el patrimonio del caso en estudio.

Control contable administrativo.

- La contabilidad debe tener información veraz y oportuna puede ser mensual o trimestral y elaborados por un contador interno.
- Los libros contables deben permanecer en custodia de la asociación por ningún motivo serán trasladados fuera de la sede de la misma.
- Se debe llevar registros contables a través de libros: mayor, diario inventario, auxiliar de banco por cada cuenta. Además se debe implementar libros auxiliares de: control de préstamos y retiros, cuentas por cobrar y pagar y control de activos.
- El archivo de las asociaciones deben estar estructurado por áreas: expedientes de cada socio, contabilidad, comprobantes de egresos y egresos, nómina y correspondencia general.

- Las asociaciones deben implementar los manuales de: procedimientos administrativos, trámite de préstamos y retiros, procedimientos contables, archivos de documentos, descripción de cargos y funciones del personal.

La falta de controles interno vinculados con el cumplimiento de los procesos contables administrativos conlleva a sanciones al Consejo de administración y vigilancia. Por ello el área administrativa, contable y las personas asociadas a esta, deben establecer dentro de los mecanismos de control estrategias que permitan velar por el cumplimiento de estas obligaciones y evitar sanciones administrativas.

Presentación de auditorías externas

La superintendencia de caja de ahorro en la circular N 2 artículos 73,74 dispone de las normas que deben cumplir los contadores públicos, inscritos en ese organismo en la presentación de las auditorías externas.

Por otra parte, es importante señalar que el 1 de abril del 2015 entró en vigencia en Venezuela la Norma Internacional Nita 3000⁵⁰ la cual establece los principios básicos y procedimientos esenciales de trabajos de aseguramiento, partiendo de la premisa de que los profesionales tienen conocimiento del manual de pronunciamientos internacionales de control de calidad, auditorías y revisión de este tipo de servicios. Esta expresa una seguridad razonable o una seguridad limitada en aspectos como:

- Cumplimiento con requisitos reglamentarios.
- Cumplimiento con acuerdos contractuales.
- Diseño, implementación y eficacia operativa de los controles internos.

⁵⁰Guía de aplicación de la norma internacional sobre trabajos de atestiguamiento número 3000. Op.cit. p. 14

- Información financiera pro-forma.
- Medidas no financieras de desempeño.

En conclusión, estas normas buscan que a medida en que el control interno es más efectivo, mayor seguridad proporciona sobre la confianza que puede tenerse acerca de las pruebas que en las empresas.

Cabe destacar que la metodología usada ya fue explicada en el capítulo anterior, la cual aplica también para este capítulo.

Luego de las bases teóricas comentadas a continuación se presenta la operacionalización de la variable de este capítulo que contribuye con el cumplimiento del objetivo de investigación que se persigue: “*describir el control interno en los procesos medulares del departamento de administración de la caja de ahorro y préstamos de la Alcaldía de San Cristóbal*”, la cual ayuda a desembocar en la elaboración del instrumento que se aplica para levantar los hallazgos respectivos de control interno en los procesos medulares

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE					
Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicador	Ítems
Analizar el control interno en los procesos medulares del departamento de administración en la caja de ahorro y préstamo de la Alcaldía de San Cristóbal	Control interno	Es un proceso efectuado por el concejo de administración, la dirección y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos. (Fonseca Luna)	Clasificación	Administrativo, contable	1
			Objetivos	Efectividad	2
				Confiabilidad en la información financiera	3
				Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables	4
				Autorización en las transacciones	5
				Verificación de los sistemas	6
				Adecuación y segregación de funciones	7
				Salvaguardia y custodia física de activos y registros	8
			Responsables	Director ejecutivo	9
				Gerencia	10
				Gerente financiero	11
				Comité de auditoria	12
				Auditor Interno	13
			Componentes	Otras personas	14
				Ambiente de control interno	15 al 17
				Evaluación de los riesgos	18 al 21
				Actividades de control	22 al 28
			Bases legales control interno caja de ahorro	Información y comunicación	29 al 33
				Monitoreo	34 al 36
				Control de efectivo	37
Control contable administrativo	38 al 39				
	Presentacion auditorias	40			

Fuente: Bridgewater, Z(2016)

Análisis e interpretación de los resultados

Para dar respuesta al presente capítulo, se mantiene la técnica e instrumentos utilizados en el capítulo anterior, la forma de presentar los datos que faciliten la comprensión de resultados.

A fin de, mostrar los resultados obtenidos del objetivo y el análisis luego de la aplicación del instrumento, junto con los hallazgos en los procesos de la caja de ahorro y préstamo. El siguiente cuadro está representado en 40 ítems, para dar respuesta bajo una escala de: sí, casi siempre, a veces, nunca.

Cuadro 6. Indicador: Clasificación de los objetivos

Ítems	Elementos a evaluar	S	CS	AV	N
Clasificación					
1	¿La caja de ahorros mantiene un manual de procedimientos que defina los sistemas administrativos y los métodos contables a seguir ?	3	1	2	2
		38%	13%	25%	25%

Fuente: Bridgewater, Zoraida. (2016)

Al preguntar sobre la existencia de manuales de los controles contables y administrativos que debe seguir la caja de ahorro la respuesta fue 38% que si existen, aunque se considera que el otro 75% lo desconoce porque en las observaciones registraron que no están actualizado.

Según la teoría planteada, definir los controles debe ser considerado importante en virtud que contribuye a la marcha de los distintos sistemas operativo de la organización. Este proporciona un nivel de seguridad razonable más no absoluto.

Cuadro 7. Indicador: Objetivos

Ítems	Objetivos	S		CS		AV		N	
2	¿Son controles internos diseñados por la administración, para asegurar que todas las operaciones son ejecutadas con efectividad ?	2	25%	0	0%	2	25%	4	50%
3	¿Considera que las políticas, métodos y procedimientos diseñados por la administración aseguran que la información financiera es validad y confiable?	3	38%	0	0%	4	50%	1	13%
4	¿La administración tiene políticas y procedimientos específicos establecidos para asegurar que los recursos son ejecutados de conformidad con las leyes y regulaciones de la superintendencia de cajas de ahorros ?	4	50%	2	33%	2	25%	0	0%
5	¿Todas las transacciones cuentan con un sistema apropiados de autorización conforme a las instrucciones y criterios establecidos por la administración?	1	13%	1	13%	4	50%	2	25%
6	¿Existe una verificación periódica del correcto reflejo de las transacciones reales a la información generada por el sistema de procedimientos establecidos, de forma que pueda detectarse posibles errores surgidos ?	2	25%	1	13%	4	50%	1	13%
7	¿La caja de ahorros cuenta con un manual para segregación de funciones?	3	38%	0	0%	1	13%	4	50%
8	¿La documentación y archivos de la caja de ahorros están en un lugar protegido y con acceso restringido?	4	50%	1	13%	3	38%	0	0%

Fuente: Bridgewater, Zoraida. (2016)

Se consulta sobre los controles internos diseñados por la administración para asegurar que las operaciones son ejecutadas con efectividad los cuales consideran que No 50% son efectivos. Las políticas, métodos y procedimientos diseñados por la administración para asegurar que la información financiera es validad y confiable, la respuesta fue 50% algunas veces. Este mismo porcentaje Si cree que la administración tiene políticas y procedimientos establecidos para asegurar que los recursos ejecutados este en conformidad con las leyes y regulaciones de las caja de ahorros y préstamos. El 50% opina que algunas veces se cuenta con un sistema de autorizaciones conforme a instrucciones y criterios establecidos por la administración. 50% cree que algunas veces se hace una verificación periódica de las transacciones reales a la información generada por el sistema, de forma que pueda atender los errores surgidos. Para el 50% no existe el manual de segregación de funciones. Este mismo porcentaje considera que si mantienen un lugar protegido y con acceso restringido la documentación y el archivo. Se evidencia

que la caja de ahorro no cuenta con normas y manuales establecidos, ni controles contables y administrativos.

Con base a la teoría para alcanzar un buen control interno se debe considerar lo siguiente: efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a la actividad de la organización, autorización en las transacciones, verificación de los sistemas, adecuada segregación de funciones, salvaguardia y custodia de los activos y registros. Esto se logra con políticas, métodos y procedimientos diseñados por la entidad y vigilar que todos estos objetivos se cumplan.

