

MODULO 7

**ESTRUCTURAS
ORGANIZATIVAS Y
BASES PARA
EL CONTROL INTERNO**

PROYECTO:

**“FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES
PERTENECIENTES A LA ASOCIACION DE
PROYECTOS COMUNITARIOS. A.P.C.”**



**POPAYAN
2005**

CONTENIDO:

1. Presentación
2. La Organización Comunitaria como una Persona Jurídica
3. Diferencias con las empresas comerciales
4. Clasificación de las empresas y organizaciones
5. Estructura de una organización comunitaria
6. Control Interno
 - ⇒ Plan de Trabajo
 - ⇒ Material de consumo
 - ⇒ Muebles y Equipos
 - ⇒ Correspondencia y Comunicación
 - ⇒ De los pagos
7. Bibliografía

Proyecto: Fortalecimiento de las Organizaciones pertenecientes a la Asociación de Proyectos Comunitarios. A.P.C.

Realización y Diseño: Asociación de Proyectos Comunitarios

Investigación y Textos: Diana María Campo Granados

Popayán, 2005.

MODULO 7: ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS Y BASES PARA EL CONTROL INTERNO

1. PRESENTACION

Son muchas las razones que motivan a las personas a trabajar unidos y agruparse como organizaciones sociales. Para ello es importante que los interesados **acuerden** en forma clara las condiciones bajo las cuales se desarrollaran las actividades, ejerciendo un derecho legítimo al interior de su comunidad, con el fin de garantizar su continuidad.

A su vez, la constitución política de Colombia, en el artículo 38 “**garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las actividades que las personas realizan en sociedad**” y en el artículo 39 establece que **...la estructura interna y el funcionamiento de los sindicatos y organizaciones sociales y gremiales se sujetaran al orden legal y a los principios democráticos..**” otorgando al estado colombiano establecer sus propias condiciones para legalizar la existencia de la persona JURÍDICA y para garantizar su vigilancia y control. (Otros artículos que se pueden consultar 26-52-58-103)

Legitimadas por la comunidad y reconocidas por el estado como personas jurídicas, en la actualidad, las organizaciones sociales, sin ánimo de lucro y de beneficio común, han adquirido gran importancia en la medida que sus integrantes buscan con mayor convicción acceder a sus derechos fundamentales y participar en la toma de decisiones, que afectan en forma directa o indirecta sus vidas.

2. LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA COMO UNA PERSONA JURIDICA

Una **Persona Jurídica** es una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones y de ser representada judicial y extrajudicialmente (Código Civil 633).

La organización social nace **como persona Jurídica** en el momento que es reconocido por parte de la autoridad, el derecho de agruparse.

Las organizaciones sociales reconocidas como personas jurídicas están reguladas por sus propios estatutos y por disposiciones legales

3. DIFERENCIAS CON LAS EMPRESAS COMERCIALES

Que hace que una organización social se diferencie de un empresa comercial :

PERMITEN LA INCLUCION: Generan procesos de formación con las personas con las que trabajan, que permitan principalmente mejorar su calidad de vida y su ingreso o retiro debe ser libre y voluntario.



BUSCAN LA PARTICIPACION Su principal reto es crear métodos y procesos formativos para que sus integrantes entiendan toda la información y puedan aportar en la toma de decisiones.

SON ECOLOGICAS: En todos los sentidos, las actividades que se realizan tienen una mirada ecológica.

SU ECONOMIA ES SOLIDARIA: Pueden ser rentables pero NO tienen lucro, es decir no se reparte utilidades, sus aportes no son devueltos

La **ausencia de lucro** es su principal característica y se define como tal cuando reúne los siguientes requisitos:

1. En ningún momento se repartirán los beneficios, ni reservas y en caso de ser liquidada, todo pasará a otra organización.
2. Que sus excedentes sean destinados a realizar actividades de beneficio común y social, en cumplimiento con su objeto social.

