

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 La Administración

La administración es un órgano social encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto implica la responsabilidad de organizar el desarrollo económico que compete a toda sociedad.

2.1.1 Elementos del Proceso Administrativo

El proceso administrativo formado por cuatro funciones fundamentales: planeación, organización, dirección y control. Sin embargo, se pueden añadir dos elementos más: coordinación y evaluación, con lo cual se puede hablar de seis funciones.

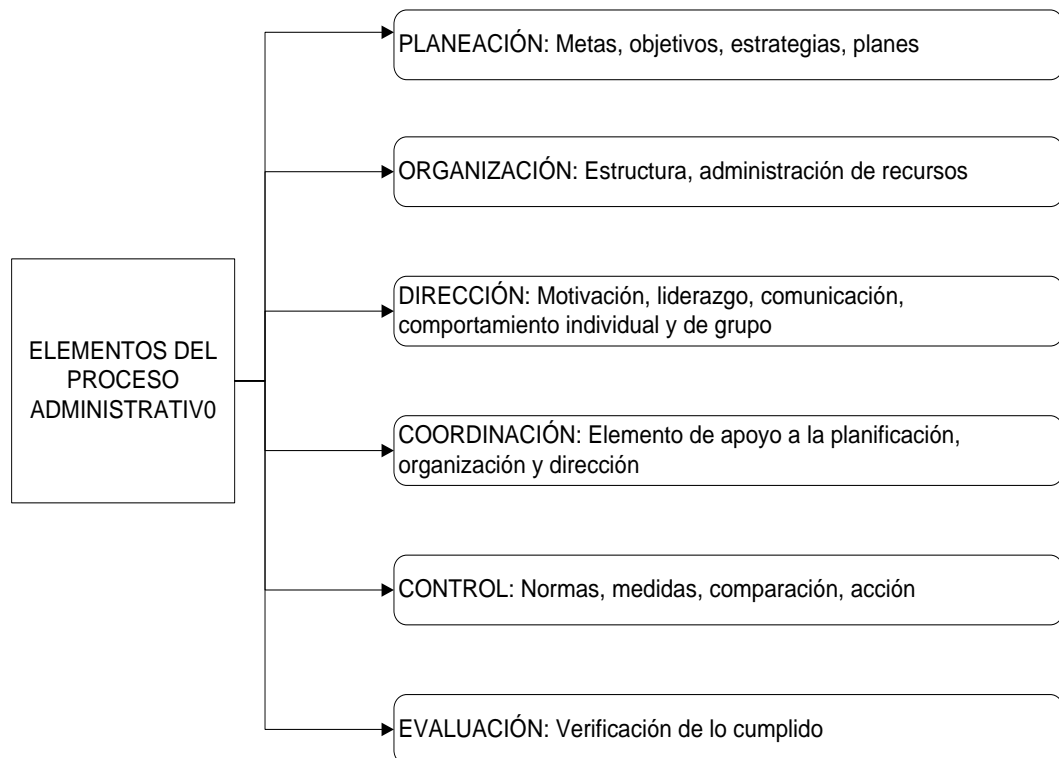


Figura 1

Fuente: Investigación personal Autor: Marcelo Vallejos

REINOSO CIFUENTES, Víctor (1983) pág. 100 menciona que *“...al determinar que es la administración Fayol (Henry Fayol, Estambul, 1841 - París, 1925. Ingeniero y teórico de la administración de empresas) definió de manera implícita los elementos que la componen: planeación, organización, control. Estos elementos constituyen las denominadas funciones del administrador.”*

Se quiere a continuación dar una breve idea acerca de lo que representa el proceso administrativo y lo que significa cada una de sus fases:

La Previsión, son las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse.

La Planeación, pensar el diseño de todos los hechos dentro de los límites de tiempo, distancia y poder humano.

Actividades importantes de planeación:

- a. Pronosticar y anticipar los posibles problemas futuros.
- b. Determinar los objetivos.
- c. Determinar los recursos económicos necesarios.
- d. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- e. Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- f. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- g. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- h. Modificar los planes en contraste con los resultados del control.

La Organización, determina cuales son las actividades necesarias para cualquier propósito, lo que significa la clasificación en equipos, grupos, individuos; de cumplimiento.

Actividades importantes de organización:

- a. Subdividir el trabajo en unidades operativas.
- b. Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- c. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- d. Aclarar los requisitos del puesto.
- e. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- f. Utilizar y acordar la autoridad adecuada.
- g. Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- h. Ajustar la organización en contraste con los resultados del control.

Tome en cuenta los principios más importantes de la organización:

- a. El principio de responsabilidad. La responsabilidad de un superior por los actos de sus subordinados es determinante.
- b. El principio de definición. El contenido de cada puesto, tanto en lo que se refiere a los deberes que implica como a la responsabilidad y autoridad que en el mismo radican y a sus relaciones con otros puestos, deberá ser claramente definido por escrito y dado a conocer a todos aquellos a quienes concierna.
- c. El principio de reciprocidad. En todo puesto, la responsabilidad y autoridad deben ser equivalentes.

La Integración, es contar y unir los elementos materiales y humanos que la organización y el planeamiento señala como necesarios para el funcionamiento.

La Dirección, proceso en el cual se debe coordinar propósitos y personas para lograr un objetivo predeterminado.