Cuadro 8. Indicador: Responsables

Ítems	Responsables	S	CS	AV	N
9	¿Se analiza y revisan con la dirección o comité de dirección los procesos administrativos, contables e informes financieros?	1	3	4	0
		13%	38%	50%	0%
10	¿El administrador establece actividades de control para asegurar que las áreas cuenten con recursos suficientes para un desempeño acorde con los objetivos a cumplir?	1	0	5	2
		13%	0%	63%	25%
11	¿Se realizan revisiones por parte del responsable financiero (tesorero) de los procesos contables que se ejecutan en la caja de ahorro?	1	3	3	1
		13%	38%	38%	13%
12	¿En la caja ahorro se realizan actividades de seguimiento continuo, a través de actividades de supervisión y otras acciones por parte de un comité de auditores?	3	0	5	0
		38%	0%	63%	0%
13	¿Se realizan actividades de seguimiento continuo, a través de actividades de supervisión y otras acciones por el auditor interno?	3	0	5	0
		38%	0%	63%	0%
14	¿Se realizan revisiones periódicas de la estructura organizativa, económica y financiera de la caja de ahorro por personas externas?	3	0	4	1
		38%	0%	50%	13%

Fuente: Bridgewater, Zoraida. (2016)

Para estas preguntas se logró el siguiente resultado: 50% considera que algunas veces se analiza y revisan con la dirección o comité los procesos administrativos, contables e informes financieros. Para el 63% algunas veces se supone que el administrador establece actividades de control para asegurar

que las áreas cuenten con recursos suficientes para un desempeño acorde con los objetivos a cumplir. La revisión por parte del responsable financiero de los procesos contables es vista por el 38% que algunas veces se ejecutan. 63% algunas veces realizan actividades de seguimiento continuo a través de actividades de supervisión y otras por el auditor. Y el 50% considera que algunas veces se realizan revisiones periódicas de la estructura organizativa, económica financiera por parte de personas externas a la caja de ahorro.

Contrastando la teoría con la situación del caso de estudio, esta administración no tiene definido el director ejecutivo, gerencia, gerente financiero, comité de auditoría ni auditor interno que son los responsables de asegurar que todos los componentes de control interno se encuentren en su lugar y proporciona liderazgo a la organización.

Cuadro 9. Indicador: Ambiente.

Ítems	Componentes	S	CS	AV	N
Ambiente					
15	¿Se han establecido en forma documentada los principios de la integridad y valores éticos de la organización, a través de un Código de Conducta, que determine la política de la misma respecto de asuntos críticos donde pueden verificarse conflictos de interés?	1	13%	3	38%
16	¿Existe un Manual de Funciones de la Caja donde se contemplen las responsabilidades de cada uno de los procesos medulares y de la estructura organizacional?	3	38%	2	25%
17	¿La administración realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral?	1	13%	6	75%

Fuente: Bridgewater, Zoraida. (2016)

Para conocer como se encuentra el caso de estudio en relación a los 5 elementos de control interno se hace necesario plantear algunas interrogantes. En relación al ambiente se considera analizar lo siguiente: entre algunas veces y no 38% creen que se han establecido en forma documentada los principios de la integridad y valores éticos de la organización, a través de un código de conducta, que determina verificar los conflictos de interés. El 38%

responde que si existe manual de funciones donde se contemple responsabilidades de cada uno de los procesos medulares y de la estructura organizacional aunque este resultado no corresponde al resultado del primer cuestionario 75% ve que la administración realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorece el clima laboral.

Con relación al resultado anterior la base teórica comentada en el presente capítulo consideran algunas características que deben estar presente en el control interno como: ejercer gran influencia en las actividades y evaluación de riesgos, la cultura organizacional influye en el ambiente, y establecer políticas y procedimientos haciendo énfasis en los valores y trabajo en equipo. Aunque la respuesta en la mayoría de los caso fue algunas veces se debe considerar como que la caja cuenta con un débil ambiente para las actividades que realizan a diario.

Cuadro 10. Indicador: evaluación de los riesgos.

Evaluación de los riesgos		S	CS	AV	N				
18	¿Existe la cultura de administración de riesgos a través acciones de capacitación del personal responsable de los procesos medulares del departamento de administración?	0	0%	1	13%	3	38%	4	50%
19	¿Se realiza y documenta la evaluación de riesgos de los procesos medulares del departamento de administración?	1	13%	0	0%	1	13%	6	75%
20	¿En la evaluación de riesgos de los procesos medulares de administración se considera la posibilidad de fraude?	0	0%	1	13%	0	0%	7	88%
21	¿Los procesos medulares de administración cuentan con planes de recuperación de desastres y de contingencia en los procesos medulares de administración?	1	13%	2	25%	1	13%	4	50%

Fuente: Bridgewater, Zoraida. (2016)

Al respecto, a la evaluación de los riesgos los encuestados responden lo siguiente: el 50% observa que No existe la cultura administrativa de riesgo a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos medulares del departamento de administración. 75% manifestaron que no se

realiza ni documenta la evaluación de riesgo de los procesos medulares del departamento de administración. EL 88% cree que no hay evaluación de riesgos de los procesos medulares de administración para evitar la posibilidad de riesgo. Los procesos medulares de administración no cuentan con planes de recuperación y de consistencia en los procesos según el 50% de los encuestados. Se evidencia con este resultado que no hay evaluación de los riesgos para la administración de esta caja de ahorro.

Es conveniente recordar que, según la teoría presentada la supervisión es una herramienta primordial y por excelencia de control, que permita evaluar los riesgos y establecer modos de acción a priori, sin esperar a obtener resultados erróneos, sanciones o multas por parte de la superintendencia de cajas de ahorros y préstamos. Para lograr este componente las se debe diseñar objetivos globales, objetivos por actividad, identificar y analizar los riesgos de fraude.

Cuadro 11. Indicador: tipos de actividades de control.

Tipo de actividades de control		S	CS	AV	N
22	¿La junta directiva diseño políticas para la verificación del cumplimiento de los controles administrativos y contables que establece la superintendencia de cajas de ahorros y prestamos?	3 38%	1 13%	2 25%	2 25%
23	¿La administración realiza actividades de control para la verificación del cumplimiento de los objetivos, cronogramas y tiempo empleado en los procesos?	2 25%	1 13%	3 38%	2 25%
24	¿Se asegura la integridad del procesamiento de información mediante la verificación de la correlación numérica de los comprobantes de ingresos, egresos, calculo de totales y generación de nuevos créditos?	1 13%	1 13%	4 50%	2 25%
25	¿La caja de ahorro mantiene controles preventivos para mantener los recursos institucionales (financieros, materiales y tecnológicos) del departamento de administración?	3 38%	0 0%	3 38%	2 25%
26	¿Tiene implementados actividades de control para asegurar que el acceso y la administración de la información se realice por el personal asignado?	3 38%	1 13%	3 38%	1 13%
27	¿Existe un plan de capacitación de la administración que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los cargos?	1 13%	0 0%	2 25%	5 63%
28	¿ Se evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?	1 13%	0 0%	1 13%	6 75%

Fuente: Bridgewater, Zoraida. (2016)

Para que exista un control interno, debe establecer una serie de actividades que prevean alcanzar los objetivos trazados, medios para lograrlos y fijar el tiempo para ejecutarlos. Las siguientes preguntas se orientan a explorar que actividades se realizan en el caso de estudio. El 38% si creen que la junta directiva diseña políticas para la verificación del cumplimiento de los controles administrativos y contables que establece la superintendencia. Para los encuestados el 38% considera que algunas veces la administración realiza actividades de control para la verificación del cumplimiento objetivos y cronogramas y tiempo empleado en los procesos. Para el 50% algunas veces se asegura la integridad del procesamiento de información mediante la verificación de la correlación numérica de los comprobantes ingresos y generación de algunos créditos. Entre si y algunas veces el 38% considera la caja de ahorro mantiene controles preventivos para mantener los recursos de la caja de ahorro. Este mismo porcentaje considera que la empresa tiene implementado actividades de control para asegurar el acceso y la administración de la información se realice con el personal asignado.

Es preciso recordar que las actividades de control incluyen acciones de: aprobación, autorización, doble firma de documentos, verificaciones, conciliaciones, revisión de resultados de operaciones, controles físicos para salvaguardar los activos, segregación de funciones, y procesamiento de información en un ambiente de tecnología de la información (TI).

Cuadro 12. Indicador: información y comunicación.

Información y comunicación		S	CS	AV	N
29	¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente?	2 25%	1 13%	2 25%	3 38%
30	¿Existe apoyo de la Directiva hacia la implantación de un nuevo y más apto sistema de información?	5 63%	1 13%	2 25%	0 0%
31	¿Existen mecanismos adecuados que faciliten la comunicación al interior de la organización para reportar denuncias de posibles actos indebidos que involucren a los empleados que ejecutan las operaciones?	2 25%	1 13%	4 50%	1 13%
32	¿Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos del departamento de administración. Las mismas son evaluadas periódicamente?	1 13%	2 25%	3 38%	2 25%
33	¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten la atención de requerimientos de usuarios externos?	1 13%	1 13%	5 63%	1 13%

Fuente: Bridgewater, Zoraida. (2016)

Para continuidad al diagnóstico de la organización en relación a los componentes de control interno es necesario consultar las siguientes preguntas para conocer como la información y comunicación fluyen dentro del caso en estudio. El 38% supone que las actividades de control implementadas no contribuyen a que la información que utiliza y genera se ha de calidad, pertinente, veraz, oportuna y transparente. El 63% opina que si siente apoyo de la directiva hacia la implementación de un nuevo y más apto sistema de información. Aunque para el 50% algunas veces consideran que necesitan mecanismos adecuados que faciliten la comunicación al interior de la organización para reportar denuncias de posibles actos indebidos que involucren a los empleados que ejecuten las operaciones. El 25% está entre casi siempre y que no se tienen establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir programas y metas del departamento de administración. Los consultados opinan con un 63% que algunas veces las líneas de comunicación e información establecidas permitan la atención de usuarios externos.

