



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN UNA ASOCIACIÓN
CIVIL: ESTUDIO DE CASO X, A.C.”**

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTA:

C.P. María Gabriela Monge Ortega

DIRECTORA:

Dra. María Antonieta Monserrat Vera Muñoz

Asesores:

Dra. Rafaela Martínez Méndez
Dr. José Gerardo Serafín Vera Muñoz
M.A. Juan Bernardino Soriano Ventura

Puebla, Pue. Marzo 2019

DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: **"IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN UNA ASOCIACIÓN CIVIL: ESTUDIO DEL CASO X, A.C."**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

MARÍA GABRIELA MONGE ORTEGA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 14 de marzo de 2019

DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ



c.c.p. Alumno (s)

DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: "**IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN UNA ASOCIACIÓN CIVIL: ESTUDIO DEL CASO X, A.C.**", elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

MARÍA GABRIELA MONGE ORTEGA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 14 de marzo de 2019


DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ



c.c.p. Alumno (s)

DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Temático** de la tesis denominada: "**IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN UNA ASOCIACIÓN CIVIL: ESTUDIO DEL CASO X, A.C.**", elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

MARÍA GABRIELA MONGE ORTEGA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 14 de marzo de 2019


DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ



c.c.p. Alumno (s)

DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Lector** de la tesis denominada: **"IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN UNA ASOCIACIÓN CIVIL: ESTUDIO DEL CASO X, A.C."**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

MARÍA GABRIELA MONGE ORTEGA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 14 de marzo de 2019


M.A. JUAN BERNARDINO SORIANO VENTURA



c.c.p. Alumno (s)



Oficio No. FCP/SIEP-010/19
Asunto: Digitalización de Tesis

C. **MARÍA GABRIELA MONGE ORTEGA**

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **"IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN UNA ASOCIACIÓN CIVIL: ESTUDIO DEL CASO X, A.C."**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"
H. Puebla de Z., 21 de marzo de 2019


DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado

c.e.p. SIEP
ECA

Facultad
de Contaduría
Pública

Bvld. Capitán Carlos Camacho Espiritu,
No. 70 Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 239 55 00 Ext. 5552

ÍNDICE

RESUMEN	3
ABSTRACT	4
I. INTRODUCCIÓN	5
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
III. JUSTIFICACIÓN	7
IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
IV.1 Objetivo General	8
IV.2 Objetivos Específicos	8
V. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	9
V.1 Sistematización de la pregunta	9
VI. HIPÓTESIS	9
VII. VARIABLES	10
VII.I Variable independiente	10
VII.II Variable dependiente	10
VIII. ALCANCES Y LIMITACIONES	10
IX. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	xi
CAPÍTULO I. CONTROL INTERNO	15
1.1. ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO	15
1.2. CONCEPTO DE CONTROL INTERNO	18
1.3. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO	23
1.4. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO	26
1.5. PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO	27
1.6. ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO	30
1.7. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO	35
1.8. LIMITACIONES INHERENTES AL CONTROL INTERNO	36
1.9. MODELOS DE CONTROL INTERNO	38
1.10. MODELO COSO	39
1.11. PROPÓSITO DEL CONTROL INTERNO	42
CAPÍTULO II. ASOCIACIONES CIVILES	44
2.1 ANTECEDENTES DE LAS ASOCIACIONES CIVILES.	44
2.2. SOCIEDAD CIVIL	45
2.3 REQUISITOS GENERALIDADES DE UNA ASOCIACIÓN CIVIL.....	46
2.4 ADMINISTRACIÓN DE LAS ASOCIACIONES CIVILES	48
CAPÍTULO III. ESTUDIO DE CASO ASOCIACIÓN CIVIL “X”	53
3.1 ANTECEDENTES DE LA ASOCIACIÓN CIVIL	53
3.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA	59
3.3 PRÁCTICAS DE CONTROL	59
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO	62
4.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	62
4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO	62
4.3 ESTUDIO DE CASO	63
4.4 INSTRUMENTO	63
4.5. BITÁCORA DE TRABAJO DE CAMPO.....	64

4.6	METODOLOGÍA	65
4.7	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	66
4.8	ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS)	68
	PROPUESTA	70
	CONCLUSIONES	92
	REFERENCIAS	95
	ANEXOS	101

RESUMEN

El control interno constituye la columna vertebral de la operación en la administración por su alto impacto en la generación de información veraz y oportuna en la toma de decisiones.

El beneficio a obtener en un futuro próximo, con un control interno razonable es la eficiente administración de los recursos materiales y financieros en la empresa, que en el presente trabajo se aterriza en una Asociación Civil, situación que en la actualidad es de suma importancia por el ambiente económico del país.

El presente estudio sirve para medir y hacer comparaciones de un periodo a otro y busca determinar el impacto económico y social que tendrá la creación de los controles internos, con base en el Control Interno COSO.

Las aplicaciones de este estudio ofrecen la oportunidad de visualizar el Control interno apoyado e COSO, aplicado a una Asociación Civil, dedicada al deporte profesional, apreciándose repercusiones positivas en la logística eficiente de la operación.

PALABRAS CLAVE:

Control Interno
Asociación

Civil.

ABSTRACT

Internal control is the backbone of the operation in the administration because of its high impact on the generation of accurate and timely information in decision-making.

The benefit to be obtained in the near future, with a reasonable internal control is the efficient administration of material and financial resources in the company, which in the present work is landed in a Civil Association, a situation that is currently of utmost importance for the economic environment of the country.

The present study serves to measure and make comparisons from one period to another and seeks to determine the economic and social impact that the creation of internal controls will have, based on the COSO Internal Control.

The applications of this study offer the opportunity to visualize the Internal Control supported by COSO, applied to a Civil Association, dedicated to professional sports, appreciating positive repercussions in the efficient logistics of the operation.

Keywords:

Internal Control

Civil Association.

I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones conjuntan una diversidad de recursos humanos y materiales que se tienen que controlar, para poder salvaguardarlos, garantizar el oportuno registro de las transacciones realizadas, apego a las políticas administrativas y efectividad en el manejo de los recursos. Debido a lo anterior es que, el control interno que la organización implemente cobra importancia vital.

El control interno es una herramienta indispensable en toda empresa u organización, para su implementación hay que identificar las necesidades de la empresa u organización y de acuerdo a esas necesidades diseñar el control interno que garantice certidumbre y confianza en la información para toma de decisiones.

Por consiguiente, el diseño e implementación del control interno es una de las inquietudes de la mayoría de las empresas u organizaciones, que les exige poder cumplir, con una herramienta protección a sus recursos y al mismo tiempo contar con un apoyo para la gestión de riesgos. El diseño del control interno lleva a revisar los distintos enfoques, características y aplicaciones del mismo para poder adoptar en la empresa u organización, el control que le proporcione los resultados esperados.

Para desarrollar el tema presentado se consideró la siguiente estructura:

En el primer capítulo se presentan definiciones, objetivos y características de control interno, tomando en cuenta teorías sobre los modelos existentes para el control interno, de tal forma que estos pueden ser implementados en cualquier tipo de organización.

En el capítulo II se hace la descripción de una Asociación Civil (AC), sus características y demás peculiaridades.

En el capítulo III se describe la metodología y las técnicas de investigación utilizadas, para recabar la información que servirá de sustento para la elaboración de una propuesta que impacte favorablemente.

Para finalizar el presente trabajo se presentan las conclusiones, referencias y anexos.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al hacer referencia a las empresas u organizaciones, exige mencionar que de acuerdo a su giro, forma de constitución, etc, cada una puede perseguir objetivos distintos, y como parte de ellos no se encuentra el diseño e implementación del control interno, sin embargo la falta de un sistema de control interno, provoca una debilidad en la gestión y se refleja de diversas formas: en la operación, finanzas, administración, contabilidad, existencias, ventas, etc.

Las Asociaciones y Sociedades Civiles no marcan excepción a lo anterior, es por ello que en este tipo de organizaciones también es imprescindible, diseñar e implementar un control interno adecuado que le permita gestionar riesgos, en su caso minimizarlos y contar con una herramienta que provea tranquilidad en el resguardo de los recursos de la empresa, gestión de riesgos y dotar de información confiable para la toma de decisiones.

III. JUSTIFICACIÓN

El control interno en la empresa u organización debe diseñarse acorde a su tamaño, actividad operación y particularidades propias de cada una de ellas. Es por ello que el control interno se recomienda que no se implemente como un modelo estándar que puede aplicar a cualquier empresa u organización.

Un control interno razonablemente diseñado e implementado, marca su importancia cuando se refleja, al permitir detectar acciones que le faciliten anticiparse a situaciones no previstas con un impacto financiero en el manejo irregular los activos, incumplimientos de compromisos con terceros o legales que le incrementen sus pasivos, tener una situación susceptible de errores y fraudes.

Por lo que, para poder diseñar un control interno adecuado a las necesidades de la empresa u organización hay que realizar una exhaustiva búsqueda dentro de los enfoques y modelos de control internos, que permita tener los elementos necesarios para cumplir con el control interno que proporcione a la empresa u organización apoyos y beneficios. Independiente de su tamaño giro o forma de constitución.

El control interno es una herramienta que permite y facilita lograr los objetivos establecidos de una empresa u organización, cuando se cuida su diseño e implementación y le genera apoyo y beneficios en sus diversas áreas.

Por lo que es importante seguir un proceso en el diseño e implementación del control interno, para que le sea útil a la empresa u organización y que en el presente trabajo se propone.

IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

IV.1 Objetivo General

Diseñar un control interno de acuerdo a la detección de necesidades y característica de la una Asociación Civil, que permita contar con una herramienta para la gestión, toma de decisiones y que apoye para el cumplimiento de sus objetivos.

IV.2 Objetivos Específicos

- Describir al control interno.
- Investigar los enfoques del Control interno.
- Indagar la forma de detectar las necesidades de control de una empresa u organización.
- Describir los tipos de control interno.
- Describir una AC
- Conocer y analizar las características y necesidades de una AC

- Identificar los beneficios que se esperan obtener al diseñar e implementar un control interno razonable para las necesidades de una AC.

V. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué elementos debe considerar el diseño e implementación de un control interno, para contar con una herramienta para la gestión, toma de decisiones y apoyo para el cumplimiento los objetivos, en una Asociación Civil?

V.1 Sistematización de la pregunta

¿Qué es control interno?

¿Cuáles son los enfoques del Control interno?

¿De qué forma se pueden detectar las necesidades de control de una Asociación Civil?

¿Cuáles son los tipos de control interno?

¿Qué es una Asociación Civil?

¿Cuáles son las características y necesidades de una Asociación Civil?

¿Qué se obtienen al diseñar e implementar un control interno razonable para las necesidades de una Asociación Civil?

VI. HIPÓTESIS

Un control interno diseñado de acuerdo a la detección de necesidades y característica de una Asociación Civil, permitirá contar con una herramienta para la gestión, toma de decisiones y que apoye para el cumplimiento de sus objetivos.

VII. VARIABLES

VII.I Variable independiente

Control interno diseñado de acuerdo a la detección de necesidades y característica de una Asociación Civil.

VII.II Variable dependiente

Herramienta para la gestión.

Toma de decisiones.

Apoyo para el cumplimiento de objetivos.

VIII. ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances:

El alcance Diseño de control interno de acuerdo a las necesidades de una Asociación Civil.

Limitantes:

Se refiere a Asociación Civil en particular.

