



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Universidad de la República

**UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE
ADMINISTRACION**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO - PLAN 1990**

**Análisis de Control Interno de la Asociación Uruguaya de Fútbol
Orientado a los Procesos de Compras
e Ingresos por Venta de Entradas**



AUTORES:

ALEJANDRO BERGMANN

FEDERICO VASCO

PABLO NAVARRO

TUTOR: MARIELLA DE AURRECOECHEA

MONTEVIDEO-URUGUAY

2011

Página de Aprobación

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRACION

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía: Título-
Análisis de Control Interno de la Asociación Uruguaya de Fútbol Orientado a los
Procesos de Compras e Ingresos por Venta de Entradas

Autores:

ALEJANDRO BERGMANN, FEDERICO VASCO Y PABLO NAVARRO

Tutor:

MARIELLA DE AURRECOECHEA

Carrera

CONTADOR PUBLICO PLAN 1990

Cátedra

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA.....

DEDICATORIA

A nuestras familias por el apoyo brindado en todo momento durante nuestra carrera y por su esfuerzo, que nos permitió llegar a esta instancia.

AGRADECIMIENTOS

A los funcionarios de la A.U.F. por la buena disposición y la colaboración que nos brindaron durante todas las entrevistas. Esperamos que este trabajo sea de mucha utilidad para la Asociación.

A la Universidad de la República Oriental del Uruguay que nos permitió desarrollarnos profesionalmente, brindándonos las herramientas necesarias para realizar este trabajo.

A Mariella por la paciencia y el apoyo brindado durante todo el trabajo.

ABSTRACT

El presente trabajo consiste en el desarrollo de una evaluación crítica de los procesos de Compras e Ingresos por venta de entradas vigentes en la Asociación Uruguaya de Fútbol, realizado a los efectos de entregar una serie de recomendaciones necesarias con el objetivo de mitigar los riesgos específicos a los que se encuentra expuesta la Asociación con relación a los procesos analizados.

Tanto el análisis crítico de fortalezas y debilidades del Sistema de Control Interno vigente en la Asociación (respecto a los procesos analizados), como las recomendaciones formuladas fueron desarrollados teniendo en consideración los conceptos contenidos dentro del Informe COSO de 1992.

Fundamentalmente los datos a analizar surgen de dos fuentes. En primer lugar diversas entrevistas sostenidas con los encargados de los departamentos de Contaduría, Recursos Humanos, Tesorería, Gerencia General, Encargados del Complejo Uruguay Celeste y la Comisión Fiscal de la Asociación. En segundo lugar a través del análisis detallado de Estados Contables, Estatutos, Reglamentos, Informes realizados por la Auditoría Externa y la Comisión Fiscal, Manuales, entre otros documentos.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPITULO I – EL PROBLEMA	6
1.1 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO	6
1.2 PORQUÉ ES IMPORTANTE NUESTRO TRABAJO EN LA A.U.F.	8
1.3 APRECIACIONES GENERALES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EXISTENTE EN LA A.U.F.	10
1.4 OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN MONOGRÁFICA.....	14
1.5 MARCO METODOLÓGICO.....	14
1.6 LIMITACIONES Y ALCANCE DEL TRABAJO.....	18
2. CAPITULO II – MARCO TEÓRICO	20
2.1. DEFINICIONES GENERALES DE TÉRMINOS IMPORTANTES	20
2.2 EL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES.....	23
2.3 CONTROL INTERNO EN LA ACTUALIDAD: INFORME COSO.....	26
2.4 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO	36
2.5 OBJETIVOS Y ALCANCES DE LA AUDITORÍA INTERNA	38
2.6 PROCEDIMIENTO DE COMPRAS: NORMATIVA ISO 9001.....	41
2.7 ANÁLISIS DE DIAGRAMAS DE FLUJO.....	43
2.8 LA ASOCIACIÓN URUGUAYA DE FUTBOL.....	46
3. CAPITULO III – ANÁLISIS CRÍTICO DE LA SITUACION ACTUAL	55
3.1 SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA A.U.F	55
3.2 PROCEDIMIENTO DE RECAUDACIÓN DE INGRESOS COMPRENDIDOS EN EL ARTÍCULO 47.2 DEL ESTATUTO – VENTA DE ENTRADAS.....	68
3.3 ANÁLISIS CRÍTICO DEL PROCEDIMIENTO DE RECAUDACIÓN POR VENTA DE ENTRADAS	77
3.4 PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS	83
3.5 ANÁLISIS CRÍTICO DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS.....	107
3.6 MATRICES DE EVALUACIÓN DE RIESGOS Y ACTIVIDADES DE CONTROL. .	115
4. CAPITULO IV – RECOMENDACIONES Y RESUMEN	135
4.1 RECOMENDACIONES SOBRE LOS CINCO COMPONENTES DE CONTROL INTERNO	135
4.2 RECOMENDACIONES DEL PROCESO DE INGRESOS POR VENTA DE ENTRADAS	145
4.3 RECOMENDACIONES PROCEDIMIENTO DE COMPRAS.....	149
4.4 OTRAS RECOMENDACIONES.....	156
ANEXOS	158

INDICE DE TABLAS

Tabla	Título de la Tabla	Página
2.1	Significados de símbolos de los diagramas de flujo según ANSI (<i>American National Standard Institute</i>)	45

INDICE DE ILUSTRACIONES

Figura	Título de la Figura	Página
3.1	Procedimiento tradicional de recaudación por venta de entradas	75
3.2	Procedimiento de recaudación por venta de entradas Red de cobranza	76
3.3	Flujograma de Compras Significativas	89
3.4	Flujograma de Compras Significativas (Cont.)	90
3.5	Flujograma de Compras no Significativas (Contaduría)	94
3.6	Procedimiento de Compra de productos de cocina y gastronomía de Selecciones	99
3.7	Procedimiento de Compra para mantenimiento del Complejo	100

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AUF	Asociación Uruguaya de Fútbol
Art.	Artículo
CAFO	Comisión Administradora del Field Oficial
CE	Consejo Ejecutivo
CUC	Complejo Uruguay Celeste
EC	Encargado de Compras
GD	Gerente deportivo
GG	Gerente General
OC	Orden de Compra
OP	Orden de Pago
RRHH	Recursos Humanos

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de Investigación Monográfica ha sido diseñado y desarrollado con la intención de realizar una evaluación crítica de las características que presenta el Sistema de Control Interno sobre los procedimientos de Compras e Ingreso por recaudación de ventas de entradas en la Asociación Uruguaya de Fútbol. Siendo así mismo un objetivo complementario pero igualmente importante, realizar como producto final ciertas recomendaciones basadas en el análisis crítico y debilidades detectadas que sirvan como herramienta a la A.U.F. para mantener un adecuado Sistema de Control Interno.

Previo a obtener la autorización correspondiente por parte de los responsables A.U.F. para la realización de la investigación (ver ANEXO L), diseñamos y presentamos un plan de trabajo, que contó con la aprobación tanto por parte de nuestra tutora, como de las autoridades correspondientes dentro de la Asociación.

El trabajo se ha subdividido en cuatro capítulos para facilitar la lectura y permitir un ordenamiento claro del desarrollo de los análisis y conclusiones. Sin embargo hemos realizado nuestra investigación para el presente trabajo estructurando la recopilación, análisis de datos y desarrollo de conclusiones en seis etapas:

➤ En una primera instancia nos dedicamos fundamentalmente a recopilar, analizar y resumir documentación de todo tipo, con la finalidad de interiorizarnos acerca de la estructura y funcionamiento de la A.U.F., la normativa a la cual se encuentra supeditada, las principales disposiciones estatutarias y de reglamentación interna así

como balances e informes profesionales (Auditoría Externa, informes de la Comisión Fiscal, etc.).

El principal objetivo, (fuera de conocer el marco regulatorio de la Asociación) fue adquirir un conocimiento primario respecto a las principales actividades y la estructura administrativa y económico-financiera de la Asociación.

➤ Adquirida una base indispensable a cerca de la Asociación y su funcionamiento, nos concentramos principalmente en indagar respecto a las peculiaridades del negocio y más concretamente de las áreas específicas que, a nuestro criterio, tienen mayor relevancia a la hora de nuestra investigación.

En esta segunda etapa llevamos a cabo varias reuniones con encargados de los departamentos de Compras, Contaduría, Gerencia General, Recursos Humanos y Tesorería, y con algunos representantes de la Comisión Fiscal de la A.U.F.

Concentramos nuestra atención en informarnos a cerca del funcionamiento general de la A.U.F. y específicamente de las áreas involucradas en los procedimientos a analizar. Solicitamos información respecto a la coordinación entre las diferentes áreas, los distintos procedimientos vinculados a ingresos y compras, los controles que realiza la Comisión Fiscal, las distintas funciones desempeñadas por los empleados y las características, montos y oportunidad de las principales operaciones de las áreas de Compras e Ingresos.

➤ Una vez recolectada dicha información, esbozada una primera aproximación al funcionamiento de la A.U.F. y comprendidas las funciones, objetivos, responsabilidades y tareas principales de los departamentos de Compras, Contaduría y

Tesorería, diseñamos ésta etapa de la investigación con el objetivo de adquirir un conocimiento cabal y profundo, respecto de cómo se encuentran diseñados e implementados los procedimientos de compras e ingresos de recaudación por ventas de entradas dentro de la Asociación.

A través de la realización de entrevistas en varias sesiones y diversos cuestionarios logramos entrar en conocimiento respecto a los aspectos fundamentales de dichos procedimientos en la actualidad: quien los realiza, de qué manera, como se controla, que evidencia queda de dichos controles, como se coordina con las diferentes áreas por necesidades y autorizaciones, que objetivos se persiguen, qué responsabilidad tiene cada involucrado en el procedimiento.

Concretamos entrevistas con los encargados de los departamentos de Compras, Tesorería, Contaduría y finalmente con los encargados de mantenimiento e intendencia del Complejo Uruguay Celeste, principal complejo deportivo de entrenamiento de todas las selecciones nacionales. Como resultado primario de los relevamientos realizados en esta etapa confeccionamos una descripción individual y detallada de los diversos procedimientos de compras e ingreso por recaudación de la Asociación. Creamos así mismo los Flujogramas correspondientes con el objetivo de simplificar el entendimiento de los mismos. Posteriormente hemos corroborado con los encargados de los departamentos Contaduría, Tesorería y Gerencia General la validez de nuestra interpretación y resumen de los procedimientos relevados, contando con su aprobación respecto a la correcta representación y diagramación de los procedimientos actuales. Todo esto se detallará detenidamente dentro del Capítulo III.

➤ Paralelamente con la etapa anterior, realizando entrevistas y cuestionarios adicionales al encargado del departamento de Recursos Humanos, varios integrantes de la Comisión Fiscal y al Gerente General, procedimos a relevar la existencia y vigencia de procedimientos de Control Interno generales y particulares, evaluando las cinco características identificadas por el Informe COSO.

A través de diversos cuestionarios recolectamos información valiosa respecto al Ambiente de Control vigente, Evaluaciones de Riesgos realizadas, Actividades de Control diseñadas e implementadas, Eficacia y Eficiencia de las Comunicaciones e Información producida en la Asociación y finalmente las características del Monitoreo del Control Interno que se realiza en la A.U.F.

➤ Una vez obtenida toda la información pertinente, procedimos a realizar un análisis crítico de los procedimientos de Compra e Ingresos y de los aspectos específicos del Sistema de Control Interno vigente vinculados a dichos procesos. Realizamos nuestro análisis crítico teniendo en consideración las principales características y recomendaciones contenidas dentro del marco del informe COSO, así como también, teniendo en cuenta opiniones profesionales y académicas destacadas en el campo del Control Interno.

➤ Finalmente, para concluir nuestro trabajo, realizamos las recomendaciones que consideramos pertinentes, de manera general y particulares para cada procedimiento, teniendo en consideración lo recolectado, analizado y evaluado en las fases previas de nuestro trabajo.

Una vez concluido el presente trabajo y en coordinación con los responsables de los

departamentos de Contaduría y Compras, diseñaremos un Manual de Procedimientos de Compras, que contenga una traducción simplificada de las principales recomendaciones contenidas en nuestras conclusiones, con la mayor funcionalidad posible, a los efectos de que pueda ser implementado, aplicado y monitoreado por la Asociación.

1. CAPITULO I – EL PROBLEMA

1.1 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

Existen diversas actividades constituyen una parte significativa de las funciones de los responsables de la dirección de las organizaciones, que en la medida que han surgido diversos factores que afectan, positiva y negativamente el desarrollo de las actividades económicas, se ha constatado que son fundamentales para asegurar razonablemente la consecución de los objetivos fijados por la organización.

Es posible enumerar dentro de dichos factores por ejemplo, la globalización de los mercados, la constante profesionalización de las funciones de administración, los vertiginosos avances en tecnología aplicada a los negocios (y más concretamente el abrupto desarrollo de las telecomunicaciones generado en la última década), la aparición de nuevos canales de comercialización, etc. Los mismos pueden ser destacados como las causas fundamentales que han incidido en diferentes sentidos en la manera de “hacer negocios”, así como también en un aumento y cambios en las necesidades de los clientes, tanto de productos y servicios, como en las preferencias sobre los canales para obtenerlos.

La conjugación de todos los cambios producidos (tecnológicos, productivos, profesionales, de mercado y de información) ha sido acompañada, a su vez, por una actualización de la normativa legal, producto del intento de acompasar la permanente evolución de los negocios con una regulación acorde.

Todos estos factores combinados han desembocado en la creación de un ambiente globalizado, altamente competitivo, vertiginoso y sobre todo dinámico en el que se ven inmersas las organizaciones.

El Control Interno busca proveer a aquellas personas encargadas de la dirección y gestión de las organizaciones, diferentes herramientas que les permitan alcanzar un nivel de certeza relativa respecto a que las distintas políticas, procedimientos y actividades realizadas por los integrantes de la organización se encuentran razonablemente enfocados a la consecución de los objetivos previamente definidos, de manera eficiente y eficaz y contemplando los potenciales riesgos (tanto internos como externos) a los que se ve expuesta.

En conclusión, consideramos que el Control es una herramienta indispensable para las organizaciones (tanto sean privadas, públicas, gubernamentales e inclusive sin fines de lucro) a efectos de brindarles seguridad relativa, dentro de ambientes comerciales, políticos, legales y económicos dinámicos, acerca de la eficiencia y eficacia con las que realizan las operaciones, la fiabilidad de la información que surge de sus registros y acerca del cumplimiento con las distintas regulaciones legales y normativas a las cuales se encuentra sujeta.

1.2 PORQUÉ ES IMPORTANTE NUESTRO TRABAJO EN LA A.U.F.

Existen varios factores que hacen que esta organización sea única y particular y, desde nuestro punto de vista, aumentan la importancia de estructurar un buen sistema de Control Interno:

- Constante cambio de autoridades: el Estatuto que rige a la A.U.F. fija un mandato para el Consejo Ejecutivo de cuatro años, el cual en reiteradas ocasiones no llega a cumplir dicho período, debido a que, en general, los logros deportivos priman sobre la gestión administrativa. Es por ello que es necesario disponer de un Sistema de Control Interno que permita un funcionamiento continuo independientemente de los integrantes del órgano máximo.
- En función de la escasez de recursos económicos y financieros y la desventajosa coyuntura del fútbol uruguayo en comparación con el resto de los países (por tamaño, población, recursos de Uruguay, etc.), es sumamente necesario que la organización actúe de manera eficiente y eficaz en el manejo de los distintos recursos y en la toma de decisiones.
- Los engranajes que pone en movimiento el fútbol uruguayo trascienden los meros resultados económicos. Desde los inicios del siglo XX la sociedad uruguaya ha incorporado y arraigado muy honda y rápidamente al fútbol, dentro del acervo cultural y social. Es a partir del fútbol que la sociedad uruguaya, en su conjunto, experimenta los mayores sentimientos de unión y pertenencia. Como ha dejado en evidencia el resultado de la participación de Uruguay en el último Mundial, el fútbol no solo

desencadena pasiones e influye en los sentimientos de la sociedad, sino que abarca un espectro de repercusiones que afectan a todo el país en aspectos sociales, económicos y deportivos. El cuarto puesto en el Mundial está generando actualmente diversas consecuencias:

- mayor flujo de operaciones: más partidos amistosos para la Selección, mayores ingresos por marketing y venta de jugadores, distintos convenios a firmar con empresas, etc.,
- ha brindado la oportunidad al gobierno de promocionar al país como destino turístico,
- ha puesto en marcha diferentes planes y organizaciones con fines exclusivamente sociales,
- existen incluso fuertes intereses gubernamentales en el desarrollo del fútbol como estrategia para alcanzar diversos objetivos: inclusión social, alejar a los jóvenes de las drogas, fomentar el desarrollo de actividades deportivas en el interior, en escuelas públicas y en los más jóvenes, entre otros.

Existiendo tantos actores interesados en el desarrollo del fútbol, la A.U.F. cuenta con la mayor cuota de responsabilidad al ser la encargada de gestionar y gerenciar la actividad profesional, estando dentro de sus cometidos: "...promover, difundir e incrementar la cultura en todas sus manifestaciones, especialmente por medio de la cultura física y a través del fútbol..." (Art. 2 del Estatuto de la A.U.F.). Este es el momento para buscar un gerenciamiento óptimo del fútbol uruguayo dado que existe

un amplio interés gubernamental y social. Para lograr esto, se requiere eficiencia administrativa y por lo tanto tener un adecuado sistema de Control Interno. Se hace imprescindible entonces: mejorar la eficacia y eficiencia de las operaciones y proveer seguridad razonable en relación a la confiabilidad de la información contable y al cumplimiento de las leyes, Estatutos y regulaciones aplicables.

1.3 APRECIACIONES GENERALES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EXISTENTE EN LA A.U.F.

La entidad cuenta con dos órganos que desarrollan directamente tareas de Control Interno, adicionalmente de forma anual se contrata una auditoría externa. Han sido relevados dos manuales que se encuentran actualmente vigentes dentro de la A.U.F. aunque desactualizados.

1.3.1 Comisión de adquisiciones

La comisión de adquisiciones se encuentra definida en el “Reglamento de Bases y Condiciones Generales”. Está conformada por tres miembros, el Gerente General, el Encargado de Compras y el Encargado de Asuntos Económicos y Administrativos (integrante del Consejo Ejecutivo).

Su función es solicitar y evaluar cotizaciones para seleccionar el proveedor más conveniente. Dicha comisión interviene cuando las compras de bienes o las prestaciones de servicios sean superiores a US\$ 500. Este monto fue definido en el manual de procedimientos aprobado por el Consejo Ejecutivo en octubre 2010 y vigente a partir del primero de noviembre de 2010. Adicionalmente existe un manual

para realizar compras mayores a \$ 100.000, para las cuales es necesario llamar a licitación, en este procedimiento participa dicha comisión.

Según nuestros relevamientos, la comisión no se encuentra en funcionamiento.

1.3.2 Comisión Fiscal

La A.U.F. cuenta con una Comisión Fiscal, definida en el Estatuto (Art. 34) la cual está integrada por un representante de cada uno de los clubes de la Liga Profesional de Primera División, con un mandato anual a partir de cada ejercicio.

Los miembros designados podrán desempeñar sus cargos sin límite temporal.

Tendrá las más amplias facultades de supervisión, fiscalización y vigilancia de los aspectos económicos y financieros, con los cometidos y competencias que establezca el Reglamento General (Art. 35 - Estatuto). Dicho reglamento agrega los siguientes cometidos (Art. 19 – Reglamento General):

- a) efectuar la visación de todo el movimiento de fondos de la A.U.F.;
- b) efectuar la visación de los balances de comprobación y saldos;
- c) efectuar la visación del balance general anual;
- d) ejercer las medidas de contralor que considere necesarias dentro de la Contaduría y Tesorería;
- e) informar al Consejo Ejecutivo de los diversos trabajos de contralor y visación que realice;
- f) efectuar arquezos, sin previo aviso, en la Tesorería, toda vez que lo crea conveniente;

- g) cumplir los mismos cometidos respecto a la Comisión Administradora del Field Oficial (CAFO).

Según el art. 20 del Reglamento General la Comisión Fiscal está facultada para ejercer, durante la realización de los partidos, todos los contralores que estime necesarios, desde la vigilancia en las puertas, hasta la intervención en las boleterías. Esta intervención se practicará en presencia del encargado, quién deberá facilitar las gestiones de fiscalización, así como proporcionar todos los datos que la Comisión le pueda exigir.

Los miembros serán honorarios y no podrán ser empleados o dependientes de esta Asociación por ningún concepto (Art. 37 - Estatuto).

Hasta hace un año, no todos los clubes integraban esta comisión (sólo 5 clubes). En la actualidad, debido a la creciente importancia que los clubes asumieron respecto a la fiscalización de la A.U.F. ha aumentado la cantidad de miembros representando actualmente a 11 clubes.

Dada la antigüedad del Reglamento General y el Estatuto, el término “visación” no define claramente las tareas que debe realizar la Comisión Fiscal vinculadas a los cometidos. Según la Real Academia Española el término visación consiste en reconocer o examinar un instrumento, certificación, etc., poniéndole el visto bueno. Los integrantes de dicha Comisión interpretaron que los cometidos de la Comisión quedarían cumplidos realizando las tareas de Revisión limitada. Es por ello que

anualmente elaboran un Informe de Revisión Limitada el cual es presentado a la Asamblea de Clubes.

1.3.3 Auditoría Externa

Debido al nivel de endeudamiento de la A.U.F. con instituciones bancarias, es preceptivo que se presente un informe de auditoría externa cada cierre de ejercicio económico. Es por ello, que la A.U.F. cuenta con una auditoría externa anual.

1.3.4 Manuales de procedimientos vigentes

En cuanto a los procedimientos escritos vinculados al proceso de compras e ingresos, pudimos relevar que existen actualmente dos manuales de procedimientos vinculados al proceso de compras, en cambio para ingresos no identificamos manuales de procedimientos.

El “Manual de procedimientos para compras de bienes y servicios”, establece brevemente los distintos procedimientos de compras. Además existe el “Reglamento de bases y condiciones generales” que establece el procedimiento para compras mayores a \$ 100.000, las que deben ser realizadas por licitación.

Estos manuales serán analizados detalladamente en del Capítulo III –Análisis Crítico de la situación actual.

Dentro de nuestro trabajo analizaremos estos procedimientos verificando si se adaptan a la realidad de la organización, están actualizados y si son aplicados.

1.4 OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN MONOGRÁFICA

1.4.1 Objetivo General

Realizar un análisis crítico del Control Interno vigente en la Asociación Uruguaya de Fútbol (A.U.F.) vinculado con los procedimientos de adquisiciones e ingresos, con la finalidad de brindar una herramienta a la organización, destinada a mejorar la eficacia y eficiencia de las operaciones y proveer seguridad razonable en relación a la confiabilidad de la información contable y al cumplimiento de las leyes, Estatutos y otras regulaciones aplicables.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar, analizar y evaluar los procesos de compras e ingresos detectando fallas existentes y los posibles riesgos a los que se encuentra expuesta la organización.
- Realizar recomendaciones para mitigar los riesgos y mejorar el sistema de Control Interno.

1.5 MARCO METODOLÓGICO

Nuestro trabajo de investigación monográfica es de naturaleza descriptiva, dado que se detalla la situación actual del sistema de control interno vinculado a los procedimientos de compras e ingresos así como de la A.U.F. en su conjunto.

Adicionalmente, analizaremos dicha situación y realizaremos recomendaciones para mejorarla.

Para definir el tipo de investigación, clasificaremos la misma en función de los criterios definidos por Tevni Grajales G. (2000).

1.5.1 Investigación Experimental y no Experimental

Este criterio toma en cuenta el papel que ejerce el investigador sobre los factores o características que son objeto de estudio. Cuando la investigación es experimental, además de identificar las características que se estudian, el investigador las controla, altera o manipula con el fin de observar los resultados.

En cambio, si el investigador se limita a observar los acontecimientos sin intervenir en los mismos se define a la investigación como no experimental. (Grajales, T. 2000)

Consideramos que nuestra investigación es no experimental dado que relevaremos los procedimientos existentes e inspeccionaremos documentación sin modificar las características que se estudian.

1.5.2 Transversales y horizontales

Este segundo criterio, toma en cuenta el período de tiempo en que se desarrolla la investigación. La investigación puede ser horizontal o longitudinal cuando se extiende a través del tiempo dando seguimiento a un fenómeno o puede ser vertical o transversal cuando apunta a un momento y tiempo definido. (Grajales, T. 2000)

Nuestro trabajo está enfocado a analizar los procedimientos de la A.U.F. en un momento y tiempo definido, por lo tanto consideramos la investigación como transversal.

1.5.3 De campo o laboratorio

Este último criterio clasifica a la investigación en función del lugar donde se desarrolla, si las condiciones son las naturales en el terreno de los acontecimientos tenemos una investigación de campo. En cambio, si se crea un ambiente artificial, estamos ante una investigación de laboratorio. (Grajales, T. 2000)

Consideramos que nuestro trabajo se clasifica como investigación de campo, dado que desarrollamos nuestra investigación en las oficinas de la A.U.F.

1.5.4 Recolección de datos

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron básicamente dos:

➤ Relevamientos con el encargado de Compras, el Intendente del Complejo Uruguay Celeste, el Gerente General, el Tesorero, Integrantes de la Comisión Fiscal y el Jefe de Recursos Humanos. Los cuales consistieron en solicitar a los entrevistados una breve descripción de los procedimientos a analizar y la respuesta de diversos cuestionarios específicos (Ver anexos A al F) Adicionalmente, se realizaron cuestionarios al Gerente General, al Jefe de Recursos Humanos y al encargado de Compras vinculados a la evaluación de los cinco componentes de control interno

definidos por el informe COSO.

➤ La revisión directa de documentos es el otro instrumento utilizado para recabar información. El cual consistió en analizar documentos formales como: Estatuto, Reglamento General, Balances, Informe de la Comisión Fiscal, Procedimientos escritos, Informe de Auditoría, entre otros.

Los cuestionarios fueron confeccionados en función de nuestro conocimiento adquirido en la universidad, fundamentalmente en las materias Auditoría y Control Interno, así como también en la lectura de monografías, textos y manuales de procedimientos. Utilizamos como base para diseñar los cuestionarios de relevamiento de los cinco componentes de Control Interno según el Informe Coso, el Manual de procedimientos de Auditoría Interna de la Auditoría General de la Universidad de Buenos Aires.

Los mismos, fueron revisados y validados por nuestra tutora la Cra. Mariella De Aurrecoechea, socia de una prestigiosa firma multinacional la cual se especializa en el análisis del control interno en empresas uruguayas.

1.5.5 Población y muestra

La población de estudio en nuestra investigación la definimos como el sistema de control interno de la Asociación Uruguaya de Fútbol vinculado a los procedimientos de compras e ingresos. La muestra no probabilística seleccionada corresponde al

proceso de compras y en el caso de ingresos, sólo el procedimiento vinculado a la recaudación por la venta de entradas.

1.6 LIMITACIONES Y ALCANCE DEL TRABAJO

El presente Trabajo de Investigación Monográfica consistió en realizar un análisis crítico de los distintos procedimientos de Compras e Ingresos de la Asociación Uruguaya de Fútbol y los respectivos controles vigentes, en función de relevamientos realizados fundamentalmente mediante entrevistas con los empleados y autoridades de la organización, análisis de documentación (Estatuto, reglamentos, otras normativas vigentes, formularios, Estados Contables, manuales de procedimientos, organigramas) y la realización de diferentes cuestionarios durante el período comprendido entre Septiembre de 2010 y Enero 2011.

Este trabajo no tuvo como fin probar la implementación y/o la eficacia operativa de los controles vigentes en la A.U.F. sino relevar los procedimientos de Compras e Ingresos, analizar los controles y detectar los riesgos a los cuales se ve expuesta la organización con el fin de poder realizar recomendaciones con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia de los mismos.

Durante nuestra investigación preliminar pudimos identificar dentro del esquema de la organización una gran variedad de compras e ingresos. Las compras admiten ser agrupadas de acuerdo a procedimientos y/o controles con características similares que facilitan su estudio y relevamiento. Sin embargo los ingresos que percibe la A.U.F. provienen no solo de orígenes variados y por causas distintas, sino que también son

de diferente cuantía y que pueden ingresar a la organización o no dependiendo de, por ejemplo, el calendario deportivo, o los resultados de los Clubes o Selecciones Nacionales. Por tales motivos y con la aceptación de la Gerencia Contable de la A.U.F., hemos acordado abarcar dentro de nuestro análisis todos los procedimientos de compras y en particular respecto a los ingresos, únicamente el procedimiento reglamentado en el Artículo 47 del Reglamento General (“...3.6 % del producido bruto de las recaudaciones obtenidas por cada club de primera división...”). Esta selección responde únicamente a la necesidad de poder destinar el tiempo necesario para analizar en profundidad el ingreso y los procedimientos y controles actuales, dado que consideramos que se trata del ingreso más usual (aunque no el mayor) para las arcas de la Asociación y el que quizás necesite mayor atención.