Las organización deben tener presente que según la teoría comentada en este capítulo, los sistemas de información a veces funcionan como una herramienta de supervisión recogiendo un determinado tipos de datos de

forma rutinaria, en otra ocasiones, se realiza acciones puntuales para obtener información necesaria como la conversaciones con los clientes, proveedores y organismo de control y empleados.

Cuadro 13. Indicador: monitoreo.

Monitoreo		S	CS	AV	N
34	¿Se evalúa que los componentes del control interno, están presentes y funcionan adecuadamente en su departamento de administración?	1 13%	1 13%	3 38%	3 38%
35	¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?	2 25%	2 25%	3 38%	1 13%
36	¿Se asegura que sean atendidas las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por los auditores internos y externos?	2 25%	1 13%	4 50%	1 13%

Fuente: Bridgewater, Zoraida. (2016)

El ultimo componente de control interno es monitoreo. Para lograr información sobre la situación actual de analizo lo siguiente: se evalúan que los componentes del control interno, están presentes y funcionan adecuadamente la respuesta fue 38% entre algunas veces y no. Este mismo porcentaje considera que algunas veces se comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas de correctivas. Y 50% opino que algunas veces se asegura que sean atendidas las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por los auditores internos y externo. Este componente tiene debilidades en esta organización según los resultados obtenidos.

En tal sentido, se recuerda que según coso el proceso de monitoreo contempla tres aspectos como guía en la organización, establecimiento de las líneas de base, diseño y ejecución de los procedimientos de monitoreo y evaluación e información de los resultados.

Cuadro 14. Indicador: Bases legales de control.

Bases legales de control interno de la caja de ahorro y préstamo		S	CS	AV	N
37	¿Se tiene definido un plan contable de contables debidamente descrito y codificado acorde con las transacciones de la caja de ahorro y préstamos?	5 63%	2 25%	1 13%	0 0%
38	¿Comprueba el tesorero la adecuación de los asientos contables en cuanto a su descripción, soporte y autorización?	1 13%	2 25%	2 25%	3 38%
39	¿Se preparan informes financieros y con que frecuencia?	5 63%	1 13%	2 25%	0 0%
40	¿Existe un responsable de controlar y revisar las normas que deben cumplir las auditorías presentadas a la superintendencia de caja de ahorro?	4 50%	1 13%	1 13%	2 25%

Fuente: Bridgewater, Zoraida. (2016)

Las organizaciones como el caso en estudio, deben apearse innegablemente a las normativas de control, para velar por el cumplimiento oportuno de las funciones administrativas y legales establecidas por la superintendencia que regula este tipo de empresas. Para percibir si cumple con las normativas fue necesario dar respuesta a lo siguiente: el 63% si cree que tiene definido un plan contable debidamente descrito y codificado acorde con las transacciones de la caja de ahorro y préstamo. El 38% considera que el tesorero no comprueba la adecuación de los asientos contables en cuanto a su descripción, soporte y autorización. 63% si cree que se preparan informes financieros y con frecuencia. 50% opino que si existe un responsable de controlar y revisar las normas que deben cumplir las auditorías presentadas a la superintendencia de cajas de ahorro.

La ley de superintendencia de cajas de ahorros y préstamo, establece como debe funcionar el control interno en los procesos administrativos, contables y financieros. La falta de los mismos con lleva sanciones administrativas al consejo de administración y vigilancia. Todas la

organizaciones, tiene como obligación retroalimentarse con propósito de mejoramiento continuo para adaptarse y sobrevivir es allí donde la auditorías tienen un papel fundamental: el de imprimirle sinergia a la organización retroalimentándola, al hacer uso del conocimiento del desarrollo del objeto social y de todos los procesos con este.

Entre los hallazgos más resultantes y para efectos del presente estudio en cuanto a **riesgos** del control interno se identificaron en cada una de las etapas lo siguiente:

Etapas I: recepción de solicitud.

- No analizar de manera veraz la capacidad de pago ahorrista al momento de solicitud de crédito.
- El retiro de socios sin autorización con sobregiro de haberes en la caja de ahorros.
- Ingresar solicitud de préstamo sin tener los haberes disponibles.

Etapas II: Proceso de solicitudes.

- No hay restricción en los niveles de los usuarios para ingresar al sistema. Se puede considerar que el sistema es muy vulnerable.
- No contar con el personal idóneo para los procesos operativos en la caja de ahorro.
- Se debe respetar el lapso de espera para solicitar, aprobar y entregar cheques, en vista de gran carga operativa que mantiene la caja y poco personal.

Etapas III: Proceso administrativos.

- Por no establecer lapsos de entrega para comprobantes de pago, los descuentos no son revisado a tiempo lo cual ocasiona que no se

descuenten créditos. Esto en virtud que muchas veces el reporte del sistema no coincide con los créditos otorgados en las quincenas.

- Las conciliaciones las debe realizar el tesorero, junto con los préstamos otorgados en el mes.
- No existe manual de cuentas contables, actualizado y documentado como lo establece la superintendencia.

En conclusión del presente capítulo, las revisiones no solo deben hacerse de los estados financieros y procesos contables en este tipo de instituciones. Sino también debe contemplar el examen de su gestión, procesamiento y sistemas internos con la finalidad de: identificar los riesgos, detectar sus vulnerabilidades, otorgar confianza a los directivos, integrantes y asociados, prevenir errores y fraudes, proporcionar una mejora continua al personal y la organización.

CAPITULO III

PROPUESTA DE LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA LOS PROCESOS MEDULARES EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA CAJA DE AHORRO Y PRÉSTAMO DE LA ALCALDÍA DE SAN CRISTÓBAL.

Actualmente la administración, exige modificar y reorientar las tradicionales formas de hacer planificación para dar paso a una planificación estratégica participativa y descentralizada, que involucre a los diferentes componentes de organización, por lo cual en la elaboración de los planes de una organización es preciso crear directrices generales que den forma estándar a la ejecución de los mismos; lo cual trae como consecuencias generar lineamientos de control los cuales pueden asumirse como una regla de conducta en su cumplimiento, emitida por quienes tiene facultades para ello, respecto a las funciones y atribuciones que tiene encomendadas.

Con relación a lo anterior, los lineamientos también pueden incluir las explicaciones que justifiquen las necesidades de emitirlos, una relación de documentos o recursos necesarios para su aplicación y los mecanismos de control. Para efectos de esta propuesta se presenta el lineamiento para el aspecto requerido con sus actividades y responsables.

El presente capítulo se enfoca en proponer lineamientos de control interno para los procesos administrativos y medulares del departamento de administración en la caja de ahorro y préstamo con base a las herramientas básicas de gestión que pueden ser de ayuda para este tipo de organización y que son de fácil uso; sin olvidar las normas establecidas por la Superintendencia que controla este tipo de empresas.

Propuesta

Objetivo General.

Proponer lineamientos de control internos para los procesos medulares en el Departamento de administración de la caja de ahorro y préstamo de la Alcaldía de San Cristóbal.

Objetivos Específicos.

- Diseñar lineamientos para el proceso administrativo que favorezcan el control interno en el Departamento de administración de la caja de ahorro y préstamo de la alcaldía de San Cristóbal
- Diseñar lineamientos de control interno para los procesos medulares en el departamento de administración de la caja de ahorro y préstamo de la alcaldía de San Cristóbal.

La presente propuesta tiene como propósito la creación de lineamientos de control interno que integren los procesos administrativos del caso en estudio, con la teoría de los procesos de administración y de control interno comentada en los capítulos anteriores, dadas las debilidades identificadas del análisis de los instrumentos aplicados al personal de la caja en los procesos administrativos como: ausencia de estructura departamental directiva, no hay especificación de niveles de autorización, existe la necesidad de definir los puestos de trabajo, no hay revisión de los procesos medulares y no hay controles eficaces, no hay independencia y separación de funciones en registro custodia y separación de funciones, no hay seguridad de control operativo por parte de los directivos, no hay personal responsable de evaluar e interpretar todos los procesos administrativos y contables. Además los hallazgos en los controles internos en los procesos administrativos como son; no están actualizados los controles contables y administrativos, no se cuentan con normas y manuales establecidos para dichos controles, muy pocas veces

se hace actividades de control para asegurar que en las áreas se cumpla con los objetivos previstos, no está establecido el código de conducta y valores éticos de la organización, no existe la cultura administrativa responsable de los procesos medulares del departamento de administración, muy pocas veces se asegura la integridad del procesamiento de la información, muy pocas veces son atendidas las recomendaciones en materia de control interno emitidas por los auditores.