IX. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se empleó el método deductivo, partiendo de lo general a lo particular, para obtener información concreta, una vez analizados los datos, se partió de lo particular a lo global, al finalizar se generó una propuesta de control interno aplicada a todas a una Asociación Civil, tomada como caso de estudio.

Por la naturaleza del presente estudio, la investigación se consideró de tipo descriptivo, explicativo, cuyo objetivo fue describir la problemática de no contar con un sistema de control interno en una asociación Civil y posteriormente explicar cómo el control interno impacta de forma positiva en la gestión administrativa.

Se aplicó en la investigación documental, la consulta de libros, revistas, normas, leyes, decretos, páginas electrónicas, etc.

Las técnicas de investigación que se utilizaron son: 1) recopilación y análisis documental, a través de documentos bibliográficos, archivos, medios electrónicos y Asociación Civil, 2) entrevistas a profundidad.

Finalmente, se recurrió al análisis cuantitativo y cualitativo de la información, para generar una propuesta de control interno, de acuerdo a la detección de necesidades y característica de una Asociación Civil .

CAPÍTULO I

CONTROL INTERNO

CAPÍTULO I. CONTROL INTERNO

En este primer capítulo, se aborda el concepto de control interno, así como sus antecedentes, enfoque, características, tipos, beneficios, ventajas y desventajas inherentes y limitantes de aplicación. El impacto que ha generado a través del tiempo, complementando con; definiciones, objetivos, importancia, principios y elementos; de igual manera se incluye el control administrativo, el contable y se conjuntan para poder detectar los errores en tiempo y mejorar los procedimientos, lo cual permite entender la importancia en el desarrollo de una gestión efectiva dentro de cualquier tipo de organización.

Se presenta para finalizar un análisis del sistema COSO, por ser de suma importancia, ya que se considera como un punto de referencia internacionalmente obligado al tratar la materia de Control Interno; así mismo, el informe COSO cuenta con un objetivo primordial que es, establecer una definición de Control Interno y un desarrollo más claro de los procesos.

1.1. ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO

El ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual formaba parte. Como consecuencia de ello, está el nacimiento y evolución de los números, los cuales empezaron con cuentas simples en los dedos de manos y pies, pasando por la utilización por la de piedras y palos para su control, hasta llegar al desarrollo de verdaderos sistemas de numeración.

Se puede comentar que el antecedente del control interno inicia con el nacimiento y evolución de los números y las cuentas simples que en inicio se con los dedos de manos y pies, pasando por la utilización de piedras y palos para su control, hasta llegar al desarrollo de verdaderos sistemas de numeración; mismos que apoyaron al ser humano en su necesidad por sus pertenencias y las del grupo del cual formaba parte.

El control interno se empezó a utilizar en los antiguos imperios de Egipto, Fenicia y Siria entre otros, en los cobros de los impuestos. En la Edad Media aparecieron los primeros libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios y en Venecia en el año 1494, fue escrito el libro sobre la Contabilidad de partida doble por el Franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo. Se piensa que el origen del control interno, surge con la partida doble (Rodríguez, 2000).

Durante la Revolución Industrial, se incrementó el desarrollo del Control Interno y fue hasta fines del siglo XIX que los empresarios se preocuparon por integrar e instituir sistemas adecuadamente razonables para la protección de sus bienes e intereses.

De acuerdo con Ponce (2007), el control interno es primordial en el proceso administrativo, en la que se incluyen todas las actividades emprendidas para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones garantizadas que hoy en día se tiene como un problema en las pequeñas empresas debido a que no se le da el tiempo para poder revisar.

La alta dirección debe promover las medidas pertinentes para contar con un sistema de control interno, conformado por un conjunto de actividades diseñadas y

ejecutadas por la administración, que garantice una seguridad en el logro de los objetivos organizacionales y rendición de cuentas.

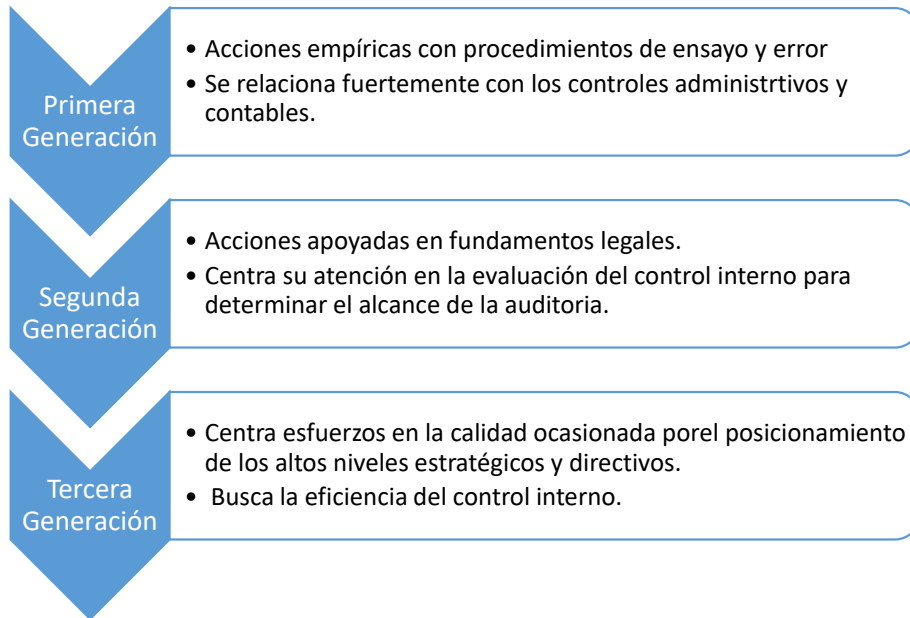
En este contexto, el concepto de control interno y su utilidad han ido incorporándose progresivamente en los procesos y en la cultura de las organizaciones, implantando prácticas administrativas modernas, integrando elementos innovadores para la gestión.

El control interno se ha convertido en una herramienta indispensable para las empresas u organizaciones y su utilidad ha sido identificada progresivamente en los procesos y distintas áreas, adoptando la puesta en marcha de prácticas administrativas modernas, para hacer frente a las exigencias del entorno global en el que se encuentran.

En el siglo XXI, la alta dirección continua con la responsabilidad, de diseñar e implementar el Control Interno en la empresa u organización; control interno, integrado por diversas actividades diseñadas y ejecutadas con el propósito, que le provean seguridad razonable en el logro de los objetivos, una adecuada rendición de cuentas y toma de decisiones.

Como parte de la evolución del control interno, Mantilla (2003), identifica tres generaciones en la evolución del control interno Figura 1.1.

Figura 1.1. Generaciones del Control Interno



Fuente: elaboración propia con base en Mantilla (2003).

Abordados de los antecedentes y evolución del control interno a continuación se incluyen diversos conceptos del mismo.

1.2. CONCEPTO DE CONTROL INTERNO

En la actualidad existen infinidad de conceptos de control interno y estos van dirigidos a contribuir al logro de los objetivos propuestos por las entidades, así como salvaguardar los recursos de las organizaciones, contribuir a obtener información confiable, etc.

El control, en un significado extenso, hace referencia a: la comprobación, inspección, fiscalización o intervención, para poder contrastar sí, las actuaciones están o no en consonancia con normas o criterios dados que marcan cómo se debe hacer (Gutiérrez y Católico, 2015).

Particularizando en el control interno, en el año de 1949 el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), aporta a primera definición formal de control interno: “El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas”.

En palabras de Chapman (1965), se entiende por Control Interno: el programa o plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados adoptados y adaptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa.

El control interno comprende el plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección (Instituto Mexicano de Contadores Públicos [IMCP], 1982).

El mismo Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) dice que el control interno consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad (IMCP, 2000).

“El sistema de control interno, comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una organización, con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas” (Schuster, 1999, p. 2).

El control interno es un proceso efectuado por la junta directiva para la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos en las categorías de 1) efectividad y eficiencia de las operaciones, 2) confiabilidad de la presentación de informes financieros y 3) acatamiento de leyes y regulaciones aplicables (Whittington, 2005, p 195).

Aguirre (2012), el control interno es un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización orientados a asegurar: eficiencia y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de una entidad (p. 5).

Para Santillana (2002), el control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que en forma coordinada adopta una empresa para: salvaguardar sus activos, validar su contabilidad e información

financiera y administrativa y operacionalmente, promover la eficiencia operativa y estimular el cumplimiento de las políticas establecidas por la administración (p. 2).

Mantilla (2003) define al control interno como un proceso ejecutado por el consejo de directores, administración y colaboradores de una entidad diseñado para tener seguridad razonable en el logro de los objetivos siguientes: efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad en la información financiera, cumplimiento de la normatividad aplicable (p, 14).

El control interno es un proceso mediante el cual se identifica el estilo de gestión aplicado en la administración de la entidad y permite detectar posibles inconvenientes dentro de los procesos organizacionales, convirtiéndose en una ayuda para de la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos inicialmente establecidos (Navarro y Ramos, 2016).

Continuando con el concepto de control Interno se menciona que en el año de 1989 se adelantó un estudio tendiente a establecer un nuevo concepto de Control Interno, el cual fue dado a conocer en el mes de octubre de 1992 en el seno del XIV Congreso Mundial de Contadores celebrado en Washington. Este estudio titulado "Control Interno - Un Marco de Trabajo Integrado"[COSO, 1992], fue adoptado plenamente por el Consejo Técnico de la Contaduría Pública, el cual realizó un detallado análisis del mismo siendo plasmado en la Declaración Profesional No.7 estableciéndose la siguiente definición del nuevo concepto de control interno:

A la luz de enfoque del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión (*Treadway Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*

Commission [COSO]). 2015, el control interno, lo define como: “Un proceso efectuado por la Junta Directiva, la gerencia y otro personal de la organización, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías”:

- a) •Efectividad y eficiencia de las operaciones.

- b) •Confiabilidad de reportes.

- c) •Cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables.

Tomando en cuenta las anteriores definiciones, se construyen los siguientes conceptos de Control Interno:

Es el proceso conformado por políticas, procedimientos y métodos implantados por la alta dirección, con el fin de dar seguridad y confiabilidad a la información que se genera en las transacciones económicas, promoviendo la eficiencia y la eficacia en la organización y asegurar el conocimiento y cumplimiento a las leyes y normas que le son aplicables.

El control interno comprende un plan general de acción tendiente en el que se involucra la administración y colaboradores de la entidad, garantizar la razonable efectividad contable y administrativa: en la efectividad de las operaciones, confiabilidad de los reportes y cumplimiento de la normatividad aplicable a la entidad.

1.3. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Desde la planeación, implementación, desarrollo y evaluación el control interno debe perseguir objetivos, los cuales deben ser encaminados a mejorar el funcionamiento de la organización, De acuerdo a esto, los objetivos del control interno son:

- Salvaguardar los recursos de la organización, reduciendo los riesgos administrativos potenciales y reales que los puedan afectar.
- Garantizar la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones de la organización, promoviendo la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas.
- Asegurar la confiabilidad de la información financiera y de los registros que respaldan la gestión de la organización.
- Definir y aplicar medidas de prevención y corrección de riesgos que puedan comprometer el logro de los objetivos programados.
- Cumplir a cabalidad con las leyes y normas aplicables.

De acuerdo a Dextre & Del Pozo (2012), el control interno debe cubrir los siguientes aspectos:

Implementación de normas.