Dentro del procedimiento de ingreso relevado, omitiremos intencionalmente develar algunas etapas, cifras, o detalles de las operativas de recaudación o seguridad por tratarse de información que consideramos delicada y confidencial. Preferimos mantener reserva sobre parte de los procedimientos a efectos de que dicha información no sea utilizada de forma malintencionada.

2. CAPITULO II – MARCO TEÓRICO

El objetivo del presente capítulo es resumir los principales conceptos que serán de uso frecuente en el resto de nuestro trabajo, así como realizar una breve reseña recopilando la base teórica que servirá como fundamento para comprender los relevamientos, análisis, conclusiones y recomendaciones realizadas.

Finalmente consideramos oportuno incluir una compilación de los principales artículos de la normativa que regula internamente la estructura, funcionamiento general de la Asociación Uruguaya de Fútbol y más concretamente los procedimientos que atenderemos en nuestro trabajo (Compras e Ingreso por venta de entradas), con la finalidad de proveer al lector de un entendimiento básico del marco normativo general al que se encuentra supeditada internamente la organización.

2.1. DEFINICIONES GENERALES DE TÉRMINOS IMPORTANTES

- Ingresos

“Ganancias ("Income") son los aumentos en beneficios económicos durante el período contable, que aparecen como entradas o aumentos de activos o como reducciones de pasivos y que resultan en incrementos en el patrimonio. Se exceptúan aquellos relacionados con aportes por parte de propietarios y accionistas y semejantes.”(AICPA 1989:72)

- Compras

En términos generales por compra se entiende la acción de adquirir u obtener algo a cambio de un precio establecido.

Según Calimeri (1969), las compras se definen como “la operación que se propone suministrar en las mejores condiciones posibles, a los distintos sectores de la empresa, los materiales y servicios que son necesarios para alcanzar los objetivos que la administración de la organización ha definido”. (Sirit Bruguera, T 1999:24)

- Visión

“Una imagen del futuro que deseamos, pero vivida del presente”, o bien “Una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea, o llegue a ser”. (Dolan, S. & Martín Rubio, I. 2000:211).

- Misión

“La misión es una expresión de la manera en que las personas ven el funcionamiento de la organización, la misión establece las bases para la acción futura (Bart, 1997) y guía a la organización en su elección de estrategias y actividades”. (Lusthaus 2002:100)

- Objetivos

“Un objetivo es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados”. (www.definicionabc.com)

- Gestión

“Gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado...”. (www.definicionabc.com)

- Eficiencia

“Eficiencia es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados” (www.promonegocios.net)

- Eficacia

“Eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos” (www.promonegocios.net)

- Presupuesto

El presupuesto es la expresión en términos cuantitativos y monetarios del conjunto de planes definidos para el logro de las metas establecidas. (Cátedra Contabilidad Presupuestal y Control de Gestión UDELAR)

“El presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia”. (Muñiz, L. 2009:41)

- Institución sin fines de lucro

“Las instituciones sin fines de lucro son entidades jurídicas o sociales creadas para producir bienes o servicios, cuyo estatuto jurídico no permite ser fuente de ingresos, beneficio u otra ganancia financiera para las unidades que las establecen, controlan o financian. En la práctica, sus actividades productivas tienen que generar excedentes o déficit, pero los posibles excedentes que obtengan no pueden trasladarse a otras unidades institucionales”. (Sistema de Cuenta Nacionales 1993:178)

- Manuales de procedimientos

Los manuales de procedimientos contienen una descripción individualizada de los pasos necesarios a llevar a cabo por quienes son responsables de una actividad en la organización. Se documenta de tal manera que establezca la forma “oficial” de realizar cada procedimiento, con el objetivo de que no exista disenso en torno a cómo realizar las actividades.

Como reconoce Medina es de “...suma importancia que las empresas posean manuales de procedimientos, que permitan tanto a la directiva como a los empleados contar con un instrumento que sirva de guía al momento de realizar un trabajo determinado, dentro de la organización”.(González, M. 2002:36)

2.2. EL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES

En un primer intento de aproximarnos a una definición que pueda ser considerada como la más generalmente aceptada, acerca de los conceptos que abarca el Control

Interno en las organizaciones, hemos consultado varias fuentes referentes entre los tratados académicos y profesionales especializados en el área, para resumir y sintetizar una definición que sea aplicable para el trabajo que nos compete.

La función de administración comprende una serie de acciones indispensables que son responsabilidad inherente de los encargados, directores, gerentes de las distintas organizaciones. El Cr. Luis Sauleda define la función de administración de la siguiente manera: “Administrar implica planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de una entidad y el accionar de sus integrantes” (Sauleda, L. 2008)

En consecuencia, el control en si mismo se encuentra integrado a un concepto mayor como es el de administrar siendo ésta una responsabilidad de quienes dirigen las organizaciones.

El mismo autor aborda la definición del control dentro de las organizaciones dando su punto de vista de la siguiente manera: “El control, como parte importante de la administración, puede verse como el conocimiento y dominio de lo que está sucediendo para tener seguridad en cuanto a que las operaciones involucradas en las distintas actividades de la entidad y las acciones de los miembros de la organización se orientan realmente a cumplir los objetivos y planes previamente establecidos”.(Sauleda, L. 2008) Como consecuencia de numerosos elementos de riesgo (tanto internos como externos) que afectan el desempeño de las organizaciones

se hace imprescindible contar con controles eficientes y eficaces para mitigar dichos efectos. Dentro de los factores que influyen en el desarrollo de las actividades de las organizaciones creemos que es importante destacar como los principales:

- Factores internos a las organizaciones: capacitación del personal clave, eficiencia y eficacia operativa a la hora de identificar oportunidades y riesgos que afecten la capacidad de alcanzar los objetivos fijados, intereses personales de los empleados, cultura subyacente, así como diferentes causas particulares de cada organización como por ejemplo su tamaño, la posibilidad o no de acceder a mercados globalizados, recursos económicos-financieros, etc.
- Factores externos: el desarrollo de la actividad diaria dentro de un ambiente de negocios vertiginosamente cambiante, donde la permanente evolución tecnológica, los cambios en las preferencias de los clientes tanto respecto a los canales para adquirir productos y servicios como para pagarlos, un ambiente completamente globalizado, que genera la apertura de distintos mercados pero también trae aparejado la aparición de competidores mejor preparados, la existencia de un entorno social y cultural que define las preferencias y posibilidades de los clientes, etc., genera que las organizaciones necesiten hallarse preparadas de la mejor manera posible para afrontar los dichos desafíos.

De la misma manera el Cr. Sauleda expresa que la necesidad de control surge naturalmente como consecuencia de la delegación y se fundamenta principalmente en el hecho de que los objetivos de los individuos que integran la organización no

necesariamente concuerdan con los de la entidad y estos son los que toman las decisiones, por lo cual el autor establece que “se hace imprescindible instrumentar mecanismos de naturaleza variada y cambiante que prevengan desvíos que pongan en peligro el logro de los objetivos de las organizaciones y/o puedan afectar negativamente a quienes tienen intereses en ellas y, si de todos modos esos desvíos efectivamente ocurriesen, los detecten oportunamente para permitir adoptar los correctivos necesarios a tiempo. (Sauleda, L. 2008).

2.3. CONTROL INTERNO EN LA ACTUALIDAD: INFORME COSO

El Control Interno ha sufrido a través del paso del tiempo varias modificaciones que abarcan desde la definición misma del concepto de Control Interno, el alcance y hasta los objetivos perseguidos con éste.

De nuestra investigación preliminar podemos concluir que prácticamente la totalidad de los trabajos contemporáneos, que abordan temáticas relacionadas al Control Interno en las organizaciones, utilizan como base fundamental el informe COSO para evaluar, desarrollar un análisis crítico y formular recomendaciones respecto al Control Interno.

La evolución del concepto, así como las distintas acepciones y definiciones utilizadas a lo largo del tiempo por profesionales y académicos en la materia, devinieron en la coexistencia simultánea de diversas formas de entender y aplicar el Control Interno dentro de las organizaciones.

Dicha diversidad de tendencias converge en el año 1992 en la aparición del denominado informe COSO, designado así por las siglas del nombre en inglés de la comisión que les diera origen (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Los objetivos de dicha comisión fueron fundamentalmente dos:

- I. Acordar una definición de Control Interno que sea aceptado como un marco común que satisfaga las necesidades de todos los sectores y
- II. aportar una estructura de Control Interno que facilite la evaluación de cualquier sistema en cualquier organización.

Logrando de esta manera un significativo avance en el campo, al uniformizar e integrar los conceptos en la materia, proporcionando un marco conceptual general común y aplicable, junto con herramientas para la evaluación y análisis del Control Interno.

El grupo de trabajo de la comisión fue conformado por representantes de cinco organismos profesionales:

- AAA – Asociación Americana de Contadores
- AICPA – Instituto Americano de Contadores Públicos Autorizados
- FEI – Instituto de Ejecutivos Financieros
- IIA – Instituto de Auditores Internos
- IMA – Instituto de Contadores Gerenciales

El informe COSO de 1992 define el Control Interno de la siguiente manera:

“El Control Interno es un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables”

En un análisis más profundo de esta definición se pueden identificar conceptos fundamentales que nos interesa desarrollar:

- El Cr. Sauleda concibe una visión del Control Interno como: “...un proceso, de carácter continuo e iterativo, susceptible de ser subdividido en múltiples procesos, concebible como un subconjunto de las actividades inherentes al ejercicio de la gerencia de una entidad pero totalmente integrado a ellas e imposible de separar de las mismas”. (Sauleda, L. 2008)
- El Control Interno es un medio para la consecución de objetivos y no un objetivo en sí mismo. Es un proceso continuo que comprende una serie variada de acciones, políticas, controles, etc., integrados dentro de la estructura de la Organización y no construida sobre ésta, que conforman parte fundamental de la función de gestión y administración del ente.
- Es realizado por todas las personas de la organización. Si bien la dirección de las

organizaciones es la responsable de la implementación y mantenimiento de un eficaz sistema de Control Interno y de proporcionar políticas y directivas claras así como fijar objetivos medibles, todos los integrantes del ente tienen roles y responsabilidades que aportan al Control Interno, así como también deben reflejar actitudes moral y éticamente comprometidas con el mismo.

➤ Ningún sistema de Control Interno puede brindar certeza absoluta acerca del cumplimiento de los objetivos institucionales, sin importar el grado de eficiencia y eficacia de la implementación y desempeño del mismo. Sin embargo el Control Interno es una herramienta que reviste de una importancia significativa a la hora de gestionar los riesgos de la organización, ya que su correcto diseño e implementación proporciona un grado de seguridad razonable acerca de la consecución de los diferentes objetivos de la organización. Las razones principales para que esto sea así pueden resumirse en varios factores que abarcan limitaciones como: la naturaleza “humana y falible” de quienes desarrollan las actividades de control, existencia de la posibilidad de eludir los controles por parte de la dirección de la organización o la colusión de varios empleados, valoraciones costo-beneficio respecto a los controles, entre otros.

El informe COSO desarrolla también el concepto de eficiencia y eficacia del Control Interno de la siguiente manera: “El Control Interno puede ser juzgado eficaz en cada una de las tres categorías, respectivamente, si el directorio y la dirección tienen razonable seguridad de que:

➤ Tienen conciencia de la medida en que los objetivos para las operaciones de la

entidad están siendo logrados;

- Los estados contables publicados están siendo preparados en una forma confiable;
- Se están cumpliendo las leyes y las regulaciones aplicables.”

Según el marco COSO el Control Interno consta de cinco partes inter-relacionadas entre sí, integradas a los procesos de gestión y administración y que deben estar presentes en todas las organizaciones sin importar su tamaño, fines, etc. Sin perjuicio de que la implementación y formalidad de los controles pueda variar entre las diferentes entidades sin que esto signifique un mayor o menor grado de eficiencia y/o eficacia en de los controles.

Los cinco conceptos fundamentales del Control Interno según el informe COSO son:

- **Ambiente de control:** Brinda cimiento para todos los otros componentes del Control Interno, proporcionando disciplina y estructura a la organización dado que influye en el grado de conciencia de “control” de los empleados. Los factores del ambiente de control incluyen aspectos como: “integridad, valores éticos y competencia de la gente de la entidad, filosofía y estilo operativo de la dirección, la forma como la dirección asigna autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla su gente (organigrama y estructura organizativa) y la atención y orientación dadas por el directorio”.
- **Apreciación de Riesgos:** Una vez definidos los objetivos de la Organización a los distintos niveles de la misma, de manera clara, medible y de forma internamente

consistente, debe procederse a identificar y evaluar los posibles riesgos relevantes, de origen interno y externo, a los que se ve expuesta la entidad, que puedan afectar la consecución de sus objetivos. Esta parte sirve como base fundamental para diseñar herramientas y procedimientos para mitigar los efectos de los riesgos. La Auditoría Interna de la Nación agrega a los conceptos anteriores dentro de las “Normas de Control Interno”: “En la evaluación se deberá analizar que los objetivos hayan sido apropiadamente definidos, que los mismos sean consistentes con los objetivos institucionales, que hayan sido oportunamente comunicados, que se hayan detectado y analizado adecuadamente los riesgos, que se los haya clasificado de acuerdo a la relevancia y probabilidad de ocurrencia”

➤ **Actividades de Control:** Esta categoría abarca las distintas políticas, mecanismos, acciones, herramientas, técnicas y prácticas que permiten a los responsables de la dirección de las organizaciones gestionar los riesgos identificados en la etapa de *Apreciación de Riesgos*. El objetivo principal reside en diseñar, implementar y ejecutar de la forma más eficiente y eficaz posible distintos mecanismos, que insertos en la estructura misma de la empresa e involucrando a todos los empleados de esta, le permitan a la dirección asegurarse de que los riesgos identificados como significativos para la consecución de los objetivos de la organización están siendo suficientemente mitigados. Merecen ser mencionados dentro de esta etapa algunas características que se consideran fundamentales:

- Una adecuada identificación de los procedimientos de control necesarios y convenientes, teniendo en perspectiva los riesgos que afectan a la organización, pero sin dejar de tener en cuenta la relación costo-beneficio que proporciona la implementación de dichos controles.
- Una adecuada coordinación entre las áreas que componen la Organización.
- Un suficiente registro y documentación acerca de la estructura de Control Interno, así como de todas las transacciones y hechos significativos de la organización, de forma adecuada y oportuna, manteniéndolos disponibles para su consulta y control.
- Niveles de autorizaciones formalmente definidos por la dirección, que permitan asegurar que los hechos y transacciones significativos de la organización son llevados a cabo o autorizados por personal con la jerarquía y responsabilidad adecuada.
- Acceso restringido a los activos, registros y recursos, implementando mecanismos que permita asegurar que elementos tan delicados como información y activos de la organización son manipulados únicamente por personas identificadas formalmente como responsables de los mismos.
- Rotación periódica del personal en áreas sensibles o que puedan dar lugar a irregularidades, fraudes, etc.
- Control periódico de acceso al sistema de información del ente.

- Definir indicadores de desempeño por áreas o secciones que permitan a la empresa analizar, evaluar y controlar la gestión y resultados de la organización y tomar las medidas correctivas necesarias cuando sea pertinente.
 - Existencia de manuales de procedimientos que releven y desarrollen la mejor manera de llevar a cabo los procedimientos y acciones de la organización por parte de todos los empleados. Así mismo debe chequearse que todos los empleados están en conocimiento de dichos manuales y que comprenden y aplican los mismos.
- **Sistema de Información:** Es fundamental para la organización que la información necesaria para el negocio sea identificada, recopilada, procesada y entregada de forma oportuna y adecuada a los distintos empleados que la necesiten, a través de canales que interconecten eficiente y eficazmente toda la organización en su conjunto.
- **Supervisión y monitoreo:** Para asegurar que la organización cuenta en todo momento con un Sistema de Control Interno que responde a las necesidades específicas del ente, de forma adecuada y oportuna, a través de los cambios que ocurren a diario en el ambiente de negocios, se hace imprescindible contar con políticas y rutinas de supervisión y monitoreo del funcionamiento e implementación del Sistema de Control Interno. Distintas técnicas y procedimientos son aplicados tanto de forma, continua como periódica según el alcance y objetivo de los mismos, para brindar a la dirección de la organización la seguridad de que el Sistema de

Control Interno se encuentra correctamente implementado, actualizado, es llevado a cabo correctamente por los responsables individuales y que los controles, políticas y procedimientos diseñados cumplen con el objetivo que les diera origen. Deben instaurarse procedimientos que permitan informar oportunamente de todos los defectos o falencias que puedan afectar o poner en riesgo el Sistema de Control Interno.

La Auditoría General de la Universidad de Buenos Aires en su “Manual de Procedimientos de Auditoría Interna” realiza algunas precisiones interesantes acerca de los elementos que se consideran imprescindibles, para que un Sistema de Control Interno pueda reputarse adecuado, asegurando que: “Debe estar constituido por políticas y normas formalmente adoptadas, métodos y procedimientos efectivamente implantados y recursos humanos, físicos y financieros cuyo funcionamiento coordinado debe orientarse a salvaguardar el patrimonio, a lograr las metas y a lograr la performance.”(Auditoría General U.B.A. s.d.:13)

Por otra parte existen determinados factores que podemos considerar importantes para facilitar un adecuado diseño e implementación de un Sistema de Control Interno. La Auditoría General de la Universidad de Buenos Aires en su “Manual de Procedimientos de Auditoría Interna” afirma que:

“Para asegurar la implantación y el mantenimiento de un sistema eficiente de Control Interno es necesario que el Auditado cuente con;

- Recursos tecnológicos suficientes y asociados a sus procesos productivos - sustantivos - y de apoyo.
- Recursos humanos con aptitud, capacitación, experiencia y grado de incentivo necesario para cumplir eficaz y eficientemente con las tareas delegadas.
- Líneas de responsabilidad claramente definidas y evaluables.
- Liderazgo y capacidad de gerenciamiento en los niveles directivos, que garantice la dinámica del Ente o Programa auditado.
- Sistema de información que permita la permanente y sistemática evaluación preventiva de la ejecución y la toma de decisiones correctivas oportunas.”(Auditoría General U.B.A. s.d.:14)

Consideramos conveniente a modo de reflexión final, resumir las principales características que debe reunir un Sistema de Control Interno para poder ser considerado eficiente y eficaz.

En este sentido el autor Rodríguez, L. recomienda las siguientes características respecto a los controles comprendidos por un Sistema de Control Interno adecuado:

- Deben ser oportunos: disponer de ellos en el momento apropiado, como por ejemplo: registros contables (balances, estados de resultados, resumen financieros, etc.)
- Seguir una estructura orgánica: los buenos controles están relacionados con una estructura orgánica y muestran su eficiencia así como los procedimientos en cuanto al

diseño y producción.

- Ubicación estratégica: no es posible fijar controles para cada aspecto del organismo, aún cuando este sea de pequeña o mediana magnitud; por lo tanto se necesario realizar controles en ciertas actividades de la operación siguiendo un criterio estratégico.
- Económico: es necesario prestar atención a los análisis costo beneficio de los sistemas de control.
- Revelar tendencias y situaciones: los controles muestran periódicamente las actividades por controlar, aunque tales mediciones muestran una visión de la situación presente, la interpretación de las tendencias en relación con los eventos, es de especial importancia en el desarrollo de la información de control para llevar a cabo una medición. (Rodríguez, L. 2000:29 citado por Medina, I. 2007:55)

2.4. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

No es indispensable únicamente para empresas que persiguen objetivos fundamentalmente económicos-financieros contar con un adecuado diseño e implementación de un Sistema de Control Interno eficiente y eficaz, como en una primera instancia podría suponerse.

Teniendo en consideración que nuestro trabajo se centra en una organización sin fines de lucro, nos parece fundamental señalar, como menciona la Lic. Militza González en

su trabajo: “Diseño de un sistema de Control Interno en una asociación sin fines de lucro. Caso Fundación Byblos A.C.”:

“Un sistema de Control Interno en una asociación sin fines de lucro, se prevé ayudará a la directiva a evaluar si las actividades de la organización están dirigidas al logro de los objetivos de la misma, si los recursos están siendo utilizados de la mejor manera; por otra parte le permitirá asegurarse de que sólo se procesen las operaciones autorizadas, de que exista segregación de funciones bien definidas, todo esto ayudará en gran parte a que la información plasmada en los estados financieros sea consistente y presenten la información correcta”. (González, M. 2002:15)

Confirmando de esta manera el carácter fundamental de un correcto diseño e implementación de un adecuado Sistema de Control Interno en todas las organizaciones, sin importar las diferencias de tamaño o fines perseguidos, solo nos resta considerar la posibilidad de extender la aplicabilidad de los conceptos, definiciones y recomendaciones surgidos del Informe COSO a todo tipo de organización.

En este sentido, nuevamente, el Cr. Luis Sauleda asegura que una característica destacable del Informe COSO radica en su:”... aplicabilidad de los conceptos del informe a empresas de menor porte y a entidades de naturaleza distinta a la empresarial, tales como las pertenecientes al sector gubernamental u organizaciones

sin fines de lucro, a pesar de tratarse de un documento presentado predominantemente en un contexto de empresas de gran porte, cotizantes en bolsa”. (Sauleda, L. 2008)

Por lo tanto, habiendo arribando a una definición común acerca de la amplitud y alcance del Control Interno en cualquier tipo de organización, así como definiciones y conceptos que cuentan con la mayor aceptación y aplicación en el campo académico-profesional, consideramos que el Informe COSO reúne las características necesarias para servir de marco teórico principal, para desarrollar nuestro trabajo de análisis, evaluación y formulación de recomendaciones dentro de la Asociación Uruguaya de Fútbol.

2.5. OBJETIVOS Y ALCANCES DE LA AUDITORÍA INTERNA

El Instituto de Auditores Internos de Estados Unidos define la auditoría interna como: “una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y que está encaminada a la revisión de operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección”. (León, M. s.d.:2)

Según indica León, el objetivo principal de la Auditoría Interna es “...ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas. Este objetivo se cumple a través de otros más específicos como:

- Verificar la confiabilidad o grado de razonabilidad de la información contable y

extracontable, generada en los diferentes niveles de la organización.

➤ Verificar el buen funcionamiento del sistema de Control Interno (lo cual implica su relevamiento y evaluación), tanto el sistema de Control Interno contable como el operativo.”(León M. s.d.:2)

En su “Manual de Procedimientos de Auditoría Interna”, página 10, la Auditoría General de la Universidad de Buenos Aires señala que la misma debe contribuir al logro de los siguientes propósitos:

➤ Incentivar la medición y comparación de objetivos, metas y resultados: Es la acción de medir y comparar los logros alcanzados por la organización con relación a las metas y objetivos previstos y la capacidad de tomar decisiones correctivas que tiendan a aumentar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad.

➤ Difundir la planificación institucional: Promover entre las Unidades Académicas y Dependencias la necesidad de planificar sus actividades en función de las misiones conferidas y de formular sus presupuestos con el objeto de mejorar el grado de eficiencia en su ejecución.

➤ Promover el Control Interno eficaz: Recomendar el diseño e implantación de sistemas de Control Interno que promuevan el logro de los objetivos y metas institucionales, la detección oportuna de desvíos, la agilidad en la toma de decisiones correctivas, la observancia del marco normativo vigente y el desaliento a la comisión de actos ilícitos o fraudulentos.

➤ Asegurar el cumplimiento de la normativa vigente: Verificar que las acciones de

la organización cumpla con el marco normativo aplicable a sus actividades y funciones.

- Fomentar la determinación de costos en la operación: Recomendar y sugerir el diseño e implantación de sistemas que permitan la determinación de los costos económicos, sociales y ambientales derivados de la ejecución de las políticas de la organización.
- Difundir la utilización de sistemas de medición de desempeño y toma de decisiones: Fomentar la implantación de sistemas integrales de información que permitan la medición del desempeño y sirvan de apoyo para la toma de decisiones.
- Promover la cultura de la “rendición de cuentas”: La utilización de sistemas integrales de información, incentivará la cultura de la responsabilidad en la gestión pública y permitirá cumplir con la obligación de informar sobre el destino de los recursos públicos.
- Incorporar a la comunidad organizada en el proceso de auditoría: Promover la participación de la comunidad en la evaluación de la gestión de las organizaciones públicas, a través de sistemas de captura de quejas y reclamos, relevamiento de encuestas, etc. (Auditoría General U.B.A. s.d.)

Se desprende fácilmente de todo lo anterior que existe una estrecha relación entre las funciones desarrolladas y los objetivos que persigue la Auditoría Interna (o el órgano que oficie de tal), con el Sistema de Control Interno en las organizaciones.

Si bien los encargados de la dirección y administración de las empresas son los últimos responsables del correcto diseño, implementación y ejecución de un adecuado

Sistema de Control Interno, la existencia de un departamento encargado de desempeñar funciones de Auditoría Interna puede facilitar las tareas de la dirección, proporcionando un análisis independiente y profesional del estado del Control Interno, su validez y eficiencia, así como formular recomendaciones respecto a las carencias detectadas.

2.6. PROCEDIMIENTO DE COMPRAS: NORMATIVA ISO 9001

Una parte muy importante de nuestro trabajo se basa fundamentalmente en analizar, evaluar y realizar recomendaciones sobre los procedimientos de Compras e Ingresos relevados en la Asociación Uruguaya de Fútbol.

En función de esto hemos investigado en busca de un marco referencial que pudiera servirnos de sustento teórico al análisis y diseño de los procedimientos de compras en las organizaciones, al considerar que dichos procedimientos pueden ser definidos fundamentalmente como “genéricos” a la mayoría de los entes (sin descuidar la particularidad de cada institución, área de negocio, etc.).

No así en el caso de los ingresos, los cuales no solo varían en cuantía, importancia y ocurrencia entre las distintas organizaciones, sino que a su vez dentro del caso que tratamos en el trabajo actual, contiene características muy específicas que lo diferencian significativamente de los ingresos genéricos de las empresas comerciales. Planteado inicialmente el análisis específico de los procesos de compras dentro de las organizaciones, surge como marco referente las normas ISO 9001 preparadas por el

Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y Aseguramiento de la Calidad, Subcomité SC
2, Sistemas de la Calidad.

En particular y respecto al proceso de compras de la entidad, según esta norma la organización debe:

- Asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados.
- El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.
- Evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.
- Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.
- La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:

- requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos,
 - requisitos para la calificación del personal y
 - requisitos del sistema de gestión de la calidad.
- La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.
- La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

Consideramos que es posible utilizar dicha norma como referencia para nuestro trabajo sobre las compras de la A.U.F., aplicándola en conjunto con las recomendaciones y conceptos contenidos en el Informe COSO ya que ambos marcos son perfectamente complementarios.

2.7. ANÁLISIS DE DIAGRAMAS DE FLUJO

Para una mejor comprensión de los procedimientos analizados utilizaremos como herramienta descriptiva los diagramas de flujos.

Según Evelyn Lizet Enríquez los Flujogramas pueden ser definidos como una:

“Representación gráfica de hechos, situaciones o relaciones de todo tipo que se diagraman haciendo uso de símbolos. Uno de los objetivos del diagrama de flujo es presentar información sobre los procedimientos o el proceso de una organización en forma clara y sencilla de comprender para cualquier persona que labore en la empresa

y que requiera acceder a la información que en el flujograma se presenta”. (Enríquez, E. 2005:34)

Adicionalmente describe que en el encabezado del flujograma se da a conocer la información de la empresa, del procedimiento o proceso y demás información que permita tener un concepto más amplio de lo que se presenta en el diagrama. En el cuerpo del mismo, se detalla toda la información que compete directamente con el procedimiento o proceso.(Enríquez, E. 2005:34)

La ANSI (American National Standard Institute) ha codificado y establecido los símbolos que representan las distintas actividades de un proceso, para la elaboración de diagramas de flujo. Dicha codificación es la más ampliamente aceptada y utilizada tanto académica como profesionalmente y por lo tanto será la que utilizaremos para describir los procedimientos relevados.

A continuación adjuntamos la tabla 2.1 describiendo los significados de cada símbolo para facilitar la comprensión de los diagramas de flujo.