Todas estas actividades deben ser con base a las normas establecidas por la Superintendencia que controlan estas empresas por ello se hace necesario la implementación de los siguientes lineamientos en relación a los objetivos.

Lineamientos para el proceso administrativo que favorezcan el control interno en el Departamento de administración de la caja de ahorro y préstamo de la Alcaldía de San Cristóbal

El proceso administrativo comprende una serie de etapas para sintetizar la operación de una empresa en forma efectiva para aprovechar los recursos y la motivación del personal.

Para la etapa de planeación: administrar los recursos a futuro por medio de planes estratégicos, tácticos y operativos con periodos a corto y largo plazo que deben tener desarrollar las siguientes actividades y contar con responsables para llevarla a cabo:

- Establecer un proceso formal de planeación, estableciendo objetivos generales, específicos y metas a nivel estratégico, tácticos y operacionales a corto y largo plazo. Responsable de actividad: Junta directiva.
- Establecer y documentar políticas específicas para llevar a cabo los procesos administrativos que permitan realizar las actividades de la caja de ahorro y préstamo. Responsable de actividad: Junta directiva

- Trimestralmente se debe revisar si las políticas establecidas en la caja de ahorro se están ejecutando según lo establecido. Esto con la finalidad de identificar las debilidades y fortalezas para luego ser modificadas o reforzarlas. Responsable de actividad: Comité de vigilancia.

Para la etapa de organización: se requiere una estructura de organización que permita dividir el trabajo y atribuir responsabilidades con autoridad. Se requiere considerar las siguientes actividades y responsables:

- Actualizar la estructura organizacional estableciendo las líneas de mando. Responsable de actividad: Junta directiva.

- Definir los puestos de la organización: abarcará todo el conjunto de tareas objetivas a ejecutar por cada persona, necesaria para realizar con éxito las actividades de la caja. Para ello se debe hacer una descripción adecuada de los puestos teniendo en cuenta su función, su rango dentro de la jerarquía definida en la caja, su responsabilidad y tareas a realizar en el puesto. A partir de allí se debe seleccionar a las personas adecuadas. Responsable de actividad: Junta directiva – comité de vigilancia.

- Establecer departamentos: se detallará toda la agrupación de puesto por divisiones operativas necesarias en cada organización, en base a las actividades realizadas en la caja. Responsable de actividad: Junta directiva – comité de vigilancia.

- Establecer en el presupuesto anual un programa de capacitación permanente para los empleados, basándose en un diagnóstico de necesidades de capacitación. Responsable de actividad: Comité de vigilancia.

- Separación de funciones de las transacciones dentro de la caja de ahorro (autorización, registro y custodia) como fiabilidad de las etapas del proceso administrativo. Responsable de actividad: Comité de vigilancia

- Establecer y actualizar el perfil del personal que debe laborar en la caja de ahorro. Responsable de actividad: comité de vigilancia.

Para la etapa de dirección: permite todos los miembros de un organismo cooperar para el logro de los objetivos planeados, realizando las tareas que le son asignadas con eficiencia y eficiencia. Actividades y responsables son las siguientes:

- Definir las jerarquías, de las unidades de mando y asignación de responsabilidades y autoridad: composición, localización y presencia de los elementos de decisión, ejecución y detalle de sus limitaciones en las operaciones de actividad. Responsable de actividad: Comité de vigilancia.
- Asignación clara de responsabilidades, incluyendo aquellas específicas sobre el procesamiento en sistemas de información y las autorizaciones para incluir o modificar transacciones (perfil de usuario o niveles en sistema informáticos) Responsable de actividad: Junta directiva.
- Fomentar un estilo de liderazgo más participativo que considere las propuestas del personal administrativo. Responsable de actividad: administrador.

Para la etapa de control: permite mantener un equilibrio, con el desempeño de cada individuo y cada unidad para alcanzar los objetivos y metas comunes. Se requiere de las siguientes actividades para lograrlo:

- Confeccionar, coordinar y supervisar planes de control que abarquen toda la operatividad de la caja de ahorro en base a los gastos de tesorería, préstamos, nuevos socios, liquidaciones e inversiones, definiendo todas las variables y procesos para su ejecución. Responsable de actividad: Junta directiva.
- Establecer un responsable de análisis, revisión y evaluación de los controles operativos de la caja en niveles contables, financieros, administrativos, e informáticos. Responsable de actividad: Comité de vigilancia.

- Asignar un responsable para revisar que las transacciones realizadas han sido autorizadas, que estén correctamente registradas, clasificadas y reflejadas en el sistema. Responsable de actividad: Tesorero.
- Los directivos realizarán procedimientos de revisión general que confirmen el cumplimiento de las normas de control establecidas.
- Crear un plan mensual para la verificación del sistema de control de las cuentas contables, de sus registros y archivos. Responsable de actividad: Auditor interno
- Revisar las transacciones generadas por el sistema con sus soportes y por los responsables asignados. Responsable de actividad: Administrador
- Revisar el trabajo realizado por una sola persona de manera sistemática por otra. Responsable de actividad: Administrador
- Los jefes deben asegurar del control operativo de su área, implementado control de supervisión adicional cuando sea necesario. Responsable de actividad: Junta directiva.
- Establecer un responsable para determinar y verificar el cumplimiento de las políticas, criterios y procedimientos establecidos por la Superintendencia de cajas de ahorros. Responsable de actividad: Auditor

Lineamientos de control interno para los procesos medulares en el Departamento de administración de la caja de ahorro y préstamo de la Alcaldía de San Cristóbal.

Los Lineamientos para el control interno deben proporcionar un nivel de seguridad razonable más no absoluto, por ello se debe enfocar los objetivos de control interno sobre las operaciones, información y cumplimiento. Para lograr estos objetivos los controles deben cumplir con los componentes y asignar un responsable para cumplirlos.

Para el componente ambiente de control: debe lograr fijar el tono en la organización al influir en la conciencia del personal de control que fundamente los valores éticos en base a las políticas y procedimientos dentro de la organización. Para lograr es necesario establecer los siguientes lineamientos y sus responsables:

- Mantener un clima laboral sano, fomentando el trabajo en equipo y la convivencia entre los empleados, junta directiva y socios. Responsable de la actividad: Junta directiva.
- Diseñar y establecer un código de ética que defina el comportamiento moral que pueda afectar las actividades administrativas y a la conducción de los objetivos en la organización: Responsable de actividad: Comité de vigilancia
- Establecer un sistema de recompensas para los colaboradores que permite su buen desempeño. Responsable de actividad: administrador

Para el componente evaluación de los riesgos: la gerencia debe identificar y analizar cuidadosamente los factores que afecten el riesgo para que no alcanzar los objetivos de la organización y luego tratar de manejarlos. Para esto se debe seguir los siguientes lineamientos:

- Establecer acciones de capacitación del personal responsable en los procesos medulares para administrar los riesgos. Responsable de la actividad: Junta directiva.
- Establecer criterios para documentar la evaluación de los riesgos de los procesos medulares del departamento de administración. Responsable de la actividad: Administrador.
- Establecer planes de recuperación de desastres y contingencia para los procesos medulares de administración. Responsable de la actividad: Junta directiva.

Para el componente actividades de control: debe incluir acciones de: aprobación, autorización, doble firma de documentos, verificaciones, conciliaciones, revisión de resultados de operaciones, controles físicos para salvaguardar los activos, segregación de funciones, y procesamiento de información en un ambiente de tecnología de la información. Para lograrlo se debe considerar los siguientes lineamientos:

- Definir manuales de procedimientos por etapas de proceso administrativo y contable, especificación de las normas a tener en cuanto a: competencias, autorizaciones, procesos administrativo y contabilización procedimientos y políticas. Procesos de revisión y verificación de las normas (personal interno independiente o externo profesional) Responsable de actividad: Junta directiva – Comité de vigilancia.

- Establecer actividades de control para verificar que el cumplimiento de los objetivos, cronogramas y tiempo empleado en cada proceso se estén cumpliendo según las políticas establecidas. Responsable de la actividad: Administrador

- Verificar que las transacciones deben estar documentadas donde se evidencie la comprobación y verificación de los datos (exactitud numérica, montos aprobados, montos y número de cuotas aprobadas) Responsable de actividad: Tesorero – Analistas.