Mando, es el ejercicio de la autoridad dentro de determinada función, es decir, el mando es la autoridad puesta en acción. Disciplina, consiste en el mantenimiento del orden o su restitución por dos medios: el convencimiento y el anuncio de una sanción.

Actividades importantes de la dirección:

- a. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- b. Conducir y motivar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c. Comunicar con efectividad.
- d. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- e. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- f. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- g. Revisar los esfuerzos de la ejecución en contraste con los resultados del control.

El Control, es valorar el proceso de cumplimiento de lo planeado y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de manera correcta.

Los elementos administrativos son mecanismos que sirven como base para una buena organización y nos permite llevar las actividades de manera ordenada con el fin de alcanzar los objetivos en una empresa.

Actividades importantes de control:

- a. Comparar los resultados con los planes generales.
- b. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- d. Comunicar cuales son los medios de medición.
- e. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- f. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- g. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- h. Ajustar el control en contraste con los resultados.

Las cuatro funciones fundamentales de la administración están entrelazadas interrelacionadas, no se puede afirmar que cuando una función termina la otra

empieza por lo general son secuenciales y paralelas, es decir, siempre se están realizando.

2.1.2 Principios Administrativos

REINOSO CIFUENTES, Víctor (1983) pág. 211 dice: *“Los principios son verdades fundamentales, que se tienen por tales en un momento dado y que se explican las relaciones entre dos o más conjuntos de variables”*.

A continuación se determinan algunos principios, los más importantes, referentes al proceso administrativo:

- a. Principios de especialización. Cada persona debe realizar una sola función, lo cual determina una división especializada del trabajo.
- b. Unidad de mando. Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.
- c. Paridad de autoridad y responsabilidad. La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.
- d. Equilibrio de Dirección–Control. Consiste en diseñar una estructura de tal forma que permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.
- e. Definición de puestos. Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.
- f. Coordinación de intereses. El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.
- g. Impersonalidad del mando. La autoridad en una institución debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.
- h. Aprovechamiento de conflictos. Debe procurarse aún aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones.

- i. De los objetivos. El control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos.
- j. De la oportunidad. El control para que sea eficaz necesita ser oportuno, es decir, debe explicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación. Un control, cuando no es oportuno carece de validez y, obviamente, reduce la consecución de los objetivos al mismo.
- k. Del carácter medial del centro. Aunque parezca una cosa obvia, hay que recordar constantemente este principio. De él se deduce también espontáneamente una regla: Un control deberá usarse si el trabajo, gastos, etc., que impone, se justifican ante los beneficios que de él esperan.
- l. De la función controlada. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.
- m. Principios de la autoridad; debe existir una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocida por todos.
- n. Principios de amplitud administrativa; este principio determina que cada superior sólo debe tener cierto número de subordinados. El superior supervisa a las personas y, principalmente, las relaciones entre esas personas.
- o. Principios de definición; los deberes, la autoridad y la responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros deben ser definidos por escrito y comunicados a todos.
- p. Principio de la coordinación de intereses: el logro de un fin común se hará con mayor facilidad cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aun los individuales de quienes participan en la búsqueda de dicho fin.
- q. Principio de la impersonalidad del mando: la autoridad en una organización debe ejercerse, más como un producto de una necesidad de toda ella, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.
- r. Principio de los niveles jerárquicos: al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás deben romperse éstos sin una razón excepcional y nunca en forma constante.

- s. Principio de la resolución de conflictos: en cuanto aparezca un conflicto, éste debe ser inmediatamente resuelto y en forma tal que sin quebrantar la disciplina se produzca el mínimo disgusto entre las partes en conflicto.

2.1.3 Sistemas Administrativos

Ramón García-Pelayo y Gross (2005) pág. 948 define el sistema como: “*Conjunto de principios verdaderos o falsos reunidos entre sí, de modo que formen un cuerpo de doctrina...*”. Los sistemas administrativos son importantes para poder relacionar el modelo en el cual se desenvuelven las organizaciones.

SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN				
VARIABLES PRINCIPALES	1	2	3	4
	Autoritario coercitivo	Autoritario benevolente	Consultivo	Participativo
Proceso decisorio	Totalmente centralizado en la cúpula administrativa	Centralizado en la cúpula de la administración, aunque permite una pequeña delegación rutinaria	Consulta los niveles inferiores y permite su participación y delegación	Totalmente delegado y descentralizado. El nivel institucional define las políticas y controla los resultados
Sistema de comunicación	Bastante precario. Sólo permite comunicaciones verticales y descendentes, que llevan órdenes	Relativamente precario. Prevalcen las comunicaciones descendentes sobre las ascendentes	Se busca facilitar el flujo en el sentido vertical descendente, ascendente y horizontal	Los sistemas de comunicación eficientes son fundamentales para el éxito de la empresa
Relaciones interpersonales	Provocan desconfianza. Se prohíbe la organización informal y se la considera perjudicial. Los cargos y tareas se aíslan a las personas	Son toleradas, con cierta condescendencia. Organización informal incipiente; se considera una amenaza para la empresa	Cierta confianza en las personas y en sus relaciones. La empresa busca facilitar el desarrollo de una organización informal sana	Trabajo realizado en equipos. La formación de grupos se hace importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal intensos.
Sistema de recompensas y castigos	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias. Obediencia rigurosa a los reglamentos internos. Escasas recompensas.	Énfasis en los castigos y las medidas disciplinarias, aunque con menor	Énfasis en las recompensas materiales salariales. Recompensas sociales	Énfasis en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Los

		arbitrariedad. Recompensa salariales más frecuentes	ocasionales. Casi no existen castigos o penas	castigos son raros y cuando ocurren son definidos por grupos
--	--	--	---	--

Figura 2 Fuente: Introducción a la teoría general de la administración. Autor: Idalberto Chiavenato

2.2 Las Organizaciones

La administración es un importante instrumento para las organizaciones.