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o Término	Indica el principio o el fin del flujo, se refiere a una acción o lugar, además es utilizado para indicar a una persona o unidad administrativa que recibe o da información.
	Actividad	Detalla las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Decisión o Alternativa	Señala un punto dentro del flujo en donde corresponde tomar una decisión entre dos o más alternativas
	Documento	Simboliza un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Archivo o Almacenamiento	Indica el resguardo o depósito de un documento o producto ya sea en forma temporal o permanente
	Conector de Página	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo
	Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo

Tabla 2.1.

2.8. LA ASOCIACIÓN URUGUAYA DE FUTBOL

2.8.1 Breve reseña histórica de la Asociación Uruguaya de Futbol

La Asociación Uruguaya de Fútbol fue fundada el 30 de Marzo del año 1900. Según el artículo 2 de su Estatuto, su objeto social es el de "...promover, difundir e incrementar la cultura en todas sus manifestaciones, especialmente por medio de la cultura física y a través del fútbol para lo cual: dirigirá y fomentará en todo el país el deporte del fútbol, desarrollando para ello relaciones amistosas con asociaciones o instituciones de otros países, promoviendo la organización de partidos y torneos de fútbol; promoverá, creará y mantendrá los centros e institutos donde se fomenten las expresiones culturales, sociales y deportivas, particularmente las destinadas al beneficio del sano desarrollo de la niñez, la juventud y el deporte en general..."

La A.U.F. está integrada por la Liga Profesional de Primera División, la Liga Profesional de Segunda División, las ligas y clubes del interior del país de carácter amateur, afiliados a la A.U.F. por intermedio de la OFI, la Liga Metropolitana Amateur, la Liga Nacional Amateur, las distintas ligas de todo el país y todos los clubes que integren cada una de las mismas a través de sus divisiones y organizaciones (art.7 del Estatuto).

El artículo 2 del Reglamento General de la A.U.F. establece que también integrarán la A.U.F. "...las ramas de: Futsal, Fútbol Femenino y Fútbol Playa".

La responsabilidad, en cuanto a la organización y control del espectáculo, será de la A.U.F. (art. 50 del Reglamento General).

La A.U.F. organizó la primer Copa Mundial de la FIFA (Federación Internacional de Asociaciones de Fútbol) en el año 1930 y siete torneos de Copa América.

Así mismo se destacan entre sus títulos alcanzados:

- Copa Mundial de Fútbol: 1930 y 1950.
- Juegos Olímpicos: Medalla de oro en 1924 y 1928.
- Copa de Oro de Campeones Mundiales de la FIFA: 1980.
- Copa América: 1916, 1917, 1920, 1923, 1924, 1926, 1935, 1942, 1956, 1959, 1967, 1983, 1987 y 1995

Dado el cumplimiento del centenario de la primer Copa Mundial de la FIFA en el año 2030, Uruguay organizará, de ser aprobado por la FIFA, junto a Argentina la Copa Mundial en dicho año.

2.8.2 Organización de la A.U.F.

Dentro de los órganos de gobierno y administración (definidos en los artículos 16 al 36 del Estatuto) se encuentran:

- La Asamblea General, compuesta por: los clubes de la Liga Profesional de Primera División, la representación de la Liga Profesional de Segunda División, la representación de O.F.I., la representación de la Liga Metropolitana Amateur y las

Mesas Ejecutivas. Será presidida por el Presidente de la A.U.F., actuando en la Mesa todos los miembros del Consejo Ejecutivo.

La Asamblea General tendrá plenas potestades de fiscalización y contralor sobre el Consejo Ejecutivo y demás órganos de la A.U.F. e intervendrá en todas las cuestiones que le asigne el Estatuto y sus normas reglamentarias.

La Asamblea General Ordinaria sesionará una vez al año para considerar el presupuesto del ejercicio, así como la memoria, balance y rendición de cuentas del ejercicio anterior que le presente el Consejo Ejecutivo.

La Asamblea General Extraordinaria se reunirá, exclusivamente, por convocatoria del Consejo Ejecutivo o de un cuarto de sus integrantes y sólo considerará los asuntos incluidos en el orden del día, siendo sus competencias: asesorar al Consejo Ejecutivo en todo aquello en que así lo establezcan el Estatuto o el Reglamento General; autorizar la enajenación o el gravamen real de bienes inmuebles con el voto conforme de cuatro quintos del total de integrantes; sancionar las reformas al Estatuto y sus normas reglamentarias; dictar normas interpretativas del Estatuto y Reglamento General por dos tercios de votos de sus integrantes; designar por dos tercios de votos; de sus integrantes y a propuesta del Consejo Ejecutivo, a dos representantes de la A.U.F. en la Comisión Administradora del Field Oficial (CAFO); resolver los asuntos no legislados por este Estatuto y todos aquellos para los que no se exija otro número de votos, por simple mayoría, debiendo contar con la presencia de diez integrantes por lo menos; aprobar, a propuesta del Consejo Ejecutivo y por mayoría absoluta de

sus integrantes: los presupuestos de gastos de las Selecciones Nacionales, los contratos de cualquier tipo relativos al patrocinio de dichas selecciones, los contratos televisivos referentes a la actividad deportiva, los calendarios bianuales correspondientes a la actividad deportiva local e internacional; a solicitud fundada del Consejo Ejecutivo, con el voto conforme de los dos tercios de sus integrantes y por un plazo máximo de sesenta días, podrá otorgar a dicho órgano facultades extraordinarias de dirección, interpretación, designación, resolución y ejecución en todos los asuntos.

➤ Cuenta con un Consejo Ejecutivo al cual le compete la administración y representación de la A.U.F., con las más amplias facultades de ejecución, con las solas limitaciones establecidas en el Estatuto.

Podrá reglamentar su propio funcionamiento con arreglo al Estatuto y al Reglamento y se encargará de elaborar un Código Ético. Dicho código ético nunca llegó a ser redactado.

Sesionará al menos una vez a la semana, con la asistencia de un mínimo de tres miembros, adoptando decisiones por simple mayoría, salvo disposiciones especiales del Estatuto o del Reglamento General. En caso que fuere necesario, el Presidente tendrá doble voto.

El Consejo Ejecutivo estará integrado por cinco miembros: un Presidente y cuatro miembros, que ocuparán los cargos de Vicepresidente, Secretario General, Secretario

de Asuntos Económicos y Administrativos y Secretario de Asuntos Internacionales y Selecciones Nacionales. El mandato del Presidente del Consejo Ejecutivo será de cuatro años, podrá ser destituido solamente por dolo o falta grave, mediante el voto de los cuatro quintos de los integrantes de la Asamblea General. La representación de la A.U.F. les corresponde al Presidente y Secretario General, actuando conjuntamente. El Presidente del Consejo Ejecutivo podrá designar los asesores o comisiones asesoras que considere convenientes.

Las funciones del Secretario de Asuntos Económicos y Administrativos son: contralor de la contabilidad de la Asociación; preparar el presupuesto anual, balance, memoria anual y rendición de cuentas; disponer, conjuntamente con el Contador rentado, los gastos e inversiones autorizados por la Asamblea o el Consejo Ejecutivo; supervisar la actividad administrativa de la A.U.F.(art.10 del Reglamento General).

➤ La Comisión Fiscal se integra con un representante de cada uno de los clubes de la Liga Profesional de Primera División, con un mandato anual a partir de cada ejercicio. Los miembros designados podrán desempeñar sus cargos sin límite temporal.

Tendrá las más amplias facultades de supervisión, fiscalización y vigilancia de los aspectos económicos y financieros. El art. 19 del Reglamento General define sus cometidos: efectuar la visación de todo el movimiento de fondos de la A.U.F.; efectuar la visación de los balances de comprobación y saldos; efectuar la visación del balance general anual; ejercer las medidas de contralor que considere necesarias

dentro de la Contaduría y Tesorería; informar al Consejo Ejecutivo de los diversos trabajos de contralor y visación que realice; efectuar arqueos, sin previo aviso, en la Tesorería, toda vez que lo crea conveniente; cumplir los mismos cometidos respecto a la Comisión Administradora del Field Oficial (CAFO).

La Comisión Fiscal está facultada para ejercer, durante la realización de los partidos, todos los contralores que estime necesarios, desde la vigilancia en las puertas, hasta la intervención en las boleterías (art. 20 del Reglamento general).

➤ Otros órganos definidos en el Estatuto son: Consejos y Mesas Ejecutivas de las Ligas Profesionales, Liga Nacional Amateur y Liga Metropolitana Amateur, Tribunal de Apelaciones, Tribunales de existencia necesaria y Comisión Nacional de Apoyo al Desarrollo del Fútbol.

Los miembros de los órganos ejecutivos de la A.U.F., así como los de la Asamblea y de la Comisión Fiscal, serán honorarios y no podrán ser empleados o dependientes de la Asociación por ningún concepto.

Los artículos 24 y 26 del Reglamento General establecen la composición y las competencias de la Comisión Administradora del Field Oficial, se integrará con dos delegados de la Intendencia Municipal de Montevideo y con tres delegados de la A.U.F.; el Presidente será designado por el Consejo Ejecutivo y los dos restantes por la Asamblea General.

Podrá sesionar con la presencia de tres de sus miembros y adoptar decisiones por simple mayoría de presentes, salvo cuando se trate de temas que afecten el patrimonio de CAFO, en cuyo caso deberá contarse con la asistencia de cuatro miembros.

Tiene a su cargo la administración del Estadio Centenario y del Estadio Charrúa, con facultades para: realizar obras por administración: designar, sancionar y destituir a su personal; celebrar contratos para la concesión a terceros de la explotación de servicios auxiliares en los espectáculos que se realicen en el campo de juego oficial; realizar obras por cuenta de la Intendencia Municipal de Montevideo, con autorización de ésta; efectuar toda obra que no se oponga al contrato celebrado con la Intendencia Municipal de Montevideo; administrar los proventos que produzca la explotación del campo de juego oficial, con arreglo a lo estipulado en el contrato respectivo; adoptar un sistema contable que permita individualizar, por rubros, los recursos que administra; rendir cuentas, anualmente, a la A.U.F. y a la I.M.M.

2.8.3 Departamentos de compras, tesorería y contaduría

El departamento de Contaduría está compuesto por el Jefe de Contaduría, Sub Jefe de Contaduría y dos auxiliares contables.

En la actualidad no existe un departamento de compras definido independientemente, quien se encarga de las compras es el Sub Jefe de Contaduría.

El departamento de tesorería se compone del Jefe Tesorería, Sub Jefe de Tesorería y un auxiliar.

2.8.4 Normativa vinculada a Ingresos de la A.U.F.

El patrimonio de la A.U.F. (art.4 del Estatuto) "...estará constituido por: los aportes de los clubes y ligas afiliadas, los proventos o utilidades derivados de la explotación de sus bienes y derechos, las utilidades provenientes de los porcentajes que perciba por la organización o disputa de partidos y los derechos que le correspondan cuando actúe por y en representación de organismos a los que esté afiliada; la contribución de organismos públicos o privados, nacionales o internacionales..."

Según el art.5 del Estatuto, el presupuesto de gastos de la A.U.F. será cubierto con los ingresos provenientes de la actividad de la Liga Profesional de Primera División, los generados por las Selecciones Nacionales y los provenientes de los contratos de cualquier naturaleza que realice.

El art.47 del Reglamento general también define otros ingresos de la A.U.F., los cuales se detallan a continuación: "...3.6% del producido bruto de las recaudaciones obtenidas por cada club de Primera División, en los encuentros que dispute en carácter de actividad oficial de la A.U.F. o los organizados por ella, así como internacionales de cualquier naturaleza disputados en el país; el resultado económico de las selecciones (ingreso de recaudaciones, derechos de televisión, indumentaria, publicidad estática, etc., deducidos los gastos específicos de dichas selecciones), en un 50% se destinará al presupuesto de la A.U.F.; terminado cada ejercicio, de existir superávit en el balance de la A.U.F., el mismo se verterá a un "Fondo de Previsión";

de registrarse déficit se enjugará por los clubes de Primera División, por partes iguales, en lo que no estuviere cubierto por el "Fondo de Previsión".

3. CAPITULO III – ANÁLISIS CRÍTICO DE LA SITUACION ACTUAL

En este capítulo buscaremos brindar en primera instancia una noción básica, evaluando los aspectos generales más destacados del Sistema de Control Interno vigente en la A.U.F. relacionados con los procesos de compras e ingresos, relevados mediante una serie de entrevistas realizadas a distintos empleados (adjuntas en los anexos A al F).

Finalmente, centraremos nuestro análisis en plasmar los procedimientos actuales de Ingresos por Venta de Entradas y Compras, analizando críticamente los aspectos de Control Interno de ambos procedimientos.

Tanto el análisis crítico realizado sobre los procedimientos de compras e ingresos por venta de entradas, como las conclusiones y recomendaciones, surgen de nuestro trabajo efectuado en las matrices de riesgos incluidas al final del presente Capítulo.

3.1 SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA A.U.F

El objetivo de la primera parte del presente capítulo es brindar una visión general de la situación actual del Sistema de Control Interno vigente en la A.U.F., abordando individualmente los cinco componentes reconocidos por el informe COSO.

Este desarrollo inicial nos permitirá comprender los rasgos generales del Control Interno desarrollado actualmente en la Asociación, vinculado principalmente con los

procesos de compras e ingresos, pero sin descuidar aspectos genéricos del Control Interno aplicables a toda la organización en su conjunto

3.1.1 Ambiente de control

El informe COSO define distintos factores que determinan el Ambiente de Control de una organización, describiremos la situación de la A.U.F. tomando en cuenta dichos factores:

➤ **Integridad y valores éticos:** Pudimos identificar que la organización no cuenta con un Código de Ética, sin embargo, existe un Reglamento interno del año 1992 (Anexo K) que guía la conducta de los empleados en cuanto a sus comportamientos en la organización, señalando cuales son las obligaciones de cada uno, las conductas que se consideran inapropiadas. De los relevamientos surge que dicho Reglamento carece de una descripción específica que defina los estándares de comportamiento y los valores éticos que deben compartir los empleados ni disposiciones particulares respecto a aspectos tales como relacionamiento de los funcionarios con los medios de comunicación

La A.U.F. cuenta con un procedimiento escrito, que contempla los casos de comportamientos incorrectos por parte de sus empleados el cual establece las sanciones correspondientes. De nuestra entrevista con el Jefe de Recursos Humanos surge que: frente alguna irregularidad se notifica al Jefe de Área y la Gerencia, para que cada uno emita un informe detallando la situación. Posteriormente, analizando el

legajo de antecedentes del empleado y dichos informes, el Consejo Ejecutivo define la sanción a aplicar, teniendo el empleado posibilidad de reunirse con el Ejecutivo para explicar la situación.

Según nuestra entrevista realizada al Gerente General, históricamente no se han identificado fraudes o actos de corrupción que puedan comprometer a la administración de la organización.

➤ **Compromiso con la competencia:** La organización no cuenta con un manual actualizado de tareas por puesto de trabajo. Se encuentra vigente un reglamento aprobado en 1992 el cual establece la organización administrativa de la A.U.F.. La entidad no ha definido los requisitos mínimos de competencia, experiencia o entrenamiento para cada puesto de trabajo.

Actualmente se encuentra en proceso de discusión y aprobación un proyecto de cambio de estructura organizacional que define las competencias mínimas y nivel de experiencia para cada puesto de trabajo.

➤ **Directorio o Comité de Auditoría:** La entidad cuenta con tres órganos facultados para controlar la organización, ellos son: el Consejo Ejecutivo, la Comisión Fiscal y la propia Gerencia General.

El Consejo Ejecutivo realiza fundamentalmente tareas operativas y de gobierno (decisiones en cuanto a compras significativas, firma de acuerdos con terceros, negociación de partidos amistosos, aprobación de balance, dirección de la organización, entre otras). Se trata del órgano de máxima jerarquía institucional,

encargado de orientar los rumbos de la asociación con la mayor responsabilidad. Los cargos del Consejo Ejecutivo son no remunerados. Consideramos que se deposita demasiada responsabilidad sobre cargos honorarios.

La Comisión Fiscal realiza actividades de supervisión (vinculadas a la documentación y aprobación de gastos y rendiciones de cuenta de los viajes al exterior.

Finalmente la Gerencia General desempeña funciones vinculadas a la toma de decisiones y autorización enfocada a las actividades operativas y de planificación financiera.

La Asociación no cuenta con un Comité de Auditoría con jerarquía equivalente al Consejo Ejecutivo que sirva como nexo entre el Consejo Ejecutivo, la Comisión Fiscal, el Auditor Externo y la Gerencia General para contribuir activamente al Gobierno Corporativo de la Asociación.

➤ **Filosofía y estilo de dirección:** La organización realiza reuniones periódicas para tomar decisiones operativas significativas. Las mismas son realizadas entre la Gerencia y el Consejo Ejecutivo.

Dado que se trata de una entidad sin fines de lucro, no persigue una orientación hacia los resultados, sino que toma decisiones para el sustento propio de la organización y el desarrollo y avance de sus actividades, adicionalmente, cabe destacar que no se brindan incentivos económicos a los altos mandos. La rotación del personal clave es baja (a excepción del Consejo Ejecutivo que rota en principio cada cuatro años).

A partir de la entrevista sostenida con el Gerente General y la Comisión Fiscal y del análisis de las observaciones realizadas por éstos últimos y por la Auditoría Externa respecto a la información contenida en los Estados Contables de la Asociación, podemos considerar que las distintas jerarquías responsables de la elaboración y veracidad de la información financiero-contable mantienen una actitud responsable respecto a la misma, discutiendo, aceptando e implementando las recomendaciones recibidas por los distintos profesionales respecto a la presentación y contenido de la información.

De los relevamientos realizados surge que no se han diseñado ni aprobado planes estratégicos, objetivos globales de la entidad ni planes de negocio que traduzcan los propósitos perseguidos por la organización y la manera que plantea el Consejo Ejecutivo para conseguirlos. Por consiguiente no existe formalmente una declaración del rumbo y destino que tienen las actividades que realizan los empleados.

De similar forma no se encuentran definidos formalmente los objetivos por área de actividad o departamento, de manera que no se cuenta con metas específicas que contribuyan a los objetivos generales de la Asociación y que estimulen y dirijan la actividad de los empleados.

➤ **Estructura organizacional:** el organigrama, que por reglamento está vigente desde el año 1992 se encuentra desactualizado, existiendo cargos nuevos no contemplados por el mismo así como otros que no continúan en la estructura de la

Asociación. Adjuntamos el mismo con el Reglamento correspondiente en el anexo K. Existe un proyecto formal de actualización diseñado por Recursos Humanos (departamento creado hace un año), aún no aprobado por el Consejo Ejecutivo, representando la estructura que se busca implementar, así como los cargos que deben existir. En el mes de marzo se instaurará una mesa de negociación integrada por el Consejo Ejecutivo y el Gremio de Funcionarios Administrativos a los efectos de discutir dicho proyecto.

Tampoco se han definidos formalmente niveles de delegación de responsabilidad. La entidad cuenta con un órgano independiente a la organización (Comisión Fiscal) la cual tiene facultades fiscalizadoras.

➤ **Asignación de autoridad y responsabilidad:** A partir de nuestra entrevista con el encargado del Departamento de Recursos Humanos hemos constatado que existe un Reglamento de Organización Administrativa (Anexo K), determinando la Estructura Administrativa y parte de las funciones, tareas, responsabilidades y competencias de los cargos definidos dentro del Organigrama.

Sin embargo pudimos constatar que dicho Reglamento ha caído mayormente en desuso, aunque no ha sido revocado ni sustituido formalmente por otro. La mayoría de las tareas descritas en el mismo siguen siendo desempeñadas, pero muchas de ellas por otras áreas o cargos a los originalmente asignados. Otras tareas han sido eliminadas o sustituidas en la práctica y con el correr del tiempo han comenzado a desarrollarse otro tipo de actividades y tareas de importancia significativa, no

comprendidas en el Reglamento y que por consiguiente no figuran formalmente como asignadas a un cargo responsable.

Adicionalmente como ya comentamos previamente la estructura organizacional propuesta originalmente ha sufrido cambios propios la evolución de la organización que no han sido tomados en cuenta. Existen cargos que han sido suprimidos en la práctica y otros como los de Marketing y Recursos Humanos, que se ha decidido implementar, pero no se han actualizado los organigramas.

Por consiguiente podemos concluir que en la actualidad, la entidad no ha definido una adecuada segregación de funciones para algunos departamentos y por ende no están establecidas las líneas de responsabilidad y autoridad, presentándose diversas situaciones: la ausencia del diseño formal de un organigrama ha devenido en la inseguridad respecto a la conformación de departamentos y líneas de autoridad, no se ha designado formalmente los sucesores de determinados cargos al momento del retiro de los anteriores ocupantes y a su vez muchas tareas de responsabilidad son llevadas a cabo de manera correcta por los empleados, apelando a las condiciones académico-profesionales de los mismos y la responsabilidad personal de éstos.

Nos interesa destacar que, dentro de las áreas que hemos relevado, los funcionarios contaban con un conocimiento adecuado de sus tareas y responsabilidades asignadas al cargo desempeñado y su dependencia jerárquica, originado en la mayoría de los casos en la experiencia, antigüedad en los cargos y cultura “informal” de la

Organización, pero rara vez por la proveniente de documentos y reglamentos ya que los mismos no se encuentran actualizados y no reflejan la realidad.

En resumen, tanto el Estatuto como las reglamentaciones se encuentran desactualizadas, lo cual no se adecua a los cambios surgidos en las nuevas formas de administración, en la estructura de la organización y en la diversificación de las actividades que actualmente realiza la A.U.F.

➤ **Políticas y prácticas de recursos humanos:** hemos constatado fundamentalmente que: no se han definido requisitos de competencia, experiencia o entrenamiento para cada puesto de trabajo.

Como políticas activas para retener al personal, la organización cuenta únicamente con planes de capacitación constante.

Como consecuencia de lo anterior existe el riesgo potencial de contar con empleados sobre o sub calificados para las tareas que desempeñan.

No profundizaremos mayormente en este factor ya que gran parte de los ítems ya han sido analizados en anteriores oportunidades

3.1.2 Evaluación de riesgos

La determinación de objetivos, misión y visión es una precondition para la evaluación del riesgo, por lo tanto comenzaremos analizando estos aspectos .

La A.U.F. cuenta con una misión y visión, las cuales se encuentran definidas en el Estatuto. Por ejemplo se ha adicionado a la misión ya existente, como un fin social, fomentar el fútbol infantil y en el interior del país.

Según lo que pudimos relevar, es considerado como objetivo para la entidad “su continuidad”, es decir evitar problemas financieros y disponer la liquidez suficiente para realizar los desembolsos necesarios.

Consideramos que el objetivo definido no se condice con la misión y visión que debe cumplir la A.U.F.

Los altos mandos de la organización no realizan análisis periódicos considerando sus objetivos y los probables riesgos (tanto internos como externos) a los que se ve expuesta la Asociación.

Identificamos que la A.U.F. cuenta con un grupo de asesores legales, el cual tiene como una de sus funciones identificar riesgos externos tales como:

- Necesidades o requisitos de la Federación Internacional de Asociaciones de Fútbol (F.I.F.A.) y la Confederación Sudamericana de Fútbol (C.S.F.)
- Modificaciones en la reglamentación (tanto F.I.F.A. como C.S.F.)
- Cambios institucionales en los clubes uruguayos.
- Cambios en la normativa legal, ente otros

El Gerente General considera que todas las áreas de la organización se encuentran instruidas para transmitir a la alta dirección cualquier variación que se produzca en lo

institucional, operativo, tecnológico y normativo que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la entidad o del área.

Se pudo constatar que no existe definición de objetivos de gestión medibles para las distintas áreas de la Asociación y por ende se hace imposible verificar y evaluar el desempeño de las mismas de manera objetiva. Como consecuencia de lo anterior no se realizan actualmente evaluaciones periódicas del desempeño de las áreas ni se incentivan los logros de resultados por productividad, eficiencia y eficacia.

3.1.3 Actividades de control

En general la organización cuenta con varias actividades de control, sin embargo dado que no se ha realizado la identificación previa de riesgos en determinadas áreas, es imposible diseñar las acciones correctivas necesarias para los mismos.

Durante nuestro relevamiento pudimos detectar que regularmente se realizan circularizaciones con los proveedores más frecuentes, arqueos de fondos y conciliaciones de cuentas bancarias con el fin de ajustar a la realidad y detectar diferencias entre la contabilidad y la información de terceros.

Anualmente se realiza un recuento físico de comprobación para cierre de balance, por parte de la Auditoría Externa y con participación del sector contable, de las únicas existencias significativas de bienes de cambio que se encuentran en stock: las entradas para partidos.

Sin embargo carece de políticas y procedimientos claros y por escrito en los cuales se indique qué y cómo deben realizarse los procesos considerados significativos para la consecución de los objetivos.

Constatamos la existencia de procedimientos para realizar compras mediante proceso de concurso abierto de precios, que a nuestro criterio se encuentran desactualizados en relación a los montos, e inaplicados al momento. Ver análisis realizado en el punto 3.3.4.1.

Si bien existen algunos procedimientos no escritos para realizar las actividades, no se realizan tareas de control para verificar su cumplimiento. Sin embargo se realizan periódicamente controles operativos (recuentos, arqueos, liquidaciones), chequeos contables y anualmente se someten a Auditoría Externa los Estados Contables de la Asociación.

La Comisión Fiscal realiza controles periódicos respecto a las compras que se realizan en la Asociación y a las liquidaciones por gastos realizados en el exterior por representación de las Selecciones.

3.1.4 Información y comunicación

La información que circula a través de la organización (en su mayoría contable) se utiliza básicamente para la elaboración de los Estados Contables.

El Gerente General obtiene los saldos de bancos, créditos y deudores para realizar un análisis de su evolución y considera que la información que recibe es oportuna y suficiente para las tareas que realiza.

El sistema contable que utiliza la organización y por el cual fluye la información es considerado por la Asociación obsoleto e incompleto, fue adquirido en 1996 y no se han realizado posteriores actualizaciones significativas. La información generada por el mismo es básica y no brinda suficientes herramientas a la dirección para la toma de decisiones operativas.

Sin embargo, según nuestros relevamientos, existe una comunicación fluida de los empleados de la organización tanto con el Consejo Ejecutivo como con la Gerencia General con relación a todos los temas operativos diarios que permite complementar la carencia de información originada en los sistemas contables y de gestión.

3.1.5 Monitoreo

Se llevan a cabo dentro de la Asociación diversas tareas de Monitoreo, a través de evaluaciones puntuales y monitoreo continuo. Sin embargo consideramos que las tareas de Monitoreo continuo y emisión de informes sobre la validez, eficacia, eficiencia y aplicación del Sistema de Control Interno vigente serían insuficientes en la actualidad, teniendo en cuenta que se realizan pocas actividades de identificación de riesgos y por lo tanto no se cuenta en la totalidad de los casos con controles para mitigar los mismos.

A partir de nuestra entrevista con el Gerente General y representantes de la Comisión Fiscal surge que, tanto las recomendaciones realizadas por los Auditores Externos como las observaciones formuladas por la Comisión Fiscal, por lo general, han sido tomados en cuenta por parte de las autoridades y Gerencia General, modificando los balances y/o adoptando en lo posible las medidas de fortalecimiento del Control Interno y políticas contables que se han sugerido. Existe, por lo tanto, gran receptividad por parte de los responsables de la información financiero-contable de la Asociación respecto de las recomendaciones realizadas por los profesionales.

La Comisión Fiscal cumple, según lo relevado en los cuestionarios, con las funciones asignadas por el Estatuto, de visación de las compras y erogaciones realizadas emitiendo anualmente un Informe de Revisión Limitada respecto a la misma.

Sin embargo es necesario destacar que no se cuenta con un departamento de Auditoría Interna o con funciones similares y con cometidos de evaluar críticamente el Sistema de Control Interno, para valorar la medida en que el sistema se encuentra en vigencia y sus controles son eficaces. Por consiguiente no se emiten informes internos que abarquen la evaluación y recomendaciones respecto a la totalidad del Sistema.

Al no contarse con un código de conducta, es imposible requerir periódicamente de los empleados una aceptación y declaración de entendimiento y cumplimiento del mismo.

Actualmente no se utiliza como herramienta de control el análisis de desvíos presupuestales, considerando que no es sencillo predecir las actividades a realizar por la organización y por lo tanto estimar los ingresos y egresos que tendrá la misma. Sin embargo se realizan habitualmente presupuestos anuales que contemplan la actividad de la Asociación (excepto para el ejercicio finalizado en 2010), pero que debido a la complejidad de la actividad mencionada, registra grandes desvíos cuando son comparados con los gastos realizados, ingresos y resultados obtenidos realmente.