- Establecer actividades de control para asegurar que todas las áreas cuentan con los recursos suficientes para un desempeño acorde con los objetivos a cumplirse. Responsable de actividad: Administrador

- Establecer métodos y procedimientos para asegurar que la información financiera sea viable y confiable. Responsable de actividad: Tesorero y Contador.

- Revisar las transacciones generadas por el sistema con sus soportes y por los responsables asignados, así como si tienen el perfil de

usuario asignado con sus niveles administrativos del sistema. Responsable de actividad: Comité de vigilancia.

- Establecer un calendario de cierre de información para dar período donde todas las áreas financieras y contables deben incorporar toda la información generada por el sistema. Responsable de actividad: Junta directiva.

Para el componente información y comunicación: este componente a veces funciona como una herramienta de supervisión recogiendo un determinado tipo de datos de forma rutinaria, y en otras ocasiones puntuales para obtener información necesaria de modo que se pueda entender los riesgos de las empresas.

- Revisar y crear una intercomunicación de la información de manera rápida y eficaz, líneas de comunicación, tanto internas como externas, por las que la información circula de una manera rápida dentro de los distintos niveles creados en la caja de ahorro. Responsable de actividad: Junta directiva.

- Evaluación, interpretación y estudio analítico de la información generada por las etapas administrativas y contables cada trimestre, e informar a todos los niveles directivos de los resultados obtenidos en relación con los objetivos y políticas planteadas.

- El tesorero debe confirmar la apropiada contabilización de los activos y la protección de los mismos.

- Reforzar los controles para dar cumplimiento de los principios de contabilidad y criterios de uniformidad establecidos.

Para el componente información y comunicación: este componente a veces funciona como una herramienta de supervisión recogiendo un determinado tipo de datos de forma rutinaria, y en otras ocasiones puntuales para obtener información necesaria de modo que se pueda entender los

riesgos de las empresas. Para lograrlo se crean lineamientos para contribuir a desarrollar junto con el responsable de las actividades.

- Revisar y crear una intercomunicación de la información de manera rápida y eficaz. Se debe desarrollar y fortalecer las líneas de comunicación, tanto internas como externas, por las que la información circula de una manera rápida dentro de los distintos niveles creados en la caja de ahorro. Responsable de actividad: Junta directiva.

- Establecer líneas de comunicación interna y externas para reportar sugerencias o denuncias de posibles actos indebidos que involucren a los empleados que realizan las operaciones. Responsable de actividad: Comité de vigilancia.

- Establecer líneas de comunicación e información por escritos, para difundir los programas metas y objetivos del departamento de administración las cuales deben ser evaluadas periódicamente para verificar el funcionamiento. Responsable de actividad: Junta directiva.

Para el componente monitoreo: conlleva a la búsqueda y corrección de las deficiencias de control interno identificadas antes que afecten el logro de los objetivos relativos a los objetivos de control interno de calidad. Para conseguirlo se hace necesario seguir los siguientes lineamientos:

- Establecer políticas documentadas de los pasos a seguir para evaluar los componentes del control interno, si están presente y funcionan adecuadamente en los departamentos de la empresa. Responsable de la actividad: Junta directiva.

- Establecer políticas de comunicación para informar de las deficiencias que se determinen en las etapas del proceso administrativo para aplicar los correctivos oportunamente. Responsable de la actividad: Junta directiva.

- Establecer políticas para atender las recomendaciones en materia de control interno emitidas por los auditores internos y externos: Responsable de la actividad: Auditor interno.

- Establecer períodos para verificar que las transacciones reales y generadas por el sistema de procedimientos establecidos puedan detectar posibles errores surgidos. Responsable de actividad: Administrador

Para el componente bases legales: el área administrativa, contable y las personas asociadas a esta caja de ahorros deben establecer dentro de los mecanismos contables controles que permiten velar por el cumplimiento de las obligaciones y evitar sanciones administrativas. Para ello es necesario seguir los siguientes lineamientos:

- Verificar y establecer políticas para la clasificación de las cuentas contables en base al plan de cuentas emitidos por la Superintendencia. Responsable de la actividad: Tesorero – contador.

- Revisar los soportes que genera el sistema los cuales sirven de instrumento de control contable para revisar fecha, hora, asiento contable donde se registró y monto. luego ser archivados y facilitar en todo momento su consulta al momento de obtener o aclarar cualquier situación. Responsable de la actividad: Administrador

- Establecer políticas para controlar y revisar las normas que deben cumplir las auditorias presentadas antes de enviar a la Superintendencia: Responsable de la actividad: Junta directiva – Comité de vigilancia.

CONCLUSIONES

El control interno en las organizaciones, debe ser diseñado para proporcionar seguridad razonable para el logro de los objetivos de la entidad. Salvaguardar recursos, promover la eficiencia, mantener información sobre la coordinación de funciones, y de la eficiencia conforme a las políticas establecidas para lograr que se cumplan los objetivos de la organización.

Así mismo, el control interno es responsabilidad de todos los miembros de la organización y estar capacitados para realizar una supervisión constante en la ejecución de los procedimientos y observar que se están siguiendo y de no ser identificadas las causas que imposibilita el procedimiento y establecer medidas para su adecuación con el apoyo de los componentes del control interno que le permiten cumplir con los objetivos establecidos en la empresa.

A partir de este contexto los resultados aportados por el caso en estudio, se orientan a dar respuestas a los objetivos planteados, tendientes a proponer lineamientos de control interno para los procesos administrativos y medulares del Departamento de administración para la caja de ahorro y préstamos de la Arcadia de San Cristóbal.

Bajo esta propuesta y luego del análisis e interpretación de los resultados obtenidos por las técnicas e instrumentos metodológicos aplicados, a continuación se plasma algunas conclusiones:

- Aunque la caja de ahorros cuente con una estructura establecida, requiere de revisión para hacerla funcionar acorde a las necesidades operativas en virtud que; carece de seguimiento de las actividades por lo que genera dispersión innecesaria de recursos y esfuerzos, no hay independencia y separación de las funciones en el registro y autorización de las operaciones, no cuenta con una persona responsable de evaluar e interpretar todos los procesos contables y administrativos, no cuentan con una base de datos de

clientes actualizadas para hacer seguimiento de la calidad en la atención recibida. Cabe destacar que el personal está dispuesto a mejorar la situación actual, pero se requiere de un liderazgo sólido por parte de la junta directiva.

- Para un efectivo control interno, solo las revisiones contables no son importantes, dado que se evidencia carencias en la gestión administrativa, en los procedimientos y en los sistemas de control internos es necesario: identificar los riesgos, detectar sus vulnerabilidades, otorgar confianza a los directivos, integrantes y asociados, prevenir errores y fraudes, proporcionando una mejora continua al personal y a la organización.

- Las empresas deben considerar los procedimientos y controles a tener en cuenta en la estructura organizativa, administrativa y financiera, estas dependerán principalmente de la naturaleza de la actividad, de su tamaño, del volumen de transacciones y operaciones existentes y de los tipos de información requeridos para poner en marcha la organización.

La falta de controles, inciden en el modo de proceder y el grado de importancia con que se efectúa los procesos administrativos y medulares además puede causar llamado de atención por parte de la superintendencia que las actividades en la caja de ahorro, desconfianza de los socios que son los pilares fundamentales para que sigan funcionando como organizaciones que apoyan el ahorro y la inversión.

RECOMENDACIONES

Después de analizar las variables del caso de estudio y dar respuesta a las preguntas de investigación, es oportuno concretar recomendaciones para crear lineamientos de control interno en la caja de ahorros y préstamos de la Alcaldía de San Cristóbal, a continuación se detallan:

- Actualizar y documentar la estructura organizacional que defina los puestos de trabajo, su rango dentro de la jerarquía en la empresa y perfil para el cargo. También establecer responsable de la supervisión de los procesos contables y administrativos en base a líneas de autoridad. La cultura organizacional puede fortalecerse con mejor comunicación y sensibilización del personal directivo y personal administrativo.
- Establecer políticas, métodos y procedimientos documentados para asegurar el control interno en los procesos administrativos y contables que permita generar información financiera válida y confiable en conformidad de las regulares de la superintendencia de caja de ahorro y préstamo.
- Procurar que la importancia de un ambiente de control interno sea conocida por todos los miembros de la caja de ahorros y préstamos, a fin de evitar errores y mejorar los controles que se establezcan.
- Implementar los lineamientos propuestos para el control interno en los procesos medulares del departamento de administración en la caja de ahorro y préstamos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre Ormaechea (2005) Auditoría y control interno. Madrid-España, editorial cultura Ediciones MMVI.