Descripción y ejecución de las actividades.

Formas para medir el rendimiento.

Comprobación de las actividades.

Determinar si los resultados guardan concordancia con lo esperado.

Ejecución de acciones correctivas de ser necesarias.

Realizar los ajustes necesarios para alcanzar los resultados inicialmente propuestos.

Para Del Toro, et. al. (2005), los objetivos del control interno son:

Confiabilidad de la información.

Eficiencia y eficacia de las operaciones.

Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.

Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

En la última década los controles internos han tomado una orientación dirigida de manera prioritaria a fomentar la eficiencia, reduciendo el riesgo en la

consecución de los objetivos, ayudan a asegurar la confiabilidad de la información financiera y la de gestión, a proteger los recursos, y a cumplir las leyes, reglamentos y cláusulas contractuales aplicables (Rivas 2011).

Los objetivos del Control Interno de forma sintética se ilustran en la Figura 2.

Figura 1.2 Objetivos del Control Interno



Fuente: Elaboración propia.

1.4 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

La importancia del control interno reside básicamente en facilitar una herramienta adicional para el buen manejo, custodia, control y aplicación de los recursos de las organizaciones; para la consecución de los objetivos establecidos, de conformidad con las leyes y demás disposiciones legales aplicables; así como para contribuir al fortalecimiento de los principios de transparencia y rendición de cuentas.

Con base en la experiencia laboral una organización que no ejerce un control interno en sus operaciones no es capaz de detectar y prevenir riesgos por no contar con una herramienta de apoyo en la dirección.

El control interno en las organizaciones, es un instrumento más para el logro de sus objetivos, la cual es un proceso bajo la responsabilidad de la alta dirección y ejecutada por ésta y cada uno de sus integrantes, por lo que es trascendente que todos conozcan su marco conceptual, sus componentes y la importancia de su implementación y operatividad.

Tomando como apoyo lo anterior, se puede decir que toda organización debe contar con un control interno adecuado para salvaguardar sus activos, optimizar sus recursos, ser eficiente y eficaz en lo administrativo, contable y en lo operativo, contar con información financiera confiable, evitar, fraudes, riesgos y corrupción, entre otros.

Comentario [MVM1]: Falta cita

Comentario [W2]:

Comentario [W3]:

Comentario [W4]:

1.5 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO

El control Interno está establecido en la aplicación racional que está fundamentada en principios, según Perdomo Moreno y Holmes (citados por: Rodríguez, 2000), de la siguiente manera

- La separación de Funciones de Puesto, Custodia y Registro
- En cada operación de la organización debe intervenir por lo menos dos o más personas
- Nunca el personal debe tener acceso a los registros que controlan sus actividades
- El trabajo del subordinado no será de revisión, sino que funcionará como un complemento
- El departamento de contabilidad será el único que funja la parte del registro
- Se debe seleccionar y capacitar al personal para un mejor rendimiento
- En medida de lo posible debe hacerse rotación de personal, ya que esto evitara un fraude
- Los manuales de funciones y procedimientos son una parte importante de la organización ya que evitara errores por lo que deben de asignar a cada empleado por escrito.

Los principios del control interno establecen los fundamentos específicos y de aceptación general para el diseño, aplicación y funcionamiento del mismo para las organizaciones en las áreas operativas, administrativas y financieras. (Barquero, M. 2013). Derivado de lo anterior se puede mencionar que el control interno implica los siguientes principios:

- Igualdad: Velar porque las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin otorgar privilegios a grupos especiales.
- Moralidad: Todas las operaciones se deben realizar no solo acatando las normas aplicables a la organización, sino los principios éticos y morales que rigen la sociedad.
- Eficiencia: Velar porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.
- Economía: Vigilar que la asignación de recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y metas de la organización.
- Celeridad: Consiste en que uno de los principales aspectos sujetos a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna por parte de la organización a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia (Barquero, M. 2013).

Las organizaciones son las que establecen los procedimientos de control para el logro eficiente y eficaz de los objetivos, que a su vez puede ser destinado a evitar, identificar y/o corregir errores.

Los procedimientos de control generalmente aceptados son:

- Delimitar las responsabilidades.
- Segregar funciones de carácter incompatible.

- Dividir el procesamiento de cada transacción.
- Seleccionar funcionarios hábiles y capaces.
- Crear procedimientos que aseguren la exactitud de la información.
- Hacer rotación de deberes.
- Fianzas (pólizas).
- Dar instrucciones por escrito.
- Utilizar cuentas de control.
- Crear procedimientos que aseguren la totalidad, la autorización y el mantenimiento de la información.
- Evaluar los sistemas computarizados.
- Usar documentos pre-numerados.
- Evitar el uso de dinero en efectivo.
- Hacer depósitos inmediatos e intactos de fondos.
- Mantener orden y aseo.
- Identificar los puntos clave de control en cada proceso.
- Usar gráficas de control.

- Realizar inspecciones técnicas frecuentes.
- Actualizar medidas de seguridad.
- Registrar adecuadamente la información.
- Conservar en buen estado los documentos.
- Usar indicadores.
- Practicar el autocontrol.
- Crear al menos un suplente en cada puesto dentro de la organización para no generar dependencia en determinadas operaciones.
- Hacer que la gente sepa por qué y para qué se hacen las cosas.
- Definir objetivos y metas claras y alcanzables.
- Realizar tomas físicas periódicas de activos.

1.6 ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO

El conjunto de normas utilizadas para medir el control interno y comprobar su efectividad consta de cinco elementos, y como le hemos mencionado derivan de la forma en que la administración maneja a la organización. Después de un análisis al texto de Barquero, (2013) se pueden delimitar a los siguientes como:

Ambiente de control, consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal hacia el cumplimiento de los objetivos.

Implica los valores, la conducta ética, la integridad dentro y fuera de la organización.

Un ambiente de control adecuado, permite que las organizaciones tengan la seguridad de llevar a cabo procesos que se encuentren exentos de fallas significativas, o con ausencia de estas, que permiten el adecuado uso de recursos y eviten el uso no autorizado de los mismos, apoye la realización y registro eficiente de las operaciones y en consecuencia la obtención de estados financieros razonables que sean una real representación de la situación económica y financiera de la empresa (Escalante, 2014).

Evaluación de riesgos: representa un proceso continuo en la organización, que involucra la valoración constante de la veracidad de los sistemas de información y la mejora continua de los procesos, con el objetivo de tener la capacidad de anticiparse ante una amenaza y adoptar las medidas necesarias para minimizar o eliminar el impacto del mismo. Esta tiene un carácter preventivo y debe considerarse una parte natural del proceso de planificación de una organización.

Para realizar lo señalado en el párrafo anterior, es necesario señalar que el riesgo es una condición del mundo real en el cual hay una exposición a la adversidad, conformada por una combinación de circunstancias del entorno, donde hay posibilidad de pérdidas (Cruz, 2013). Es preciso que la empresa

ejecute actividades o programas de prevención los cuales deben desarrollarse en un proceso lógico, sistemático, documentado y que puede ser difundido de forma interna con el propósito de garantizar la gestión correcta de la actividad (Solarte, Enríquez y Benavides, 2015). Identificando, analizando y evaluando el riesgo.

La adecuada identificación de los riesgos se ha convertido en un elemento indispensable para la administración, en particular para la administración financiera financiero, esto debido a que las organizaciones se desenvuelven en un entorno cada vez más globalizado y sofisticado, donde es importante anticiparse a situaciones adversas (Rodríguez, Piñeiro y de Llano, 2014).

Es importante el análisis de los riesgos en los que puede incurrir la organización, este análisis puede convertirse en un método sistemático que permite la planeación, identificación, evaluación, tratamiento y monitoreo de la información que se encuentran asociados a las actividades organizacionales; este análisis le permite reducir sus riesgos y aumentar sus oportunidades (Vanegas y Pardo, 2014).

La evaluación de los riesgos contribuye con la descripción de los mismos a que los directivos puedan identificar, analizar y administrar, los riesgos a los que se pueden enfrentar (Rivas, 2011). En una explicación sencilla, la evaluación de riesgo consiste en la identificación y el análisis de diversas situaciones que impidan la consecución de los objetivos de la empresa.

Sistemas de información y comunicación: La tecnología de la información es una herramienta fundamental en la toma de decisiones; por ello, la

organización deberá cerciorarse de obtener, identificar, clasificar y registrar la información que genera, de una manera oportuna, suficiente y pertinente, cumpliendo con las disposiciones legales aplicables en materia de divulgación. Esta es el resultado de las actividades operativas, financieras y de control, de la organización; que debe transmitir una situación existente en un determinado momento reuniendo las características de confiabilidad, oportunidad y utilidad con el objetivo de disponer de elementos principales en la aplicación en la operación o gestión.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de una manera que llegue de forma oportuna a todos los sectores y permita además asumir las responsabilidades individuales, esta comunicación debe ser considerada parte de los sistemas de información de la empresa donde el elemento humano debe ser partícipe de las cuestiones relativas en lo concerniente a gestión y control (Gómez, Blanco y Conde, 2013). Para facilitar la información en el menor tiempo para que el personal cumplir con sus responsabilidades y a su vez mostrar veracidad y fiabilidad en dicha información. Para ello, la entidad tiene que contar con sistemas de información eficientes orientados a producir informes sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normatividad para así lograr su manejo y control (Hernández, 2016).

Procedimientos de control: Es el establecimiento, adecuación y funcionamiento de las actividades de control interno obligatorios para el logro de los objetivos y metas organizacionales, asegurando de manera razonable la generación de información financiera, presupuestal y de operación confiable, oportuna y suficiente, para así salvaguardar los recursos y garantizar la transparencia de su manejo.

Las actividades de control, son las normas y procedimientos que se constituyen en acciones necesarias en la implementación de las políticas que pretenden asegurar el cumplimiento de las actividades que pretenden evitar los riesgos.

Las actividades de control se realizan en todos los niveles y en todas las funciones de la empresa, donde se incluye aspectos como los procesos de aprobación y autorización, las iniciativas técnicas, los programas y las conciliaciones (Castañeda, 2014).

Las actividades de control pueden clasificarse en: preventivas, detectivas y correctivas; las actividades de control deben encontrarse relacionadas con el tipo de empresa y con el personal y las funciones que realiza dentro de ella.

Supervisión: asegura la eficiencia del control interno a través del tiempo, e incluye la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control. La supervisión debe ser continua mediante evaluaciones periódicas que incluyan actividades de dirección y supervisión. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones dependerán esencialmente de una valoración de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada (Barquero, M 2013).

La Supervisión es recomendable que se acompañe del monitoreo. Una estructura de control interno no puede garantizar por sí misma una gestión eficaz y eficiente, con registros e información financiera íntegra, precisa y confiable, ni puede estar libre de errores, irregularidades o fraudes (Rebaza y Santos, 2015). A la luz del párrafo anterior, se evidencia la importancia de la actividad de

supervisión y monitoreo. La supervisión y el monitoreo son herramientas de política que contribuyen al ambiente de las empresas. Ambos presentan un enfoque de mejora continua que a través de la evaluación, monitoreo y supervisión se encargan de la eficacia y eficiencia del Control Interno.

El seguimiento y la supervisión identifican si las acciones realizadas en cada nivel del proceso llevan hacia otros niveles; mientras que el monitoreo incluye actividades de supervisión realizadas directamente por diferentes estructuras de dirección dentro de la organización previniendo hechos que generen pérdidas o actividades costosas (Vega y Nieves, 2016).