Por las razones anteriores es imposible realizar comprobaciones de consistencia entre los objetivos, estrategias y planes de la Asociación y el presupuesto asignado para alcanzar las metas.

3.2 PROCEDIMIENTO DE RECAUDACIÓN DE INGRESOS COMPRENDIDOS EN EL ARTÍCULO 47.2 DEL ESTATUTO – VENTA DE ENTRADAS –

Una vez llevadas a cabo las entrevistas con el responsable del departamento de Tesorería y con el Sub-Jefe del departamento de Contaduría (Anexos F y C respectivamente) y relevado el procedimiento de venta de entradas, detallamos a continuación las etapas del mismo.

3.2.1 Previo al comienzo de los partidos

El Tesorero realiza una estimación de la cantidad aproximada de público que asistirá a los diferentes encuentros, teniendo en consideración su experiencia en el cargo,

antecedentes de los partidos disputados entre los equipos, tabla de posiciones, entre otros factores. En función de ello asigna la cantidad de entradas necesaria para cubrir la venta, distribuida entre las distintas tribunas de los escenarios. En los casos de partidos Internacionales, Clásicos y de la Selección se emite toda la capacidad disponible.

Los precios de venta de las entradas autorizados por cada club locatario son comunicados al Tesorero oportunamente para la confección de las planillas de venta e ingreso al sistema. Anualmente la Asamblea General determina el rango de valores mínimos y máximos dentro del cual pueden fijar los precios cada club locatario.

Se contacta con los boleteros necesarios para todos los escenarios y se los convoca para el trabajo en el día del partido.

Selecciona del stock los talones a utilizar (enteros o picos remanentes de otros partidos) e ingresa en el sistema informático la salida, registrando por número de entrada en cada talonario.

A solicitud del club locatario, en ocasiones, se entrega una cantidad no significativa de entradas para el encuentro, contra firma de vale, las que serán descontadas cuando se realice la liquidación final del partido.

Realiza entrega de los talonarios y una planilla de control con los precios de las entradas fijado por el club locatario, a los encargados de recaudación de cada partido detallando en la misma los números de las entradas entregadas, tribunas, precios, etc.

3.2.2 Venta de entradas al público

3.2.2.1 Realizadas en las boleterías de los estadios

Se venden las entradas previo y durante el encuentro mediante los boleteros designados por Tesorería.

El encargado de recaudación controla durante la venta y apoya a los boleteros. Los clubes tienen la potestad de designar fiscalizadores en las canchas para controlar el ingreso de parciales y la venta de entradas. (Artículo 52 del Reglamento General), la Comisión Fiscal también puede realizar los controles de recaudación que estime necesarios, desde vigilancia en las puertas, hasta la intervención en las boleterías (Artículo 20 del Reglamento General)

3.2.2.2 Realizada a través de la Red de Cobranzas

El Tesorero le comunica a la Red la cantidad de entradas autorizadas a vender en dichos locales, el precio de localidad por tribuna, la fecha, horas de inicio y finalización de dicha venta.

3.2.3 Control de ingreso de público

En las puertas de las canchas se lleva a cabo el control de autenticidad de las entradas y que las mismas correspondan con la numeración asignada a la tribuna/partido. Para ello se le entrega al personal que controla el acceso una planilla que incluye la numeración de los talones.

3.2.4 Rendiciones de cuentas y liquidaciones

3.2.4.1 Rendiciones y liquidaciones de ventas en los estadios

Finalizada la venta, se lleva a cabo la rendición primaria de recaudación del encuentro¹ por parte de cada boletero (ventas, remanente y efectivo), ante el Encargado de Recaudación quien verifica la liquidación. En caso de constatarse diferencias se investigan las razones.

Los encargados están autorizados a realizar la erogación necesaria de gastos, previa, durante y luego de los partidos, los cuales serán rendidos con la recaudación de entradas a Tesorería.

La AUF cuenta con un contrato de seguro, que cubre el riesgo de hurto de los fondos recaudados, en determinadas condiciones, asegurando cierto capital (menor) en riesgo.

¹ No detallamos estas etapas por tratarse de información delicada y confidencial. Preferimos mantener reserva sobre parte de los mismos a los efectos de que dicha información no sea utilizada de forma malintencionada.

Si la estimación de recaudación supera el tope asegurado² se contacta con una empresa de custodia y transporte de valores que se encarga de retirar, custodiar, recontar y depositar los fondos en las cuentas bancarias indicadas por Tesorería.

Los encargados de recaudación se ocupan de llevar a la Asociación toda la documentación surgida de la venta de entradas para realizar la rendición final a Tesorería. El Encargado entrega al Tesorero las planillas de venta, remanentes de las entradas no vendidas y rendición de gastos.

El primer día hábil siguiente a los partidos, el Tesorero procede a realizar los controles y liquidaciones posteriores:

- Reingresa en el sistema de stock de entradas, los talones devueltos por los encargados de cada partido, obteniendo del sistema, por diferencia, la cantidad de entradas vendidas y fondos recaudados que deben ser recibidos. Las entradas reingresadas quedan habilitadas para ser utilizadas en otros encuentros.
- Se procede a verificar que la información anterior coincida con lo recibido, menos los gastos abonados en los encuentros, debidamente justificados y respaldados, realizados por los encargados.
- En caso de constatarse diferencias entre las planillas de liquidación de los partidos y las entradas devueltas o el efectivo recaudado después de deducir los gastos,

² No detallamos estas etapas por tratarse de información delicada y confidencial. Preferimos mantener reserva sobre parte de los mismos a los efectos de que dicha información no sea utilizada de forma malintencionada.

se procede a investigar la situación e individualizar, de ser posible, al boleterero para aclarar la diferencia o en última instancia recuperar el faltante.

Posteriormente se procede a liquidar los demás gastos asociados al partido, pero abonados luego del mismo: Colegio de Árbitros, seguridad policial, entre otros.

Se descuenta finalmente el 3.6% de la totalidad de la recaudación bruta del encuentro, que por el artículo 47.2 del Estatuto, le corresponde a la A.U.F. como ingreso.

3.2.4.2 Liquidación de ventas a través de la Red de Cobranzas

La A.U.F. cuenta con un usuario y contraseña designado por la Red para consultar en tiempo real vía internet la cantidad de entradas vendidas hasta el momento de la consulta.

A las 48 horas de finalizado el encuentro se recibe la liquidación final de la recaudación por la venta de entradas, a las cuales se le deducen las comisiones previamente acordadas. El pago se realiza mediante depósito en cuenta bancaria.

El Tesorero verifica que el dinero recibido en la cuenta coincida con el monto liquidado por la Red de cobranzas y que la información obtenida de la página web sea consistente con la liquidación recibida.

Se descuenta finalmente el 3.6% de la totalidad de la venta liquidada por la Red, que por el artículo 47.2 del Estatuto, le corresponde a la A.U.F. como ingreso.

3.2.5 Registro de liquidación e ingreso

Luego de que Tesorería reingresa las entradas sobrantes de los partidos, el programa contable determina por diferencia; entre las entradas enviadas a cada cancha y las devueltas; la venta de entradas y recaudación bruta de cada partido. Adicionalmente, Contaduría recibe y registra los respectivos comprobantes de gastos de los partidos disputados, controla las deducciones realizadas, y confirma la liquidación para dejar registrados los movimientos correspondientes a la misma. La registración del ingreso es realizada con fecha valor del día de disputa del encuentro.

3.2.6 Pago a los clubes locatarios de la recaudación neta.

Se entregan mensualmente, o cuando cada Club lo requiere, sus estados de cuenta.

Actualmente se está estudiando la implementación de un sistema de acceso on-line en el cual los clubes tengan la posibilidad de consultar sus cuentas corrientes.

Para cada partido se realiza una liquidación, deduciendo automáticamente retenciones realizadas por deudas con la Asociación o por reclamos judiciales o laborales vigentes, abonándose el sobrante a la Institución que actuó como locatario en caso de corresponder. Al momento del pago el sistema emite una Orden de Pago, pre numerada, conteniendo todos los detalles de la liquidación y se le entrega una copia de la misma al Club, solicitando firma contra la recepción del cheque.

Se adjuntan los diagramas de flujo correspondientes a los procedimientos Redactados previamente.

Procedimiento tradicional de recaudación por venta de entradas

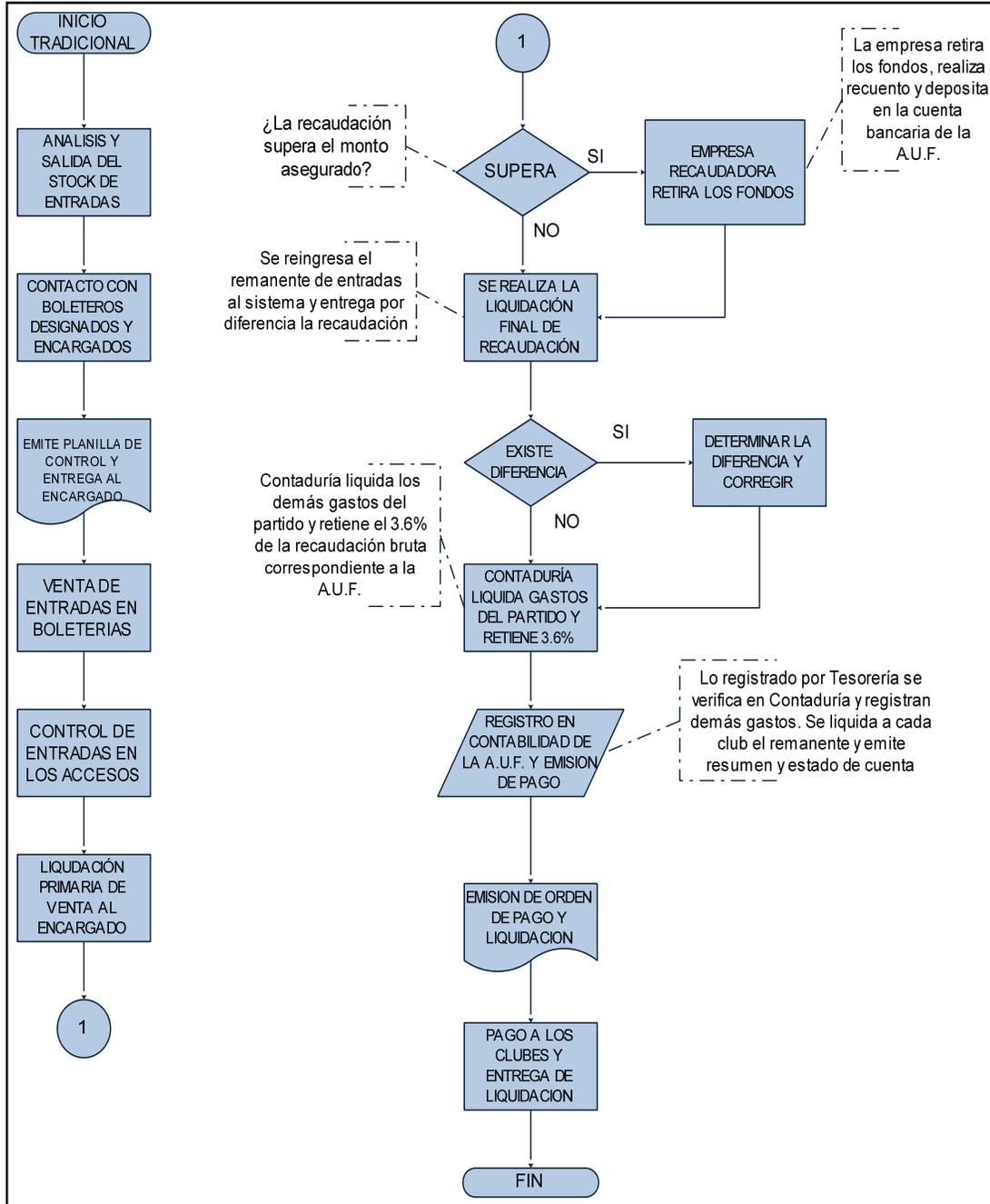


Ilustración 3.1

Procedimiento de recaudación por venta de entradas Red de Cobranzas

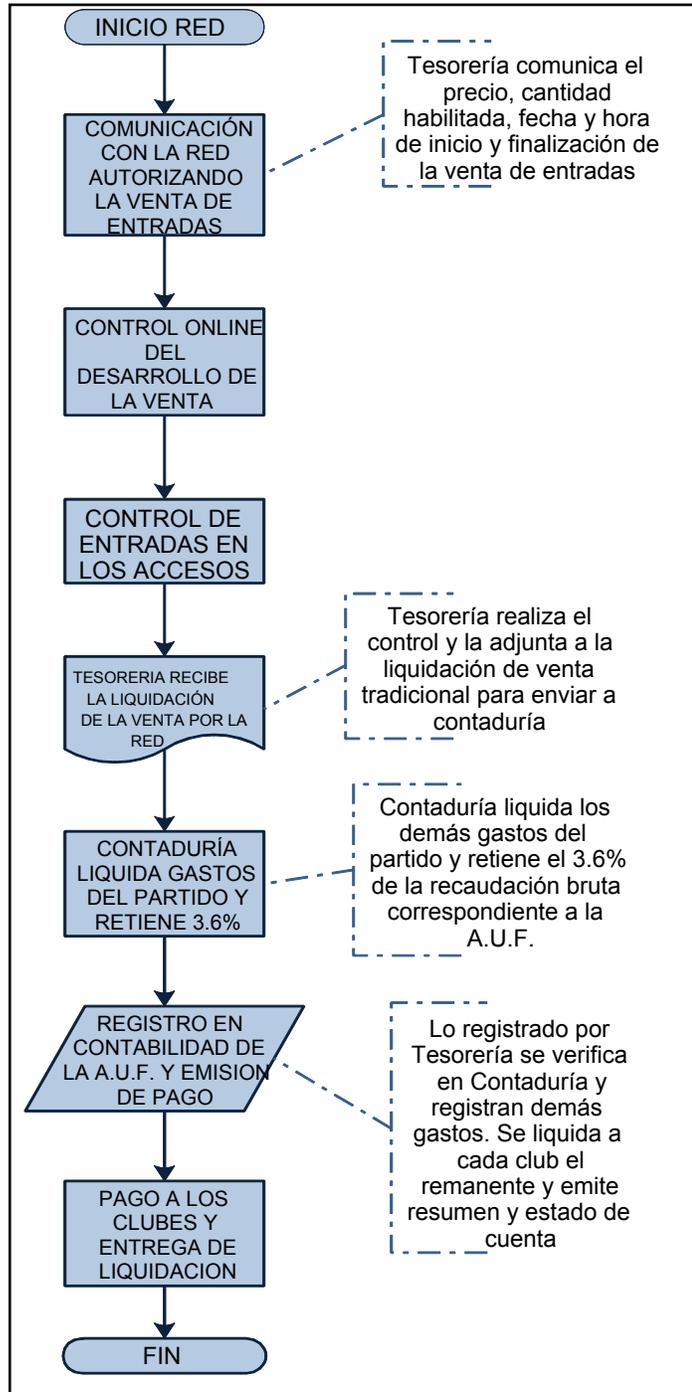


Ilustración 3.2

3.3 ANÁLISIS CRÍTICO DEL PROCEDIMIENTO DE RECAUDACIÓN POR VENTA DE ENTRADAS

Hemos omitido intencionalmente revelar algunas etapas del procedimiento actual de recaudación por venta de entradas, teniendo en consideración que se trata de datos confidenciales y sensitivos respecto al manejo de fondos, sobre los cuales preferimos mantener absoluta reserva a los efectos de que la información contenida en nuestro trabajo no sea utilizada de forma malintencionada.

Mantenemos sin informar en el presente trabajo parte de nuestros análisis así como también algunas recomendaciones que consideramos importantes, pero que comunicaremos oportunamente a la Asociación Uruguaya de Fútbol a fin de dar por concluida la tarea.

3.3.1 Estimación de ventas y fijación de precios.

- El procedimiento para determinar la cantidad de entradas que deben encontrarse disponibles para la venta en cada partido no se encuentra formalmente definido. Sin embargo creemos que los factores considerados por parte del Tesorero a la hora de determinar las entradas a vender son los adecuados y surge de los relevamientos que históricamente no se han vendido mayor cantidad entradas que las permitidas por el tope de capacidad del escenario.
- En función del estimado de venta de entradas el Tesorero define la cantidad necesaria de boleteros para los cotejos, al igual que en el punto anterior tampoco se

encuentran formalmente definido los criterios.

➤ La estimación de las ventas por partido es fundamental ya que, a partir de cierto nivel de efectivo recaudado, la póliza de seguro no cubre el riesgo de hurto. No detallamos este hallazgo por tratarse de información delicada y confidencial.

Preferimos mantener reserva sobre los mismos a los efectos de que dicha información no sea utilizada de forma malintencionada.

➤ No se realizan controles independientes tendientes a verificar que la información de precios de las entradas ingresada al sistema por el Tesorero y registrada en la planilla, coincida con lo autorizado por el Club locatario, pudiéndose vender entradas a un precio diferente al fijado por el Club locatario.

3.3.2 Entrega de entradas a los encargados de recaudación

➤ El Tesorero no le exige firmar al Encargado de recaudación la planilla que le entrega, por lo tanto no queda constancia de que el Encargado de recaudación se haga responsable de las entradas que retira, los números y precios de las mismas.

Adicionalmente, la misma no es pre numerada, lo que no facilita el control de que todos los partidos han sido liquidados.

3.3.3 Controles de acceso del público

➤ En algunos casos se realizan controles de venta y acceso de las parcialidades a los estadios por parte de representantes de la Comisión Fiscal y/o de los Clubes, lo cual genera mayor certeza de que se realizan las tareas de forma transparente y se

reducen los posibles errores en la venta, así como también el riesgo de que ingresen al estadio personas sin la autorización correspondiente (entrada o carnet habilitante).

➤ Consideramos que los controles que se realizan al momento del ingreso del público a los estadios, para verificar la correspondencia de las entradas con el listado correspondiente al partido a disputar son aceptables. Es muy difícil controlar que la numeración de la entrada de todos los espectadores coincida con la designada para el partido. Sin embargo en este caso también consideramos que las posibles soluciones (utilización de códigos de barra u otros medios tecnológicos) para cubrir el riesgo serían demasiado costosas, con relación al posible beneficio a obtener de ser implementado.

3.3.4 Controles de las ventas de entradas a través de Redes de Cobranzas

➤ En general los controles ejecutados por el departamento de Tesorería sobre las recaudaciones por ventas de entradas realizadas por las Redes de Cobranza, son a nuestro juicio acertados para mitigar razonablemente los riesgos de sobreventa de entradas y de no percibir la totalidad de los fondos por las ventas realizadas. Se realiza un análisis on-line y en tiempo real de las cantidades vendidas en los locales de las Redes y finalmente luego de culminada la venta, se recibe un resumen de la misma junto con el depósito de lo recaudado el cual es cotejado por el Tesorero.

3.3.5 Controles posteriores a los encuentros

➤ Los controles realizados sobre las liquidaciones de ventas de entradas en

boleterías (arqueo, planilla de ventas, etc.) y sobre las rendiciones finales de los encargados al Tesorero cubren razonablemente, a nuestro entender, el riesgo de emitir entradas que no sean cobradas y cuyo ingreso no sea percibido por la A.U.F.

Adicionalmente se ha relevado que no han existido históricamente diferencias significativas entre lo vendido y recibido.

➤ El Tesorero, mediante el control de todas las entradas emitidas, posteriormente vendidas o devueltas, se asegura de que se realice la liquidación correspondiente a todos los partidos, mitigando el riesgo de que no se rinda la recaudación por algún encuentro.

➤ El control realizado por el sistema (cálculo de diferencia entre entradas entregadas y reingresadas multiplicadas por precio de venta) parece cubrir razonablemente el riesgo de que la venta, no sea registrada de forma exacta ya que el sistema automáticamente registra, a partir de los datos generados por Tesorería, siendo confirmando los valores por Contaduría, luego de controlar los gastos a descontar.

Los recuentos de las entradas realizados por Contaduría, a nuestro entender, cubrirían también parte del riesgo que se incurre de no registrar las ventas correspondientes a todas las entradas salidas del stock, sin embargo los recuentos no son realizados tan asiduamente.

➤ No se comunica al departamento de Contaduría, de manera independiente, los precios autorizados de las entradas a vender, para realizar controles sobre la recaudación.

3.3.6 Registración

- El registro de la venta y liquidación de gastos asociados a cada partido se realiza la semana siguiente al fin de semana en que se realiza la recaudación, pero con fecha valor del día del partido, por lo tanto el riesgo de que se reconozcan los ingresos y egresos en un período distinto al que ocurrieron podemos considerar que se encuentra adecuadamente cubierto
- Se obtiene del sistema automáticamente la liquidación del encuentro, descontando a la recaudación bruta los gastos asociados al partido y el 3,6% correspondiente a la A.U.F., al ser automático se cubre el riesgo de que el ingreso recibido no se registre con exactitud e íntegramente. A su vez los clubes controlan estas liquidaciones.

3.3.7 Rendición a los clubes locatarios

- Las rendiciones a los clubes se realizan mediante un programa que controla y retiene los posibles reclamos y embargos que mantengan terceros con el club y emite una orden de pago conteniendo los descuentos realizados e importe liquido a abonar. Esto cubre razonablemente el riesgo de no retener los importes correspondientes y por lo tanto se evita abonar montos superiores.
- Como los clubes de forma semanal concurren a la A.U.F. para informarse de la liquidación pendiente del partido y mensualmente consultan la información de sus estados de cuentas, consideramos que no se corre un riesgo significativo de recibir reclamos por eventuales rendiciones impagas. En caso de que se deba abonar al club,

se firma la orden de pago dejando constancia de la recepción del pago por la liquidación realizada.

3.3.8 Oposición de intereses

➤ De los distintos relevamientos realizados, la situación detectada más significativa respecto a los ingresos, es sin duda la existencia de una pobre separación de funciones en el departamento de Tesorería, sin tenerse en cuenta la necesaria oposición de intereses entre las distintas tareas de los empleados. Esta falla afecta a otros controles realizados, ya que algunas actividades de control son llevadas a cabo fundamentalmente, por la misma persona que realiza la acción inicial. El Tesorero cumple funciones de ingreso de entradas al stock, gestión y egresos del stock, escrituración de cheques, pago a proveedores con fondo fijo, determinación de la cantidad y numeración de las entradas a vender, determinación de cantidad de boleteros a disponer, controles de la recaudación, ingreso de los precios en el sistema, entre otras.

En parte, dicho riesgo se encuentra mitigado, al realizarse controles adicionales independientes, que en cierta medida complementan los existentes, funcionando como controles detectivos (arqueos de fondos, recuentos físicos, conciliaciones, etc.).

3.4 PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS

Luego de varias entrevistas y análisis de documentación, obtuvimos una visión general de los procedimientos de compras los cuales detallaremos a continuación.

Identificamos distintos tipos de compras que difieren principalmente por:

- los niveles de autorización que existen para aprobar la misma;
- ubicación geográfica de donde surge efectivamente la necesidad;
- así como el monto de las adquisiciones.

Los siguientes procedimientos fueron relevados previo a la entrada en vigencia del Manual de Procedimientos para la Compra de Bienes y Servicios (ver punto 3.3.5.2), aprobado con fecha Noviembre 2010.

3.4.1 Compras significativas

Estas compras se caracterizan por ser autorizadas, tanto por el Gerente General como por el Consejo Ejecutivo. Otro elemento que las diferencia es la materialidad de la erogación.

Para comprender este procedimiento entrevistamos a la Sub Jefe de Contaduría (Encargado de Compras), al Gerente General y al Tesorero (ver anexos C, A y F respectivamente), el procedimiento es el siguiente:

3.4.1.1 Comunicación de la necesidad de compra

Las necesidades de compra pueden provenir del Consejo Ejecutivo, del Gerente General, por comunicación del área deportiva (Técnicos, Gerente Deportivo, cuerpo médico, entre otros) o del resto de la Organización (Colegio de Árbitros, Complejo Uruguay Celeste, Recursos Humanos, etc.).

3.4.1.2 Decisión de comprar

Pueden existir dos variantes para continuar el procedimiento:

- A. Se notifica al encargado de compras, vía e-mail, teléfono o personalmente, para que obtenga cotizaciones de distintos proveedores.
- B. Se entrega al encargado de compras:
 - i. la factura correspondiente al gasto ya realizado, autorizado por el Consejo Ejecutivo (es decir, ya se realizó la compra);
 - ii. se entrega al encargado de compras la aprobación directa de un presupuesto firmado por el Gerente General o el Consejo Ejecutivo para que se ponga en contacto con el proveedor y realice la compra. En este último caso el encargado de compras consulta con el Gerente General sobre la viabilidad financiera del pedido.

3.4.1.3 Solicitud de cotización

Cuando la compra se gestiona a través del encargado (caso A), éste por lo menos, solicita tres cotizaciones de manera telefónica, escrita, o vía e-mail (indistintamente).

Por lo general solicitan presupuesto a empresas referentes del ramo y con buena reputación en plaza por motivos de credibilidad y seguridad de oferta.

El encargado de compras cuenta con una base de datos de proveedores (planilla electrónica) en la cual detalla: nombre del proveedor, rubro, teléfono, e-mail y nombre de contacto. No se actualiza frecuentemente, sólo se realiza cuando se detecta un cambio significativo.

El encargado de compras consulta sobre la viabilidad del pedido con el Gerente General.

3.4.1.4 Selección del proveedor (caso A)

El encargado emite una orden de compra (sin pre numerar y en una única vía) en la cual se incluyen las especificaciones del producto, servicio, obra, etc. y un detalle de todas las ofertas presentadas por los proveedores.

Una vez completada, es entregada al Gerente General para que seleccione la oferta más conveniente, tomando como principal criterio el precio de la oferta, sin descuidar la calidad requerida del producto o servicio al momento de efectuar la compra.

El Gerente General escoge al proveedor que considera más adecuado y autoriza la compra firmando la Orden de Compra (OC).

En caso que la compra sea muy significativa³, el Gerente General eleva al Consejo Ejecutivo para que revise las ofertas de los proveedores y aprueben la operación.

³ Al momento del relevamiento no se encontraba formalmente definido el monto que consideraban significativo para realizar cada compra.

3.4.1.5 Comunicación al proveedor

El encargado de compras se comunica con el proveedor (generalmente vía telefónica) para confirmar la compra del bien o la prestación del servicio en las condiciones pactadas.

La Orden de Compra emitida se mantiene en la gaveta de pendientes hasta que llega el producto o se presta el servicio.

3.4.1.6 Recepción del bien o prestación del servicio

El proveedor entrega el bien o presta el servicio, lo cual es verificado por el personal de Contabilidad y por lo general concretamente por el Encargado de Compras. Son chequeados el contenido de la factura (precio, prestaciones, plazo, etc.) y finalmente se tilda y firma la misma, avalando la operación.

Las compras realizadas para el Complejo son recibidas y controladas por funcionarios del mismo.

3.4.1.7 Registración

En el caso de las compras habituales, la registración es realizada por contabilidad al momento de recibir la factura. En el caso de las compras a proveedores esporádicos son registradas al momento del pago.

Luego de registrada se arma el legajo con factura pendiente y Orden de Compra y se archiva en bibliorato de pendientes hasta el momento del pago.

3.4.1.8 Autorización, confección de los cheques y pago del bien o servicio prestado

Cada 15 días se emite un listado con los pagos pendientes, se verifican las facturas y se preparan los pagos vencidos más antiguos.

En caso de constatarse una modificación de precios respecto a lo cotizado que amerite una nota de crédito del proveedor, éste cambio debe ser aprobado por el Gerente General, al momento de emitir y autorizar el pago.

La emisión de los cheques puede ser realizada tanto por el departamento de Tesorería como Contaduría indistintamente (en general realizado por Tesorería).

Contaduría entrega a Tesorería el listado con los pagos a realizar en el día y proceden a escriturar los cheques de acuerdo a lo indicado.

Los cheques son solicitados al banco en formato Fanfold y su escrituración se realiza de forma impresa. La emisión de los cheques se realiza, normalmente, incluyendo restricciones de cobro, son librados a nombre de quien indique el departamento Contable. Se incluyen generalmente cláusulas restrictivas de seguridad (no transferible, no a la orden, etc.). Se realizan controles periódicos de numeración de los cheques.