Arias, Fidas. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Sexta edición. Editorial Episteme, Venezuela. [Libro en línea], fecha de consulta: 26 julio de 2016. Disponible en: https://books.google.co.ve/books?id=W5n0BgAAQBAJ&pg=PA7&dq=conceptos+de+T%C3%A9cnicas+e+instrumento+de+recolecci%C3%B3n+de+datos&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=conceptos%20de%20T%C3%A9cnicas%20e%20instrumento%20de%20recolecci%C3%B3n%20de%20datos&f=false.

Castellanos H. Edna (2011). Diagnóstico integral y propuesta de mejora administrativa para la empresa Amaranto de Mesoamérica para el mundo S.C de R.L. Trabajo de grado [tesis en línea] Universidad Tecnológica de la Mixteca, Huajuapán de León, Oaxaca, fecha de la consulta: 28 de abril de 2016, Disponible en: http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/11488.pdf.

Chiavenato Idalberto (2010). Introducción a la teoría general de la administración. Quinta edición Santafé de Bogotá McGraw Hill.

Comisión económica para América Latina y el Caribe. (CEPAL) Bases de datos en línea. Página oficial la comisión de economía para América Latina y del Caribe. Fecha de consulta: 19 abril de 2015. Disponible en:

<http://www.cepal.org/es/publicaciones/5337-los-mercados-financieros-en-america-latina-y-el-financiamiento-de-la-inversion>.

Del Rio Felipe. (2007). Diseño de estrategias de aprendizaje con enfoque en el proceso administrativo. Revista Mexicana de agronegocios. [Revista en línea], fecha de la consulta: 15 mayo 2016, Disponible en: [hhttps://redalyc.org/articulo.oa?id=14102108](https://redalyc.org/articulo.oa?id=14102108).

Economía solidaria [base datos en línea] Fecha de la consulta: 22 de abril
Disponible en: www.economiasolidaria.org/noticias/historico_reconocimiento_legal_lascooperativas_de_ahorro_y_prestamo_en_mexico.

Fonseca, Oswaldo (2011). Sistemas de Control Interno para Organizaciones. Primera edición. Editorial instituto de investigación en accountability y control – IICO, [Libro en línea], fecha de la consulta 05 de junio 2016. Disponible en:
[http://books.google.co.ve/books?id=plsiU8xoQ9EC&dq=Fonseca,+Oswaldo+\(2011\).+Sistema+de+Control+Interno+para+Organizaciones.+Editorial+IICO.+Per%C3%BA.&source=gbs_navlinks_s](http://books.google.co.ve/books?id=plsiU8xoQ9EC&dq=Fonseca,+Oswaldo+(2011).+Sistema+de+Control+Interno+para+Organizaciones.+Editorial+IICO.+Per%C3%BA.&source=gbs_navlinks_s)

Franklin, Enrique B (2007). Auditoria Administrativa Gestión estratégica del cambio. México. Segunda Edición. Editorial Pearson.

Fuenmayor, Castro (2008). Gestión académica y procesos medulares del Programa de Formación de Grado Gestión Social para el desarrollo local. Revista de Ciencias Sociales, [Revista en línea] 14(1), 110-120. Fecha de la consulta: en 06 de mayo de 2016, disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100009&lng=es&tlng=es.

Guía de aplicación de la norma internacional sobre trabajos de atestiguamiento número 3000-trabajos para atestiguar, distintos de auditorías o

revisiones de información financiera histórica. Caracas-República Bolivariana de Venezuela, 5 Diciembre 2014. Emitida por la federación de contadores Públicos de la República Bolivariana de Venezuela.

Hernández S. y Rodríguez (2002). Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. México. Editorial McGraw Hill.

Koontz H. y Heinz W. (1998). Administración una perspectiva global México, Editorial McGraw Hill.

Ley de cajas de ahorro. Providencia N° SCA-DS-001-2013. Caracas, 24 Enero 2013. Superintendente Meris Urbaneja de Hurtado. Contendida en la resolución Ministerial número 2.698.

Peña, Alberto. (2007). Administración auditoria un enfoque práctico. Primera edición. Editorial Noel, España, p. 50. [Libro en línea]. Fecha de la consulta: 28 de julio 2012. Disponible en: https://books.google.co.ve/books?id=337WBN_QaBEC&pg=PA49&dq=riesgo+inherente&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=riesgo%20inherente&f=false.

Pérez. José (2011). Gestión de procesos. Cuarta edición. Editorial ESIC, Madrid. [Libro en línea], fecha de la consulta: 30 de abril 2016. Disponible en: https://books.google.co.ve/books?id=iGrY7tW178IC&printsec=frontcover&dq=que+es+proceso&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=que%20es%20proceso&f=false.

PIRELA, A (2005), estudio de un caso de control interno. [Revista en línea] interdisciplinarios en ciencias sociales. Universidad Rafael Beloso Chacín Venezuela fecha de la consulta: 10 mayo del 2016. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/ISSN-1317-0570>

Rivas Márquez Glenda (2011) Modelos contemporáneos de control interno
Fundamentos teóricos. Revista Venezolana de observatorio laboral.
Volumen 4 N°8.

Tamayo Mario. (2004). El proceso de la investigación científica. México.
Editorial Limusa.

ANEXOS

ANEXOS 1

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

CUESTIONARIO

POR EL JUICIO DE EXPERTO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORIA INTEGRAL**

**LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA PROCESOS
ADMINISTRATIVOS Y MEDULARES DEL DEPARTAMENTO DE
ADMINISTRACIÓN EN LA CAJA DE AHORRO Y PRÉSTAMO DE LA ALCALDÍA
DEL MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL.**

**Autor: Zoraida del Valle Bridgewater Gómez
Tutora: M.Sc. Brigida Carolina Rincón Chacón**

San Cristóbal, 03 de octubre de 2016

San Cristóbal, 03 de octubre de 2016.

Ciudadano:
Lcda. Parra Sandia Virginia del Valle
Presente.

Por medio de la presente me dirijo a usted, con la finalidad de solicitarle formalmente la validación del instrumento (Cuestionario) que aplicaré en la recolección de información para elaborar el Trabajo de Grado (Especialista) que lleva por título:

LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y MEDULARES DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN EN LA CAJA DE AHORRO Y PRÉSTAMO DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL.

Como requisito exigido, para optar al Título de Especialista en Auditoría Integral, que otorga la Universidad Católica del Táchira. A tal efecto se elaboró el instrumento tipo Cuestionario, dirigido a la junta directiva, consejo de vigilancia y empleados de la Alcaldía de San Cristóbal, Estado Táchira. De antemano, gracias por su atención y colaboración. Atentamente,

Zoraida del valle Bridgewater Gómez

Cedula V-14.503.445

Teléfono Celular: 0414-5328775

Correo zoraida_bridgewater@hotmail.com

ANEXO

- a. Constancia de Validación
- b. Tabla con criterios de evaluación, revisión y validación de los ítems
- c. Objetivos de Investigación
- d. Cuadro de Operacionalización de las variables
- e. Instrumento (cuestionario)

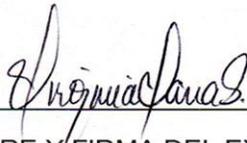
UNIVERSIDAD CATOLICA DEL TACHIRA
VICERRECTORADO ACADEMICO
DECANATO DE INVESTIGACION Y POSGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORIA INTEGRAL

a. CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quién suscribe, Lcda. Parra Sandia Virginia del Valle, a través de la presente manifiesto que he validado el cuestionario diseñada por la Licenciada Zoraida del valle Bridgewater, titular de la Cédula de Identidad No V-14.503.445, participante de la Especialización en auditoría integral, de la Universidad Católica del Táchira, cuyo Trabajo Especial de Grado tiene por objetivo diseñar lineamientos de Control Interno para los procesos administrativos y medulares del departamento de administración en la Caja de Ahorros y préstamo de la Alcaldía del Municipio San Cristóbal.

Certifico que la encuesta presentada reúne las condiciones para ser aplicada satisfactoriamente.

En San Cristóbal, a los tres días del mes de octubre de 2016



NOMBRE Y FIRMA DEL EXPERTO

b. TABLA CON CRITERIOS DE EVALUACIÓN, REVISIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD CATOLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADEMICO
DECANATO DE INVESTIGACION Y POSGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORIA INTEGRAL

DATOS DEL EXPERTO

FECHA: 14/10/2016
 NOMBRES Y APELLIDOS: Virginia Parra
 CI No. V-13.145.333
 INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: UCAT
 PROFESIÓN: Lcda. Contadora Pública
 ESPECIALISTA EN: Msc. Gerencia Empresas - Finanzas.