SIN ANIMO DE LUCRO

- Sector cooperativo
- Cajas de compensación familiar
- Asociaciones
- Corporaciones
- Fundaciones de beneficencia
- Fondos de empleados

CON ANIMO DE LUCRO

- Empresas de Persona Natural
- Sociedades
- Instituciones del sector financiero y asegurador

4. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES

Existen varios criterios que permiten una clasificación de las empresas que a su vez determinan especificidades en su manejo y administración:

SEGÚN EL CAPITAL

- Privadas
- Públicas
- Mixtas

SEGÚN SU ACTIVIDAD

- Agropecuaria
- Mineras
- Industriales
- Comerciales
- De servicios
- Social

SEGÚN EL NUMERO DE SOCIOS

- Unipersonal
- Limitada
- Sociedad Anónima
- Colectiva
- Comanditaria
- Cooperativas

Las figuras mas utilizadas bajo las cuales se conforman jurídicamente las organizaciones sociales **sin ánimo de lucro** son:

CORPORACIONES O ASOCIACIONES

Ente jurídico con formado por un **GRUPO HUMANO** que tiene como objeto **LA BUSQUEDA DE BENEFICIOS QUE SE REPARTEN ENTRE LOS MISMOS ASOCIADOS**, ellos establecen las condiciones de su funcionamiento.

FUNDACIONES

Ente jurídico que nacen de la voluntad de un grupo de personas , cuyo objeto es poner un recurso, unos bienes al servicio de una comunidad

COOPERATIVA

Empresa asociativa en la cual sus gestores y aportantes son simultáneamente trabajadores de la empresa

Una de las grandes diferencias entre las empresas comerciales y las organizaciones comunitarias es el **LUCRO**, hecho que no imposibilita a las corporaciones, asociaciones, fundaciones, cooperativas, incluir actividades económicas organizadas que busquen incrementar los excedentes en miras de su sostenibilidad en el tiempo.

Basar toda su dinámica en recursos importados y recursos donados genera inestabilidad y dependencias que terminan en muchos casos dispersando la organización y posteriormente en su desaparición.

El objetivo principal de las organizaciones comunitarias, en si mismo, no es la gestión de recursos, este es sólo un medio, uno de varios mecanismos de financiación que se suma a sus esfuerzos de salir adelante.

Tener una mirada empresarial y solidaria va tomando cada día mayor importancia, lo que obliga a prestar atención a los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros.



5. ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA

Es necesario establecer claramente la forma como se garantizara una amplia participación en la presentación de propuestas, en la toma de decisiones, en el desarrollo de las actividades y en el control de las mismas. Cuando la organización tiene un alto numero de participantes, por razones de operatividad y de agilidad, debe **DELEGARSE** en otras pocas la **responsabilidad** de ejecutar las tareas necesarias para el logro de los objetivos que se han planteado, estableciendo formalmente las funciones a desarrollar y los diferentes niveles de compromiso.

En la medida que se va identificando este grupo mas pequeño de personas que será el **encargado** de llevar las riendas de la organización por un camino que ya ha sido trazado por todos, se puede ir dibujando una

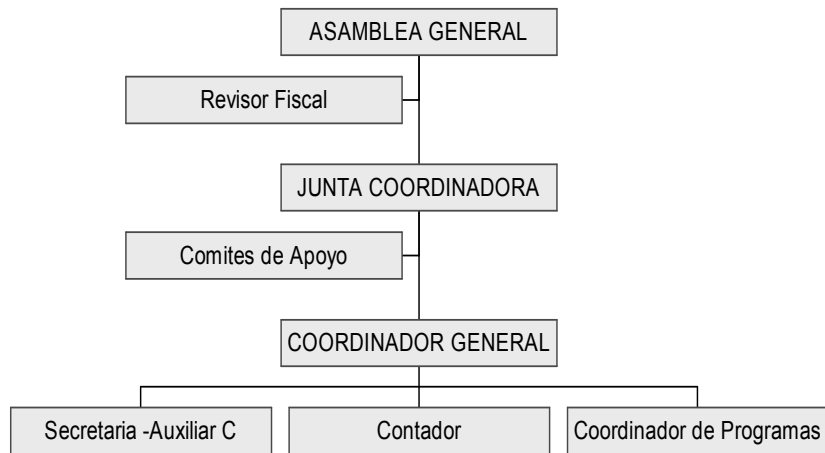
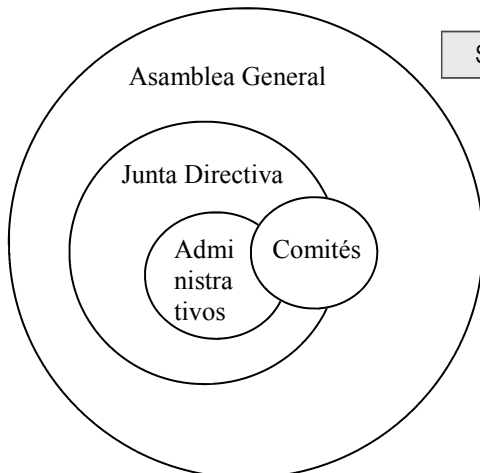
estructura que permita ubicar visualmente el papel de cada uno, dibujo que es nombrado como ORGANIGRAMA.