Las ópticas desde donde diversos autores ven a las organizaciones, son:

- a. Organizaciones concebidas como instrumentos;
- b. Organizaciones concebidas como escenarios de interacción social;
- c. Organizaciones concebidas como sistemas vivientes.

2.2.1 Elementos que caracterizan a las Organizaciones

Idalberto Chiavenato (1999) pág. 347, menciona lo siguiente: *“La función de organizar consta de cuatro componentes: tareas, personas, órganos, relaciones.”*

Las tareas son el trabajo realizado en una organización, se encamina a un proceso de división que origina la especialización de actividades y funciones. Las funciones que deben cumplirse se derivan de los objetivos definidos en la planeación. Las funciones se subdividen en tareas.

En cuanto a las personas, cada persona es designada para ocupar un cargo, que es una porción específica del trabajo global. Se debe tomar en cuenta que esa designación debería tener en cuenta habilidades, aptitudes, intereses, experiencia, práctica y comportamiento de cada persona.

Las personas y el trabajo se agrupan en órganos, en la medida en que tengan características u objetivos semejantes. Los órganos se disponen en niveles jerárquicos y áreas de actividades.

Las relaciones muy importantes en la función de organización que hace relación entre una persona y su trabajo, entre una persona y otras situadas en diversos sectores de la organización, y la relación informal entre los individuos y situaciones fuera del trabajo.

2.2.2 Tipos de Organización

Se puede hablar básicamente de dos tipos de organizaciones:

- a. **Organización formal.** Es la estructura intencional de conformación jurídica. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual contribuya con más eficiencia a las metas del grupo.
- b. **Organización informal.** La organización informal es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aún cuando contribuya a resultados conjuntos.

También pueden haber otros enfoques como:

- a. **Organización lineal o militar.** Benjamín Franklin (2002), pág. 11, describe lo siguiente “*Es el que concentra la autoridad en una sola persona, ya sea propietario, gerente o director; en una palabra, el jefe toma todas las funciones y todas las responsabilidades del mando.*”. Este tipo de organización el jefe máximo tiene toda la responsabilidad y solo toma decisiones y manda a todos sus subalternos.
- b. **Organización funcional.** Benjamín Franklin (2002), pág. 12, dice “*Es el que se organiza específicamente por departamentos o secciones basándose en los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa, y aprovecha la reparación y la aptitud profesionales de los individuos en donde puedan rendir mejor fruto.*”. En esta organización se dividen el trabajo entre departamentos, todos ocupan un puesto importante en la organización y

ayudan a la coordinación del trabajo, y aprovecha mejor los conocimientos de todos sus miembros.

- c. **Organización de línea, asesoría o plana mayor.** Benjamín Franklin (2002), pág. 13, dice:

“Este tipo de organización es un derivado del tipo de organización de línea, en cuanto cada uno de los trabajadores, empleados, vendedores, otros rinden cuentas a un solo supervisor correspondiente en cada caso, con la modalidad de que en la organización de línea y asesoría existen especialistas que hacen las veces de asesores de la dirección en aspectos concretos y determinados.”

Este tipo de organización hace relación a la lineal o staff, pero con la única diferencia que esta organización utiliza la dirección de un especialista o asesor.

- d. **Tipo de organización por comités o consejos.** Benjamín Franklin (2002), pág. 15, dice: *“Es el que somete las disposiciones que van a dictarse, al acuerdo de cuerpos de individuos a cuyo cargo están la dirección, la administración o la vigilancia de una empresa o de una institución.”*. Esta organización comparte el mando ya que entre varios consejos toman decisiones y las dirigen hacia sus subordinados. La teoría administrativa hace énfasis en el comportamiento organizacional y su desarrollo en donde se trata de dar una guía para definir el estilo de administración, para una asociación sin fines de lucro se sugiere:

- **Enfoque del comportamiento grupal.** Hace énfasis en el comportamiento de los individuos en grupos. Se basa en la sociología y la psicología social. Se estudian principalmente los patrones de comportamiento grupal. El estudio de grandes grupos se denomina “comportamiento organizacional”.
- **Enfoque de sistemas sociales cooperativos.** Se interesa en los aspectos conductuales interpersonales y grupales que producen un sistema de cooperación. El concepto amplio incluye a todos los grupos cooperativos con un propósito claro.