Luego de confeccionados, éstos junto con el legajo incluyendo fotocopia de la OC y factura pendiente pasan al Gerente General para autorizar el pago y recolectar las tres firmas correspondientes para el cheque: dos de integrantes del Consejo Ejecutivo y la firma indistinta del Gerente General, Jefe de Contabilidad o del Tesorero. Obtenidas las firmas necesarias se procede a pagar contra entrega de recibo.

3.4.1.9 Archivo

Una vez realizado el pago, se archiva la OC en el bibliorato de Compras y se elabora un legajo que contiene la fotocopia de la OC, la factura y el recibo, archivándose en el bibliorato Caja.

Adjuntamos a continuación las ilustraciones 3.3 y 3.4 conteniendo el diagrama de flujo correspondiente al proceso anterior a los efectos de simplificar el entendimiento del mismo.

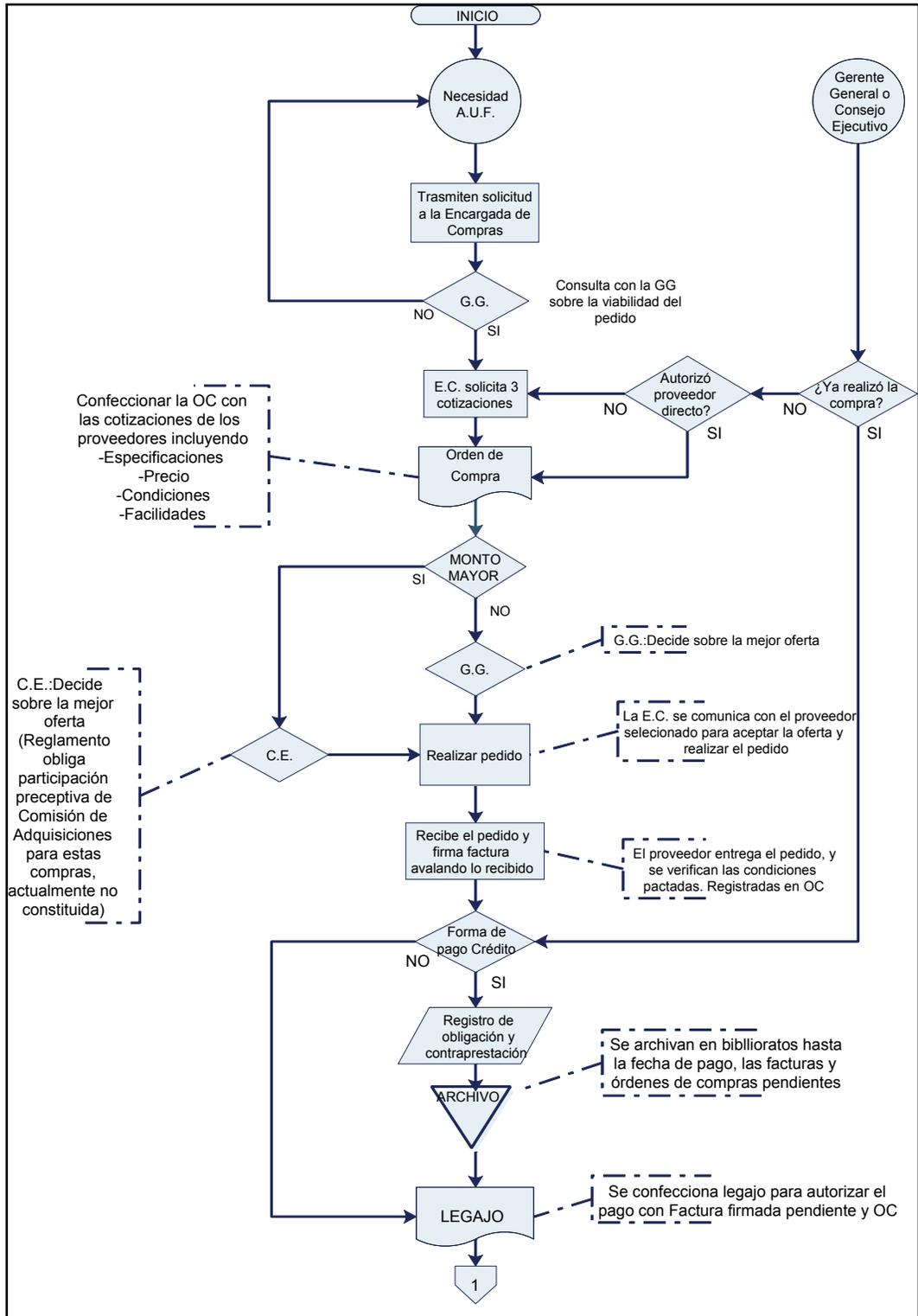


Ilustración 3.3 – Flujograma de Compras Significativas

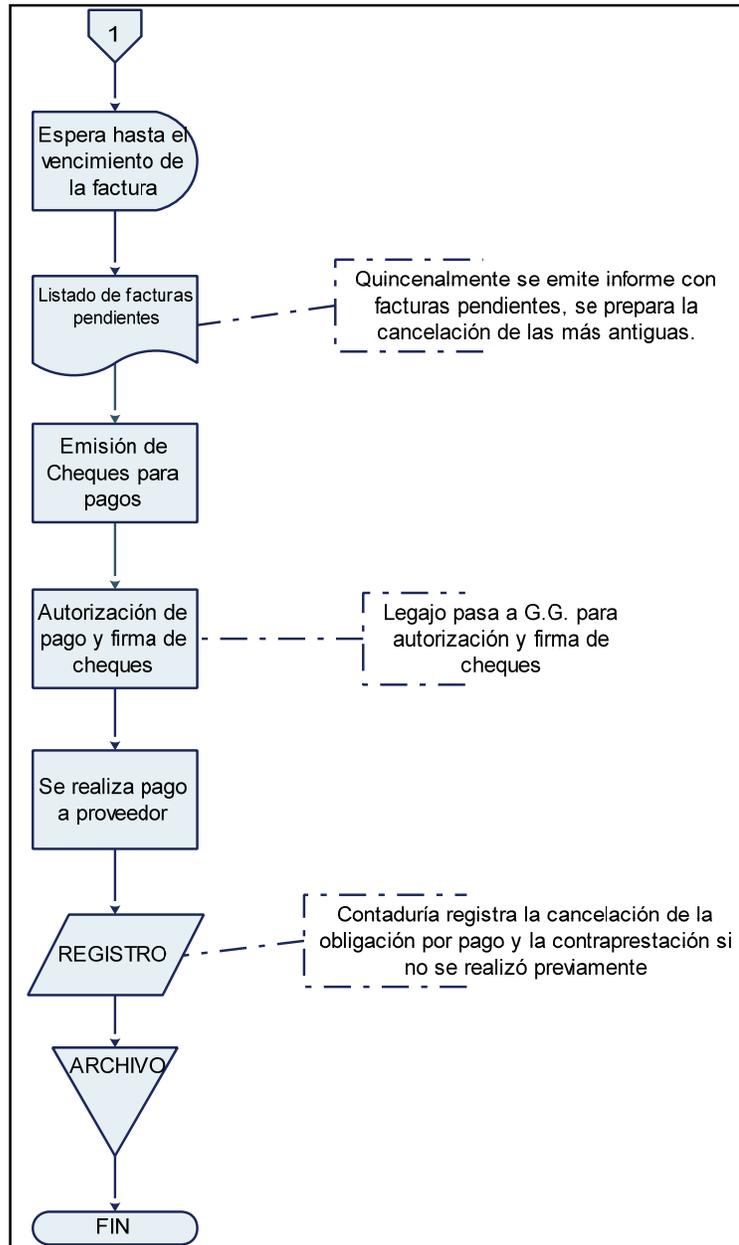


Ilustración 3.4 – Flujograma de Compras Significativas (Cont.)

3.4.2 Compras no significativas a través de Contaduría

Este procedimiento difiere del anterior debido a que las compras son autorizadas por la Sub Jefa de Contaduría (Encargada de Compras) o por el Jefe de Contaduría, su monto no es significativo.

Cabe destacar que para estas compras se manejan proveedores con alto grado de lealtad, tomando en cuenta límites de crédito. La organización prioriza el relacionamiento con proveedores habituales debido a las facilidades de pago que brindan los mismo.

Realizamos entrevistas a la Sub Jefa de Contaduría (Encargada de Compras), al Gerente General y al Tesorero (ver anexo C, A y F respectivamente), el procedimiento es el siguiente

3.4.2.1 Comunicación de la necesidad de compra

La necesidad de compra puede provenir de los distintos departamentos de la A.U.F. (Colegio de Árbitros, Gerencia Deportiva, Proveeduría, RRHH, etc.) por actividades diarias o corrientes.

El único departamento que mantiene stock de insumos es Proveeduría, que conserva distintos útiles de escritorio y productos de uso frecuente en las oficinas.

Constatado el faltante de algún insumo o la necesidad de algún servicio, el área se comunica con el encargado de Compras.

3.4.2.2 Decisión de comprar

El encargado de Compras procede a contactar de manera telefónica (preferentemente), escrita, o vía e-mail con él o los proveedores habituales del producto para realizar el pedido en las condiciones pactadas. Se cuenta con lista de precios y antecedentes dado que se realizan compras habituales con los mismos.

Una vez al año se actualizan las listas de precios (papelería, insumos, art. Oficina, cafetería, catering, imprenta, etc.), priorizando las relaciones comerciales existentes, fundamentalmente por motivos de lealtad, facilidad de pago, respuesta y cumplimiento de los pedidos. Se solicita en esta instancia que los proveedores habituales iguallen la mejor oferta disponible para los productos.

Se maneja con dichos proveedores cuenta corriente con crédito estipulado. No existen convenios formales firmados a la fecha.

3.4.2.3 Recepción del bien o prestación del servicio

El proveedor entrega el bien o presta el servicio, lo cual es verificado por el encargado de Compras, o algún administrativo del departamento de Contaduría. Se chequea el contenido de la factura (precio, prestaciones, etc.), se firma la factura correspondiente a la Compra, avalando la operación.

3.4.2.4 Registración

En las compras a proveedores habituales, se registra la obligación con la recepción de la factura y luego al momento del pago se registra la erogación.

3.4.2.5 Confección de los cheques, autorización y pago del bien o servicio prestado

El procedimiento de pago es el mismo que para el caso número 3.3.1, pero también existe la posibilidad de cancelar las facturas utilizando el Fondo Fijo.

Al no emitirse Orden de Compra en estos casos, no se adjunta fotocopia de la misma al momento de autorizar el pago de las facturas pendientes.

El Fondo Fijo es administrado por el departamento de Tesorería, no tiene fijado un monto total, así como tampoco un tope máximo para ser utilizado. El monto de Fondo Fijo varía y se tiene en cuenta al momento de su reposición las necesidades de fondos previstas, intentando siempre que quede comprendido dentro del capital asegurado.

Al final del día el Tesorero realiza el cierre de caja elaborando una planilla de gastos la cual es entregada posteriormente a Contaduría junto con los comprobantes para su control y registro.

Periódicamente Contaduría realiza conciliaciones con los proveedores, vía e-mail o teléfono.

3.4.2.6 Archivo

Una vez realizado el pago se archivan factura y recibo en el bibliorato Caja.

Adjuntamos a continuación la ilustración 3.5 conteniendo el diagrama de flujo correspondiente al proceso anterior, a los efectos de simplificar el entendimiento del mismo:

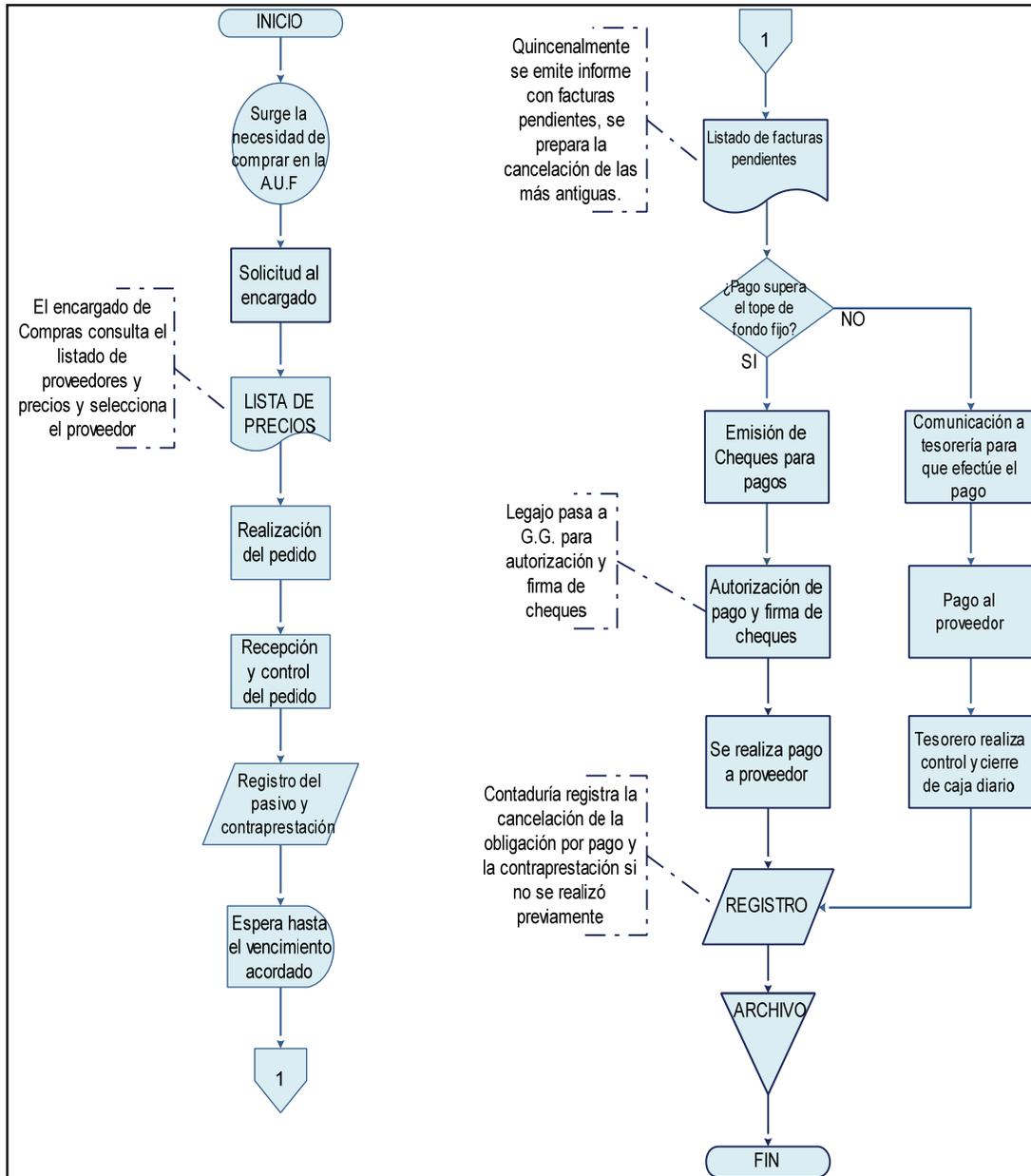


Ilustración 3.5 – Compras no significativas (Contaduría)

3.4.3 Compras del Complejo Uruguay Celeste

A causa de una distancia geográfica importante (ubicado en el Km.28 de la ruta 101) y particularidades en la actividad, se deben diferenciar las compras realizadas diariamente por el Complejo Uruguay Celeste (CUC). En este procedimiento las autorizaciones pueden ser realizadas por el Intendente del Complejo (de tratarse de montos menores), el cocinero (por productos de gastronomía) o el Gerente General en casos de compras mayores.

Para relevar la información, entrevistamos a la Sub Jefa de Contaduría (Encargada de Compras), al Gerente General y al Intendente (ver anexo C, A y D respectivamente), el procedimiento es el siguiente:

Para estas compras también se manejan proveedores con alto grado de lealtad, tomando en cuenta límites de crédito y en algunos casos la cercanía geográfica. La organización prioriza el relacionamiento con proveedores habituales debido a las facilidades de pago que brindan los mismo. El Complejo cuenta con un Fondo Fijo de \$ 30.000,00 para gastos menores.

3.4.3.1 Comunicación de la necesidad de compra

Constatado el faltante de algún insumo, o la necesidad de algún servicio, el cocinero o encargado de mantenimiento proceden a realizar la compra o pedido.

En el caso de las compras menores a \$ 10.000,00 su coordinación es potestad del intendente del Complejo o del Cocinero. A partir de dicho monto (excepto para

gastos de alimentación y catering de selecciones), la coordinación se realiza a través de la Gerencia General según las necesidades indicadas por el Intendente.

3.4.3.2 Decisión de comprar

De acuerdo a quien realice la compra se pueden presentar dos situaciones distintas:

- a) En base a la planificación semanal realizada por el Gerente Deportivo respecto a los días y cantidad de integrantes de los planteles de las Selecciones que concurrirán a entrenar, el Cocinero realiza el pedido de los insumos que considera necesario, de manera telefónica al o los proveedores habituales del producto: proveedores de supermercado mayorista, pescadería, fábrica de pastas, proveedor de frutas y verduras seleccionado, productos panificados, etc. Se cuenta con proveedores designados, con los cuales se mantiene cuenta corriente, con línea de crédito a disposición.
- b) Los encargados de mantenimiento del complejo contratan a proveedores para refacciones, servicios generales, etc. todos los productos que necesitan, en modalidad cuenta corriente o fondo fijo si la erogación no supera los \$ 3.000,00 individualmente. Para los gastos de mantenimiento (cualquier importe) se trabaja habitualmente con un único proveedor dada la cercanía del mismo, facilidades de pago y confianza, realizando los trabajos de sanitaria, herrería, reparaciones eléctricas, barraca, etc. En función de la planificación semanal de entrenamientos comunicada por el Gerente Deportivo, el intendente coordina con la empresa de limpieza las horas y días a concurrir, según considere necesario.

Las compras en Cuenta Corriente (gastos mayores a \$3.000,00) deben ser autorizadas, por lo menos de manera telefónica por el Gerente General previo a la realización de las mismas. Posteriormente estas deben ser avaladas definitivamente mediante la firma del Gerente en la factura.

3.4.3.3 Recepción del bien o prestación del servicio

El proveedor entrega el bien o presta el servicio, lo cual es verificado por el intendente o cocinero. Se chequea el contenido de la factura (precio, prestaciones, etc.) tildando los productos y firmando la factura correspondiente a la Compra, avalando la operación. Si la compra corresponde al rubro gastronómico, es firmada por el cocinero y el intendente, en los demás casos firma sólo éste último.

3.4.3.4 Registración y Pago

Se envía la factura a Contaduría para su registro y coordinación de pago al vencimiento (mayores a \$ 3.000,00). En el caso de los comprobantes de Fondo Fijo, semanalmente se rinde cuentas al Gerente General, quien corrobora la planilla de gastos, arquea los fondos, reintegra lo pagado, retira los comprobantes y los entrega en Contaduría para su posterior registro.

En las compras a proveedores habituales, se registra el gasto con la recepción de la factura y luego al momento del pago la erogación.

El procedimiento de pago es igual al descrito en el punto “Confeción de los cheques, autorización y pago del bien o servicio prestado” del caso 3.3.1.8

Al no emitirse Orden de Compra en estos casos, no se adjunta fotocopia de la misma al momento de autorizar el pago de las facturas pendientes.

Se adjuntan a continuación las ilustraciones 3.6 y 3.7 conteniendo los diagramas de flujo correspondientes a los procesos descritos anteriormente.

Procedimiento de Compra de productos de cocina y gastronomía de Selecciones

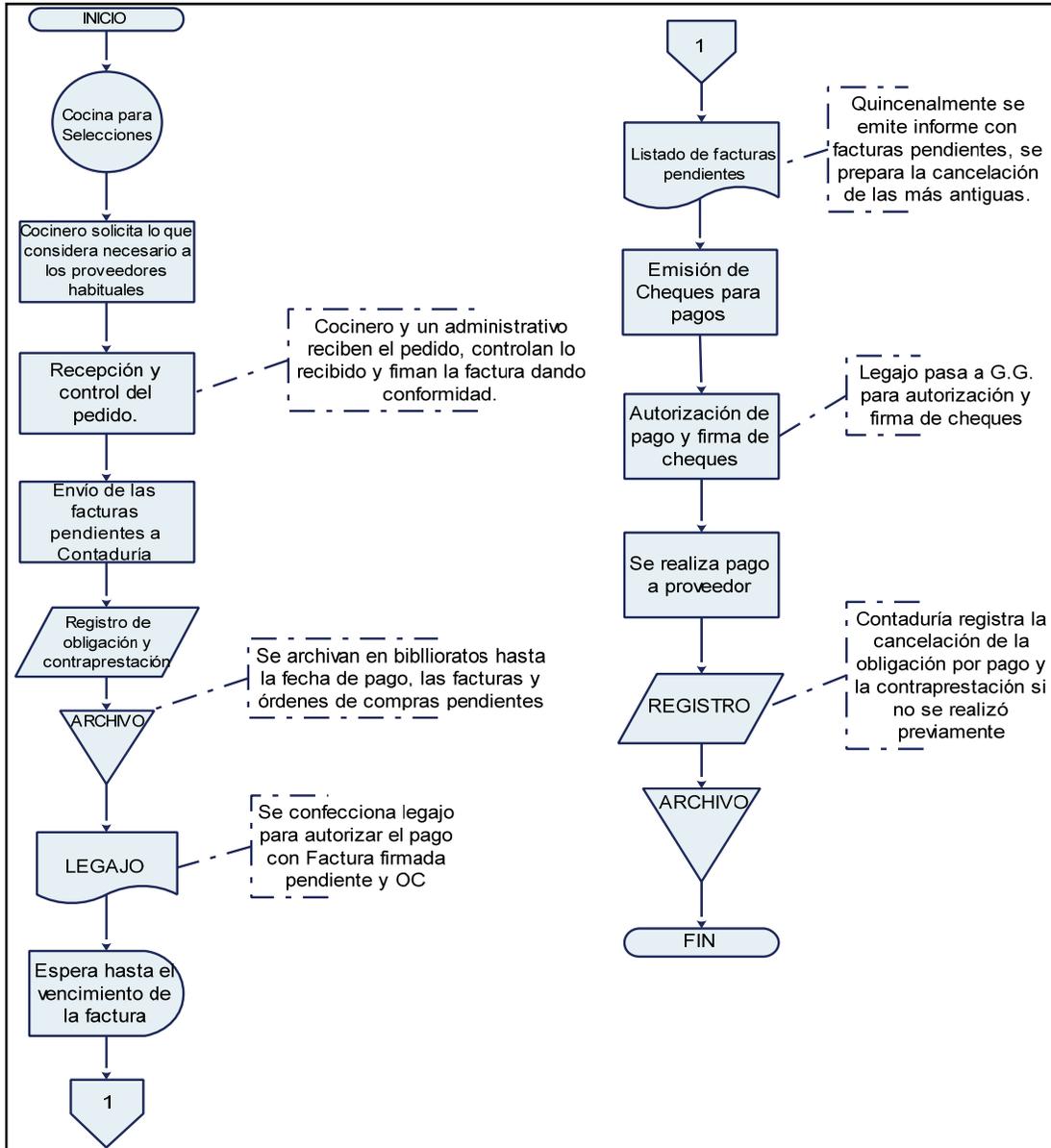


Ilustración 3.6

Procedimiento de Compra de insumos para mantenimiento del Complejo

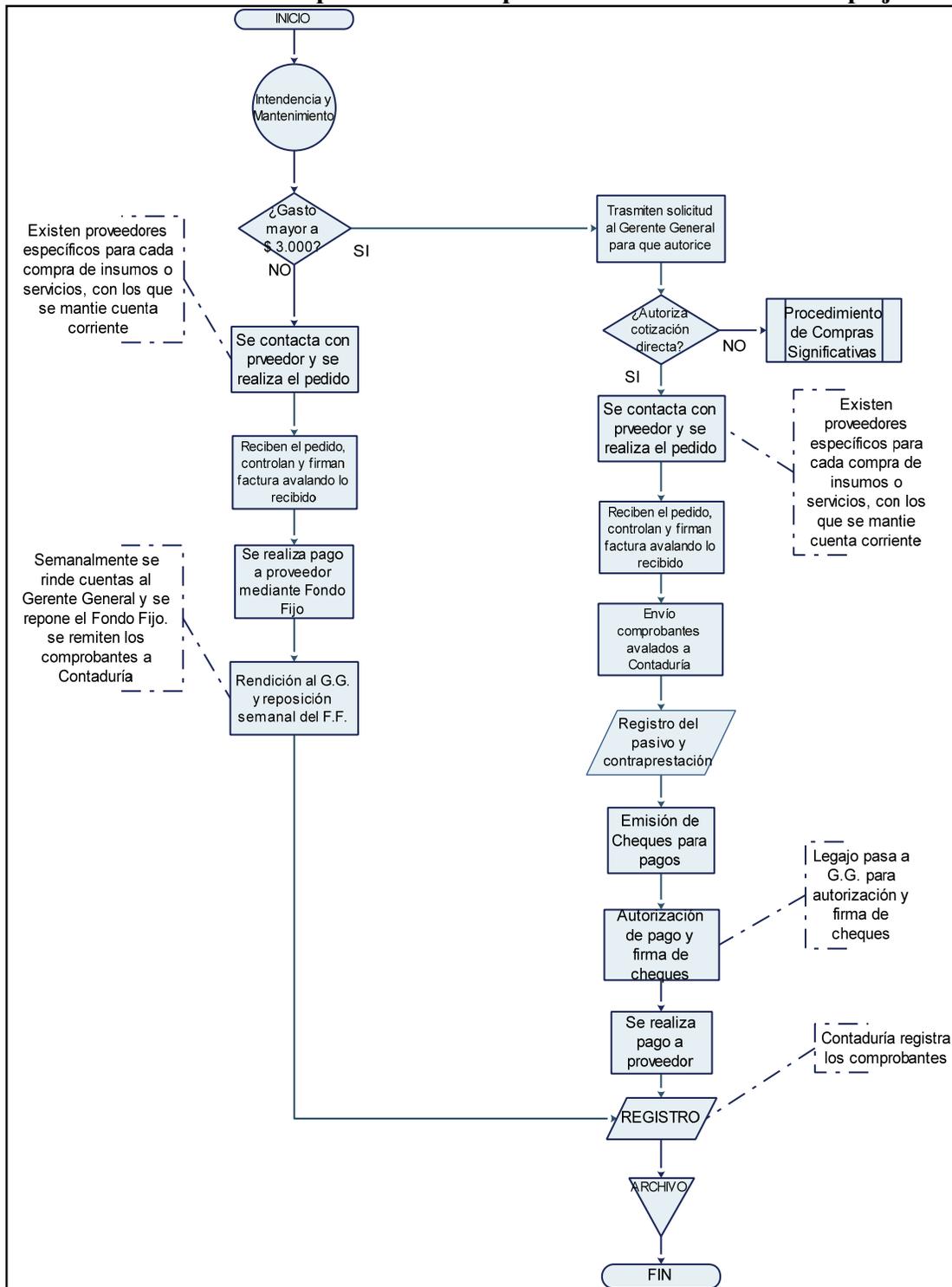


Ilustración 3.7

3.4.4 Rendiciones de gastos por representación en el exterior

La constante actividad de las distintas categorías de las Selecciones Nacionales desencadena la necesidad habitual de designar delegaciones, que deben realizar viajes al exterior del país para competir en diferentes torneos o encuentros.

Consideramos necesario realizar un apartado independiente a los efectos de describir el procedimiento habitual que llevan a cabo los integrantes responsables de las delegaciones, en relación a los gastos realizados por representación en el exterior y las rendiciones que deben presentar a su regreso para justificar su gestión.

Las delegaciones que viajan al exterior se integran por: los deportistas seleccionados y el cuerpo médico y técnico de la Selección. A su vez con potestades de organizar y fiscalizar concurren el Gerente Deportivo, dos funcionarios administrativos, un representante del Consejo Ejecutivo y finalmente el Presidente de la delegación en representación de la Asamblea General de Clubes.

Al momento de partir se le entrega al Presidente el efectivo necesario para cubrir los gastos de la delegación en el exterior contra firma de vale.

El Presidente es en todo momento el responsable de custodiar los fondos y a su vez tiene plenas potestades para autorizar y realizar todas las erogaciones necesarias, relativas a la estadía, traslados y otros gastos de la delegación.

Al retorno de la delegación al país, el Presidente cuenta con diez días hábiles para realizar la rendición de cuentas de los gastos efectuados y justificar la gestión de la forma estipulada en el Reglamento sobre Rendición de Cuentas (Anexo I).