EL ORGANIGRAMA

Es un esquema que ayuda a identificar cómo esta conformada la organización, cuántas personas están **encargadas** de coordinar, dinamizar y facilitar las tareas que hay que realizar para el proyecto y cuales son los diferentes niveles de compromiso y coordinación.

Teniendo en cuenta las características de cada grupo u organización y teniendo en cuenta las diferentes tareas y niveles de mando se pueden trabajar varias formas de organigrama con una estructura pequeña, donde se pueden observar los cargos que se han creado para distribuir mejor el trabajo y posteriormente definir claramente las responsabilidades.

Uno de los esquemas de organigrama más utilizado es el representado en el siguiente gráfico.



Existen diferentes formas de representar gráficamente la estructura de una organización, dependiendo de las relaciones de horizontalidad o verticalidad con que ésta es concebida. En ella se refleja igualmente el grado de participación y democracia.

Siguiendo la línea del organigrama se pueden establecer los siguientes entes de coordinación.

LA ASAMBLEA:

Es la MÁXIMA AUTORIDAD DE LA ORGANIZACIÓN (Fundación, Asociación, Cooperativa) y esta conformada por la totalidad de sus integrantes. Deben reunirse mínimamente una vez al año con el fin de acordar y aprobar las políticas generales de la organización. La reunión de la Asamblea es el momento en el cual se posibilita la participación, voz y voto de todos sus integrantes.

Cuando el número de socios es demasiado elevado, se pueden hacer por delegados hecho que debe hacerse mediante autorización y debe estipularse en los estatutos.

EL REVISOR FISCAL:

El Revisor Fiscal es un órgano de control interno de las operaciones que realiza la organización, su elección se hará por la mayoría de la Asamblea, sus funciones nacen de la ley y su cumplimiento lo obliga a tener la calidad de Contador Público.

Su obligatoriedad estará fijada por los estatutos de la organización y por las normas que la rigen, de acuerdo a su naturaleza, a partir del momento en que obtiene su personería jurídica.

JUNTA COORDINADORA o DIRECTIVA :

Conformada por El Presidente, Vicepresidente, Secretario y tesorero, (como mínimo) es un grupo de personas elegidos en Asamblea que tienen como tarea principal apoyar permanentemente al Director/ Coordinador, en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Las Juntas Directivas no pueden tomar decisiones sin existir Quórum reglamentario y sin estar presente el Presidente o el Vicepresidente.

ADMINISTRACIÓN O COORDINACIÓN:

Conformado por un grupo de personas seleccionados y nombrados por la Junta Directiva (Director, Coordinador de áreas, Secretaria, Contador, etc) a quienes se les encargara la tarea de realizar los esfuerzos y ejecutar las actividades necesarias con el fin de cumplir con el objeto social .

El número de personas que lo conforman depende de las necesidades existentes y de los recursos que permitan cubrir estos costos.

Para el cumplimiento de sus tareas se recomienda tener en cuenta los siguientes requerimientos:

DE LA COMUNIDAD

- ✚ Informes financieros claros y que reflejen la realidad
- ✚ Control de los bienes que poseen.
- ✚ Cumplimiento de las actividades planeadas.