1.7 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Perdomo Moreno (2004), clasifica el control interno en:

- Administrativo: en donde los objetivos fundamentales son;
 - ✓ Promoción de eficiencia en la operación de la empresa,
 - ✓ Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

- Contable: en donde los objetivos fundamentales son:
 - ✓ Protección de los activos de la empresa,
 - ✓ Obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.

El control interno contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos de la entidad y por consiguiente a que estos sean confiables en los registros financieros. Para tener seguridad relacionada con el logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera y operativa.
- Salvaguardar recursos de la entidad.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.
- Prevenir errores e irregularidades.

1.8 LIMITACIONES INHERENTES AL CONTROL INTERNO

El control interno de una organización tiene una serie de limitaciones inherentes al sistema. Siempre existe la posibilidad de que al aplicar los procedimientos de control surjan errores por diversos motivos, tales como:

- Falta de adecuación de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.
- Confusión o mala comprensión de las instrucciones.
- Errores de valoración.
- Eliminación o disminución de un control clave.
- Errores humanos.
- Negligencia.

- Errores humanos.
- Acontecimientos externos que escapan al control de la organización.

Por más complejos que sean los controles internos, será imposible garantizar que no van a producirse errores ni irregularidades. En este sentido, lo que se pretende es que los controles brinden una certeza razonable de que estas irregularidades sean detectadas e impedir que ocurran.

De igual manera, el costo de la implementación de un control no debe exceder el beneficio del control, por lo tanto la dirección deberá considerar los costos de la implementación de los controles e identificar las consecuencias.

Por otro lado, es de suma importancia considerar que un control excesivo puede ser costoso y contraproducente. Asimismo las medidas innecesarias pueden limitar la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados (Cepeda, A. 1997).

Se considera también que ningún sistema de control interno, por más detallado y estructurado que sea, puede por sí sólo garantizar el cumplimiento de sus objetivos. Debido a esto sus limitaciones inherentes, el control interno solamente puede brindar la seguridad “razonable” de que el objetivo se logre; estas limitaciones incluyen:

- El requisito usual de que un control establecido sea costo-beneficioso;

- El error humano debido a malentendidos, descuidos y fatiga;
- La potencialidad de una colusión que pueda evadir los controles que dependen de la segregación de funciones.
- En cuanto al primer factor, el costo del control no puede ser superior al valor de aquello que está sujeto al control.
- El segundo factor tiene que ver con la posibilidad de que el sistema de control no sepa responder ante situaciones inesperadas.
- El tercer factor se explica por sí mismo.
- Por colusión se entiende el hecho por el cual, dos o más personas se ponen de acuerdo para violar un control cuyo cumplimiento depende de estas personas. No hay sistema de control interno que sea invulnerable en cuanto a su previsión o detección inmediata; pero sí es posible que se detecte con posterioridad.
- La historia de los fraudes cuenta con importantes antecedentes derivados de hechos de colusión, por lo anterior es importante la segregación de funciones (Schuster, 1999, pp.5- 6).

1.9 MODELOS DE CONTROL INTERNO

El control interno ha tenido una gran evolución a través del tiempo para lograr su perfeccionamiento, es así que ha sufrido modificaciones a lo largo de la estructura

de las organizaciones, dando lugar a etapas generacionales, las cuales se dividen en tres (Rivas, 2011):

Primera Generación: Esta etapa se basó en acciones empíricas a partir de acciones de prueba y error, falta de especialización. Estuvo relacionada con la parte contable y administrativa.

Segunda Generación: En esta etapa se logra imponer estructuras y prácticas de control interno, creando una línea de cumplimiento, pero dejando a lado la calidad.

Tercer Generación: En esta generación se centra esfuerzos en la calidad derivada de los más altos niveles estratégicos y directivos, como requisito que garantiza la eficiencia del control interno. Aquí es donde surgen algunos modelos como son el COSO, COCO y MICIL

1.10. MODELO COSO

La globalización y los constantes avances tecnológico han propiciados que se desarrollen nuevos modelos, estos modelos de control de negocios y de tecnologías de información surgen como una propuesta para mejorar y perfeccionar el control interno en las organizaciones.

El Modelo COSO precisa al control interno como un proceso ejecutado por consejo de directores, la administración que vigila y asegura el correcto funcionamiento y aplicación. Cuenta con el personal de la organización, diseñado para proporcionar seguridad razonable con propósitos a la ejecución de objetivos como:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones
- Confiabilidad en la información financiera
- Cumplimiento a leyes

El objetivo de **Eficiencia y eficacia de las operaciones**, se logra al tener bien definidos los ciclos de operaciones de la entidad (es decir, cuáles son las operaciones y en qué área comienzan y en cuál área terminan), y los procedimientos que se generan en cada ciclo; estos procedimientos quedarán establecidos de ser posible en el Manual de Procedimientos de la organización, de no existir el Manual hay que elaborarlo y si ya existe hay que mantenerlo actualizado, también señalar la responsabilidad que tiene el trabajador al participar en el procedimiento o parte de éste. Esta responsabilidad debe coincidir con el contenido del diseño del puesto; además establecer cuáles son los indicadores con los que se va a evaluar el desempeño del trabajador. Con las actividades anteriores, se tendrá la organización del trabajo por medio de la definición de los ciclos y procedimientos y lo que hay que cumplir en cada ciclo; así como, tener establecidos niveles de responsabilidad, autoridad y el contenido de trabajo para cada puesto.

En lo que corresponde a la **Confiabilidad de la información**, este objetivo del Control Interno Modelo COSO, para lograrlo se tiene que considerar no sólo la información contable financiera, sino de toda la información que se genera en la entidad. Complementado de robustos canales para la información y la

comunicación alrededor de ella, y tener determinados indicadores que permitan evaluar la información. Sin dejar a un lado que, en lo que respecta a la información contable y financiera y la elaboración de los estados financieros, se mantengan las regulaciones establecidas en las Normas de Información Financiera (NIF) vigentes en el caso de México.

Para lograr el objetivo de **Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas**, es necesario que cada uno de los trabajadores de la empresa conozca en que consiste su trabajo, la misión, objetivos y visión de la empresa que normatividad rige su trabajo, políticas, etc. para que este informado de la importancia e incidencia de su trabajo para con el Control Interno.

Dentro de las recomendaciones, y la estricta aplicación del control interno se contempla lo siguiente:

- **Transparencia:** Las empresas deben de proporcionar la información necesaria a los usuarios de la misma para la toma de decisiones.
- **Cultura de Rendición de cuentas**
- **Personal Integro y Honesto**
- **Administración Eficiente:** Internamente se debe Identificar, medir y reportar externamente los generadores de valor de la empresa. (Münch, 2005).

El COSO propone desarrollar un marco de control interno y conservar efectiva y eficientemente para la consecución de objetivos de la empresa y estos se adapte a los cambios en el ambiente de los negocios.

1.11 PROPÓSITO DEL CONTROL INTERNO

En términos generales el control de los recursos es una de las bases elementales del Control Interno, por lo que existe la exigencia de crear todos los mecanismos necesarios para garantizar el control preventivo de los mismos. Las entidades deberán crear en cada uno de sus procedimientos una base para el control de los recursos, estableciendo mecanismos donde tanto el trabajador como los directivos y funcionarios logren identificar el nivel de responsabilidad que les corresponde. En tal sentido, el control de los recursos de todo tipo parte de las bases generales acorde a normas establecidas; no obstante, el control de los mismos deberá establecerse a partir de las características elementales de cada entidad. Para que sea considerado como una herramienta que apoya a la empresa a lograr sus objetivos.

Abordado lo concerniente al Control Interno se da paso al siguiente capítulo que versa sobre las asociaciones civiles.

CAPÍTULO II

ASOCIACIONES CIVILES

CAPÍTULO II. ASOCIACIONES CIVILES

En el presente capítulo se integra lo referente a la asociación civil iniciando con sus antecedentes hasta mostrar recomendaciones para la administración de las mismas.

2.1 ANTECEDENTES DE LAS ASOCIACIONES CIVILES.

Un derecho humano es la libertad de asociación; la asociación es la facultad de unirse y formar grupos, asociaciones u organizaciones con objetivos lícitos, así como retirarse de las mismas. La libertad de asociación supone la libre disponibilidad de los individuos para constituir formalmente agrupaciones permanentes o personas jurídicas encaminadas a la consecución de fines específicos (Calva, 2007).

La sociedad civil, surge desde la Edad Media, con la práctica asociativa de los gremios y las cofradías. En el transcurrir del tiempo se fueron, han adquirido nuevas realidades, una de ellas en la Revolución Industrial.

En el siglo XIX, los sindicatos de trabajadores y las asociaciones patronales, dieron lugar, a una forma más compleja de agrupación. La Iglesia y el Estado participaron y delimitaron el movimiento de asociaciones. Para mediados del siglo XX, con una estructura económica compleja, empieza a surgir un nuevo asociacionismo que ya no solo era la división del trabajo y la defensa de intereses particulares. Este tipo de asociación también era diferente al de los partidos, de la Iglesia y del Estado. De esta manera, las estructuras integradoras empiezan a perder poder, el crecimiento económico global que ocurrió en los 60's y 70's, propició el desarrollo de mejores condiciones de vida y ayudo a crear, en los

países en vías de desarrollo, una nueva clase media de profesionistas que, ante la falta de oportunidades económicas y políticas, se volcaron hacia las organizaciones ciudadanas impulsando el crecimiento del asociacionismo; por lo que la asociación adquiere fuerza a partir de la década de los 70's y se fortalece en los 80's. Surgiendo la sociedad civil que ocurre sólo en las sociedades democráticas. El fenómeno se presenta al mismo tiempo en diversos países con sus variaciones regionales.

2.2. SOCIEDAD CIVIL

Las asociaciones pueden realizar, diversas actividades, algunas de estas pueden ser consideradas como empresariales, también pueden ser instituciones, en las cuales varias personas la forman para crear una institución que no tiene dueño sino asociados (García, 2018).

Una asociación es una entidad formada por un conjunto de asociados o socios para la persecución de un fin de forma estable, sin ánimo de lucro y con una gestión democrática. Además, la asociación está normalmente dotada de personalidad jurídica, por lo que desde el momento de su fundación es una persona distinta de los propios socios, que tiene su propio patrimonio en un principio dotado por los socios, y del que puede disponer para perseguir los fines que se recogen en sus estatutos. (García, 2018).

Para Valenzuela (2006), la sociedad civil es una red compleja de asociaciones constituidas de manera libre y voluntaria, apartadas de las instituciones formales del gobierno del Estado, que actúan de manera independiente o asociadas con agencias del Estado. Separada del Estado, la sociedad civil está regulada por la ley, es un dominio público constituido por

individuos privados”. Valenzuela, también señala que la sociedad civil es un conjunto diverso de instituciones no gubernamentales lo suficientemente fuerte para contrarrestar la fuerza del Estado y, sin impedir que el Estado cumpla cabalmente su rol de guardián de la paz y árbitro de los intereses mayores, puede evitar que domine y atomice al resto de la sociedad (pág. 70).

La sociedad civil, es un contrato a través del cual se reúnen dos o más personas de forma periódica para la realización de un fin común que no sea prohibido por la Ley y que tenga por objeto preponderante el lucro, pero que no constituya una especulación comercial. El contrato de sociedad se encuentra establecido en el artículo 2688 del Código Civil para el Distrito Federal, que establece lo siguiente:

Artículo 2688. Por el contrato de sociedad los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial.