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

C= Coherencia de los ítems con los objetivos

P= Pertinencia

R= Redacción

**V= Validez interna.
(De contenido)**

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

TABLA DE VALIDACIÓN					
ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES
					Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
01	X	X	X	X	
02	X	X	X	X	
03	X	X	X	X	
04	X	X	X	X	
05	X	X	X	X	
06	X	X	X	X	
07	X	X	X	X	
08	X	X	X	X	
09	X	X	X	X	
10	X	X	X	X	
11	X	X	X	X	
12	X	X	X	X	
13	X	X	X	X	
14	X	X	X	X	
15	X	X	X	X	

TABLA DE VALIDACIÓN					
ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
16	X	X	X _{com}	X	
17	X	X	X	X	
18	X	X	X	X	
19	X	X	X	X	
20	X	X	X	X	
21	X	X	X	X	
23	X	X	X	X	
24	X	X	X	X	
25	X	X	X	X	
26	X	X	X	X	

TABLA DE VALIDACIÓN					
ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
17	X	X	X	X	
18	X	X	X	X	
19	X	X	X	X	
20	X	X	X	X	
21	X	X	X	X	
22	X	X	X	X	
23	X	X	X	X	
24	X	X	X	X	
25	X	X	X	X	
26	X	X	X	X	
27	X	X	X	X	
28	X	X	X	X	
29	X	X	X	X	
30	X	X	X	X	
31	X	X	X	X	
32	X	X	X	X	
33	X	X	X	X	
34	X	X	X	X	
35	X	X	X	X	
36	X	X	X	X	
37	X	X	X	X	
38	X	X	X	X	
39	X	X	X	X	
40	X	X	X	X	

San Cristóbal, 03 de octubre de 2016.

Ciudadano:
Ing. Malpica Javier
Presente.

Por medio de la presente me dirijo a usted, con la finalidad de solicitarle formalmente la validación del instrumento (Cuestionario) que aplicaré en la recolección de información para elaborar el Trabajo de Grado (Especialista) que lleva por título:

LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y MEDULARES DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN EN LA CAJA DE AHORRO Y PRÉSTAMO DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL.

Como requisito exigido, para optar al Título optar al Título de Especialista en Auditoría Integral, que otorga la Universidad Católica del Táchira. A tal efecto se elaboró el instrumento tipo Cuestionario, dirigido a la junta directiva, consejo de vigilancia y empleados de la Alcaldía de San Cristóbal, Estado Táchira. De antemano, gracias por su atención y colaboración. Atentamente,

Zoraida del valle Bridgewater Gómez

Cedula V-14.503.445

Teléfono Celular: 0414-5328775

Correo zoraida_bridgewater@hotmail.com

ANEXO

- a. Constancia de Validación
- b. Tabla con criterios de evaluación, revisión y validación de los ítems
- c. Objetivos de Investigación
- d. Cuadro de Operacionalización de las variables
- e. Instrumento (cuestionario)

UNIVERSIDAD CATOLICA DEL TACHIRA
VICERRECTORADO ACADEMICO
DECANATO DE INVESTIGACION Y POSGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORIA INTEGRAL

a. CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quién suscribe, Ing. Malpica Javier, a través de la presente manifiesto que he validado el cuestionario diseñada por la Licenciada Zoraida del valle Bridgewater, titular de la Cédula de Identidad No V-14.503.445, participante de la Especialización en auditoría integral, de la Universidad Católica del Táchira, cuyo Trabajo Especial de Grado tiene por objetivo diseñar lineamientos de Control Interno para los procesos administrativos y medulares del departamento de administración en la Caja de Ahorros y préstamo de la Alcaldía del Municipio San Cristóbal.

Certifico que la encuesta presentada reúne las condiciones para ser aplicada satisfactoriamente.

En San Cristóbal, a los tres días del mes de octubre de 2016

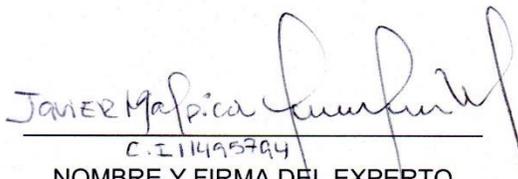

C.I. 11495794
NOMBRE Y FIRMA DEL EXPERTO

TABLA DE VALIDACIÓN					
ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
16	X	X	X	X	
17	X	X	X	X	
18	X	X	X	X	
19	X	X	X	X	
20	X	X	X	X	
21	X	X	X	X	
23	X	X	X	X	
24	X	X	X	X	
25	X	X	X	X	
26	X	X	X	X	

TABLA CON CRITERIOS DE EVALUACIÓN, REVISIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD CATOLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADEMICO
DECANATO DE INVESTIGACION Y POSGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORIA INTEGRAL

DATOS DEL EXPERTO

FECHA: 05/10/2016
 NOMBRES Y APELLIDOS: Leonardo Javier Mafpica C.
 CI No. 11495794
 INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: UNET-UCAT
 PROFESIÓN: Ing. de Sistemas
 ESPECIALISTA EN: Sistemas de Información

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

C= Coherencia de los ítems con los objetivos

P= Pertinencia

R= Redacción

V= Validez interna.
(De contenido)

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

TABLA DE VALIDACIÓN					
ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
01	X	X	X	X	
02	X	X	X	X	
03	X	X	X	X	
04	X	X	X	X	
05	X	X	X	X	
06	X	X	X	X	
07	X	X	X	X	
08	X	X	X	X	
09	X	X	X	X	
10	X	X	X	X	
11	X	X	X	X	
12	X	X	X	X	
13	X	X	X	X	
14	X	X	X	X	
15	X	X	X	X	
16	X	X	X	X	

TABLA DE VALIDACIÓN					
ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
17	X	X	X	X	
18	X	X	X	X	
19	X	X	X	X	
20	X	X	X	X	
21	X	X	X	X	
22	X	X	X	X	
23	X	X	X	X	
24	X	X	X	X	
25	X	X	X	X	
26	X	X	X	X	
27	X	X	X	X	
28	X	X	X	X	
29	X	X	X	X	
30	X	X	X	X	
31	X	X	X	X	
32	X	X	X	X	
33	X	X	X	X	
34	X	X	X	X	
35	X	X	X	X	
36	X	X	X	X	
37	X	X	X	X	
38	X	X	X	X	
39	X	X	X	X	
40	X	X	X	X	

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivos

Objetivo General

Diseñar lineamientos de Control Interno para los procesos administrativos y medulares del departamento de administración en la Caja de Ahorros y préstamo de la Alcaldía del Municipio San Cristóbal.

Objetivos Específicos

1. Identificar los procesos administrativos y medulares del departamento de administración en la caja ahorro y préstamo de la Alcaldía del Municipio de San Cristóbal.
2. Analizar el control interno en los procesos medulares del departamento de administración en la caja de ahorro y préstamo de la Alcaldía de San Cristóbal.
3. Proponer lineamientos de control interno para los procesos administrativos y medulares del departamento de administración en la caja de ahorro y préstamos de la Alcaldía de San Cristóbal.

d. CUADRO DE OPERACIONALIZACION

Objetivos específicos	Variables	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Subindicadores	Ítems				
1. Identificar los procesos administrativos y medulares del departamento de administración en la caja ahorro y préstamo de la Alcaldía del Municipio de San Cristóbal.	Procesos administrativos y medulares	Como la capacidad de integrar, procesar y transferir información conocimiento dentro y fuera de la organización, permitiendo identificar el tejido o redes de actividades que pueden ser desarrolladas de manera colectiva y coherentemente articulada conforme a la misión y visión institucionales. (Fuen mayor y castro)	Proceso administración	Planeación	Tácticos, operativos	1				
					Visión, misión, objetivos, metas	2				
					Estrategias, procesos, políticas procedimientos, niveles, horizontales	3,4,5				
				Organización	Estructura organizacional	9				
					División y distribución de funciones	10				
					Cultura organizacional	11 al 13				
					Estudios administrativos.	14				
				Dirección	Autoridad	15				
					Liderazgo, motivación	16,17				
				Control	Comunicación, supervisión.	18, 19				
					Naturaleza	20				
					Sistemas, niveles	21,22				
					Procesos, áreas de aplicación.	23,24				
Herramienta, calidad.	25,26									
2. Analizar el control interno en los procesos medulares del departamento de administración en la caja de ahorro y préstamo de la Alcaldía de San Cristóbal	Control interno	Es un proceso efectuado por el concejo de administración, la dirección y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos. (Fonseca Luna)	Clasificación	Administrativo y Contable		1				
				Efectividad		2				
				Objetivos	Confiablez en la información financiera		3			
				Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables		4				
				Autorización en las transacciones		5				
				Verificación de los sistemas		6				
				Adecuación y segregación de funciones		7				
				Salvaguardia y custodia física de activos y registros		8				
				Responsables	Director ejecutivo		9			
				Gerencia		10				
				Gerente financiero		11				
				Comité de auditoría		12				
				Auditor interno		13				
				Otras personas		14				
				Componentes	Ambiente de control interno		15 al 17			
				Evaluación de los riesgos		18 al 21				
				Actividades de control		22 al 28				
				Información y comunicación		29 al 33				
				Monitoreo		34 al 36				
				Bases legales control interno caja de ahorro	Control de efectivo		37			
				Control contable administrativo		38 al 39				
				Presentación auditorias		40				
				3. Proponer lineamientos de control interno para los procesos administrativos y medulares del departamento de administración en la caja de ahorro y préstamos de la Alcaldía de San Cristóbal.				Proponer lineamientos de control interno.		