2.2.3 Elementos importantes para una Estructura Organizacional

- a. **Especialización del trabajo.** Tiende a la especialización de funciones y separación de poderes, con la finalidad de optimizar los limitados recursos con los que cuenta la organización y es también conocido como división del trabajo.
- b. **Departamentalización.** Es agrupar actividades laborales que son similares entre sí y tienen relación directa al momento de ejecutarse. Involucra el proceso de especialización del trabajo, tomando en cuenta el lugar, producto, cliente, así como las actividades en grupo o unidades especializadas entre sí. Los elementos principales de la departamentalización son: las operaciones, actividades y funciones.
- c. **Cadena de mando.** Permite que el usuario conozca a quien debe recurrir cuando tiene problemas y ante quien es responsable. Se extiende desde los niveles superiores hasta los inferiores. La cadena de mando incluye: Autoridad, responsabilidad y unidad de mando.
- d. **Autoridad.** Es el derecho legal (inherente a la función) y personal (conformada por: inteligencia, saber, valores morales, aptitud de mando, servicios prestados, etc.) de mandar y hacer obedecer con responsabilidad.
- e. **Responsabilidad.** Es la obligación de lograr un rendimiento determinado.
- f. **Unidad de mando.** Consiste en que cada persona debe tener un solo jefe, con el fin de evitar inconvenientes en el desarrollo de las actividades.
- g. **Formalización.** Se da cuando la organización cuenta con descripciones de puestos explícitos, reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que guían el comportamiento de los socios en el desempeño de las actividades.

2.2.4 Propósitos de la Organización

Los propósitos de organización son muy importantes para alcanzar objetivos, agrupar actividades y asignar recursos necesarios para dividir el trabajo.

Idalberto Chiavenato (1999), pág. 346, escribe lo siguiente acerca de los propósitos de la organización:

“Dividir el trabajo, es decir, determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados (especificación). Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización). Designar a las personas para que las lleven a cabo (cargos y tareas). Asignar los recursos necesarios. Coordinar los esfuerzos.”.

2.2.5 Niveles Organizacionales

La función de organizar consta de algunos componentes entre los cuales el más destacado es el de relaciones, porque la relación de los miembros de una organización es muy importante para que la organización surja.

Es así que Víctor Hugo Vásquez (2007), págs. 202-203, menciona:

“La reconocida macro y micro administración son conceptos estructurales, funcionales y jurídicos que facilitan el estudio de la gestión de servicio a la comunidad. Este triple enfoque unido a la necesidad de dividir el trabajo, coordinar las tareas, determinar y reconocer la autoridad dentro de un marco fluido de comunicaciones, dio origen a la creación de los órganos administrativos y establecimiento de los criterios de departamentalización. Los niveles administrativos por lo general responden, a un mismo tipo estructural, funcional y jurídico, diferenciándose únicamente en la amplitud de la responsabilidad, en la jurisdicción que tiene en el tamaño de sus unidades.”

Los niveles organizacionales son los siguientes: legislativo, directivo-ejecutivo, asesor, auxiliar, operativo, desconcentrado, descentralizado, autónomo.

Una organización necesita establecer una estructura jerárquica además de las funciones, para poder vigilar el cumplimiento de las actividades de los subordinados.

La jerarquía divide a la organización en niveles que involucran autoridad y responsabilidad dependiendo de la escala en la que se ubique. Por lo que, a medida que el nivel jerárquico es mayor la autoridad también aumenta.

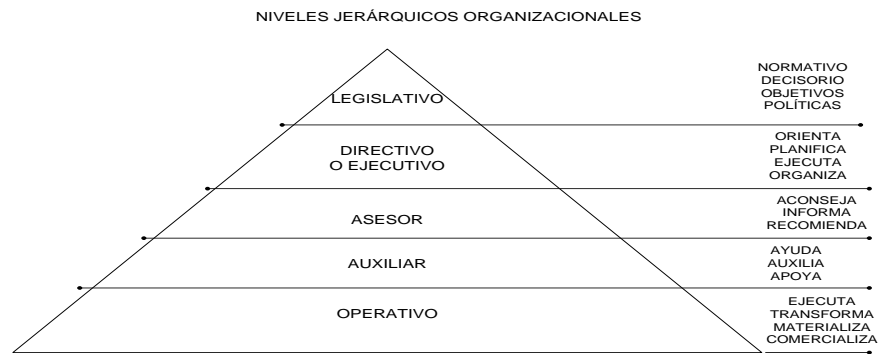


FIGURA 3 FUENTE: Investigación Personal AUTOR: Marcelo Vallejos

2.2.5.1 Organigramas. Es un diagrama en el que se representa gráficamente las relaciones de información, autoridad y mando entre funciones, departamentos e individuos en una organización.

La finalidad de un organigrama se fundamenta en la condición de reflejar hasta donde sea posible la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones, además de sus estratos jerárquicos. Para diseñar un organigrama se requiere la utilización de cuadros y líneas que se van uniendo de acuerdo a la posición que un departamento o sección tenga en la organización. A continuación se conceptualiza lo que señalan las líneas por su dirección:

- a. Verticales. Indican que existe una autoridad formal de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores. Si caen directamente sobre la parte media del recuadro indican "mando sobre".
- b. Horizontales. Señalan que existe especialización y correlación. Si la línea horizontal está colocada lateralmente indica una relación de apoyo (la cual está colocada al lado de la unidad principal).
- c. Líneas no continuas formadas por puntos (...) o segmentos se utilizan para expresar relaciones de coordinación entre las diversas unidades administrativas de la organización.
- d. Las líneas verticales y horizontales que terminan en una punta de flecha, indican continuidad de la organización, esto quiere decir que existen más unidades semejantes que no están expresadas dentro de la estructura.

- e. Para representar alguna relación muy especial o específica se utiliza la línea quebrada o con zigzagueos.