2.3 REQUISITOS GENERALIDADES DE UNA ASOCIACIÓN CIVIL.

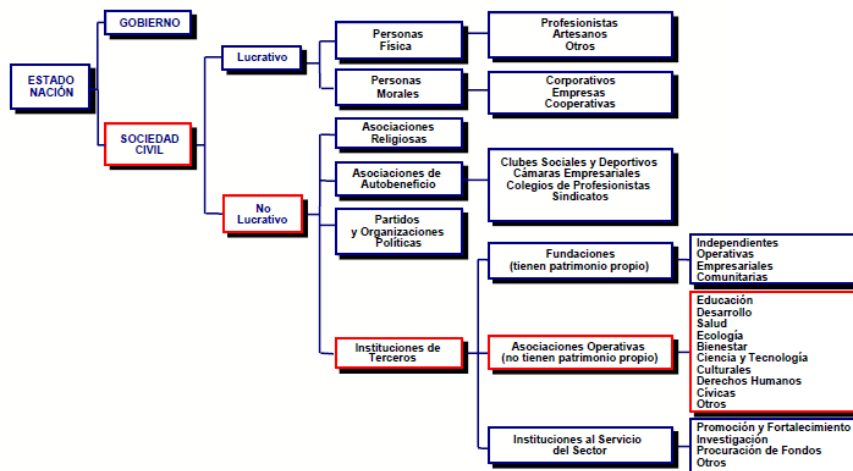
1.- El contrato debe constar por escrito y en escritura levantada ante Notario Público.

2.- La asociación deberá inscribirse en el Registro Público de Personas Morales y Civiles (RPPMC) para que surta sus efectos contra terceros; de no inscribirse, la asociación contará con personalidad jurídica, sin embargo, los actos jurídicos que lleven a cabo sus asociados serán responsables de los daños y perjuicios que causen.

- 3.- A la razón social se le agregarán las palabras "Asociación Civil".
- 4.- Establecer los estatutos sociales donde se establezca la forma de administración y la relación de sus asociados y terceros.
- 5.- Los estatutos deberán ser inscritos en el Registro Público para que produzcan efectos contra terceros.
- 6.- El órgano absoluto será la asamblea general.
- 7.- Las facultades de la asamblea general serán: admisión y exclusión de asociados, disolución anticipada o prórroga de la asociación, nombramiento del director, revocación de nombramientos y los que se establezcan en los estatutos.
- 8.- Los asuntos que se vean en la asamblea general serán aprobados por la mayoría de los votos de los miembros presentes.
- 9.- Los socios tienen el derecho de examinar los libros y documentos de la asociación.
- 10.- No puede transferirse la calidad de asociado.
- 11.- Únicamente se podrá extinguir la asociación por las siguientes causas: consentimiento de la asamblea, conclusión del término de duración o por cumplimiento del objeto, por ser incapaces los asociados de realizar el fin para el que fue fundada la asociación, por resolución de autoridad competente y por las causas previstas en los estatutos.

Las asociaciones civiles pueden adoptar diversas formas de organización como se ilustra en la Figura 1.3.

Figura 1.3 formas de organización de sociedades y asociaciones civiles



Fuente: Castañeda, 2013.

2.4 ADMINISTRACIÓN DE LAS ASOCIACIONES CIVILES

Este punto se desarrolla con base las recomendaciones emitidas por Tides Center (2006) para la administración del tercer sector¹ en México, vinculado con la Organización de la Sociedad Civil (OSC's), Aclarando que si bien hay Asociaciones Civiles con fines de lucro sed toman las recomendaciones antes señaladas para su administración por la esencia d la figura jurídica de constitución. Y que versan sobre los siguientes aspectos:

¹ Es un término reciente que se refiere a organizaciones no lucrativas, con una expresión orientada a fine públicos (López, 2005).

Planeación. La recomendación menciona la utilización de la planeación estratégica.

Organización interna. Contar con un sistema organizativo que integre jerarquías, roles y responsabilidades de los colaboradores.

Recursos Humanos. Contratación de personal con base en las exigencias del puesto, establecimiento de programas de capacitación y sistemas de evaluación.

Administración. Buscar concordancia en la toma de decisiones por parte de la administración y de los asociados.

Monitoreo y evaluación. Evitar y prevenir debilidades administrativas por medio de las acciones de evaluación y monitoreo.

Como se puede apreciar en la Tabla 2.1 existe una fuerte relación en las recomendaciones para la administración antes mencionadas y los elementos del control interno.

Tabla 2.1 comparativo de recomendaciones de administración y elementos del Control interno.

Elementos del Control interno	Recomendaciones para la administración de asociaciones
Ambiente de control. Entorno que	Planeación. La recomendación

estímulo en cumplimiento de objetivos	menciona la utilización de la planeación estratégica.
Evaluación de riesgos. Valoración constante de la veracidad de los sistemas, para minimizar o eliminar los efectos del riesgo.	
Sistemas de información y comunicación. La información es el resultado de las actividades operativas, financieras y de control, que debe transmitir la realidad existente en un determinado momento reuniendo las características de confiabilidad, oportunidad y utilidad con el objetivo de disponer de elementos principales en la aplicación en la operación o gestión para toma de decisiones.	Organización interna. Contar con un sistema organizativo que integre jerarquías, roles y responsabilidades de los colaboradores.
Procedimientos de control. Es el establecimiento, adecuación y funcionamiento de las actividades para el logro de los objetivos y metas organizacionales, asegurando de manera razonable la generación de información financiera, presupuestal y de operación confiable, oportuna y	Recursos Humanos. Contratación de personal con base en las exigencias del puesto, establecimiento de programas de capacitación y sistemas de evaluación. Administración. Buscar concordancia en la toma de decisiones por parte de la administración y de los asociados.

suficiente, para así salvaguardar los recursos y garantizar la transparencia de su manejo.	
Supervisión: asegura la eficiencia del control interno a través del tiempo, e incluye la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control. El seguimiento y la supervisión identifican si las acciones realizadas en cada nivel del proceso llevan hacia otros niveles; mientras que el monitoreo incluye actividades de supervisión realizadas directamente por diferentes estructuras de dirección dentro de la organización previniendo hechos que generen pérdidas o actividades costosas	Monitoreo y evaluación. Evitar y prevenir debilidades administrativas por medio de las acciones de evaluación y monitoreo.

Fuente: elaboración propia.

Una vez integrado lo que corresponde a la asociación civil se aborda en el siguiente capítulo es estudio de caso.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE CASO ASOCIACIÓN CIVIL “X”

CAPÍTULO III. ESTUDIO DE CASO ASOCIACIÓN CIVIL “X”

En el presente capítulo se integra el estudio de caso, incluyendo antecedentes, administración actual y un diagnóstico de las áreas que ofrezcan la oportunidad de mejora. La información presentada en este apartado fue obtenida con entrevista a profundidad espontanea con personal de la .Asociación y análisis de diversas direcciones de internet, referentes a la asociación.

3.1 ANTECEDENTES DE LA ASOCIACIÓN CIVIL

Algunos pensarían que Poblanos es el primer equipo de la Universidad de Puebla, que juega en torneos de la Federación Mexicana de Fútbol, pero la historia no lo cuenta así.

En el año 1938, ya se jugaba al fútbol, aunque con muy poca aceptación. Y fue en 1939, cuando se formó un equipo de preparatoria que en su organización y en su número de jugadores en activo, que eran en su totalidad estudiantes, fue base de un club que había de llegar a ser formado en los medios deportivos poblanos, brillando por la concepción de su juego. Y Se lanzándose a la conquista de la naciente, Tercera División Nacional de Ascenso.

Poblanos de la Universidad de Puebla fue el primer antecedente de un club oficial en la universidad Poblana, fue fundado el 28 de mayo de 1967 con un patronato de la Universidad de Puebla y es inscrito en la Tercera División de México. En un principio sólo llevaba el nombre Universidad de Puebla, pero en tan sólo unas semanas la prensa poblana decidió llamarlos “Poblanos” al joven equipo, debido al

nombre de la ciudad donde la Casa de Estudios de Puebla, lleva trazada toda su historia.

Este equipo fue el primer club profesional de México que no cobraba, sólo jugaban por amor a la camiseta. Su primer partido fue contra Aguascalientes, en la siguiente semana hizo su aparición de local en el estadio Ignacio Zaragoza, ganando 1-0 al club Chalco el primer gol de la franquicia fue obra Juan Fernando Álvarez "El Changuita".

En el año 1969, la directiva iniciadora emigra a nuevos horizontes y toma las riendas del equipo Puebla F.C. quedando el equipo universitario en manos del departamento de Educación Física de la Universidad de Puebla. Tristemente, por razones económicas el equipo fue perdiendo fuerza hasta que desapareció.

Por su buena participación en el torneo en 1968 los jugadores que integraban la base del equipo se fueron con el otro club de la Angelópolis, la famosísima franja, siendo el jugador Gervasio Quiroz el que brillo más, pues en 1970 fue el jugador que anotó el gol para el ascenso del Puebla FC a la Primera División de México.

La franquicia sufre un duro golpe, la Directiva, encabezada por el C.P. Rafael Moreno Valle, se muda con el Club Puebla y cede el Club Poblanos al Departamento de Educación Física de la Universidad Poblana.

El 30 de mayo de 1971 fue su última aparición profesional en el torneo de liga, al perder en Cd Sahagún 3-0. El 22 de agosto de 1971 jugó su último partido oficial, en la copa México de tercera pierden 1-0 con el Real España de Veracruz; para desaparecer el 22 de agosto de 1971.

El equipo, fue el primer club en la historia del futbol profesional donde su plantilla no cobrara; lo hacían bajo una administración de patronato utilizando recursos de la misma universidad como jugadores y cuerpo técnico.

El equipo regresa al futbol con un nuevo mote, "X Poblanos" esto por ser la mascota de la Universidad. Él se encuentra como una figura heráldica en el escudo de armas de la familia de Don Melchor de Covarrubias (quien fuera el fundador del Colegio Carolino en 1578).

La Femexfut extendió una carta de felicitación a la directiva poblana de X Poblanos por su innovador esquema de acuerdo para transmitir sus juegos y copió el formato, para que éste se duplicara en otras plazas.

El equipo de X Poblanos de la Universidad de la segunda división desaparece a los 3 años, debido a sus resultados y a que ésta, en ese entonces no podía sufragar sus gastos debido a que sus prioridades de presupuesto eran otras, de igual manera los empresarios constructores declinaron su continuidad por considerar difícil sostener ellos solos al equipo, lo que dio paso a que la Universidad se quedara sin fútbol por casi 2 meses.

Luego de malas administraciones, el equipo poblano desapareció y regresó para 1996, como resultado de la presentación de un proyecto deportivo que realiza el empresario Eduardo Rivera Hernández y el exjugador del Puebla René Paul Moreno, son ellos quienes presentan esta idea y la rectoría autoriza que se compre una franquicia de 2.ª División la de los Truenos de Cuautitlán por conducto de 2 empresarios más que se agregan al proyecto. Para la ahora Primera División A y la lleva a la ciudad de Puebla con el nombre de X Poblanos de la Universidad Poblana.

Tras la idea del entonces rector de la Universidad, José Doger Corte de retomar un equipo universitario bajo el esquema de manejo deportivo de la UNAM.