La Comisión Fiscal se encarga de examinar tanto la rendición como la documentación que respalda de los gastos, verificando que se haya cumplido con lo convenido en el Reglamento y que la documentación presente los recaudos formales y legales necesarios.

Según lo relevado en oportunidad de entrevistarnos con integrantes de la Comisión Fiscal (Anexo E), pudimos detectar que:

- Las rendiciones no se encuentran estandarizadas en una misma planilla.
- La documentación no es presentada de manera prolija
- No se cumple (en muchos casos) con lo especificado en el Reglamento, por ejemplo presentándose rendiciones luego de vencido el plazo estipulado.

La Comisión Fiscal es la encargada de, una vez verificada la rendición, aprobar la gestión y los gastos realizados por la delegación.

Una vez cumplidos estos pasos, la rendición pasa a Contaduría para su registración y archivo definitivo.

3.4.5 Consideraciones generales a cerca de la reglamentación específica y los manuales existentes en la A.U.F. para el proceso de Compras

De acuerdo a los relevamientos realizados hemos constatado que existen actualmente dos manuales vigentes que reglamentan algunos aspectos de los procedimientos de compras.

3.4.5.1 Reglamento de Bases y Condiciones Generales

Este reglamento fue confeccionado el 23 de Noviembre de 2007 y aprobado sin observaciones por el Consejo Ejecutivo el 29 de Noviembre de 2007 (Anexo G).

En dicho Reglamento se dispone que los contratos de suministros, obras y de servicios no personales, en los casos de concurso de precios públicos o restringidos, cuando superen la cifra que fije anualmente el Consejo Ejecutivo al comienzo de cada temporada, debe cumplirse obligatoriamente con las condiciones expresadas en el mismo.

Hasta el 31 de Julio de 2008 la cifra ascendía a \$ 100.000,00 no existiendo evidencia de posteriores actualizaciones.

El reglamento dispone de la creación de pliegos generales y particulares para cada licitación que defina las condiciones de adquisición.

Se encuentran definidas las facultades y potestades que mantiene la A.U.F. respecto a la licitación, requisitos que deben cumplir los oferentes, el procedimiento para

adjudicar dicha licitación a un oferente así como las garantías que puede solicitar a los oferentes para asegurar el mantenimiento de la oferta y la posibilidad de disponer penalidades por el incumplimiento del contrato.

El Reglamento de Bases y Condiciones Generales de Compras (aún vigente en la A.U.F.) obliga a disponer de una Comisión Asesora de Contrataciones y Adjudicaciones cuya participación es preceptiva en estos casos, funcionando con miembros del departamento de Contabilidad, Consejo Ejecutivo y Gerencia General.

El artículo 17 de dicho reglamento dispone la creación y características de un Registro de Actuación de Empresas, a ser mantenido dentro de la Sección de Proveeduría dependiente del Área Contable.

De las entrevistas realizadas surgen las siguientes observaciones:

- No es utilizado actualmente para realizar las compras que define el Reglamento.
- Se encuentra desactualizado respecto a montos.
- No se utiliza el Registro de Actuación de Empresas exigido por dicho Reglamento.
- No se encuentra en funcionamiento la Comisión Asesora de Adjudicaciones y Contrataciones.

3.4.5.2 Manual de procedimientos para compra de bienes y servicios

El otro manual relevado tiene como propósito establecer los procedimientos para la adquisición de bienes y servicios y ha entrado en vigencia a partir de Noviembre de 2010 (Anexo H).

Dicho manual describe brevemente los procedimientos de compras, separándolos en función de los distintos niveles de autorización fijados.

Adicionalmente dispone de la creación de una Comisión asesora en la materia de Compras, brindando diferentes atribuciones y responsabilidades, dependiendo de la cuantía de los bienes o servicios a adquirir.

Al momento de culminar nuestros relevamientos dicho Manual no se hallaba aún en aplicación, aunque a partir de una entrevista posterior con el Jefe de Contaduría nos informó que habían comenzado a aplicar sus disposiciones para compras significativas.

3.4.5.3 Reglamento sobre rendiciones de cuentas

Adicionalmente hemos constatado que existe un reglamento que define y normaliza la forma, los plazos, los responsables y las condiciones en que se realizarán las rendiciones de cuenta surgidas por viajes de las delegaciones al exterior (Anexo I).

Las disposiciones generales del Reglamento fueron aprobadas en el año 1986, y se sigue utilizando sin haberse concretado modificaciones, este define los montos de los viáticos para los representantes de la Asamblea General manteniéndose incambiables desde esa fecha.

Se encuentra a estudio una actualización incluyendo Disposiciones Particulares (Anexo J) y una planilla unificando criterios para rendición de gastos, propuesta por la Comisión Fiscal para dicho reglamento, sin encontrarse aprobada al fin de nuestros relevamientos.

3.5 ANÁLISIS CRÍTICO DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

Se exponen a continuación las situaciones más relevantes detectadas a partir del análisis crítico realizado de los distintos procedimientos que se llevan a cabo dentro de la Asociación Uruguaya de Fútbol para adquirir bienes o servicios.

3.5.1 Origen de las necesidades de compra

➤ Revisando los informes de la Comisión Fiscal hemos constatado que no existe un adecuado sistema de identificación de los Bienes de Uso ni confección de inventarios. Se corre el riesgo de realizar compras de bienes sin tener en cuenta la existencia y disponibilidad o no de los mismos en el inventario.

3.5.2 Autorización de las compras

➤ Existían niveles de autorización en función del monto para realizar las compras pero los mismos no se encontraban formalmente especificados, adicionalmente surge de las entrevistas realizadas que los empleados no tenían claros dichos niveles al no encontrarse claramente difundidos. Los posibles riesgos más relevantes vinculados con este hallazgo eran que se realicen compras innecesarias, se seleccione a un proveedor inadecuado, no se disponga de los fondos suficientes para realizar la compra.

Cabe destacar que una vez finalizadas las entrevistas, el Consejo Ejecutivo aprobó el “Manual de procedimientos para compras de bienes y servicios” (Anexo H) el cual define formalmente niveles de autorización.

➤ En algunas ocasiones no se solicitan cotizaciones a diferentes proveedores para las compras significativas, si no que estas son realizadas directamente por el Consejo Ejecutivo o autorizan compra directa a un proveedor.

Riesgo incurrido: realizar compras a precios mayores, en condiciones desventajosas o sin que los productos cumplan con los requisitos necesarios. Eventualmente podría existir un riesgo de fraude relacionado con las compras de éste tipo.

➤ Actualmente no se designan ni verifican cupos presupuestarios a la hora de autorizar compras y gastos. No se lleva control periódico sobre el origen y las cantidades gastadas en el mantenimiento del Complejo.

3.5.3 Solicitud a los proveedores

➤ Nos informaron que la asociación no exige actualmente, requisitos legales a proveedores de obra, servicios tercerizados ni profesionales. En caso de que cesen el pago de sus obligaciones laborales existe riesgo de que la organización deba asumir solidariamente las obligaciones incumplidas (Ley de Tercerizaciones N° 18.251). En el caso del pago de sueldos u honorarios a profesionales universitarios o procuradores, no se solicita actualmente exhibición previa del certificado anual, emitido por la Caja de Jubilaciones y Pensiones Profesionales. Esto trae como consecuencia que la Asociación corra con el riesgo de ser solidariamente responsable respecto a los aportes y obligaciones incumplidas (art.101 Ley 12.997).

➤ Al ser emitidas las Órdenes de Compras en una sola vía y sin pre numerar, no hay control de la secuencia de las operaciones, se corre el riesgo de que: se repitan

compras por solicitudes ya recibidas y procesadas o que una solicitud de compra no sea procesada. A su vez al utilizar fotocopia de la orden de Compra para autorizar el pago, existe el riesgo de que se utilice más de una vez la misma Orden para realizar varios pagos o se modifiquen los datos incluidos en la misma.

➤ Contabilidad coordina la compra, ordena los pagos, emite cheques y registra estos movimientos, no existiendo la suficiente oposición de intereses en la segregación de funciones y delegación de autoridad.

➤ En caso de realizar solicitudes de cotización para compras Significativas, no siempre se llevan a cabo por escrito (e-mail, carta, etc.), muchas se realizan telefónicamente y sin centralizar el procedimiento en el Encargado de Compras.

Riesgo asociado: no selección de los proveedores más convenientes, duplicación de solicitud de cotización. Adicionalmente existe un riesgo potencial de fraude.

3.5.4 Recepción y control de las compras

➤ En la mayoría de los casos las compras son recibidas por el Encargado de Compras, por lo tanto no existe independencia entre quien recibe el bien y el que encarga la compra, lo cual podría traer aparejado que se realicen compras y no se reciba el bien o la prestación del servicio, posibilidad de comisión de fraudes o que no cumpla con los requerimientos especificados por el solicitante de la compra.

➤ La recepción de productos o corroboración de las prestaciones de servicios por gastos del Complejo son realizadas habitualmente por la misma persona que realizó la compra. No existe una adecuada separación de funciones, pero esto se debe a la

estructura y a la reducida cantidad de empleados que cuenta el complejo.

3.5.5 Autorización y pago de las facturas

- La organización no cuenta con Órdenes de Pago y por consiguiente no se realizan controles sobre las mismas, lo cual trae como riesgo pagar a proveedores más de una vez la misma factura.
- La gerencia revisa la documentación soporte previo a autorizar los pagos (Facturas y listado de pagos). Se encuentra de esta manera mitigado el riesgo de que se realicen pagos por bienes que no han sido recibidos. Sin embargo la entidad no inutiliza la factura una vez pagada, esto podría traer como consecuencia que la factura se pague varias veces.
- En cuanto Fondo Fijo, no se ha fijado un tope para realizar pagos, monto del mismo ni punto de reposición, como los controles para pagos con Fondo Fijo son menores que los que se realizan para pago con cheque, principalmente porque para el cheque se necesitan tres firmas, existe el riesgo potencial de que se realicen pagos por gastos no autorizados. A su vez al no tener fijado un punto de reposición se podría no contar con la liquidez suficiente para hacer pagos en efectivo.
- Los cheques por lo general son nominativos y cruzados, consideramos que de esta manera se cubre razonablemente el riesgo de que no se entreguen los desembolsos a los proveedores inapropiados. Adicionalmente se realizan conciliaciones con bancos y proveedores.
- Surge de nuestros relevamientos que se realizan conciliaciones de las cuentas

bancarias periódicamente, por lo cual los riesgos de que algún desembolso no sea contabilizado y/o de que no se registren en el período que se realizan se encuentran mitigados. Al cierre de ejercicio la conciliación de cuentas bancarias es controlada por el Jefe de Contaduría.

➤ No se realiza un control de las horas facturadas por los servicios de limpieza y seguridad que contrata la A.U.F. para el complejo deportivo. Consideramos que la Asociación enfrenta el potencial riesgo de estar abonando más horas que las realmente trabajadas.

3.5.6 Registro y archivo de la documentación

➤ La entidad realiza conciliaciones periódicas con los proveedores habituales (telefónicamente), por lo cual consideramos que el riesgo de que los gastos no se calculen y contabilicen correctamente se encontraría adecuadamente mitigado así como también el riesgo de que se reciban bienes o servicios pero no se registren. Sin embargo no en todos los casos queda evidencia de la conciliación realizada, ni de un control posterior por parte de la gerencia.

➤ Las facturas de proveedores nuevos se contabilizan al momento del pago, existe un riesgo de que los gastos no se contabilicen en el período en que ocurrieron (riesgo de corte), dado que los importes no son materiales entendemos que el riesgo no afectaría significativamente la información contable. En el caso de proveedores habituales el riesgo se ve mitigado con las conciliaciones periódicas realizadas con proveedores.

- La A.U.F. no cuenta con un Sistema de Gestión de Compras, pero dada la estructura, tamaño y cantidad de compras de la organización, entendemos que el mismo no es necesario porque consideramos que el costo beneficio de diseñarlo e implementarlo sería negativo.
- De los relevamientos surge que los controles realizados para verificar que los gastos contabilizados representen bienes recibidos o servicios prestados son a nuestro juicio suficientes. Excepto en el caso de independencia de funciones especificado anteriormente.

3.5.7 Obligaciones reglamentarias

- No se ha creado el registro de actuación de empresas que exige el art. 17 del “Reglamento de Bases y Condiciones Generales” (ver Anexo G), cuyo objetivo es incluir antecedentes de los proveedores. Por lo cual no se está cumpliendo con dicho Reglamento.

Al no incluir en la base de datos de Proveedores los antecedentes de los mismos se puede contratar proveedores que han incumplido con lo solicitado en anteriores compras. Adicionalmente no se realizan actualizaciones de la base de datos de forma periódica, por lo que se corre el riesgo de no contar con los datos actualizados de los proveedores.

- No se encuentra en funcionamiento la Comisión Asesora de Contrataciones y Adjudicaciones que crea el “Reglamento de Bases y Condiciones Generales”, por lo que la entidad tiene como riesgo que las compras no sean realizada de acuerdo a los

procedimientos vigentes en la A.U.F.

➤ De nuestra entrevista con la Comisión Fiscal surge que existe gran inquietud respecto a que no se han definido claramente los montos mínimos obligatorios para realizar llamados a compulsa de precios y a partir de que montos corresponde realizar una licitación ni se han definido los montos máximos a partir de los cuales sea obligatorio solicitar garantías de cumplimiento a los oferentes.

3.5.8 Viajes al exterior y gastos por representación

➤ Consideramos necesario realizar determinadas puntualizaciones y brindar nuestra opinión respecto a un gasto frecuente y significativo que incurre la Asociación el cual existe la posibilidad de gestionar en beneficio de la misma. Los viajes que realizan los deportistas de las delegaciones, tienen un cupo muy significativo en la vida diaria y presupuesto de la Asociación ya que la actividad de las Selecciones Nacionales es continua. Si bien se realizan llamados frecuentes para cotización y se evalúan las ofertas recibidas tanto en aspectos económicos como de servicio, teniendo en cuenta experiencias previas con los prestadores, actualmente no se encuentran firmados convenios formales con proveedores de servicio logístico o de transporte internacional para cubrir las necesidades de traslados.

➤ De manera similar se ha relevado que las rendiciones de cuenta realizadas por las delegaciones que viajan al exterior en representación de la Asociación, no son presentadas en tiempo y forma según el Reglamento vigente (10 días hábiles luego del regreso) y se han detectado, en oportunidades, discrepancias por parte de la Comisión

Fiscal con respecto a lo rendido, sin clarificar plenamente las situaciones.

Según la entrevista realizada con integrantes de la Comisión Fiscal, las rendiciones de cuentas no se encuentran estandarizadas, la documentación carece de prolijidad en ciertas ocasiones y no se aplica (generalmente) el reglamento vigente. (Ver Anexo E)

➤ Los controles aplicados por la Comisión Fiscal respecto al cumplimiento de la reglamentación vigentes respecto las rendiciones de gastos realizados en el exterior, son a nuestro criterio, suficientes. Se ha probado válido y eficiente para detectar diferencias en las rendiciones y validar la gestión realizada en el exterior.

Sin embargo el principal problema reside en que, aunque detectadas las irregularidades, no se toman acciones correctivas tendientes a impedir que ocurran nuevamente dichas situaciones.

3.6 MATRICES DE EVALUACIÓN DE RIESGOS Y ACTIVIDADES DE CONTROL

Incluimos a continuación las Matrices conteniendo el análisis realizado, según los siguientes parámetros:

Objetivos

Requerimientos de Control Interno para las distintas actividades de los procesos de compras e ingresos.

Categorías (cat.)

Operativo (O): mejorar la eficacia y eficiencia de las operaciones

Financiero (F): proveer seguridad razonable en relación a la confiabilidad de la información financiero-contable

Cumplimiento (C): observancia de leyes, estatutos y regulaciones aplicables.

Riesgos

Identificación y análisis de los riesgos relevantes que puedan afectar el logro de los objetivos.

Evaluación

En función del análisis de los riesgos, identificaremos la probabilidad de ocurrencia así como el impacto de los mismos.

Proceso de Ingresos por Venta de Entradas					
<i>Parte del análisis y de las recomendaciones las haremos directamente a la AUF por tratarse de información sensible.</i>					
Objetivos	Cat.	Riesgos	Acciones / Actividades de control existentes	Evaluación de los controles	Conclusiones / Acciones necesarias
Ingresan a la A.U.F. los fondos correspondientes a la totalidad de la venta de entradas, en los plazos establecidos y de forma adecuada	O	Exista hurto por parte de terceros de la recaudación	La AUF contrata custodia policial para los partidos, adicionalmente, cuenta con un contrato de seguro, que cubre el riesgo de hurto de los fondos recaudados, en determinadas condiciones, asegurando cierto capital en riesgo. Si la estimación de recaudación supera el tope asegurado se contacta con una empresa de custodia y transporte de valores que se encarga de retirar, custodiar, recontar y depositar los fondos en las cuentas bancarias indicadas por Tesorería.	Acceptable	La recomendación en este caso es considerada por la Asociación confidencial.

Objetivos	Cat.	Riesgos	Acciones / Actividades de control existentes	Evaluación de los controles	Conclusiones / Acciones necesarias
<p>Ingresan a la A.U.F. los fondos correspondientes a la totalidad de la venta de entradas, en los plazos establecidos y de forma adecuada</p>	<p>O</p>	<p>Fraudes de empleados o errores en la recaudación de entradas</p>	<p>Finalizada la venta, se lleva a cabo el arqueo a los boleteros por parte del Encargado de Recaudación. En caso de constatare diferencias se investigan las razones. El encargado de recaudación rinde la totalidad de la venta del partido al Tesorero. Tesorería reingresa las entradas sobrantes y el sistema por diferencia calcula el monto recaudado. A solicitud del club locatario, en ocasiones, se entrega una cantidad no significativa de entradas para el encuentro, contra firma de vale, las que serán descontadas cuando se realice la liquidación final del partido. En el caso de la Red de cobranzas, se realiza seguimiento online en tiempo real con el usuario otorgado. A las 48 horas se recibe liquidación final deducidas las comisiones de venta y depósito en cuenta. Se controla recibido y vendido. Se realizan recuentos del inventario de entradas periódicamente.</p>	<p>Acceptable</p>	<p>El Tesorero debería firmar la planilla de entradas y fondos recaudados avalando la recepción de la misma. Se podrían realizar controles recontando las entradas recibidas por los boleteros para controlar que las redes de cobranza paguen lo realmente vendido, pero el costo beneficio sería negativo. Adicionalmente, el Tesorero tiene adjudicada funciones alguna de las cuales son incompatibles con la oposición de intereses</p>
	<p>O</p>	<p>Errores en la salida o reingreso de entradas al sistema de stock</p>	<p>Periódicamente Contaduría realiza recuentos de entradas.</p>	<p>Suficiente</p>	

Objetivos	Cat.	Riesgos	Acciones / Actividades de control existentes	Evaluación de los controles	Conclusiones / Acciones necesarias
<p>Todos los desembolsos realizados a los clubes se efectúan en los plazos establecidos y en forma adecuada.</p>	O	<p>Errores en las retenciones o descuentos sobre las liquidaciones a los clubes.</p>	<p>El sistema informático deduce automáticamente a las recaudaciones netas (Recaudación bruta menos gastos incurridos) los descuentos por retenciones judiciales o adeudos con la A.U.F., Contabilidad verifica que el remanente a pagar sea razonable.</p>	Suficiente	
	O	<p>Errores en la generación del desembolso (monto, club, etc.)</p>	<p>El sistema genera automáticamente una orden de pago, se realiza un cheque por el importe indicado y el Club firma la orden de pago en conformidad de lo recibido. Mensualmente se realizan conciliaciones bancarias para las cuales se investigan las partidas conciliatorias. Los cheques contienen restricciones de cruce y se emiten a nombre del club</p>	Suficiente	
<p>Todos los ingresos recibidos han sido calculados y registrados íntegramente, con exactitud y en el período correcto</p>	F	<p>Errores en el cálculo del ingreso correspondiente a la A.U.F. (3,6 % sobre las ventas de entradas) o de la comisión pagada a la Red de cobranzas</p>	<p>El sistema automáticamente determina el ingreso por la venta. El tesorero controla las liquidaciones verificando que las comisiones abonadas a la Red sean correctamente calculadas.</p>	Aceptable	

Objetivos	Cat.	Riesgos	Acciones / Actividades de control existentes	Evaluación de los controles	Conclusiones / Acciones necesarias
<p>Todos los ingresos recibidos han sido calculados y registrados íntegramente, con exactitud y en el período correcto</p>	<p>F</p>	<p>Registración errónea o duplicada</p>	<p>Tesorería reingresa las entradas sobrantes y el sistema por diferencia calcula el monto recaudado. Contaduría controla la liquidación recibida de Tesorería y confirma el asiento el cual es registrado por el software con fecha valor del día del encuentro. Los clubes periódicamente controlan los importes a cobrar, históricamente no se han producido reclamos. Mensualmente se realizan conciliaciones bancarias para las cuales se investigan las partidas conciliatorias. Adicionalmente, se realizan recuentos de entradas periódicos.</p>	<p>Insuficiente</p>	<p>Contaduría debería recibir la información de los precios de las entradas y controlar que los mismos estén correctamente cargados en el sistema. Otro medio de control sería que la carga de precios fuera solo realizada por Contaduría manteniendo en tesorería el ingreso y egreso del stock al sistema, para que exista una adecuada oposición de intereses.</p>

Objetivos	Cat.	Riesgos	Acciones / Actividades de control existentes	Evaluación de los controles	Conclusiones / Acciones necesarias
<p>Vender la cantidad demandada de entradas en las condiciones determinados por los clubes</p>	<p>O</p>	<p>Que el precio de venta cobrado no coincida con el fijado por el club locatario.El precio ingresado al sistema no coincide con el precio establecido por el Club locatario.</p>	<p>Los clubes tienen la potestad de designar fiscalizadores en las canchas para controlar el ingreso de parciales y la venta de entradas. La Comisión Fiscal también puede realizar los controles de recaudación que estime necesarios, desde vigilancia en las puertas, hasta la intervención en las boleterías. Adicionalmente, el club controla la liquidación realizada por la A.U.F. firmando la orden de pago en conformidad.Históricamente no han existido reclamos por parte de los clubes</p>	<p>Insuficiente</p>	<p>No se realizan controles independientes tendientes a verificar que la información de precios de las entradas ingresada al sistema por el Tesorero y registrada en la planilla, coincida con lo autorizado por el club locatario (falla en oposición de intereses). Contaduría debería recibir la información de los precios de las entradas y controlar que los mismos estén correctamente cargados en el sistema.Otro medio de control sería que la carga de precios fuera solo realizada por Contaduría manteniendo en tesorería el ingreso y egreso del stock al sistema, para que exista una adecuada oposición de intereses.</p>

Objetivos	Cat.	Riesgos	Acciones / Actividades de control existentes	Evaluación de los controles	Conclusiones / Acciones necesarias
Vender la cantidad demandada de entradas en las condiciones determinados por los clubes	O	No contar con la cantidad de boleteros acorde a la estimación de ventas de entradas	El Tesorero realiza una estimación de la cantidad aproximada de público que asistirá a los diferentes encuentros, teniendo en consideración su experiencia en el cargo, antecedentes de los partidos disputados entre los equipos, tabla de posiciones, entre otros factores, y se contacta con los boleteros.	Aceptable	Que se definan criterios escritos para estimar la cantidad de boleteros para los encuentros a disputar. Con el objetivo de determinar criterios objetivos para que personal distinto al Tesorero pueda realizar estimaciones en su ausencia.
	O	Errores en la entrega de entradas y en la información de las condiciones de venta comunicada a los encargados de la recaudación	Existen planillas en las que se detallan los números de entradas que envían a cada partido y los precios de cada tribuna.	Insuficiente	Los encargados de recaudación deberían firmar las planillas avalando la recepción de las mismas
	O	Ingreso público sin autorización (entrada o carnet habilitante)	La AUF designa porteros. Los clubes tienen la potestad de designar fiscalizadores en las canchas para controlar el ingreso de parciales y la venta de entradas. La Comisión Fiscal también puede realizar los controles de recaudación que estime necesarios, desde vigilancia en las puertas, hasta la intervención en las boleterías.	Aceptable	Una de las formas de evitarlo sería utilizando tecnología (código de barras) pero consideramos que el costo de implementar ésta solución sería superior al beneficio aportado por la misma.

Objetivos	Cat.	Riesgos	Acciones / Actividades de control existentes	Evaluación de los controles	Conclusiones / Acciones necesarias
Cumplir con todas las regulaciones pertinentes en materia legal, estatutaria, etc.	C	Errores en las retenciones o descuentos sobre las liquidaciones a los clubes.	El sistema informático deduce automáticamente a las recaudaciones netas (Recaudación bruta menos gastos incurridos) los descuentos por retenciones judiciales o adeudos con la A.U.F., Contabilidad verifica que el remanente a pagar sea razonable.	Suficiente	
	C	Ingreso más público al escenario del que permite el tope de capacidad (pago de multas a la IMM).	Los porteros vigilan que el público que ingresa posea entrada o carnet habilitante. Los clubes tienen la potestad de designar fiscalizadores en las canchas para controlar el ingreso de parciales y la venta de entradas. La Comisión Fiscal también puede realizar los controles de recaudación que estime necesarios, desde vigilancia en las puertas, hasta la intervención en las boleterías. Adicionalmente, el club controla la liquidación realizada por la A.U.F. firmando la orden de pago en conformidad. Históricamente no han existido reclamos por parte de los clubes	Suficiente	

Objetivos	Cat.	Riesgos	Acciones / Actividades de control existentes	Evaluación de los controles	Conclusiones / Acciones necesarias
Cumplir con todas las regulaciones pertinentes en materia legal, estatutaria, etc.	C	Que el precio de venta cobrado no coincida con el fijado por el club locatario o no respete los mínimos y máximos preestablecidos anualmente por la Asamblea General de Clubes	Los clubes tienen la potestad de designar fiscalizadores en las canchas para controlar el ingreso de parciales y la venta de entradas. La Comisión Fiscal también puede realizar los controles de recaudación que estime necesarios, desde vigilancia en las puertas, hasta la intervención en las boleterías.	Suficiente	
Proceso de Compras					
Objetivos	Cat.	Riesgos	Acciones / Actividades de control existentes	Evaluación de los controles	Conclusiones / Acciones necesarias
Comprar bienes y/o servicios necesarios para la Institución, con la calidad exigida y dentro de costos razonables	O	No se cuente con el bien cuando sea necesario utilizarlo Se compren bienes que no sean necesarios dado que ya existe stock suficiente en la asociación	Para los artículos de oficina y el stock de entradas, proveeduría y tesorería respectivamente llevan un control del stock y monitorean las cantidades existentes. En el caso de las compras del complejo, se cuenta con una planificación semanal de las actividades a realizarse en el mismo.	Insuficiente	A nuestro entender es correcto para el stock de entradas y proveeduría. Para el resto de los bienes (principalmente activo fijo) se debe contar con un inventario actualizado el cual debe ser revisado al momento que surja la necesidad.