ENTIDADES FINANCIADORAS

- ✚ Proyectos, Presupuestos, Planes de trabajo
- ✚ Cumplir con los requerimientos legales
- ✚ Presentar informes financieros y de actividades en los tiempo y formatos establecidos.
- ✚ Contrapartidas y registro de aportes de la comunidad

LEGALES

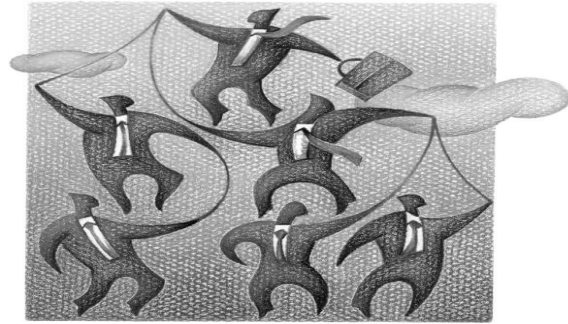
- ✚ Registrarse en Gobernación y/o Cámara y Comercio
- ✚ Inscripción en la DIAN
- ✚ Llevar contabilidad de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados
- ✚ Registrar ante autoridad competente los libros de Contabilidad Libro Diario, Mayor y Balances, Inventarios y Balances, el libro de Actas y de Socios (no es necesario registrar los libros auxiliares de contabilidad)
- ✚ Declaraciones Tributarias: Renta y complementarios, Retefuente, IVA, ICA.

6. CONTROL INTERNO

El control interno es un conjunto de acciones que se establecen al interior de una organización, con el fin de **AYUDAR** a:

- o Recoger una información financiera confiable.
 - o Cumplir con las actividades planeadas y presupuestadas.
 - o Estar al día con los requerimientos legales de la Organización
 - o prevenir el deterioro y/o la pérdida de los recursos (dinero, muebles, etc)
 - o Mejorar el desempeño de las personas.
- Identificar y prevenir posibles riesgos.

Es importante tener en cuenta que estos procedimientos, acciones o CONTROLES son ejecutados por PERSONAS, lo que hace que no funcionen solos y su eficacia está UNIDA o debe complementarse con:



La **integridad** y **responsabilidad** de las personas que trabajan y apoyan la organización.

La **buena comunicación** y **respeto** entre todo el personal.

Un constante **compromiso, atención y disciplina** por parte de la Junta Coordinadora, administrativos y comités.

La **confianza** que se tenga en las personas.

CARACTERISTICAS DE UN BUEN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

- ☐ Debe ser objetivo, es decir debe basarse en hechos y datos reales, no en suposiciones o rumores
- ☐ Debe ser económico: No debe resultar mas costoso el control que el mismo proceso o actividad, de ser así no habría beneficio.
- ☐ Debe efectuarse a tiempo: El control debe ser oportuno, que permita hacer correcciones a tiempo y evitar errores.
- ☐ Debe ser impersonal: No se puede ser juez y parte, realizar las actividades y a su vez hacer el control, debe existir un mínimo de segregación de funciones.
- ☐ Debe ser claro y preciso: No debe prestarse a dobles interpretaciones.

PARA TENER EN CUENTA

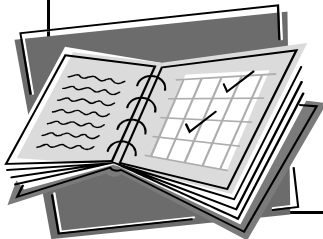
- ☑ El control solo disminuye los riesgos, No los elimina
- ☑ El control no debe ser POLICIVO, no puede volverse un obstáculo ni generar conflicto
- ☑ El control NO asegura el éxito de la Organización
- ☑ El control No debe centrarse en quien maneja el DINERO, existen otros aspectos a controlar.
- ☑ Las personas que apoyan el control deben tener un amplio y claro conocimiento de la organización y de sus objetivos.
- ☑ Debe evaluarse periódicamente, producir información útil y generar cambios.
- ☑ Cada organización debe identificar las dificultades principales e implementar sus propios controles de acuerdo a las necesidades y recursos existentes.

Ninguna organización tendrá los mismos controles, estos varían en el tiempo de acuerdo a las actividades, al tamaño, a los riesgos internos y externos y a la gente que trabaja y apoya cada organización. Por ello los controles deben ser definidos por las personas que hacen parte de la organización para lo cual se recomienda:

- 1.- Identificar las dificultades
- 2.- los efectos y riesgos de estas dificultades
- 3.- Las posibles soluciones
- 4.- Los responsables