Para 1999, los X Poblanos debutan en la división de plata un 7 de agosto. Luego de disputar sus partidos en el Estadio Cuauhtémoc desde su fundación y en el Estadio Ignacio Zaragoza; el proyecto de un estadio propio que comenzó en los años 90 y fue suspendido por casi 20 años se consolida y oficializa el Estadio Olímpico Universitario con una capacidad de 21,750 espectadores.

Las cosas no marcharon como se esperaba y Alejandro García fue relevado por el profesor José Guadalupe Cruz, quien se convirtió en el último entrenador del equipo pues al término del Torneo Verano 2001, el equipo es trasladado por el grupo Pegaso a Oaxaca.

En junio de 2002 El Rector invitó a los hermanos Pedro y Adolfo Ayala a unirse al proyecto nombrando a Adolfo Ayala como presidente ejecutivo.

El objetivo fue dar forma a los X Poblanos de la Universidad, buscando que éste tenga un equipo en Primera División de México, además de fomentar el deporte dentro de la institución y dentro del estado. El equipo comienza jugando en la Segunda División de México, debutan en Chiapas y esa temporada Los X Poblanos no logra la calificación y es entonces cuando la promotora universitaria Comandada por Jorge Ruiz Romero, se hace cargo del club contratando a Víctor Valdelamar Marine como director técnico para el Clausura 2003, donde el equipo realiza una buena campaña, logra calificar a la liguilla y es eliminado en octavos de final. En esta etapa en la Segunda División de México el equipo jugó en una nueva casa: la preparatoria García, en donde se hicieron de una buena y cuantiosa afición conformada por estudiantes de la preparatoria, de la universidad, trabajadores y gente del barrio de San Baltasar Campeche (en donde se localiza dicha escuela). La cancha de la preparatoria García vio la mejor época del equipo en la que ganó casi todos los partidos como local.

En esa etapa el Rector Corte el primer presidente del club, el segundo fue Guerrero, su tercer presidente Ibañez, determinó que el equipo debía ser manejado por gente comprometida con el deporte y sobre todo que pudiera darle continuidad y viabilidad al proyecto de Los X Poblanos..

Es así que, primero como asesor y después como presidente del patronato, una identidad independiente de la Universidad, pero comprometida con dar a Puebla y a los poblanos una nueva opción dentro del balompié profesional, se unió en una fuerte y trascendental alianza con el ingeniero René Marín Torres y con el apoyo de un grupo de empresarios que, al igual que ellos, deseaban darle a la entidad un

equipo de primer nivel. Así, se asumió tomar el reto de proporcionar una nueva estructura al equipo.

Es importante mencionar que Los X Poblanos de la Universidad en la segunda división, tenía el claro objetivo de ser un equipo netamente universitario, de ahí que desde su inicio se contrató al técnico ex jugador también del Puebla FC, Gustavo Moscoso Hueco, quien era catedrático de la Escuela Nacional de directores técnicos de la Femexfut Campus Puebla.

Además, comenzaron las transmisiones televisivas de los partidos del equipo; Lo que significó que por segunda ocasión un equipo de Segunda División de México lograra que sus juegos fueran transmitidos por televisión, solo que en esta ocasión era televisión por cable en la ciudad de Puebla a través del sistema de televisión de paga Megacable.

Para el Apertura 2003, el equipo logró un buen registro de victorias como local y de resultados favorables de visita que ubicaron al club en el liderato de la Zona Sur, calificando a la liguilla, para afrontar la semifinal en el mundialista Estadio Cuauhtémoc.

El 5 de octubre del 2016 se dio a conocer que Rafael Puente Jr . se convertiría en nuevo estratega de Los X Poblanos, obteniendo malos resultados. En el inicio del siguiente torneo sorprendiendo a propios y extraños el equipo se metió a la liguilla en la 6° posición y ganó el Torneo Clausura 2017 que le daba el pase a disputar la Final por el Ascenso, mismo que obtuvo por primera vez el equipo de los X Poblanos.

Para 2017 el equipo debió haber descendido a la categoría inmediata inferior, tenía prácticamente asegurada su continuidad en la máxima categoría tras el pago de 120 millones de pesos que realizarían inversionistas de Puebla, Tlaxcala y la Ciudad de México. Por lo que, el equipo sufrirá una transformación en su estructura, inspirada en el modelo de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), cuya franquicia es administrada en su totalidad por la empresa Cemex (<https://clublobosbuap.com/club-lobos-buap-presenta-nueva-estructura/>; <http://radiobuap.com>; https://es.wikipedia.org/wiki/Lobos_de_la_Benem%C3%A9rita_Universidad_Aut%C3%B3noma_de_Puebla; <http://www.femexfut.org.mx/portav2/secciones.aspx?s=992&n=21609>; <https://www.proceso.com.mx/535529/lobos-buap-sera-el-equipo-18-de-la-liga-mx>; <https://www.diariocambio.com.mx/2018/marcador-final/item/14570-lobos-buap->). <http://radiobuap.com/tag/carolinos-de-la-uap/>;

3.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA

A la fecha de la entrevista no existe estructura orgánica formal a través de un organigrama se identifican de forma empírica a las autoridades de la A.C. lo anterior brinda la oportunidad de contribuir al respecto en la propuesta.

3.3 PRÁCTICAS DE CONTROL

Las prácticas de control interno son escasas, las que existen son empíricas, carecen de sistematización, orden y de la utilización de formatos. No hay prácticas

y acciones definidas y conocidas por los colaboradores para poder llevar a cabo las operaciones del día a día en la Asociación.

Lo anterior presenta la oportunidad de realizar una propuesta que da inicio con el diseño de formatos.

Presentado el estudio de caso se continúa con la metodología, donde se explica cómo se ha realizado el trabajo.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En el presente capítulo se compone por la metodología seguida para la construcción del trabajo en general y se detalla la correspondiente a la obtención de la información del caso de estudio que se presentó en el capítulo anterior y los hallazgos identificados que permiten una aportación de prácticas de control internos.

4.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Como primer paso, se hizo acopio de información bibliográfica, tanto impresa como en formatos digitales de libros, informes, artículos de revistas y documentos web, para analizarla y posteriormente con ella conformar el sustento teórico de la investigación.

4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para iniciar la investigación de campo, es importante comentar algunos aspectos:

1. La técnica elegida fue la entrevista.
2. Se aplicaron entrevistas a 2 personas que forman parte del personal administrativo de la Asociación Civil.
3. La entrevista fue espontánea, pero sin dejar de considerar los puntos de interés.
 - a. Antecedentes.

- b. Estructura orgánica.
- c. Acciones actuales de Control interno.
- d. Situaciones problemáticas.

4.3 ESTUDIO DE CASO

El estudio de caso descansa en una Asociación Civil que tiene como actividad el manejo de un equipo de futbol profesional y en el transcurrir de su existencia ha tenido que enfrentar las diversas exigencias de atención: de la Universidad que la alberga, de los inversionistas, de los jugadores que integran el equipo, cuerpo técnico, Federación de futbol y aficionados.

Enfatizando que como toda organización debe ser administrada y controlada para poder alcanzar razonablemente los objetivos planteados.

Por lo que se procedió a recabar la información cualitativa y cuantitativa por medio de entrevistas, análisis de información de páginas de internet y observación in situ.

La información recabada se integra en el capítulo III.

4.4 4.4 INSTRUMENTO

El instrumento utilizado para la obtención de información de campo fue: la Entrevista aplicada a 2 funcionarios de la Administración de la Asociación Civil,

misma que fue apoyada con una guía (Anexo 1), construida en forma muy general para que la entrevista no perdiera su carácter espontáneo.

La obtención de la información de campo se obtuvo en las fechas que señalan en la Bitácora en el siguiente punto 4.5.

4.5. BITÁCORA DE TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo se desarrolló durante los meses de septiembre a noviembre 2018 con las actividades que se integran en la Tabla 4.1

Tabla 4.1 Bitácora de actividades para la obtención de información de campo

Fecha	Actividad	Resultados
5 de septiembre 2018	Primer contacto	Obtención de cita con el personal de la asociación
12 de septiembre 2018	Primera entrevista con el personal A de la Asociación	Información de antecedentes de la asociación a través de un análisis de la información que se encontró en internet. Actividad realizada de forma conjunta con el personal de la asociación para identificar la información razonable.
19 de septiembre 2018	Segunda entrevista con el personal A de la Asociación	Información de antecedentes de la asociación a través de un análisis de la información

		que se encontró en internet. Actividad realizada de forma conjunta con el personal de la asociación para identificar la información razonable.
26 de septiembre 2018	Tercera entrevista con el personal A de la Asociación	Información de antecedentes de la asociación a través de un análisis de la información que se encontró en internet. Actividad realizada de forma conjunta con el personal de la asociación para identificar la información razonable.
10 de octubre 2018	Cuarta entrevista con el personal B de la Asociación	Información de la estructura de la asociación
24 de octubre 2018	Quinta entrevista con el personal B de la Asociación	Información de la estructura de la asociación
7 de noviembre 2018	Sexta entrevista con el personal A y B de la Asociación	Información de las prácticas de Control interno de la asociación
14 de noviembre 2018	Séptima entrevista con el personal A y B de la Asociación	Información de las prácticas de Control interno de la asociación y visita a las instalaciones de la asociación
22 de noviembre 2018	Octava entrevista con el personal A y B de la Asociación	Información de las prácticas de Control interno con problemas y visita a las instalaciones de la asociación

Fuente: elaboración propia.

4.6 METODOLOGÍA

La investigación se realizó mediante la elaboración de un marco teórico, con información de fuentes secundarias como son libros revistas manuales, direcciones electrónicas y tesis entre otras.

Las fuentes primarias representadas por colaboradores de la Asociación Civil caso de estudio, fueron el apoyo para la investigación de campo con la ayuda una entrevista, complementada con la observación in situ.

4.7 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Después de llevar a cabo el trabajo de campo por medio de las entrevistas aplicadas, mismas que permitieron identificar hallazgos positivos y negativos de forma resumida se detectó lo siguiente:

Responsabilidades

Dentro de las responsabilidades que tienen a cargo cada uno de los integrantes de la Asociación, es ausencia de compromiso con el buen manejo y administración de los bienes que le son asignados para el desarrollo de sus actividades.

Estructura orgánica

Como ya se mencionó con antelación la estructura orgánica es tacita no hay organigrama que señale los niveles jerárquicos con la respectiva autoridad y responsabilidad.

Formatos

Se identificó la no utilización de diferentes herramientas o formatos que se tienen que utilizar para el desarrollo de un buen control interno.

Áreas vulnerables

Al comparar los factores y las áreas se identifican las más sensibles a ser afectadas por fugas de materiales o malos manejos financieros.

Además se ratifican los siguientes puntos:

- Las prácticas de control interno son escasas.
- Las Prácticas de control interno existente son empíricas.
- Las prácticas de control interno carecen de sistematización.
- Las prácticas de control interno carecen de orden.
- Las prácticas de control interno carecen de la utilización de formatos.
- No hay prácticas y acciones definidas para poder llevar a cabo las operaciones del día a día en la asociación.
- No hay prácticas y acciones conocidas por los colaboradores para poder llevar a cabo las operaciones del día a día en la asociación.
- Ausencia de:
Misión.
Visión.

Valores.
Filosofía.