Un organigrama tiene cuatro aspectos importantes:

- a. Tareas. Muestra la gama de tarea que realiza la organización.
- b. Unidades o subdivisiones. Cada cuadro representa una unidad, subunidad o puesto responsable de ciertas tareas dentro de la organización.
- c. Niveles Administrativos. El organigrama muestra la jerarquía desde la alta dirección hasta el empleado de niveles operativos simples.
- d. Líneas de autoridad. Las líneas marcadas que ligan los recuadros en los organigramas muestran que unidades o puestos tienen autoridad sobre otros.

2.2.5.2 Criterios para elaborar organigramas. Se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos: precisión, sencillez, uniformidad, presentación, vigencia.

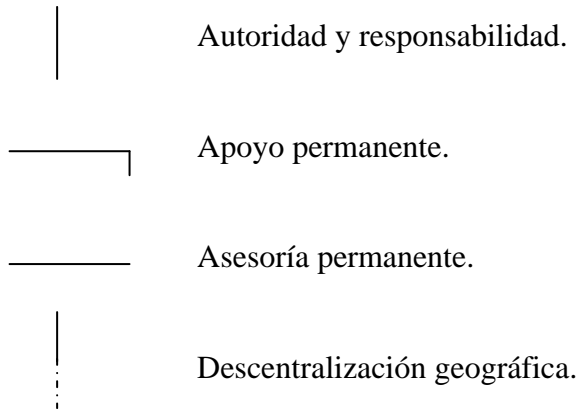
2.2.5.3 Elementos de un organigrama

- a. **Identificación.** Hace referencia a que el puesto debe tener un nombre y una jerarquía dentro de la organización.
- b. **Uso de rectángulos.** Se debe utilizar rectángulos de diferentes tamaños, mientras más representativa sea el nivel de la unidad administrativa, el tamaño del rectángulo deberá ser mayor, pero en el caso de tener igual jerarquía el tamaño del rectángulo deberá ser igual.
- c. **Posición jerárquica.** Se debe ubicar en primer lugar la autoridad máxima, luego hacia abajo las dependencias con sus respectivas funciones, tomando en cuenta de quien depende cada persona y siguiendo la línea de mando.
- d. **Líneas.** Las más utilizadas son:

----- Cortada, representa relación de contacto directo.

..... De puntos, representa coordinación con relación indirecta.

_____ Continua, representa relaciones directas, la autoridad y responsabilidades de cada unidad, además las dependencias que podemos encontrar en la organización.



e. **Referencias.** Un organigrama reúne todos los requisitos, si en la parte inferior izquierda tiene la siguiente información:

Elaborado por:

Fecha:

Firma del ejecutivo:

Aprobado por y la fecha:

2.2.6 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es muy importante en una empresa, ya que se trata de la estructura de la empresa u organización, estas dividen, agrupan y coordinan todas las tareas a realizarse en el trabajo. Se tiene seis elementos que son necesarios para diseñar la estructura organizacional estos son: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización que son muy importantes para diseñar una fuerte estructura organizacional.

Stephen Robbins (2004) pág. 425 dice:

“Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización:

especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.”.

2.3 Asociaciones sin Fines de Lucro

Asociaciones sin fines de lucro son aquellas en que de manera permanente sus socios aportan sus conocimientos y potencial humano. Su objeto principal es sin obtener utilidades o dividendos, ser útiles a la sociedad o servir como una vía para llegar a ella. En consecuencia, los ingresos que obtienen y que solo estén constituidos por cuotas sociales que aportan sus asociados, para el financiamiento de las actividades sociales que realiza, no constituyen renta para los efectos tributarios, como asimismo, todo otro ingreso que una ley determinada tipifique como no constitutivo de renta imponible.

Daft Richard (2004) pág. 54 dice acerca de este tipo de asociaciones:

“Por lo general, los recursos financieros para las organizaciones no lucrativas provienen de aportaciones no gubernamentales, subvenciones y donaciones, y no de la venta de productos y los servicios de las organizaciones para incrementar los ingresos por ventas...Por tanto un problema muy importante de muchas organizaciones es de asegurar un flujo de recurso estable para continuar sus operaciones”.

Las asociaciones son un sistema entendiéndose como “Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.” (Microsoft® Encarta® 2008).

2.3.1 Constitución de una Asociación sin Fines de Lucro

Para organizarse mejor se definen funciones, se especifican los objetivos, se establecen autoridades, se fijan reglas de funcionamiento, etc. Un núcleo constituido y organizado suele atraer y entusiasmar a otras personas. De esta manera, aumenta la participación, se afianza el compromiso de los integrantes y crece la solidaridad social.

Es importante formar una comisión promotora que se encargará de pensar y elaborar el proyecto de Estatuto, de fijar una fecha y un lugar para realizar la asamblea constitutiva y de llevarla adelante convocando a todos los potenciales miembros que quieran integrar la asociación a crearse. Deben pensarse en los siguientes pasos:

- a. El estatuto es el principal instrumento legal de la asociación aquí los puntos más importantes a tomar en cuenta son:
 - Denominación de la entidad
 - Objetivos y propósitos
 - Los asociados
 - El domicilio
 - Los órganos sociales
 - Patrimonio
- b. Otros temas a considerar. Al momento de armar el estatuto es importante establecer: un régimen disciplinario para los asociados, el sistema de elección de autoridades, fijar una fecha para el cierre del ejercicio contable, prever la forma de liquidación y disolución de la entidad.
- c. Trámites a seguir:
 - Se obtiene la personería jurídica en el servicio de rentas interno.
 - Se deja la documentación en el ministerio de inclusión social y económica.
 - Se preparan libros: el libro de actas, el registro de asociados, libros de contabilidad.