Objetivos	Cat.	Riesgos	Acciones / Actividades de control existentes	Evaluación de los controles	Conclusiones / Acciones necesarias
<p>Comprar bienes y/o servicios necesarios para la Institución, con la calidad exigida y dentro de costos razonables</p>	<p>O</p>	<p>Desconocimiento y/o errores en la definición del bien y/o servicio a comprar en términos de calidad, momento de compra, etc.</p>	<p>Se notifica al encargado de compras, vía e-mail, teléfono o personalmente, para que obtenga cotizaciones de distintos proveedores. En el caso del Complejo Celeste, para las compras gastronómicas (el cocinero) y las compras menores realizadas por el intendente, tanto la necesidad como la compra son realizadas por la misma persona. Para las compras significativas del complejo, la solicitud la realiza el intendente vía telefónica al Gerente General.</p>	<p>Insuficiente</p>	<p>Las notificaciones sólo se deberían realizar por escrito o e-mail, en la misma se debe incluir detalladamente las especificaciones del producto.</p>

Objetivos	Cat.	Riesgos	Acciones / Actividades de control existentes	Evaluación de los controles	Conclusiones / Acciones necesarias
<p>Comprar bienes y/o servicios necesarios para la Institución, con la calidad exigida y dentro de costos razonables</p>	<p>O</p>	<p>Desconocimiento de los proveedores existentes para el bien y/o servicio</p> <p>Selección inadecuada del proveedor (calidad, cantidad, precio)</p>	<p>En la mayoría de las ocasiones se piden tres cotizaciones vía telefónica, escrita o e-mail. Existen algunos casos que el Consejo Ejecutivo realiza una compra directa sin solicitar cotización o le especifica al encargado de compras el proveedor a comprar.</p> <p>En el caso de compras no significativas efectuadas en las oficinas de la A.U.F. o en el Complejo Celeste, son realizadas con proveedores habituales.</p> <p>Una vez por año, se comunica telefónicamente con algunos proveedores para verificar que el precio obtenido por el proveedor habitual sea el más adecuado.</p> <p>El encargado de compras cuenta con una base de datos de proveedores (planilla electrónica) en la cual detalla: nombre del proveedor, rubro, teléfono, e-mail y nombre de contacto</p>	<p>Insuficiente.</p>	<p>Deben solicitar por lo menos 3 cotizaciones por escrito o e-mail en el caso de compras significativas y elaborar órdenes de compra para que el Gerente reciba la misma junto a las cotizaciones por escrito y seleccione al proveedor que considere más adecuado.</p> <p>En los casos que no se soliciten tres cotizaciones, se debería elaborar un informe de excepción en el cual se detalle las razones y responsable de la decisión.</p> <p>La base de datos debe detallar los antecedentes del proveedor y ser actualizada periódicamente.</p> <p>La organización debería cumplir con el art. 17 del “Reglamento de Bases y Condiciones Generales”. Se debería dejar por escrito evidencia del análisis anual y negociación de precios con proveedores habituales.</p>

Objetivos	Cat.	Riesgos	Acciones / Actividades de control existentes	Evaluación de los controles	Conclusiones / Acciones necesarias
<p>Comprar bienes y/o servicios necesarios para la Institución, con la calidad exigida y dentro de costos razonables</p>	<p>O</p>	<p>Se duplique la compra por un mismo pedido. Existan compras que no se procesen</p>	<p>Se emiten órdenes de compra no pre numeradas y en una única vía. Las ordenes de compras pendientes se encuentran en una gaveta</p>	<p>Insuficiente</p>	<p>Es necesario utilizar órdenes de compra pre impresas y pre numeradas en dos vías, una con destino contaduría y otra con destino tesorería. Realizar un control de secuencia numérica periódicamente. Se debería incluir en la orden de compra la fecha en la que se realizó la solicitud al proveedor. Al momento de registrar la compra, se debe controlar que la OC contenga fecha de solicitud anterior.</p>

Objetivos	Cat.	Riesgos	Acciones / Actividades de control existentes	Evaluación de los controles	Conclusiones / Acciones necesarias
<p>Comprar bienes y/o servicios necesarios para la Institución, con la calidad exigida y dentro de costos razonables</p>	<p>O</p>	<p>Recepción inadecuada o errónea del bien y/o servicio (calidad, cantidad, precio)</p>	<p>El personal de Contabilidad verifica que los bienes recibidos coincidan con el contenido de la factura (precio, prestaciones, plazo, etc.) y finalmente se tilda y firma la misma, avalando la operación. Las compras realizadas para el Complejo son recibidas y controladas por funcionarios del mismo.</p> <p>El personal de Contabilidad verifica que la prestación del servicio coincida con el contenido de la factura (precio, prestaciones, plazo, etc.) y finalmente se tilda y firma la misma, avalando la operación. Los servicios prestados al Complejo son controlados por funcionarios del mismo. Las facturas de los servicios de limpieza y seguridad son firmadas por la Gerencia en conformidad del servicio prestado.</p>	<p>Insuficiente</p>	<p>Contabilidad debería verificar que la mercadería recibida o el servicio prestado coincidan con la orden de compra emitida, así como también la factura. Tildando y firmando la documentación correspondiente (factura y OC).</p> <p>Contabilidad debería verificar que la prestación del servicio coincida con la orden de compra emitida, así como también la factura. Tildando y firmando la documentación correspondiente (factura y OC). Se debería confirmar mediante firma del solicitante del servicio, en la factura, que éste fue prestado, debido a la característica de intangibilidad de este gasto. Administración debería contar con una planilla para ser firmada al ingreso y salida de los funcionarios de limpieza o seguridad con el objetivo de controlar las horas trabajadas con lo facturado.</p>

Objetivos	Cat.	Riesgos	Acciones / Actividades de control existentes	Evaluación de los controles	Conclusiones / Acciones necesarias
<p>Comprar bienes y/o servicios necesarios para la Institución, con la calidad exigida y dentro de costos razonables</p>	O	<p>No recepción del bien y/o servicio</p>	<p>Las compras no cumplidas se encuentran en la gaveta de pendientes.</p>	<p>Insuficiente</p>	<p>Semanalmente, la entidad debería verificar que las compras no cumplidas estén dentro del plazo de entrega. Dentro de la OC se deben especificar el plazo de entrega acordado con el proveedor</p>
<p>Efectuar la totalidad de desembolsos por las compras realizadas en los plazos establecidos y en forma adecuada</p>	O	<p>No contar con fondos suficientes para hacer frente a los desembolsos</p>	<p>Semanalmente el Gerente General obtiene informes de bancos, acreedores y deudores provenientes de contaduría con el objetivo de verificar la disponibilidad financiera para realizar futuras compras. Adicionalmente, la encargada de compras consulta al Gerente General previamente a realizar la solicitud de cotización la viabilidad de la compra.</p>	<p>Insuficiente</p>	<p>Es necesario elaborar un presupuesto anual de gastos y verificar al momento de la compra si existe margen como para realizar la misma.</p>
	O	<p>Se efectúen pago por compras inexistentes o que aún no se haya recibido el bien o prestado el servicio.</p>	<p>Al momento de realizar el pago, el Gerente General verifica que la factura se encuentre firmada en conformidad con lo recibido. Los cheques son en su mayoría emitidos a nombre del proveedor, cruzados y no a la orden.</p>	<p>Insuficiente</p>	<p>En caso de servicios recibidos debe verificarse que la persona que solicitó el mismo haya firmado a conformidad la factura</p>
	O	<p>Se efectúen pagos a proveedores incorrectos</p>	<p>Se realizan conciliaciones con los proveedores en forma telefónica o vía e-mail. Los cheques son en su mayoría emitidos a nombre del proveedor, cruzados y no a la orden.</p>	<p>Acceptable</p>	<p>Las conciliaciones deberían hacerse siempre por escrito.</p>

Objetivos	Cat.	Riesgos	Acciones / Actividades de control existentes	Evaluación de los controles	Conclusiones / Acciones necesarias
Efectuar la totalidad de desembolsos por las compras realizadas en los plazos establecidos y en forma adecuada	O	Se dupliquen pagos por una misma compra.	Mensualmente se realizan conciliaciones bancarias, se revisan únicamente si existen partidas conciliatorias inusuales. Al cierre de balance la totalidad de la conciliación es revisada por el jefe de contaduría.	Aceptable	Se deberían revisar mensualmente las conciliaciones bancarias, verificando la no existencia de partidas conciliatorias relevantes, antiguas y no contabilizadas por la entidad. Luego de revisadas se debe firmar la misma para dejar evidencia de dicho control. Se debería inutilizar la documentación mediante sello de pagado.
	O	Se realicen pagos indebidos	Los cheques emitidos deben ser firmados por dos miembros del Consejo Ejecutivo y el Gerente General o el Jefe de Contaduría o el Tesorero. En el caso del fondo fijo no existen montos máximos para realizar los pagos, los mismos son controlados por Contaduría diariamente. Los pagos realizados en el Complejo Celeste que son menores a \$ 3.000, son autorizados por el Intendente y semanalmente rendidos al Gerente General.	Insuficiente	Se debería fijar un monto máximo para realizar pagos con fondo fijo por parte de Tesorería.
	O	Se paguen facturas fuera de plazo incurriendo en intereses financieros	Cada 15 días se emite listado de cuentas a pagar, y se cancelan las facturas más antiguas	Suficiente	

Objetivos	Cat.	Riesgos	Acciones / Actividades de control existentes	Evaluación de los controles	Conclusiones / Acciones necesarias
Todos los bienes y/o servicios recibidos han sido registrados, con exactitud y en el periodo correcto	F	No se comunica a Contaduría o se lo hace a destiempo en cuanto a la recepción del bien y/o servicio	Las compras son registradas con la factura. Se realizan conciliaciones con los proveedores en forma telefónica o vía e-mail.	Aceptable	Las conciliaciones deberían hacerse siempre por escrito. Podría haber un riesgo de corte, por lo menos al cierre del ejercicio debería registrarse con la fecha de remito.
	F	Errores n la registraci3n de las compras	Se realizan conciliaciones con los proveedores en forma telef3nica o v3a e-mail.	Aceptable	Las conciliaciones deber3an hacerse siempre por escrito.
	F	Existen notas de cr3dito no registradas o por montos distintos a los que figuran en el documento	No son comunes las Notas de cr3dito vinculadas a devoluciones de bienes. En caso de constatarse una modificaci3n de precios, 3ste cambio debe ser aprobado por el Gerente General. Se realizan conciliaciones con los proveedores en forma telef3nica o v3a e-mail.	Suficiente	Las conciliaciones deber3an hacerse siempre por escrito.
Los gastos contabilizados representan bienes recibidos o servicios prestados	F	Registraci3n err3nea o duplicada	Las compras son registradas con la factura. Se realizan conciliaciones con los proveedores en forma telef3nica o v3a e-mail.	Aceptable	Las conciliaciones deber3an hacerse siempre por escrito. Podr3a haber un riesgo de corte, por lo menos al cierre del ejercicio deber3a registrarse con la fecha de remito.

Objetivos	Cat.	Riesgos	Acciones / Actividades de control existentes	Evaluación de los controles	Conclusiones / Acciones necesarias
<p>Todos los desembolsos han sido registrados, con exactitud y en el periodo correcto</p>	<p>F</p>	<p>Existen salidas de dinero sin registrar por la asociación</p>	<p>Se inutiliza el recibo mediante el sello de contabilizado. Mensualmente se realizan conciliaciones bancarias, se revisan únicamente si existen partidas conciliatorias inusuales. Al cierre de balance la totalidad de la conciliación es revisada por el jefe de contaduría.</p>	<p>Acceptable</p>	<p>Se deberían revisar mensualmente las conciliaciones bancarias, verificando la no existencia de partidas conciliatorias relevantes, antiguas y no contabilizadas por la entidad. Luego de revisadas se debe firmar la misma para dejar evidencia de dicho control. Se debería inutilizar la documentación mediante sello de pagado.</p>
<p></p>	<p>F</p>	<p>Se registren desembolsos en un periodo distinto al efectivamente realizado</p>	<p>Mensualmente se realizan conciliaciones bancarias, se revisan únicamente si existen partidas conciliatorias inusuales. Al cierre de balance la totalidad de la conciliación es revisada por el jefe de contaduría.</p>	<p>Acceptable</p>	<p>Se deberían revisar mensualmente las conciliaciones bancarias, verificando la no existencia de partidas conciliatorias relevantes, antiguas y no contabilizadas por la entidad. Luego de revisadas se debe firmar la misma para dejar evidencia de dicho control.</p>

Objetivos	Cat.	Riesgos	Acciones / Actividades de control existentes	Evaluación de los controles	Conclusiones / Acciones necesarias
Cumplir con todas las regulaciones pertinentes en materia impositiva, legal, etc.	C	Contratar con proveedores que no cumplan sus obligaciones laborales y fiscales	No existe control para mitigar este riesgo	Insuficiente	En el caso de proveedores de obra y servicios tercerizados se les debería exigir declaración nominada de historia laboral y recibo de pago de cotizaciones al organismo previsional, certificado que acredite situación regular de pago de las contribuciones a la seguridad social, constancia del B.S.E. (Banco de Seguros del Estado), planilla de control de trabajo y recibo de haberes (Ley 18.251). Para el pago de sueldos u honorarios a profesionales universitarios o procuradores se les debería exigir certificado de estar al día con la caja de profesionales.

Gastos en el Exterior					
Objetivos	Cat.	Riesgos	Acciones / Actividades de control existentes	Evaluación de los controles	Conclusiones / Acciones necesarias
Efectuar la totalidad de desembolsos por las compras realizadas en los plazos establecidos y en forma adecuada	O	Realizar desembolsos por compras no efectuadas, no pertinentes, excesivos o no autorizadas debidamente	La comisión fiscal es la encargada de controlar estos gastos y debe aprobar los mismos, eleva un informe al Consejo Ejecutivo y este es el que autoriza el pago luego de analizados los gastos	Insuficiente	Se establezcan sanciones (disciplinarias y/o económicas) para él o los responsables de la rendición de cuentas que realicen gastos que no se encuentren respaldados con documentación adecuada. Se aprueben las disposiciones particulares propuestas por la Comisión Fiscal (ver anexo J) y se controle su cumplimiento.
Cumplir con todas las regulaciones en materia impositiva, legal, etc.	C	Aceptar documentación del proveedor que no cumpla con los requisitos formales	Previo a realizar el viaje se instruye a quienes van a realizar el mismo sobre los requisitos formales que debe reunir la documentación	Insuficiente	Recomendamos se aprueben las disposiciones particulares propuestas por la Comisión Fiscal (ver anexo J) e incluir sanciones (disciplinarias y/o económicas) por no cumplir con los requisitos al rendir los gastos
Todos los bienes y/o servicios recibidos han sido registrados con exactitud y en el período correcto	F, C	Errores en la registración del gasto	Mensualmente se realizan conciliaciones bancarias, se revisan únicamente si existen partidas conciliatorias inusuales. Al cierre de balance la totalidad de la conciliación es revisada por el jefe de contaduría. Adicionalmente, se realizan arqueos diarios por el Tesorero, periódicamente realiza arqueos contabilidad y al cierre del ejercicio la auditoría externa realiza un arqueo de fondos	Acceptable	Se deberían revisar mensualmente las conciliaciones bancarias, verificando la no existencia de partidas conciliatorias relevantes, antiguas y no contabilizadas por la entidad.

Objetivos	Cat.	Riesgos	Acciones / Actividades de control existentes	Evaluación de los controles	Conclusiones / Acciones necesarias
Todos los bienes y/o servicios recibidos han sido registrados con exactitud y en el período correcto	F, C	Errores en la registración del gasto	Se contabilizan los gastos en función de la fecha de la rendición de gastos	Aceptable	Podría haber un riesgo de corte, por lo menos al cierre del ejercicio debería registrarse con la fecha de los comprobantes.

4. CAPITULO IV – RECOMENDACIONES Y RESUMEN

En el presente capítulo desarrollaremos las recomendaciones que consideramos sería conveniente implementar por parte de la A.U.F., a efectos de mitigar las deficiencias detectadas en el capítulo anterior con relación a los cinco componentes del Control Interno según el Informe COSO y las debilidades del Control Interno vigente para los procesos de Compras e Ingresos por recaudación de venta de entradas.

4.1 RECOMENDACIONES SOBRE LOS CINCO COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

El análisis realizado en la A.U.F. no abarcó la totalidad del Sistema de Control Interno vigente, sino que se concentró fundamentalmente en los procesos específicos de Compras e Ingresos por venta de entradas.

Sin perjuicio de lo anterior, se llevó a cabo un relevamiento considerable respecto a los cinco componentes del Control Interno vigente en la A.U.F. detectando algunas debilidades, para las cuales recomendamos implementar las siguientes recomendaciones:

4.1.1 Ambiente de control

➤ Integridad y valores éticos

En nuestra opinión, dado que la organización no tiene fines de lucro y su funcionamiento tiene un alto involucramiento social, consideramos imprescindible

actualizar el Reglamento de organización administrativa en lo que refiere a estándares de comportamiento ético, formulando un proyecto de Código de Ética y Conducta a aplicarse en la Asociación.

Dicho Código debería ser sometido a aprobación del Consejo Ejecutivo y contener como mínimo: una exposición de los valores éticos institucionales que deben compartir los funcionarios de la asociación, un detalle de las conductas que son consideradas inapropiadas, los procesos que se deben seguir para comunicar apartamientos o irregularidades en relación a los estándares de comportamiento, así como los mecanismos de sanción si dichas situaciones fueran constatadas.

Accesoriamente debe asegurarse fehacientemente que todos los empleados, sin importar su jerarquía, conocen, entienden y están de acuerdo con todo lo expresado en el Código. Para ello será necesario dar a conocer el Código, recabar su expreso reconocimiento y realizar instancias de capacitación con respecto al mismo. Al momento del ingreso de personal (empleados y Consejo Ejecutivo) se debería solicitar la aceptación formal de las políticas dispuestas en el Código.

Sin embargo sería completamente inútil todo lo anterior si no se lo acompaña de una actitud firme desde los puestos gerenciales, comprometida con los valores de la organización y evaluaciones periódicas del cumplimiento del Código.

➤ **Compromiso con la competencia**

Consideramos sumamente necesario continuar con el proyecto de reorganización que lleva adelante el departamento Recursos Humanos con el fin de definir claramente las competencias necesarias de los empleados para ocupar los distintos cargos, especificando los requisitos mínimos en habilidades, experiencia, formación y conocimiento que se consideran indispensables para desarrollar las tareas incluidas en la descripción de cada cargo. Una vez realizado esto, asignar jerarquías a cada cargo y agruparlos en departamentos para formular un nuevo organigrama actualizado que sustituya el existente en el Reglamento vigente.

➤ **Directorio o Comité de Auditoría**

El Consejo Ejecutivo, la Gerencia General y la Comisión Fiscal deberían incrementar las tareas de planificación y control con el fin de administrar adecuadamente la organización.

La Comisión Fiscal, debería cumplir accesoriamente funciones de asistencia y asesoramiento del Consejo Ejecutivo y la Gerencia ayudándolos a cumplir con sus funciones y responsabilidades, proporcionándoles análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones sobre las operaciones monitoreadas por la misma, incluyendo:

- Revisar y asesorar a la Gerencia en la realización del presupuesto anual, el análisis periódico de variaciones y la realización de informes de gestión previo a la entrega al Consejo Ejecutivo

- Monitorear que los procedimientos vigentes sean cumplidos por los empleados de la A.U.F.
- Realizar recomendaciones para promover un Control Interno eficaz
- Difundir en conjunto con la Gerencia los valores compartidos de la institución y asesorar en la formulación o modificación del Código de Ética.

Finalmente la Gerencia, debería aumentar sus funciones vinculadas a la planificación y supervisión. A modo de ejemplo, debería remitir al Consejo Ejecutivo informes de la gestión de la organización estableciendo indicadores y criterios para su medición, realizar presupuestos anuales y explicar las variaciones sufridas y controlar que se cumplan con las políticas y procedimientos escritos vigentes en la organización.

➤ **Filosofía y estilo de dirección**

Se recomienda diseñar formalmente un Plan Estratégico Institucional que contenga los objetivos estratégicos a alcanzar en un mediano y largo plazo, así como las metas propuestas para la Asociación en el período de tiempo que se considere oportuno (el término del mandato del Consejo Ejecutivo por ejemplo), las estrategias a implementar con el fin de alcanzar dichos objetivos, las metas particulares de cada departamento, en coordinación y de manera consistente con aquellas fijadas para la Asociación en su conjunto.

Dicho Plan Estratégico Institucional debería ser formulado en conjunto por el Consejo Ejecutivo y las distintas gerencias (Deportiva, General, Contable, etc.) y una vez aprobado debe ser comunicado a todos los empleados de la Asociación.

Sería muy fundamental determinar los objetivos para cada departamento de la A.U.F. y de ser posible, determinar metas cuantificables y realistas para poder evaluar el desempeño de las distintas áreas y sus empleados. Dichos objetivos deben ser revisados y actualizados periódicamente para adecuarlos a los cambios que ocurran con el transcurso del tiempo y asegurarse que sean comprendidos por todo el personal.

En consonancia con la recomendación anterior sería conveniente diseñar un plan de incentivos basado en dos factores fundamentales: parte de la recompensa asociada a la consecución de objetivos y metas particulares fijados para cada área y por otro lado incentivos en relación con el grado de consecución de los objetivos institucionales. Es necesario diseñar este sistema que permita medir fehacientemente el desempeño por área de actividad basado en parámetros de eficiencia, eficacia y productividad. De esta manera pueden ser orientadas las acciones individuales y grupales de una manera más eficiente y eficaz, incentivando activamente la participación y retribuyendo los esfuerzos y logros obtenidos por los empleados.

➤ **Estructura organizacional**

La entidad debería analizar si el proyecto de reorganización define una adecuada segregación de funciones, líneas de responsabilidad y autoridad y niveles de delegación y centralización de las actividades. Para obtener una adecuada implementación y difusión del organigrama propuesto en el proyecto se debería contar con la aprobación del Consejo Ejecutivo y el sindicato de empleados.

➤ **Políticas y prácticas de recursos humanos**

Consideramos que sería provechoso para la Asociación definir adecuadamente los criterios de retención y promoción de empleados y técnicas de recolección de información (por ejemplo, evaluaciones de desempeño) vinculada con el código de conducta y otras guías de comportamiento.

La realización de evaluaciones periódicas de los empleados en los diferentes aspectos mencionados redundará en un beneficio para la organización, al poder contar con una herramienta que permita detectar carencias de capacitación y habilidades de los empleados o desvíos en sus comportamientos y tomar las acciones de formación y/o adiestramiento correspondientes.

Se recomienda así mismo realizar una evaluación anual de las políticas y procedimientos para contratación, entrenamiento, promoción y compensación de los empleados, para asegurar que se encuentran vigentes y actualizadas.

La entidad debe definir las distintas tareas para cada puesto de trabajo, incluyendo las competencias necesarias, requisitos académicos, de experiencia o entrenamiento para cubrir dicho puesto.

4.1.2 Evaluación de riesgos

La organización, más específicamente la Gerencia General, debería identificar los riesgos a los que se encuentra expuesta (tanto internos como externos) y diseñar procedimientos de control para mitigarlos.

Adicionalmente se debería evaluar periódicamente dichos riesgos, verificando si aún se encuentran vigentes y evaluando la posible existencia de otros riesgos adicionales no identificados anteriormente o que hayan surgido por acontecimientos posteriores a la evaluación de riesgos previa.

Luego de identificarlos, la entidad debe analizar los mismos, estimando la importancia del riesgo (alta, media y baja), la probabilidad de ocurrencia de dicho riesgo y considerar cuales pueden ser las acciones correctivas para disminuirlos al mínimo posible.

4.1.3 Actividades de control

La organización debería en primer lugar identificar los riesgos para luego definir las acciones correctivas para mitigarlos.

En nuestra opinión deben diseñarse e implementarse manuales de procedimientos que abarquen las áreas más sensibles de la A.U.F., con el objetivo de dejar plasmado y difundir al resto de la Asociación la manera en que la organización ha definido se realicen las actividades.

Adicionalmente, deberían definirse actividades de control adicionales a las ya existentes para cada área de la organización, con el objetivo de verificar que se cumplan las políticas y procedimientos de la A.U.F. Sería necesario incluir controles preventivos y de detección, así como controles a nivel superior, de procesamiento de la información, físicos, indicadores de desempeño y controles vinculados a la

segregación de funciones entre otros, por ejemplo: análisis de desviaciones presupuestarias, verificar que todas las compras que se contabilizan se encuentren autorizadas, inventario de los bienes de uso, porcentaje de compras para las cuales no se respetó el procedimiento establecido.

Sin perjuicio del diseño e implementación de los manuales, de forma periódica deben realizarse controles tendientes a evaluar que los procedimientos hayan sido oportunamente notificados, que sean conocidos y adecuadamente comprendidos y que exista evidencia de que se aplican. Estas evaluaciones deben ser incluidas dentro del plan de monitoreo del funcionamiento del Sistema de Control Interno.

Consideramos que los análisis presupuestales pueden proveer a la asociación de una herramienta fundamental para el control de sus actividades y resultados, permitiendo a la administración un seguimiento de aspectos como:

- Productividad de los departamentos.
- Gestión de los gastos de selecciones e inversiones en activos fijos
- Creación de una curva de aprendizaje que desarrolle paulatinamente una optimización tanto en la presupuestación como en el uso eficiente de recursos.
- Evaluación del desempeño y alcance de metas propuestas
- Control de la cuantía y tipo de gastos e inversiones en activos fijos

Entendemos que sería altamente beneficioso desarrollar anualmente presupuestos que involucren la mayor cantidad de representantes de las áreas operativas y deportivas de

la Asociación, con el fin de ajustar al máximo y permitir (año a año) la concepción de presupuestos más exactos, alineados y adecuados a los objetivos y metas institucionales. Ésta sería únicamente una primera etapa, ya que para que el control tenga efectividad y proporcione los datos que realmente interesan a la administración, se deberían analizar anualmente los desvíos producidos con respecto a lo presupuestado, buscando explorar las diferencias más significativas y obtener explicaciones de las mismas.

Esta herramienta genera un triple beneficio: no solo se trata de una poderosa actividad de control de gestión si se utiliza correctamente, si no que a su vez, a medida que se desarrollan distintos presupuestos, analizando las variaciones y ajustando año a año los mismos, teniendo en cuenta las experiencias y datos anteriores, los presupuestos aportan un importante instrumento de predicción o pronóstico futuro, permitiendo en cierta manera, anticiparse a las situaciones futuras y tomar los recaudos pertinentes. Como tercer beneficio, la presupuestación acompañada de una cultura de rendición de cuentas y comprobación de cupos presupuestarios puede servir como herramienta para controlar y limitar los gastos innecesarios.

Consideramos a su vez que debería acompañarse la presupuestación y análisis de desvíos con la difusión desde las jerarquías superiores, de lineamientos y políticas que permitan a la Asociación promover, desarrollar y arraigar una cultura de rendición de cuentas.

En síntesis se busca proveer a la dirección de la Asociación de herramientas ágiles que permitan detectar los desvíos y tomar medidas correctivas a tiempo.

4.1.4 Información y comunicación

La entidad cuenta con un sistema contable obsoleto, el cual no permite a la Gerencia General utilizar la información ingresada en el sistema para emitir informes sobre la gestión de la organización. Dicha información podría ser utilizada para planear, planificar, evaluar el desempeño y asignar recursos, es por ello, que recomendamos adquirir un sistema contable de gestión que cubra las particularidades de la organización.

4.1.5 Monitoreo

Si bien no realizamos un análisis exhaustivo de la totalidad del Sistema de Control Interno, a través los relevamientos realizados, podemos afirmar que la organización no cuenta con un monitoreo adecuado del sistema.

La A.U.F debe analizar los posibles riesgos, determinar las acciones correctivas para mitigarlos y finalmente determinar las actividades de monitoreo (tanto continuo como de evaluaciones separadas) que debería realizar para verificar que las acciones correctivas se encuentran operativas.

La Gerencia General y/o la Comisión Fiscal deberían realizar este tipo de controles para verificar que el sistema de Control Interno se encuentra adecuadamente

implementado, vigente y funcionando eficazmente, ya que si logran monitorear periódicamente el Sistema de Control Interno, cualquier inexactitud significativa o excepción a las operaciones podrían ser detectadas oportunamente.

El Informe a emitir, con el fin de asesorar al Consejo Ejecutivo debería contener mínimamente ítems tales como: período en que se realizó el monitoreo, actividades y procedimientos realizados, resultado del análisis y situaciones detectadas, recomendaciones para optimizar los controles.

4.2 RECOMENDACIONES DEL PROCESO DE INGRESOS POR VENTA DE ENTRADAS

4.2.1 Determinación de la cantidad y precios de entradas

➤ Recomendamos que se definan criterios escritos para realizar las estimaciones de las entradas a vender en encuentros a disputar, con el objetivo de determinar criterios para que personal distinto al Tesorero pueda realizar estimaciones en su ausencia. Consideramos que se deberían redactar políticas y criterios claros que contengan lineamientos abarcando los ítems que se consideren indispensables a tener en cuenta a la hora de estimar el público que asistirá a los encuentros. En tal sentido deberían tomarse en cuenta factores como por ejemplo: cantidad de público que asistió a los últimos encuentros de los partidos disputados por los clubes locatario y visitante, posiciones en la tabla, capacidad total habilitada del estadio, medidas de seguridad a tener en cuenta, últimos resultados obtenidos por ambos clubes y finalmente

situaciones particulares entre los equipos (partidos clásicos, finales, disputa de puestos de ascenso o descenso, partidos de liguilla, entre otros.). Una estimación más precisa del público que asistirá a los encuentros permitirá, a su vez, reducir el riesgo de contar con recaudaciones no cubiertas por la póliza de seguro, o que requieran medidas de seguridad adicionales.