4.8 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS)

La hipótesis enunciada como:

Un control interno diseñado de acuerdo a la detección de necesidades y característica de una Asociación Civil, permitirá contar con una herramienta para la gestión, toma de decisiones y que apoye para el cumplimiento de sus objetivos.

La hipótesis se prueba parcialmente debido a que al finalizar el trabajo han sido detectadas las necesidades de acuerdo a las características de una Asociación Civil, se diseñaron algunos formatos de apoyo, que proveerán información para la gestión, toma de decisiones y cumplimiento de objetivos, sin embargo aún no se implementan en su totalidad, por lo que no se aprecia el beneficio total del uso de los mismos. Por lo anteriormente comentado no se estima la utilidad de estos formatos como proveedores de información para tomar decisiones, que apoyen a lograr los objetivos de la Asociación Civil.

Concluido del capítulo de metodología se procede a presentar la propuesta.

PROPUESTA

PROPUESTA

La presente propuesta se realiza con apoyo de los capítulos teóricos expuestos anteriormente, con la finalidad de optimizar el control interno de bienes financieros y materiales, así también para que la A.C., cuente con información confiable y oportuna y apoyo para mejorar los procesos en el desarrollo de las actividades diarias.

Partiendo de lo anterior se han elegido para el desarrollo de la propuesta los siguientes puntos:

Responsabilidades

Dentro de las responsabilidades que tienen a cargo cada uno de los integrantes de la Asociación, es el estar comprometidos con el buen manejo y administración de los bienes que le son asignados para el desarrollo de sus actividades, mismo que no se llevaba a cabo. Esto se logró por medio de pláticas con los colaborados para enfatizar la responsabilidad que tienen con los bienes que les han sido asignados.

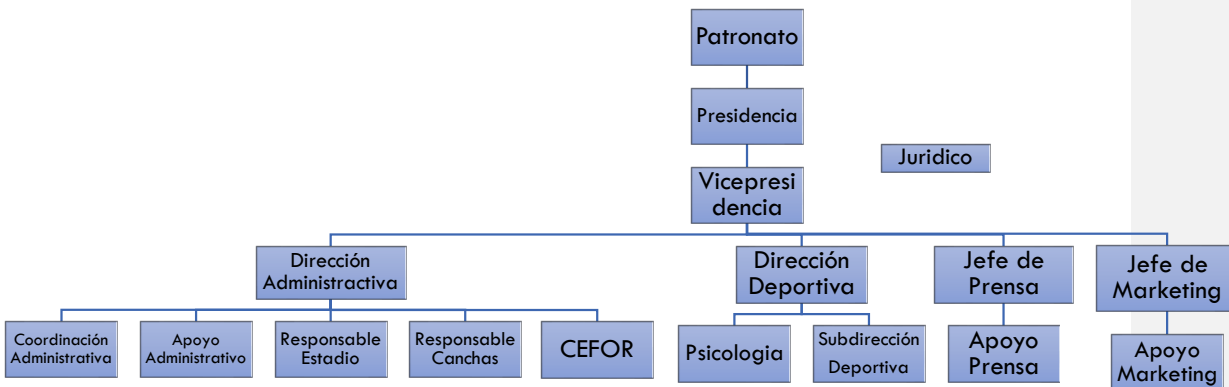
Para el control de asistencia a las reuniones la persona encargada que es quien administra la A.C. toma lista de los presentes de forma discrecional.

Organizando reuniones quincenales con duración de una hora para abordar el tema de las responsabilidades, práctica que se sigue llevando hasta diciembre de 2018.

Estructura orgánica

Derivado de la ausencia de un organigrama, se estructura y propone un organigrama para la A.C. quedando de la siguiente manera Figura 1:

Figura 1 Organigrama



Fuente: elaboración propia

Formatos y Áreas vulnerables

Se identificó como realizar el manejo de las diferentes herramientas o formatos adaptando al modelo COSO, que se tienen que utilizar para el desarrollo de un buen control interno.

Como resultado de la comparación los factores y las áreas que son más sensibles a ser afectadas por fugas de materiales o malos manejos financieros.

Formatos

De acuerdo a lo expuesto en los capítulos anteriores, se desarrollaron formatos para el control de los diferentes procesos operacionales que se llevan a cabo dentro del Club, mismos que se dieron a conocer y que han dado la pauta en la mejora de las actividades de la Asociación, dando excelentes resultados.

Cada formato que se ha elaborado como propuesta se acompaña de un instructivo de llenado lo que permite evitar interpretaciones personales para el llenado de cada espacio del formato.

Fuente: elaboración propia

Instrucciones de llenado	
Conceptos	Información a proporcionar
1. Fecha	Colocar la fecha en que se realiza la actividad de hidratación
2. Cantidad	En unidades
3. Descripción	Se maneja Gaterade, agua purificada y polvo hidratante
4. Hora	Indicar hora de hidratación
5. Categoría	Se entrega al equipo de primera división, a las niñas y a las subdivisiones 20, 17, 15 y 13
6. Entrega	Nombre de la persona que hace entrega del producto
7. Recibe	Nombre completo de la persona que recibe
8. Firma	Plasma la firma para corroborar que recibió
9. Observaciones	Aplica para informar si tienen jornada doble de entrenamiento, si es para viaje o en su caso para pretemporada.

Fuente: elaboración propia

El formato1 ofrece información de las personas que se han hidratado y de los insumos aplicados en la hidratación.

Formato 2

Dirigido al personal de utilerías del primer equipo y subdivisiones para solicitar balones, material de entrenamiento, redes, etc.

		SOLICITUD DE MATERIAL CLUB LOBOS BUAP A.C.	
		Fecha: _____	
Recibí de Club Lobos BUAP A.C.:			

Descripción			
Cantidad	Tipo de Material		
_____ Nombre y firma			

Fuente: elaboración propia.

Instrucciones de llenado	
Conceptos	Información a proporcionar
1. Fecha	Colocar la fecha en que se realiza la entrega de material
2. Cantidad	En unidades, paquetes y/o cajas
3. Tipo de material	Uniformes, material deportivo (balones), medicamentos, etc.
4. Nombre	Nombre de la persona que recibe el material
5. Firma	Corrobora a la persona que recibo dicho material

Fuente: elaboración propia

Este formato se propone para el control de materiales de entrenamiento e identificar al o a los responsables de estos materiales.

Formato 3

Dirigido al personal del Club en la solicitud de préstamo de un área específica, como la sala de capacitación, sala de prensa, etc.



Club Lobos BUAP A.C.

Asunto:

Fecha:	Elaboro:	Autorizo
_____	_____	_____
	_Nombre y Firma	Nombre y Firma

Fuente: elaboración propia

Instrucciones de llenado	
Conceptos	Información a proporcionar
1. Asunto	Solicitud de préstamo para un área específica
2. Fecha	Colocar la fecha en que se realiza la petición
3. Nombre y firma de quien elaboró	Nombre y firma de la persona que solicita
4. Nombre y firma de quien autorizó	Nombre y firma de la persona autoriza

Fuente: elaboración propia

El formato 3 se propone para el control de los accesos a áreas específicas e identificar al o a los responsables de estos espacios.

Formato 4

Dirigido al personal del Club en la solicitud de compra de algún material que se requiera.

Descripción General		Cotización 1		Cotización 2		Cotización 3		
Descripción General		Proveedor 1		Proveedor 2		Proveedor 3		
Cantidad	U. Medida	Producto y/o Servicio	Unitario	P. Total	Unitario	P. Total	Unitario	P. Total

2. Área	Nutrición ,Prensa, Inteligencia deportiva, Martketing, etc.
3. Tipo de Recurso	Propios, Patrocinio
4. Fecha	De la solicitud
5. Cantidad	Número o kilos de unidades que solicita
6. Producto y/o servicio	Proteína, insumos, papelería, herramienta, etc.
7. Cotizaciones	Se realizaban mínimo tres cotizaciones para obtener el mejor precio
8. Condiciones de pago	Se especifica si es pago en efectivo, cheque o transferencia
9. Tiempo de entrega	Tiempo en entrega del producto
10. Periodo de garantía	En el caso si es un producto como la compra de una cámara fotográfica, computadora, etc.
11. Fecha de cotización	Es importante para para hacer válido el precio
12. Vigencia de cotización	Así también especificar el tiempo de la vigencia de la cotización para contar con el tiempo en realizar la operación
13. Proveedor sugerido	Se toma la mejor decisión no sólo en lo económico sino también en las características del producto que den el mejor servicio y durabilidad
14. Observaciones	Se considera por alguna anotación que se requiera plasmar

Fuente: elaboración propia

El formato 4 se propone, para el control de compra de materiales. Fungiendo como una requisición de compras.

Formato 5

Dirigido al personal administrativo en la logística de la operación de las actividades sustantivas del Club

 Club Lobos BUAP A.C.		
Formato de Requisición		
Nombre: _____	Área: _____	Fecha: __/__/____
Cantidad	Producto y/o Servicio	Descripción
Justificación		

Recibí: _____ Firma: _____ Fecha: _____

Fuente: elaboración propia


Instrucciones de llenado	
Conceptos	Información a proporcionar
1. Nombre	Nombre de la persona que solicita
2. Área	Departamento Administrativo/ Deportivo
3. Fecha	Fecha de solicitud
4. Cantidad	Unidades solicitadas
5. Producto y/o servicio	Servicio de ambulancias, vigilancia, producto, etc.
6. Descripción	Detalle del servicio requerido.
7. Justificación	Respaldamos para que evento se solicita, como J01, copa
8. Recibí	Nombre de la persona
9. Firma	Firma de la persona
10. Fecha	Fecha de la entrega del servicio y/o producto

Fuente: elaboración propia

El formato 5 pretende ser un apoyo la logística de la operación de las actividades sustantivas del Club.

Formato 6

Dirigido a las (os) jugadoras (es) de las subdivisiones, ya que la mayoría vive en dos casas Club, para cuidar la integridad de ellas (os).

 Club Lobos BUAP A.C. Permiso Casa Club	
Nombre: _____	Fecha: __/__/____
Solicitud: () Visita () Salida () Otro:	
A:	
Descripción	
<hr/> Autorización Nombre y Firma	

Fuente: elaboración propia

Instrucciones de llenado	
Conceptos	Información a proporcionar
1. Nombre	Nombre del solicitante
2. Fecha	En la que la realiza
3. Solicitud	De visita, salida u otro
4. A	Dirigida a Director Deportivo
5. Autorización	Nombre y firma de quien autorizó

Fuente: elaboración propia

El formato 6 se propone para el control del uso de la casa club en lo que respecta a visitas y estancias.

Formato 7

Dirigido a todo el personal del Club que en su momento requiera de recursos financieros (viáticos) para realizar actividades sustantivas del Club.



CLUB LOBOS BUAP A.C.

Fecha: _____

Bueno por: \$ _____

Letra:

Por concepto de:

Nombre y firma

***Comprobar con documento fiscal en un plazo máximo de 5 días; De lo contrario se tendrá que hacer el reembolso del recurso.**

***Si cuenta con recurso pendiente por comprobar, no se puede otorgar otro.**

Fuente: elaboración propia

Instrucciones de llenado	
Conceptos	Información a proporcionar
1. Fecha	Colocar la fecha en que se realiza la petición
2. Bueno por:	Poner el importe con número
3. letra	Poner el importe con letra
4. Concepto	Describir los viáticos para que evento se aplicarán
5. Datos	Nombre y firma de quien recibe los recursos financieros
6. Observaciones	Se hace la aclaración de cómo, cuándo y que comprobar de acuerdo a lineamientos establecidos.