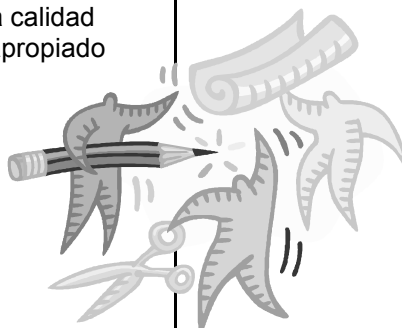
PLAN DE TRABAJO

DIFICULTADES ENCONTRADAS	EFECTOS / RIESGOS	PROPUESTA DE CONTROLES
<ul style="list-style-type: none"> -No hay propuestas a tiempo - Presupuestos desfasados. - Actividades poco claras - Falta de responsabilidad - Falta de coordinación entre Junta Coordinadora y comités. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perdida de posibles financiadores. -Retraso en las actividades e informes - Mala inversión de los recursos -Frustración de la comunidad 	<p>El plan debe estar orientado al cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Debe recoger en forma participativa y amplia las necesidades de la comunidad. entregar copia, como herramienta de trabajo, a cada uno de los integrantes de la organización.</p> <p>Diseñar en carteleras grandes un cronograma visual, mensual donde se ubiquen en el calendario las fechas para cada actividad. Realizar reuniones de seguimiento donde se presenten los informes de ejecución y de actividades realizadas.</p>




MATERIAL DE CONSUMO


DIFICULTADES ENCONTRADAS	EFECTOS / RIESGOS	PROPUESTA DE CONTROLES
<ul style="list-style-type: none"> - No hay disponibilidad presupuestal -No se tienen o no se solicitan los materiales a tiempo. - No hay control - Se da mal uso o no se saben utilizar - Deficiencias de material - Compras de mala calidad - No hay material apropiado 	<ul style="list-style-type: none"> -Retraso en la actividades -Gastos innecesarios - Malos entendidos - Hay desperdicios - Perdida de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Es necesario solicitar la relación de elementos de consumo trimestralmente.</i> - Las personas de la oficina debe encargarse de su compra y almacenamiento y entregarlos oportunamente. -Si su monto lo amerita deben solicitarse 3 cotizaciones. - Todo pedido de elementos debe estar sustentado en el Presupuesto Aprobado. -Los elementos deben guardarse en un lugar seguro -Cada compra de elementos debe tener una relación de los elementos que se entregan y la actividad en la cual serán utilizados, firmada por la persona autorizada para recibir los materiales. - Toda entrega de elementos será autorizada por el coordinador



MUEBLES Y EQUIPOS

DIFICULTADES ENCONTRADAS	EFEKTOS / RIESGOS	PROPUESTA DE CONTROLES
<ul style="list-style-type: none"> -No hay un reglamento, no hay responsables -No hay control de entradas y salidas -Uso inadecuado , se desconoce el manejo técnico de los equipos -No prestan el servicio requerido, no se ajustan a las necesidades. -Todos quieren disponer a su manera - No hay un inventario - No se solicita por escrito ni con anticipación 	<ul style="list-style-type: none"> -Perdida de los equipos - Daños, deterioro - Apropiación por parte de personas - Altos costos para la reparaciones 	<ul style="list-style-type: none"> -Se prestarán los equipos e implementos necesarios para las actividades exclusivas del proyecto -los prestamos los deben hacer mediante solicitud por escrito los encargados y responsables de la actividad, en cabeza de una sola persona. Se hará un registro de entradas y salidas - El teléfono se prestara sólo para llamadas necesarias de la organización.

CORRESPONDENCIA Y COMUNICACION

DIFICULTADES ENCONTRADAS	EFEKTOS / RIESGOS	PROPUESTA DE CONTROLES
<ul style="list-style-type: none"> - No hay una cartelera visual -Falta un compromiso real del Proyecto - No se informa a tiempo -La distancia entre las veredas -El analfabetismo -No se tienen en cuenta las propuestas -Falta de teléfono -No hay mecanismos de comunicación - Analfabetismo 	<ul style="list-style-type: none"> -Estancamiento en el funcionamiento del proyecto -No se puede mostrar un buen trabajo -Desmotivación -Poca asistencia a las actividades -Descoordinación -Perdida de patrocinadores -Rumores -Dificultad para tomar decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - La secretaria será la responsable de toda la correspondencia recibida y de hacer llegar toda la información hasta su ultimo destino. - La información se publicara, con tiempo, en carteleras visuales - Se dará información verbal y se atenderán todas las inquietudes - El coordinador y/o cabeza de la organización debe dar oportuna respuesta a las cartas o comunicados generales que lleguen al proyecto - La secretaria será la responsable de transcribir o pasar en limpio la correspondencia externa y de su oportuno envío . - Todo oficio enviado por la organización tendrá una copia que reposará en el archivo del proyecto. La copia debe ser firmada por quien recibe el original y en caso de ser enviado por correo debe reposar en el archivo del proyecto la colilla de la oficina de correos. - La secretaria archivará en forma ordena y por fechas la correspondencia recibida y la correspondencia enviada y esta debe reposar en la sede del proyecto.