2.3.2 Propósitos de las Asociaciones sin Fines de Lucro

El propósito principal de toda asociación sin fines de lucro es la de trabajar por un bien común, mediante la estructuración de planes estratégicos de desarrollo, coordinando labores a nivel de gobiernos y con otras ONGs, con el propósito de generar complementos y uniones de esfuerzos conjuntos para así alcanzar objetivos trazados.

2.3.3 Rol de las Asociaciones sin Fines de Lucro

El rol de las asociaciones sin fines de lucro es contribuir a la protección integral de las personas, en especial de los grupos vulnerables, con la participación y corresponsabilidad del Estado, la sociedad y la familia; además, desarrolla y promueve servicios de calidad, con enfoque de integralidad y universalidad de los derechos para los niños, niñas, adolescentes y sus familias, de las personas en general, articulado a procesos participativos de desarrollo local con incidencia en la formulación de políticas públicas.

2.3.4 Las Asociaciones y su aporte al Medio Social

El sistema de cooperación nace de la creciente disociación entre el crecimiento económico y la equidad, que han llevado a replanteamientos de objetivos nacionales. Asimismo ha activado principios de solidaridad orientada a encontrar soluciones a los problemas del desarrollo bajo la cooperación y la corresponsabilidad de cara a un presente y futuro más equitativos y humanizados. Los ejes de acción, que se han venido ampliando de acuerdo con las necesidades de la demanda local, actualmente se enmarcan en áreas como: capacitación, educación, información, democracia, fortalecimiento institucional, salud pública, medio ambiente, equidad de género, desarrollo local, y ayuda humanitaria entre otras.

2.4 Aspecto Contable Financiero

2.4.1 Sistema contable

Hernando Díaz (2001) pág. 300 manifiesta:

“El registro de transacciones en forma cronológica en los libros de contabilidad, el proceso de ajustes a las cuentas, el cierre de las cuentas de resultados y la preparación de los estados financieros se conoce como sistema contable. Este proceso lo realizan las empresas con el fin de evaluar los resultados de las operaciones para la toma de decisiones”.

El sistema contable es información financiera de las operaciones realizadas por una empresa. Empieza con la identificación, recopilación y valuación, clasificación y registro hasta la presentación de estados financieros para conocer la situación económica y tomar las mejor alternativas en beneficio de la misma.

2.4.2 Información contable

La información contable sirve para conocer, analizar y posteriormente tomar las decisiones más convenientes de manera oportuna y adecuada, es decir, estar a disposición en el momento que se necesite dicha información, que será confiable y con resultados razonables. Pedro Zapata (2005) pág. 16 menciona:

“La información contable es útil para cualquiera que deba emitir juicios y tomar decisiones que generen consecuencias económicas; la contabilidad ayuda a la toma de decisiones, mostrando donde y como se ha gastado el dinero o se han contraído compromisos; evaluando el desempeño e indicando las implicaciones financieras de escoger un plan en lugar de otro. Además, ayuda a predecir los efectos futuros de las decisiones y a dirigir la atención tanto hacia los problemas, las imperfecciones y las ineficiencias actuales, como hacia las oportunidades futuras”.

2.4.3 Registro contable

Hernando Díaz (2001) pág. 45 menciona que *“Los asientos contables son los registros monetarios escritos de una empresa u operación comercial realizadas por el ente contable.”*. Los asientos contables generan todo el proceso contable, desde la journalización hasta los estados financieros.

2.4.4 Presentación de estados financieros

Todas las Instituciones por ley están obligadas a presentar estados financieros que son: balance general, estado de resultados, flujo de efectivo y el estado de evolución del patrimonio. Pedro Zapata (2005) pág. 69 escribe:

“Los principales estados financieros tienen como objetivo informar sobre la situación financiera de la empresa en una fecha determinada, sobre los resultados de sus operaciones y el flujo de efectivo”.

2.4.5 Tributación de las Asociaciones sin Fines de Lucro

El Servicio de Rentas Interno determina que: *“Las declaraciones del IVA y Retenciones en la Fuente (IVA e Impuesto a la Renta) se realizan mensualmente; mientras las declaraciones del Impuesto a la Renta se las hace anualmente, conforme a la ley”.* Tomado de www.sri.gov.ec.

2.4.6 Aspectos que caracterizan a las asociaciones sin fines de lucro como contribuyentes.

Las asociaciones sin fines de lucro son aquellas que no ejercen actividad económica puesto que su labor es la ayuda social.

“Una de sus principales características es que no podrán distribuirse utilidades entre los socios. Todos los integrantes que desempeñen cargos directivos deberán hacerlo sin recibir retribución alguna. En caso de disolución la entidad deberá donar sus bienes a otras entidades de similares características. No ejercen actividades comerciales o industriales”. Tomado de www.sri.gov.ec

2.4.7 Declaraciones de las Asociaciones sin Fines de Lucro

“Los contribuyentes deben tener presente las siguientes declaraciones de impuestos que deberán presentar en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. Impuestos mensuales: IVA, retenciones, conjuntamente con los anexos transaccionales, estados financieros de manera anual; todo a través de formularios establecidos por la ley.” www.sri.gov.ec

Este trámite se realiza para cumplir con la normativa de la ley tributaria sobre impuestos.