Fuente: elaboración propia

El formato 7 se propone para el control los recursos financieros para actividades de representación y operación de la A.C.

Los formatos que se presentaron en su momento fueron propuestos con la finalidad de dar resultados positivos y han mostrado ser en beneficio de la Asociación Civil durante su aplicación, demuestran que la implementación y la práctica de control interno es una herramienta importante en el desarrollo de la administración.

En lo que respecta a Misión, Visión, Valores y Filosofía, se propone para la A. C. lo siguiente:

MISIÓN

Club Lobos BUAP A.C. Comprometidos con la Integración de personas y deportistas profesionales, representando con orgullo a nuestra comunidad a través del respeto, pasión e ímpetu, promoviendo el desarrollo social, deportivo y cultural dentro de la sociedad.

VISIÓN

Ser un club competitivo y protagonista priorizando siempre nuestros valores.

VALORES

- ⚽ Respeto

- ⚽ Compromiso

- ⚽ Responsabilidad

- ⚽ Honestidad

- ⚽ Pasión

🌐 Unidad

🌐 Perseverancia

FILOSOFÍA

Somos LOBOS, Somos BUAP

Con estas propuestas se da inicio al establecimiento del Control Interno de la A.C. de manera formal y con la propuesta de Misión, Visión Valores y Filosofía se apoya a que los colaboradores inicien con una familiarización con la A.C.

Para el desarrollo de la misma se tomó como base al modelo COSO.

Proponiendo además las siguientes recomendaciones para que en su momento se transformen en propuesta:

- El Diseño de formatos para el control de los insumos financieros así como materiales para eficientar la operación del Club.
- Los formatos los cuales ya fueron exhibidos y explicados brevemente en qué situación se aplicaran.

- Reuniones de capacitación con los asociados del Club para el seguimiento en la aplicación de estos.
- En este punto se recomienda la parte de retroalimentación a los empleados sobre la experiencia en su trabajo y sugerencias en la mejora continua, ésta se realizaría durante las reuniones semanales, en donde los trabajadores informarán acerca de la eficiencia en el manejo de los formatos.
- Desarrollar un modelo de reuniones efectivas a fin de atacar de manera directa la dimensión de comunicación dentro de la asociación, donde se desarrolle habilidades de: Planeación y Organización, con una capacitación semanal, ya que los resultados esperados son de verdadera integración y trabajo en equipo.
- Fomentar una cultura de conciencia en la importancia del control Interno, mediante la adecuada organización de los procesos.

No acciones acabadas todo es perfectible por lo que se ratifica que lo que se propone es solo el inicio del Control Interno y puede modificarse según las necesidades de la A.C. como usuario.

CONCLUSIONES

Al terminar el presente estudio se tienen las siguientes conclusiones, las cuales dan respuesta a los Objetivos de la Investigación.

El control interno señala que se debe ver a la empresa (asociación) como un todo, todas las actividades deben de seguir un proceso para que mediante esta forma se verifique que los objetivos fijados por la alta dirección se cumplan.

La Dirección Administrativa es el que debe influir en sentar las bases de control interno, a lo cual tendrá que manejar ciertas habilidades, características para poder comunicar los objetivos, metas, lineamientos de trabajo e interactuar junto con el personal para alcanzarlos.

La Asociación Civil, es la razón de ser de la administración a través de todos los elementos que se describen de acuerdo a varios autores, y en la organización se destaca que es de suma importancia el control interno para una eficiente toma de decisiones y dar excelentes resultados.

La Asociación Civil como cualquiera otra empresa tiene historia, estructura, misión, visión e funciones y objetivos, mismos en los que los integrantes de la Asociación Civil se involucran.

Aunado a lo anteriormente descrito, el control interno permite detectar y disminuir los riesgos de acuerdo al análisis del proceso en la asignación de insumos o de otorgamiento de apoyos financieros a los miembros que integran la empresa y/o la Asociación Civil.

El control interno en la Asociación Civil proporciona retroalimentación, acerca de los procesos que determinan los comportamientos en esta, permitiendo también implantar cambios planificados, midiendo los resultados así como a los integrantes en actitudes y conductas.

Los formatos diseñados y utilizados como herramienta, permiten evaluar de una manera objetiva y sin tendencias los niveles de eficiencia por parte de la Dirección.

La comunicación eficaz y efectiva dentro de la Dirección Administrativa es un factor que contribuye a lograr resultados, ya que con esta hay comunicación a diario y se establecen vínculos laborales por los cuales fluye la comunicación.

El liderazgo ejercido sobre el personal es determinante en cuanto a resultados y sobre todo a la imagen de la empresa o Asociación Civil.

El personal designado para el control interno deberá de tener conocimientos, destrezas y habilidades para cumplir con las responsabilidades y hacer conciencia de la importancia de este.

Es trascendente la medición de los procesos ya que con base a los resultados de estos va a permitir poder hacer las correcciones oportunas, así como también es relevante identificar qué tipo de control se ocupa.

En general se concluye que la administración esté enterada que debe existir un proceso de control interno para poder medir, controlar y sobre todo detectar las necesidades de control, los errores que los ocasionan y dar soluciones de manera oportuna.

REFERENCIAS

Aguirre, R., & Armenta, C. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. *Revista El Buzón de Pacioli*, 12(76), 1-17. Obtenido

de:http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_-_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf.

Barquero, M. (2013). *Manual Práctico del Control Interno*. España: Profit Editorial.

Calva, José Luis (2007). Derechos y políticas sociales. Colección: Agenda para el desarrollo, vol. 12. México, D.F.: UNAM. pp. 288.

Castañeda M. (2013). Una mirada a las organizaciones de la sociedad Civil en México. Pertinencia de su estudio desde La administración. Área de investigación: Teoría de la Organización. XVIII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática. Ciudad Universitaria. México D.F. octubre 2, 3 y 4.

Castañeda, L. (2014). Los sistemas de control interno en la Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. *En Contexto* (2), 129-146. Obtenido de: <http://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/view/139/124>.

Cepeda, A. (1997). *Auditoría y Control Interno*. Colombia: McGraw-Hill.

Chapman, W. (1965). *Procedimientos de Auditoría*. Argentina: Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal.

Cruz, J. (2013). Consideraciones sobre el muestro en Auditoria: Selección de evidencias e impacto en el riesgo de detección. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 119-135. Obtenido de:

<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/2243/4054>.

Del Toro, Fonteboa, Armada y Santos. (2005). Control Interno. Programas de preparación económica para cuadros. Material de consulta. Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros (CECOFIS). La Habana Cuba.

Dextre, J., & Del Pozo, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80. Obtenido de:

<http://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>.

Escalante, P. (2014). Auditoría Financiera: Una opción de ejercicio profesional independiente para el Contador Público. *Actualidad Contable FACES*, 17(28), 40-55. Obtenido de:

https://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/38758/3/articulo_3.pdf.

García C. (2018). Producción y Comercialización a través de la Asociación de productores de mango en Soconusco, Chiapas. Tesis para obtener el grado de Maestría en Administración. Facultad de Contaduría Pública. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Gómez, D., Blanco, B. y Conde, J. (2013). El Sistema de Control Interno para el perfeccionamiento de la Gestión Empresarial en Cuba. *GECONTEC. Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y Tecnología*, 1(2), 53-65. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2396834.

Gutiérrez y Católico. (2015). E- control en las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional en Colombia. *Cuadernos Contables*, 16(42), 553-578. Obtenido de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/17380/13882>.

Hernández, O. (2016). La auditoría interna y su alcance ético empresarial. *Actualidad Contable FACES*, 19(33), 15-41. Obtenido de: <http://www.redalyc.org/pdf/257/25746579003.pdf>.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos [IMCP], (1982). Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. México, D.F.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. [IMCP]. (2000.) Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. México, D.F.

López Zamarripa, N. (2005). El proceso de las Organizaciones no Gubernamentales en México y América Latina. *Revista de la Facultad de Derecho de México* (244), 141-184.

Mantilla. (2003) Auditoría del control interno, ECOE Ediciones. Colombia.

Ponce. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas. *Organizaciones. Revista Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.

Munch, L. (2005). Evaluación y Control de Gestión. México, Trillas.

Navarro, F., & Ramos, L. (2016). El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla. *Equidad y Desarrollo* (25), 245-267. Obtenido de: <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ed/article/view/3473/2951>.

Rebaza, C. y Santos, T. (2015). Factores administrativos - políticos que limitan la gestión del órgano de control institucional en el Gobierno Regional de La Libertad. *Ciencia y Tecnología*, 11(1), 53-70. Obtenido de: <http://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/909/834>.

Rivas. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos Observatorio Laboral Revista Venezolana, vol. 4, núm. 8, julio-diciembre, 2011, pp. 115-136. Universidad de Carabobo Valencia, Venezuela. Obtenido de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148007>.

Rodríguez, (2000). Origen y Desarrollo de la Contaduría en México 1845-2000, México D.F. Instituto Politécnico Nacional.

Rodríguez, Piñeiro y de Llano, (2014). Determinación del riesgo de fracaso financiero mediante la utilización de modelos paramétricos de inteligencia artificial y de información de auditoría. *Estudios de economía*, 41 (2), 187- 217.

Santillana, G. (2002). *Auditoría Interna Integral, Administrativa Operacional y Financiera*. México: Thomson.

Schuster, (1999). Control Interno. Argentina, Machi Grupo Editores S.A.

Solarte, F., Enríquez, E., y Benavides, M. (2015). Metodología de análisis y evaluación de riesgos aplicados. *Revista Tecnológica ESPOL- RTE*, 28(5), 492-507. Obtenido de:
<http://learningobjects2006.espol.edu.ec/index.php/tecnologica/article/view/456/321>.

Valenzuela, R. A. (2006). Tesis: Las organizaciones de la sociedad civil en México: su evolución y principales retos. México.

Vanegas, G. y Pardo, C. (2014). Hacia un modelo para la gestión de riesgos de TI en MiPymes: MOGRIT. *Sistemas & Telemática*, 12(30), 35-48. Obtenido de:
<http://www.redalyc.org/pdf/4115/411534000003.pdf>.

Vega, L. y Nieves, A. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. *Ciencias Holguín*, 22(1), 1-19. Obtenido de: <http://www.redalyc.org/pdf/1815/181543577007.pdf>.

Whittington. (2005). Principios de Auditoría. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

<https://clublobosbuap.com/club-lobos-buap-presenta-nueva-estructura/>;

<http://radiobuap.com>; <http://radiobuap.com/tag/carolinos-de-la-uap/>;

https://es.wikipedia.org/wiki/Lobos_de_la_Benem%C3%A9rita_Universidad_Aut%C3%B3noma_de_Puebla;

<http://www.femexfut.org.mx/portalv2/secciones.aspx?s=992&n=21609>;

<https://www.proceso.com.mx/535529/lobos-buap-sera-el-equipo-18-de-la-liga-mx>;

<https://www.diariocambio.com.mx/2018/marcador-final/item/14570-lobos-buap->).

ANEXOS

Anexo 1

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Objetivo

Obtener información de la A.C. caso de estudio.

Dirigido a:

Personal Directivo de la A.C.

Antecedentes

Estructura administrativa

Prácticas de Control Interno:

Procesos que manejan / Situación actual

Tipos de suministro

Gracias por su Tiempo.