DE LOS PAGOS

DIFICULTADES ENCONTRADAS	EFEKTOS / RIESGOS	PROPUESTA DE CONTROLES
<p>-No hay coordinación en el grupo encargado del manejo -Las compras las hace una sola persona -No se hacen cotizaciones -Hay mala planeación , se hacen compras sobre el tiempo -No se presentan sopor-tes a tiempo o no se presentan -No hay supervisión de pagos por la Junta Coordinadora. -Los soportes no reúnen los requisitos legales. -No hay informes Se hacen firmar cheques en blanco -Los comprobantes no se diligencian totalmente.</p>	<p>-Descontentos, inconformidad, desconfianza. -Malas compras -Mala calidad, desperdicios -Retraso en la contabilidad y en los informes -Desviación de recursos -No se cumplen los objetivos - Sanciones Y/o multas</p>	<p>-Previamente a cualquier COMPROMISO debe verificarse que este dentro de lo planeado y haya disponibilidad en el presupuesto y de recursos.</p> <p>-Los Pagos y compras los realizara directamente las personas encargadas de la oficina de la organización (coordinador, secretaria, auxiliar contable), quienes deberán asesorarse y / o acompañarse de personal especializado cuando sea el caso.</p> <p>-Los pagos se harán con cheques girados directamente al beneficiario, solamente las compras de menores valores (aprobados por la junta) podrán agruparse en un solo pago, siempre y cuando los soportes reúnan los requisitos legales.</p> <p>-Todo cheque y/o comprobante de egreso que sea anulado debe reposar en la contabilidad.</p> <p>-Las compras y contrataciones se harán de conformidad a los tope establecidos en los estatutos</p> <p>El Coordinador debe autorizar los pagos previa verificación de la prestación del servicio o de la entrega de los artículos que se compraron.</p> <p>-El auxiliar debe verificar que la factura o cuenta de cobro reúne todos los requisitos legales exigidos por la DIAN y que la Junta coordinadora haya aprobado el gasto .</p> <p>- El auxiliar elaborara el cheque con su comprobante respectivo haciendo las retenciones de ley a que haya lugar y le entregara a los tesoreros toda la documentación necesaria con los conceptos claros, completos, con la codificación contable correspondiente y las respectivas facturas para que sea firmados los cheques</p> <p>-Los tesoreros no firmaran ningún cheque sin el lleno de los anteriores requisitos y autorizaran con su rubrica en el cheque y en el comprobante de egreso.</p> <p>-Todo cheque se girara y entregara solamente a su beneficiario y el comprobante de pago debe llevar su firma y numero de cedula o NIT y debe coincidir con la factura o documento equivalente.</p> <p>-Todos los documentos contables deben reposar en la oficina del proyecto y deben archivar en orden cronológico, siguiendo el consecutivo de cada comprobante de pago anexando el respectivo soporte FACTURA o CUENTA DE COBRO, debidamente firmados.</p>



Las Organizaciones Sociales deben tener un sentido solidario, incluir a quienes la conforman y en la medida de lo posible a todos aquellos que están a su alrededor, iniciando por los que se encuentran en condiciones de vida más difíciles.

Deben permitir que las personas integrantes sean escuchadas, tenidas en cuenta y que encuentren tanto su desarrollo personal como profesional.

Las organizaciones sociales pueden desarrollar actividades empresariales que les permitan generar mayores ingresos para continuar trabajando por la comunidad y deben garantizar un buen manejo de los mismos.



7. BIBLIOGRAFIA

COSO Committee of sponsoring organizations of the Internal Control Integrated Framework

Cesar Torrente Bayona – Luis Eduardo Bustamante LAS ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO 2.000

MARTHA T. BRICEÑO – OLGA ESPERANZA HOYOS DICCIONARIO TÉCNICO CONTABLE 2.002

FUNDACIÓN CARVAJAL – PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN 1.989