2.5 Los Manuales

Las organizaciones planifican sus acciones de una manera estratégica, con lo cual a nadie debe ser ajena la parte filosófica en donde se ubican la misión, visión, valores y políticas institucionales. La parte analítica, de donde nacen los objetivos, y la parte operativa.

2.5.1 Misión y Visión Estratégicas

Víctor Hugo Vásquez (2007) pág. 114 describe a la misión como:

“Una declaración duradera de propósitos que distingue a una organización de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. La Misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la organización.”

Víctor Hugo Vásquez (2007) pág. 115 describe a la visión como:

“La declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 5 o 10 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro.” Página 115.

2.5.2 Políticas y Valores Estratégicos

Las políticas son normas de carácter general que condicionan la forma como tiene que lograrse los objetivos y desarrollarse las estrategias. Son guías de acción.

Víctor Hugo Vásquez (2007) pág. 118 describe a las políticas como: *“las directrices generales para la toma de decisiones. Establecen los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permite.”*

Los valores revelan lo que realmente es importante para la organización y el medio. Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos, afectan los hábitos de pensamiento de la gente.

Víctor Hugo Vásquez (2007) pág. 117 a los valores como: *“el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización, constituyen la filosofía empresarial y el soporte de la cultura organizacional. Es definir un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.”*.

A continuación en un cuadro comparativo se demuestra el enfoque tradicional de estrategia y el dado por Henry Mintzberg:

Concepto	Enfoque Anterior	Henry Mintzberg
Definición de Estrategia	"Proceso racional a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado."	"La estrategia debe ser definida a través de la integración y complementariedad de sus distintas acepciones: como Plan, como Pauta, como Táctica, como Posición y como Perspectiva"
Ubicación del Estratega	"Las estrategias deben ser diseñadas por los niveles superiores de la organización".	"De alguna forma, todos los niveles de la organización son estrategias"

Figura 4

Fuente: Diario Líderes

Autor: Marcelo Vallejos

2.5.3 Los Estatutos

Son normas básicas de carácter jurídico a las cuales están sometidas las personas, lo que permite el funcionamiento de la organización.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz (2004) pág. 546, dicen que:

“Los Estatutos son las reglas fundamentales del funcionamiento de una Asociación u organización y, pese a no poseer el carácter de norma jurídica, son vinculantes para los socios, pues se sometieron a ellos de forma voluntaria al ingresar en la Asociación.

Dentro de los Estatutos podríamos distinguir entre los contenidos establecidos por los socios y los contenidos obligatorios. No debe coincidir con la de otras asociaciones ya registradas, ni siquiera parecerse, de manera que puedan inducir a confusión. Así mismo, los Estatutos pueden ser desarrollados por un reglamento de régimen interno para regular todos aquellos aspectos del funcionamiento de la organización que no hayan quedado claros en aquellos.”

2.5.4 Manuales Administrativos

Los manuales administrativos apoyan el quehacer cotidiano en el trabajo, ya que ordenan los elementos fundamentales para hacer más eficiente la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas; dentro de la organización.

Enrique Franklin (2004) pág. 129 escribe:

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

Son indispensables en las organizaciones debido a la complejidad de sus estructuras, el volumen de sus operaciones, los recursos que se le asignan, la demanda de productos, servicios o ambos y la adopción de tecnología avanzada para atender adecuadamente la dinámica organizacional.”.

2.5.5 Manuales de Procedimientos

Un manual de procedimientos describe los pasos y acciones que permiten entender de mejor manera el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que disminuye fallas, descuidos, olvidos acerca de los procedimientos en la organización.

Guillermo Gómez (2000) pág. 322 dice:

“Los manuales de procedimiento constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de

operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización. Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución y el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente.”.

2.5.6 Manuales de Funciones

Carlos Galindo (2004) pág. 97 escribe que:

“El propósito de las funciones esenciales es contribuir a adaptar las capacidades humanas y los requisitos del puesto para que coincidan. Una función es un grupo de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar objetivos, metas del órgano de cuyo cumplimiento generalmente es responsable una unidad administrativa. Expresa todas las actividades que debe desarrollar un trabajador en determinado cargo. También debe contemplar las responsabilidades que le son inherentes, así como su nivel de integración.”.

La necesidad de que se elaboren manuales que describan funciones de las distintas actividades de áreas de cualquier organización facilita el desempeño del talento humano y hace que las personas no sean imprescindibles.

2.5.7 Tareas, Roles y Puesto

Idalberto Chiavenato (2002) pág. 247 menciona lo siguiente acerca de las tareas:

“Estas tareas tienen que ver con la forma en cómo constituimos el funcionamiento general de la empresa, y se relacionan directamente con nuestra capacidad para tener a la empresa bajo control tanto en el plano interno como en el plano externo de la misma.”.

James Stoner (2004) pág. 392 escribe acerca de los roles y dice:

“El rol puede ser entendido como el papel que pone en práctica la persona en el drama social, o, en un sentido más preciso, como el sistema de expectativas

sociales que acompañan a la presentación pública de los sujetos de un determinado estado social o estatus.