Fuente: Bridgewater, Z(2016)



ANEXOS 2

Cuestionario1

Estimado Sr. (a), con el fin recopilar información que permita conocer la situación actual de los procesos administrativos y diseñar lineamientos de control interno para los procesos medulares del departamento de administración en la caja de ahorro y préstamo de la Alcaldía San Cristóbal. Conteste el siguiente cuestionario.

Nombre del área: _____

Objetivo: _____

Responsable: _____

Fecha: _____

Instrucciones: Indique con una “x” en la parte derecha del cuestionario la opción que mejor describa el funcionamiento de la caja de ahorro y préstamo.

S	Si o Siempre
CS	Casi siempre
AV.	Alguna vez
N	No o nunca
Observación	

Ítems	Elementos a evaluar	S	CS	AV	N	Observación
Planeación						
1	¿En la organización se desarrolla algún tipo de plan: tácticos u operativos?					
2	¿La organización tiene definido la misión, visión, objetivos y metas?					
3	¿En la organización existen estrategias definidas?					
4	¿La organización tiene un enfoque de procesos definidos?					
5	¿La organización cuenta con políticas definidas, su aplicación es general o específica?					
6	¿La organización tiene definidos los procedimientos para llevar a cabo las actividades, estos están documentados?					
7	¿La organización Se lleva a cabo un análisis interno de las fortalezas y debilidades ?					
8	¿La organización programas los planes a corto o mediano plazo?					
Organización						
9	¿La organización cuenta con organigrama y estructura bien definida?					
10	¿La organización cuenta con manuales de funciones para la realización de las actividades?					
11	¿En la organización, las capacidades de los empleados son aprovechadas en forma optima para obtener los resultados?					
12	¿En la organización existe algún documento que consigne los requerimientos para el reclutamiento y selección del personal?					
13	¿La organización puede detectar fácilmente las necesidades de capacitación?					
14	¿La organización realiza estudios de mejoramiento administrativo?					→ →

Dirección		S	CS	AV	N	Observación
15	¿Dentro de la organización se identifica la autoridad fácilmente?					
16	¿La autoridad tiene algún tipo de liderazgo?					
17	¿Los directivos motivan a cumplir con los objetivos de la organización y los apoyan con las necesidades individuales?					
18	¿En la organizacional la comunicación fluye de forma clara durante la ejecución de los procesos?					
19	¿Los supervisores orientan a los trabajadores en los procesos de la organización?					
Control						
20	¿Están definidos los controles en la organización?					
21	¿En la organización el control esta fundamentado en normas?					
22	¿El control se concentra en recursos humanos: alta gerencia o nivel administrativo, materiales y financieros?					
23	¿Considera que influye la aplicación de controles en los procesos de la organización ?					
24	¿Se cuenta con controles financieros, presupuesto y medición del desempeño?					
25	¿La organización cuentan con algún sistema o actividad para revisar los controles?					
26	¿Cuenta la organización con un sistema de gestión de calidad?					

¡Gracias por su valiosa colaboración!



Cuestionario 2

Nombre del área: _____

Objetivo: _____

Responsable: _____

Fecha: _____

Instrucciones: Indique con una “x” en la parte derecha del cuestionario la opción que mejor describa el funcionamiento de control interno de la caja de ahorro y préstamo.

Ítems	Elementos a evaluar	S	CS	AV	N	Observación
Clasificación						
1	¿La caja de ahorros mantiene un manual de procedimientos que defina los sistemas administrativos y los métodos contables a seguir ?					
Objetivos						
2	¿Son controles internos diseñados por la administración, para asegurar que todas las operaciones son ejecutadas con efectividad ?					
3	¿Considera que las políticas, métodos y procedimientos diseñados por la administración aseguran que la información financiera es válida y confiable?					
4	¿La administración tiene políticas y procedimientos específicos establecidos para asegurar que los recursos son ejecutados de conformidad con las leyes y regulaciones de la superintendencia de cajas de ahorros ?					
5	¿Todas las transacciones cuentan con un sistema apropiados de autorización conforme a las instrucciones y criterios establecidos por la administración?					
6	¿Existe una verificación periódica del correcto reflejo de las transacciones reales a la información generada por el sistema de procedimientos establecidos, de forma que pueda detectarse posibles errores surgidos ?					
7	¿La caja de ahorros cuenta con un manual para segregación de funciones?					
8	¿La documentación y archivos de la caja de ahorros están en un lugar protegido y con acceso restringido?					
Responsables						
9	¿Se analiza y revisan con la dirección o comité de dirección los procesos administrativos, contables e informes financieros?					
10	¿El administrador establece actividades de control para asegurar que las áreas cuenten con recursos suficientes para un desempeño acorde con los objetivos a cumplir?					
11	¿Se realizan revisiones por parte del responsable financiero (tesorero) de los procesos contables que se ejecutan en la caja de ahorro?					
12	¿En la caja ahorro se realizan actividades de seguimiento continuo, a través de actividades de supervisión y otras acciones por parte de un comité de auditores?					
13	¿Se realizan actividades de seguimiento continuo, a través de actividades de supervisión y otras acciones por el auditor interno?					
14	¿Se realizan revisiones periódicas de la estructura organizativa, económica y financiera de la caja de ahorro por personas externas?					→ →

Componentes						
Ambiente						
15	¿Se han establecido en forma documentada los principios de la integridad y valores éticos de la organización, a través de un Código de Conducta, que determine la política de la misma respecto de asuntos críticos donde pueden verificarse conflictos de interés?					
16	¿Existe un Manual de Funciones de la Caja donde se contemplen las responsabilidades de cada uno de los procesos medulares y de la estructura organizacional?					
17	¿La administración realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral?					
Evaluación de los riesgos		S	CS	AV	N	Observación
18	¿Existe la cultura de administración de riesgos a través acciones de capacitación del personal responsable de los procesos medulares del departamento de administración?					
19	¿Se realiza y documenta la evaluación de riesgos de los procesos medulares del departamento de administración?					
20	¿En la evaluación de riesgos de los procesos medulares de administración se considera la posibilidad de fraude?					
21	¿Los procesos medulares de administración cuentan con planes de recuperación de desastres y de contingencia en los procesos medulares de administración?					
Tipo de actividades de control						
22	¿La junta directiva diseñó políticas para la verificación del cumplimiento de los controles administrativos y contables que establece la superintendencia de cajas de ahorros y prestamos?					
23	¿La administración realiza actividades de control para la verificación del cumplimiento de los objetivos, cronogramas y tiempo empleado en los procesos?					
24	¿Se asegura la integridad del procesamiento de información mediante la verificación de la correlación numérica de los comprobantes de ingresos, egresos, calculo de totales y generación de nuevos créditos?					
25	¿La caja de ahorro mantiene controles preventivos para mantener los recursos institucionales (financieros, materiales y tecnológicos) del departamento de administración?					
26	¿Tiene implementados actividades de control para asegurar que el acceso y la administración de la información se realice por el personal asignado?					
27	¿Existe un plan de capacitación de la administración que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los cargos?					
28	¿Se evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?					
Información y comunicación						
29	¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente?					
30	¿Existe apoyo de la Directiva hacia la implantación de un nuevo y más apto sistema de información?					
31	¿Existen mecanismos adecuados que faciliten la comunicación al interior de la organización para reportar denuncias de posibles actos indebidos que involucren a los empleados que ejecutan las operaciones?					
32	¿Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos del departamento de administración. Las mismas son evaluadas periódicamente?					
33	¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten la atención de requerimientos de usuarios externos?					
Monitoreo						
34	¿Se evalúa que los componentes del control interno, están presentes y funcionan adecuadamente en su departamento de administración?					
35	¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?					
36	¿Se asegura que sean atendidas las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por los auditores internos y externos?					
Bases legales de control interno de la caja de ahorro y préstamo						
37	¿Se tiene definido un plan contable de contables debidamente descrito y codificado acorde con las transacciones de la caja de ahorro y prestamos?					
38	¿Comprueba el tesorero la adecuación de los asientos contables en cuanto a su descripción, soporte y autorización?					
39	¿Se preparan informes financieros y con que frecuencia?					
40	¿Existe un responsable de controlar y revisar las normas que deben cumplir las auditorías presentadas a la superintendencia de caja de ahorro?					

¡Gracias por su valiosa colaboración!