El valor de la teoría de los roles de equipo radica en permitir a una persona en particular, o a un equipo, beneficiarse del conocimiento personal y de esta manera adaptarse a las exigencias del entorno.”.

Las organizaciones pueden considerarse estructuras donde los seres humanos cooperan, compiten e inclusive generan conflictos al perseguir la realización de sus intereses y los del grupo.

Jherman Bohlander (2001) pág. 469 escribe acerca de los puestos:

“Los administradores que redactan las descripciones y las especificaciones de los puestos en términos de las funciones esenciales reducen el riesgo de discriminar en razón de una capacidad. Los métodos más comunes para analizar puestos son entrevistas, cuestionarios, observación y diarios.”.

2.6 Control Interno

2.6.1 Definición

El informe de COSO, (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission, Nacional Commission on Fraudulent Financial Reporting), menciona acerca del control interno: “Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de la entidad, diseñado con la finalidad de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguiente categorías:

- a. Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- b. Confiabilidad de la información financiera.
- c. Cumplimiento de políticas, leyes y normas que sean aplicables”

El sistema de control interno es el conjunto de métodos, principios, procedimientos seguidos por una empresa para:

- a. Proteger sus activos.

- b. Proteger a la empresa en contra del mal uso de los activos.
- c. Evitar que se incurra indebidamente en pasivos.
- d. Asegurar la exactitud y confiabilidad de la información financiera.
- e. Evaluar la eficiencia en las operaciones.

El sistema de control interno solo puede aportar un grado razonable de seguridad, no la seguridad completa.

Es importante mencionar a Gustavo Cepeda en su libro Auditoría y Control Interno, de donde se comenta que las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de la empresa expresa el control interno, para lo cual se debe elaborar y aplicar técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación del personal.

El control interno toma en cuenta dos elementos, como:

- a. El control interno administrativo comprende las normas, procedimientos y mecanismos que regulan los actos de administración.
- b. El control interno financiero comprende las normas, procedimientos y mecanismos concernientes a la protección de los recursos y a la confiabilidad de los registros u operaciones.

2.6.2 Objetivos del control interno.

Los objetivos del control interno se clasifican en tres categorías:

- a. **Objetivo de las operaciones.** Se refiere a la utilización eficaz y eficiente de los recursos en las operaciones de la entidad. Está orientado a la consecución del objeto social.
- b. **Objetivos relacionados con la información financiera.** Estos se enmarcan en la preparación y presentación de Estados Financieros razonables y confiables.

- c. **Objetivos de cumplimiento.** Se refieren al cumplimiento por parte de la entidad de leyes y reglamentos, entre ellas la normativa legal, mercantil, civil, laboral, medio ambiental, seguridad, tributario, etc.

2.6.3 Componentes del control interno.

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Derivan del estilo gerencial y están integrados en el proceso de dirección. Estos componentes, que se presentan con independencia del tamaño o naturaleza de la organización, son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión.

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO: <ul style="list-style-type: none"> ● Ambiente de control. ● Evaluación de riesgos. ● Actividades de control. ● Información y comunicación. ● Supervisión. 	
<p style="text-align: center;">AMBIENTE DE CONTROL</p> <p>FACTORES DEL AMBIENTE DE CONTROL:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Integridad y valores éticos. ● Compromiso de competencia profesional. ● Atmósfera de confianza mutua. ● Filosofía y estilo de dirección. ● Estructura, plan organizacional, reglamentos y manuales de procedimiento. ● Delegación de autoridad y asignación de responsabilidades. ● Políticas y prácticas en materia de recursos humanos. ● Consejo de administración, comité de auditoría. 	<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES DE CONTROL</p> <p>SEGÚN EL OBJETIVO CON EL QUE ESTÉN RELACIONADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Las operaciones. ● La confiabilidad de la información financiera. ● El cumplimiento de leyes y reglamentos. <p>TIPOS DE CONTROLES: Preventivos, Detectivos o Correctivos</p> <p>PRINCIPALES MECANISMOS DE CONTROL:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Segregación de tareas y responsabilidades. ● Coordinación entre áreas. ● Documentación. ● Niveles definidos de autorización. ● Registro oportuno y adecuado de las transacciones. ● Acceso restringido a los recursos, activos y registros. ● Rotación del personal. ● Control del sistema de información. ● Control de la tecnología de información. ● Indicadores de desempeño.
<p style="text-align: center;">EVALUACIÓN DE RIESGOS</p> <p>FACTORES DE EVALUACIÓN DE RIESGOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Identificación del riesgo. ● Estimación del riesgo. ● Determinación de los objetivos del control. ● Detección del cambio. 	<p style="text-align: center;">SUPERVISIÓN</p> <p>FACTORES DE LA SUPERVISIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación del sistema de control interno. ● Auditorías del sistema de control interno. ● Validez de los supuestos asumidos. ● Tratamiento de las deficiencias detectadas.
<p style="text-align: center;">INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</p> <p>FACTORES DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Información y responsabilidad. ● Contenido y flujo de información. ● Calidad de información. ● Sistema de información. ● Flexibilidad al cambio. ● Compromiso de la autoridad superior. ● Comunicación, valores organizacionales y estrategias. ● Canales de comunicación 	

FIGURA 5

FUENTE: COSO

AUTOR: Marcelo Vallejos