- Deberían definirse formalmente los criterios a tener en cuenta para seleccionar la cantidad de boleteros necesarios para cubrir la venta de entradas durante los partidos, con el fin de lograr un procedimiento uniforme que permita a otras personas, distintas al Tesorero, realizar dicha estimación de una forma adecuada.
- Contaduría debería recibir la información de los precios de las entradas y controlar que los mismos se encuentren correctamente ingresados en el sistema. Otro medio de control alternativo consistiría en que la carga de precios fuera solo realizada por Contaduría, manteniendo en Tesorería el ingreso y egreso de entradas del sistema de stock, para que exista una adecuada oposición de intereses.

4.2.2 Entrega de entradas a los encargados de recaudación

- El encargado de recaudación de cada encuentro debería firmar la planilla conteniendo precios y numeración de las entradas retiradas, a los efectos de dejar respaldada la conformidad y responsabilidad por los valores percibidos. Se amplía ésta recomendación en el punto final “Oposición de intereses”.

4.2.3 Controles del departamento de Contaduría

➤ Contaduría debería recibir el comunicado de los precios de las entradas a vender en cada fecha de la misma fuente que Tesorería, a los efectos de ingresar los precios en el sistema, asegurando una adecuada oposición de intereses o por lo menos verificar que los precios ingresados por Tesorería coincidan con aquellos autorizados por los clubes locatarios. De este modo puede verificarse que los campos ingresados por Tesorería (precios, cantidades, numeración, número de planillas) sean acordes con la liquidación de los partidos y adicionalmente que la venta se realiza respetando lo indicado por el club locatario.

4.2.4 Oposición de intereses

➤ Para mitigar razonablemente los riesgos en que se incurre al presentarse una inadecuada oposición de intereses en la segregación de funciones del departamento de Tesorería, consideramos que sería conveniente adoptar las siguientes medidas preventivas y detectivas:

- La planilla conteniendo los datos de precios de venta, numeración de las entradas, tribunas, etc. entregadas a los encargados de recaudación deberían ser emitidas en tres vías, de forma pre numerada, recabando mediante firma del responsable, la conformidad respecto a las condiciones incluidas en dicha planilla. Los destinos de las vías serían: vía uno para el encargado de recaudación para el cumplimiento de sus tareas, la segunda para Tesorería como respaldo formal de lo entregado y finalmente la tercera vía con destino

Contaduría para control de precios y cantidades registradas en el sistema por Tesorería, así como también la realización de posteriores controles en la liquidación. Al momento de recibir los remanentes no vendidos de entradas y efectivo recaudado, se debe recabar la firma de quien recibe por Tesorería los valores y adicionalmente debería firmar el encargado de recaudación declarando lo devuelto. Es conveniente que Tesorería confeccione un legajo con las planillas rendidas controlado por Contaduría periódicamente.

- Al momento de realizar las registraciones correspondientes a las liquidaciones de las ventas de entradas, Contaduría debería recibir de Tesorería el legajo acompañado de los comprobantes de gastos realizados en el partido, para realizar el control con la información del sistema.
- Se recomienda así mismo realizar recuentos físicos de existencias de entradas con mayor periodicidad (por lo menos cada dos meses) dada la criticidad de este bien para la Institución.
- Consideramos necesario que la Comisión Fiscal efectúe un monitoreo periódico revisando la implementación de estos controles.

4.3 RECOMENDACIONES PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

Luego del profundo análisis realizado, entendemos que sería recomendable implementar las siguientes medidas y controles destinados a mejorar el proceso de compras de la A.U.F.

4.3.1 Presupuesto

➤ Consideramos recomendable seguir una política vinculada a la realización de presupuesto anual como forma de control de las compras, acompañado de un seguimiento periódico de los gastos. Se deberían elevar informes de gestión y compras al Consejo Ejecutivo periódicamente comparando los gastos reales con lo presupuestado analizando desvíos. Recomendamos previamente a realizar el presupuesto definir objetivos para el área de compras, así como también plantear metas de desempeño y evaluar su cumplimiento.

4.3.2 Autorización de las Compras

➤ El “Manual de procedimientos para compras de bienes y servicios” (Anexo H) debe ser difundido a todos los funcionarios de la organización, verificar que su contenido sea comprendido y que se cumpla con lo dispuesto dentro del mismo, para ello al momento de contabilizar se debería controlar que se haya respetado los niveles de autorización, de lo contrario se deberá comunicar a quien realizó la compra y cuando se considere necesario aplicar las debidas sanciones. Consideramos conveniente que con cierta periodicidad la Comisión Fiscal, realicen estos controles

sobre una muestra de compras.

➤ Todas las coordinaciones de compras deberían realizarse a través del encargado de compras, enviándole una solicitud por escrito o e-mail, conteniendo los requisitos técnicos necesarios del bien o servicio a adquirir. El encargado de compras pediría cotización a por lo menos tres empresas del ramo, para posteriormente armar una orden de compra detallando las cotizaciones obtenidas y adjuntando copia de las ofertas recibidas a los efectos de que sean aprobadas por la o las personas correspondientes, quienes deberán dejar constancia de la razón de la selección. En los casos en que se considere imprescindible adquirir un bien o servicio en particular, o a un proveedor específico, sin tener en cuenta lo cotizado, debería realizarse un Informe escrito por Excepción del Procedimiento, detallando las razones (técnicas, económicas, profesionales, etc.) que a criterio del solicitante deben ser consideradas fundamentales para adquirir el bien o servicio al proveedor señalado. Dichos informes deberían contar con la firma del solicitante y aprobación del Consejo Ejecutivo previo a la realización de la compra. Periódicamente la Comisión Fiscal debería realizar un seguimiento monitoreando que no se utilice esta herramienta de excepción de forma abusiva y discrecional.

➤ La Orden de Compra debería ser pre impresa, pre numerada y emitida en dos vías, vía 1 Contabilidad y Vía 2 Tesorería (esta recomendación es explicada en la recomendación Autorización de pago). Periódicamente debería realizarse un control de secuencia numérica sobre las Órdenes de Compras para verificar que estén todas procesadas por única vez.

4.3.3 Selección de Proveedores

- Incluir en la base de datos de Proveedores los antecedentes de los mismos, adicionalmente se debe actualizar periódicamente, de esta forma se estaría cumpliendo con la exigencia del art. 17 (registro de actuación de empresas) del “Reglamento de Bases y Condiciones Generales”. Sería conveniente agregar a dicha base de datos: referencias, precios, productos, dirección, página web, datos de convenio y facilidades acordadas. Esta planilla deberá ser consultada cada vez que se deban solicitar cotizaciones, analizando principalmente los antecedentes de los proveedores.
- Para el pago de sueldos u honorarios a profesionales universitarios o procuradores se les debería exigir certificado de estar al día con la caja de profesionales. En el caso de proveedores de obra y servicios tercerizados se les debería exigir declaración nominada de historia laboral y recibo de pago de cotizaciones al organismo previsional, certificado que acredite situación regular de pago de las contribuciones a la seguridad social, constancia del B.S.E. (Banco de Seguros del Estado), planilla de control de trabajo y recibo de haberes (Ley 18.251). Sería necesario mantener archivadas fichas actualizadas de los proveedores con la documentación presentada.
- Las compras de bienes y servicios deberían realizarse de acuerdo a los procedimientos vigentes a la fecha de la compra. Para compras significativas siempre debería existir una solicitud de cotización a proveedores en forma escrita, siendo necesario que en los casos de concursos de precios públicos o restringidos que supere

el monto fijado anualmente por el ejecutivo, se realicen de acuerdo al “Reglamento de Bases y Condiciones Generales” vigente (ver Anexo G). La realización de concursos de precios públicos o restringidos debería realizarse preceptivamente cuando se supere un monto a determinar, fijado también anualmente por el Consejo Ejecutivo. Para las compras no significativas que se realizan a proveedores habituales se debería dejar constancia por escrito del análisis anual de precios para verificar que es el proveedor más conveniente.

➤ En nuestra opinión podría lograrse en una baja de los costos y/o aumento de beneficios, si se establecieran convenios con empresas de transporte aéreo internacional, pudiendo negociar publicidad como contraprestación y administrando los beneficios de “millas por viajero frecuente” y similares ofrecidos por las compañías aéreas dado la asiduidad y distancias viajadas. Así mismo se podría estudiar la posibilidad de realizar convenios con cadenas hoteleras por alojamiento y en todos los casos coordinar desde Montevideo los servicios de transporte y estadía de los viajes de las delegaciones al exterior.

4.3.4 Recepción del Bien o Servicio

➤ En el caso de bienes, el encargado de compras o el empleado que solicitó la compra debería ser el que firme la factura dando conformidad de la recepción y que cumpla los términos y condiciones requeridos previamente, en caso de que sea recibido por el encargado de compras, cuando el solicitante de la compra retira el bien en Contaduría debe firmar la factura. Al momento de registrar la factura esto debe ser

verificado.

En el caso de servicios, quien los solicitó debe firmar la factura dando conformidad de que fueron prestados efectivamente debido a la característica de intangibilidad del gasto. Al momento de registrar la factura esto debe ser verificado.

En la Orden de Compra se debería especificar el plazo de entrega acordado con el proveedor y semanalmente el encargado de compras debería verificar que las compras no cumplidas estén dentro del plazo de entrega.

➤ Tanto en la Sede de la A.U.F. como en el Complejo Uruguay Celeste, el personal administrativo debería llevar una planilla, que sea firmada por el personal de limpieza y seguridad, al ingreso y salida, la cual deberá ser controlada con las horas facturadas y en caso de diferencias significativas hacer los debidos reclamos a la empresa que brinda el servicio.

Por un tema de estructura de la A.U.F. no es posible que exista un departamento de Compras, debido a que el flujo de estas operaciones no son suficientes para la dedicación exclusiva de una persona a las compras, por lo tanto consideramos adecuado que el Encargado de Compras sea el Sub Jefe de Contaduría, lo que sí se debería tratar es que las registraciones fuesen hechas por personal contable que no participe del proceso de compras para que haya separación de funciones.

Al cierre del ejercicio se debería chequear las compras que se recibieron previo al cierre y se pagan luego del cierre para que no existan errores de corte.

4.3.5 Autorización de Pago

- Entendemos necesario emitir una Orden de Pago o en su defecto tener un control que lo supla, incluyendo en la Orden de Compra pre numerada la autorización de Pago de uno de los miembros del Consejo Ejecutivo y el Gerente General, luego de haber controlado que la orden de compra haya sido autorizada de acuerdo al “Manual de procedimientos para compras de bienes y servicios”, que la factura cuente con la firma del funcionario de la A.U.F. que solicitó la compra y sello de contabilizado. A su vez en el talón de pago se debería incluir la fecha de autorización del pago y número de cheque.
- Para que exista una debida oposición de intereses deberían encontrarse separadas las funciones de compra y pago, por lo tanto quien emite los cheques y paga debería ser Tesorería únicamente.
- Recomendamos utilizar sello de “Pago” una vez realizada la erogación, inutilizando la Factura y la Orden de Compra.
- Fijar para el Fondo Fijo: tope para realizar pagos, monto del mismo y punto de reposición.

4.3.6 Registración

- Contaduría al momento de contabilizar una compra debería controlar que se haya respetado los niveles de autorización al realizarla, que los datos de la Orden de Compra coincidan con la Factura y que la misma tenga la firma de la persona que solicitó el bien o servicio.

- También debería controlar, al momento de registrar un pago, que el mismo fue autorizado debidamente y que tenga el sello de Pagado.
- Las conciliaciones con los proveedores deberían hacerse siempre por escrito y monitoreadas periódicamente por la gerencia.
- El Jefe de Contaduría debería revisar mensualmente las conciliaciones bancarias, verificando la no existencia de partidas conciliatorias relevantes, antiguas y no contabilizadas por la entidad. Luego de revisada se debe firmar la misma para dejar evidencia de dicho control.

4.3.7 Consideraciones Adicionales

- Para el resto de los bienes (principalmente activo fijo) se debe contar con un inventario actualizado el cual debe ser revisado al momento que surja la necesidad. Adicionalmente, se debe realizar recuentos periódicos para verificar la existencia de los mismos.

4.3.8 Gastos en el Exterior

- En cuanto a los gastos en el exterior recomendamos aprobar por parte del Consejo Ejecutivo las “Disposiciones Particulares” propuestas por la Comisión Fiscal (ver Anexo J), estas incluyen una planilla de rendición de gastos y consideramos debería ser de uso obligatorio para facilitar los controles. Adicionalmente agrega un artículo que establece que deberán ser comprobados los gastos con su correspondiente documento legal oficial (factura, boleta, nota fiscal, recibo, etc.) que certifique el gasto. Consideramos que es fundamental agregar artículos que fijen sanciones

(económicas y/o disciplinarias), facultando al Consejo Ejecutivo a aplicarles multas, pudiéndose descontar de los viáticos, o inhabilitarlos a realizar viajes, a quienes no cumplan con el “Reglamento sobre Rendición de Cuentas”, principalmente por incumplimiento con los plazos fijados para entregar las rendiciones y por la realización de gastos no justificados debidamente, sin la autorización correspondiente o innecesarios para los fines del viaje.

A nuestro juicio si bien la reglamentación se encuentra desactualizada, consideramos que puede ser un medio eficiente para controlar los gastos de las delegaciones no solo si se fiscaliza su aplicación y denuncian las situaciones discrepantes, sino que es necesario tomar medidas correctivas.

Consideramos que todos los Reglamentos deben ser revisados y actualizados periódicamente, y principalmente verificada su aplicación por parte de la omisión Fiscal.

4.4 OTRAS RECOMENDACIONES

➤ Entendemos que sería necesario que los Estados Contables anuales de la Asociación se presenten a la Asamblea de Clubes siempre acompañados de un informe de auditoría, no solo cuando el endeudamiento con el sistema financiero sea igual o superior al 15% de la Responsabilidad Patrimonial Básica para Bancos (como obliga la Comunicación N° 2006/151 del BCU). Al existir tantos intereses en juego sobre la A.U.F., principalmente por parte de los clubes, los Estados Contables deben contar el aval de un informe de auditoría.

➤ De tomarse en cuenta la recomendación anterior entendemos innecesario que la Comisión Fiscal realice un Informe de Revisión Limitada, estos procedimientos brindan menor seguridad en cuanto a la información contable que los realizados en la auditoría externa y sería de mayor utilidad para la organización que la Comisión se aboque a evaluar periódicamente: el cumplimiento de los manuales de procedimientos escritos así como toda normativa interna o externa, el cumplimiento de los objetivos y las metas fijadas; y cuando encuentre fallas debería recomendar las medidas para su corrección.

ANEXO A - Cuestionario Gerente General

Nº	Pregunta	Respuesta
Preguntas vinculadas al procedimiento de compras		
1	¿Qué compras son autorizadas por usted?	Entre U\$S 5.000 y U\$S 30.000
2	¿A partir de que monto?	
3	¿Cuál es la definición del nivel de autorizaciones para pagar con fondo fijo, para comprar en el complejo sin fondo fijo con la autorización del Intendente, las que autorizaría la Gerencia General y las que autorizaría el Consejo Ejecutivo?	Con fondo fijo en el complejo hasta \$ 3.000, hasta U\$S 5.000 autorizado por Gerencia General, entre U\$S 5.000 y U\$S 30.000 realizadas por Comisión de Adquisiciones y a partir de los U\$S 30.000 autorizado por el Consejo Ejecutivo.
4	¿Cómo las autoriza?	Comunicación telefónica y firma de facturas, o firma directamente.
5	¿Qué controles realiza?	Arquea FF del complejo y controla facturas con lo solicitado.
6	¿Qué evidencia queda?	Firma.
7	¿Tiene el personal de la entidad, conocimiento de los niveles de autorización y los términos y condiciones para realizar las compras?	Si, límites inciertos, no hay procedimiento o niveles fijos por escrito, los sectores a veces tienen normativas no formalizadas.
8	¿Hay presupuesto y planificación específica para el complejo o es parte de la global?	Se incluye dentro del presupuesto global. Los principales rubros presupuestados y los más detallados son los de la actividad del Complejo.
9	¿Cómo se diseña el presupuesto? ¿Quiénes participan?	En reunión con las áreas intervinientes: Gcia.Deportiva, GG, Contaduría y Asesoría legal (por los juicios en curso). Se toma en cuenta la experiencia previa.
10	¿Cuál es el procedimiento para los gastos en el exterior? ¿Y para la compra de pasajes?	El disponible para los gastos en los viajes es llevado por un encargado (presidente de la delegación, presidente de un club) contra firma de vale. Tiene las potestades de gastar lo necesario y custodiar los fondos durante el viaje. Viajan con la delegación para fiscalizar y organizar: el GD, 2 administrativos y un representante del CE. Al retorno rinden cuentas de lo gastado y la Comisión Fiscal es la encargada de aprobarlo. Pasa luego a contaduría.
11	¿Para presupuestar: Qué costos se consideran fijos y que margen se toma para los variables?	Es muy complicado planificar, se realiza por experiencias anteriores.

N°	Pregunta	Respuesta
Como se elige la oferta más conveniente		
12	¿Se utiliza el Reglamento de bases y condiciones generales de compras?	No
13	¿Por qué?	Se encuentra desactualizado
14	¿Lo considera actualizado?	No
15	¿Se solicitan varias cotizaciones? ¿En qué instancias?	Sí, para mayores a U\$S 5.000 solicita cotizaciones la Comisión de Adjudicaciones.
16	¿Por escrito?	A veces
17	¿Quién solicita?	Compras
18	¿Se requiere autorización para elegir un proveedor sin previa cotización?	N/A, se solicitan varias cotizaciones.
19	¿Quién evalúa y selecciona la oferta más adecuada?	Hasta U\$S 5.000 la Gerencia General, entre U\$S 5.000 y U\$S 30.000 la Comisión de Adquisiciones y a partir de los U\$S 30.000 el Consejo Ejecutivo.
20	¿Se analizan y verifican los siguientes ítems dentro de la cotización: Precios, calidad, plazos de entrega, plazo de pago y reputación?	Sí
21	¿Se documenta la selección del proveedor y las razones? ¿Queda evidencia?	Sí, queda registrado en la orden de compra.
22	¿Se verifica disponibilidad financiera previa a la realización de la compra?	Sí, semanalmente se cuenta con informes de Bancos, Acreedores, Deudores, etc.
Cuál es el procedimiento del pago de la compra		
23	¿Qué controles realiza al momento de firmar los cheques?	Se recibe los cheques con una panilla controlada por contaduría. Se adjunta fotocopia de facturas firmada por GG o CE dependiendo de los montos.
24	¿Le traen un legajo?	Sí
25	¿Quiénes firman los cheques?	3 firmas- GG, Consejo Ejecutivo y Tesorería o Contaduría indistintamente.
26	¿Cómo se aseguran que las compras que se autorizan desde Guayabo se hayan recibido, antes de realizar el pago? Tanto para obras como bienes.	Firma de facturas dando OK.
Filosofía y estilo de dirección		
27	¿Se manifiesta el interés de la dirección de la entidad con el sistema de control interno a través de reuniones, conferencias internas, cursos y otros medios que permita percibir a toda la organización el compromiso de la alta dirección con el sistema de control interno?	Sí
28	¿Existe orientación hacia la administración por resultados?	No. Se busca equilibrio.

N°	Pregunta	Respuesta
29	¿Existe una alta rotación de personal en funciones claves? El término rotación de personal está referido aquí a pérdidas o despidos de personal clave para la organización.	No, es baja.
30	¿Se aplican políticas activas para la retención del personal clave?	Sí, se pagan cursos para empleados claves. No se acostumbra a dar incentivos económicos.
31	¿Se utiliza el presupuesto como herramienta de control?	No, se busca profesionalizar y utilizar como herramienta, es difícil.
32	¿Se observa una actitud responsable ante la generación de información, tanto contable/financiera como de gestión?	Sí, es eficaz y eficiente.
Misión, objetivos y políticas		
33	¿Tienen definido misión, visión y objetivos de la AUF?	Misión y Visión: En el estatuto, a su juicio desactualizado o demasiado "teórico". Objetivo: Continuidad de la AUF (evitar problemas financieros) Misión: actualmente junto a Tabárez, fomentar el fútbol infantil y en el interior del Uruguay, fin social.
34	¿Han sido notificados formalmente a todos los integrantes de la organización?	No
35	¿Se ha verificado su comprensión?	No
36	¿Existe un plan de acción/estrategia anual?	No, la intención del gerente es profesionalizar la gestión y crear, utilizar y evaluar, presupuestos, planes anuales y estrategias que puedan servir de herramienta para la consecución de objetivos.
37	¿Las estrategias definidas se condicen con los objetivos?	
Evaluación del Riesgo		
38	¿Tiene la entidad un análisis de riesgo considerando los objetivos de la organización y las fuentes de probables riesgos (internos y externos)?	No
39	¿Se hace una revisión periódicamente de los mismos para anticipar el accionar ante los acontecimientos que pueden influir en la obtención de resultados?	N/A

Nº	Pregunta	Respuesta
40	<p>¿Los mecanismos utilizados para identificar riesgos incluyen los siguientes factores?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Futuros recortes de presupuesto, - Problemas con el sistema de información (considerar si se realizan periódicamente <i>backups</i> de información principal) - La Excesiva centralización o descentralización de operaciones, - Falta de competencia del personal y sus requerimientos de capacitación, - Posibilidades de retiros masivos de personal clave/gerencial, - Falta de financiamiento. - Cambio en mediano plazo de los integrantes del consejo ejecutivo 	N/A
41	<p>¿Se analiza la falla en los controles que puede haber provocado en el pasado la pérdida de recursos, errores en la información, o incumplimientos legales o normativos?</p>	N/A
42	<p>¿La identificación de riesgos toma en consideración los hallazgos de auditorías, tanto internas como externas?</p>	N/A
43	<p>¿Existen mecanismos adecuados para identificar riesgos externos, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necesidades o requerimientos de Organismos externos - Modificaciones en la legislación o normativa, - Cambios institucionales (por ej.: clubes), - Alteraciones en la relación con los mayores proveedores? 	Sí, se cuenta con sala de abogados, consejeros profesionales rentados exigidos por normativa FIFA.
44	<p>¿Están todas las áreas instruidas para transmitir a la alta dirección cualquier variación que se produzca en lo institucional, operativo, tecnológico, normativo, presupuestario, regulatorio, que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la entidad/programa o del área?</p>	Sí
Actividades de control		
45	<p>¿Se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos significativos identificados?</p>	N/A
46	<p>¿Los mismos son aplicados apropiadamente?</p>	N/A
47	<p>¿Son adecuadamente comprendidos, no sólo en cuanto a la actividad en sí sino en esencia, por todo el personal?</p>	N/A
48	<p>¿Se evalúan periódicamente para asegurarse que aún están operando adecuadamente al fin que les diera origen?</p>	N/A
49	<p>¿Se realiza un control de la ejecución/desempeño contra lo presupuestado y con lo acontecido en ejercicios anteriores?</p>	Actualmente no, pero se tiene la idea de empezar a hacerlo.

N°	Pregunta	Respuesta
50	¿Se realiza tal comparación a nivel de cada una de las áreas? ¿Se involucra en tales evaluaciones a las direcciones y jefaturas?	No
51	¿Se preparan los informes necesarios para tal control?	N/A
Coordinación entre tareas		
52	¿Existe un flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la organización?	Sí
53	¿Los objetivos definidos en cada una de ellas son compatibles?	No
54	¿Se promueve la integración entre las áreas de forma que se desempeñen armónica y coordinadamente?	Sí
Documentación		
55	¿La documentación, tanto aquella en soporte papel como electrónica, es útil a la alta dirección, jefaturas u otras con tareas de evaluación?	Sí, en ese sentido es eficaz y eficiente.
Acceso restringido a los recursos, activos y registros		
56	¿Existen restricciones para el acceso a los recursos y registros sólo al personal especialmente autorizado?	Sí
57	¿La responsabilidad de rendir cuentas sobre los recursos asignados y la custodia de los registros (cualquiera sea el soporte) está asignada a ciertas personas específicamente?	Sí
58	¿Con qué periodicidad se comparan los recursos existentes contra los registros?	Informes semanales y arqueos sorpresivos.
59	¿Aquellos activos de alta vulnerabilidad al robo, utilización no autorizada (dinero, valores, equipos y otros de alto valor) tienen medidas de guarda y acceso apropiadas?	Sí, se cuenta con seguros varios (incluso caída de aviones en el complejo), garitas de seguridad, custodia fondos por empresa de caudales.
60	¿El dinero y valores negociables se mantienen bajo llave?	Sí
61	¿Existen seguros para equipos, valores en tránsito y otros activos vulnerables?	Sí, contra robo, incendio, etc.
62	¿Los insumos están adecuadamente guardados y con la protección necesaria?	Sí
63	¿Existen alarmas contra incendio?	Sí
64	¿Se han identificado en la organización las tareas de alto riesgo de que se cometan irregularidades, tales como fraude o actos de corrupción?	No
Indicadores de desempeño		
65	¿Se han establecido indicadores y criterios para la medición de la gestión?	No
66	¿Son consistentes con las especificaciones de la misión y objetivos?	N/A

Nº	Pregunta	Respuesta
67	¿Se analizan periódicamente los resultados alcanzados (por la aplicación de estos indicadores) contra lo planificado y se analizan los desvíos?	N/A
68	¿En esos casos se toman medidas correctivas oportunas?	N/A
Información y comunicación		
69	¿Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?	Sí, contaduría envía periódicamente los saldos de: banco, créditos y deudores.
70	¿Están disponibles dichos informes oportunamente al personal adecuado?	Sí
71	¿El contenido de la información es el apropiado?	Sí
72	¿Es confiable y oportuna?	Sí
73	¿El sistema de información es adecuado a las necesidades de información de la organización?	No, obsoleto e incompleto (Plataforma DOS), a medida en 1996 y sin actualizar.
74	¿Considera que el sistema es tecnológicamente adecuado para las necesidades de información de la organización?	No
75	¿El sistema permite actualizaciones?	No
76	¿Se mantienen canales de comunicación adecuados con terceros interesados directa o indirectamente? Usuarios/beneficiarios de las acciones de la organización - proveedores - comunidad - prensa - auditores - etc.	Sí
Supervisión		
77	¿Dentro de la propia gestión existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos?	Sí, de ello se encargan la Comisión Fiscal y el Departamento Contaduría.
78	¿La supervisión en práctica enfatiza en la responsabilidad de los gerentes y otros con funciones de supervisión por el funcionamiento del sistema de control interno?	No
79	¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros? Por ej.: gastos de viajes al exterior.	Sí, la Comisión Fiscal controla dichos gastos.

ANEXO B - Cuestionario Jefe de Recursos Humanos

Nº	Pregunta	Respuesta
Integridad y valores éticos		
1	¿Existe Código de Ética o Conducta que exprese principios de integridad que determinen las políticas de la AUF respecto a asuntos críticos donde puedan verificarse conflictos de interés, uso inadecuado de recursos, percepción de incentivos?	No existe un Código de Ética o Conducta, se cuenta con un reglamento interno (aprobado en el año 1992) que prevé la no aceptación de incentivos o compensaciones de instituciones o particulares, pero lo hace de forma genérica y no sobre casos puntuales. En el caso de alguna irregularidad se notifica al Jefe de Área y a la Gerencia, para que cada uno emita un informe detallando la situación. Posteriormente, analizando el legajo de antecedentes del empleado y dichos informes, el Consejo Ejecutivo define la sanción a aplicar, teniendo el empleado posibilidad de reunirse con el Ejecutivo para explicar la situación.
2	¿Han sido notificados formalmente a todos los integrantes de la organización y se ha verificado su comprensión?	Se trata con un reglamento con muchos años de antigüedad, la gran mayoría de los funcionarios conoce el mismo.
3	¿Cómo se premia o castiga al personal por cumplimiento y violaciones al código de ética?	De acuerdo al reglamento están previstos sanciones disciplinarias que van desde la observación hasta la destitución. El departamento de RRHH está diseñando un plan, para que luego de ser aprobado por el Ejecutivo, queden plasmadas por escrito las conductas a seguir en la organización y las políticas de premiación por desempeño a aplicar a los empleados.
4	¿Se dan a conocer las situaciones, castigos y premios?	Al tratarse de un número reducido de personal la mayoría de las situaciones son públicas.
5	¿Los reconocimientos y promociones son exclusivamente por logros y desempeño?	No siempre ha funcionado de ese modo. Hasta el año 1997 existía un reconocimiento económico por el desempeño de los empleados, se está tratando de implementar a corto plazo nuevamente.
Competencia personal		
6	¿Se han definido los puestos necesarios para llevar adelante los objetivos esperados?	Sí, existe una propuesta de reorganización interna la cual prevé asignar un puesto para cada empleado, actualmente está en proceso de aprobación.
7	¿Esa definición incluye todas las tareas que debe desarrollar el empleado y los requerimientos de supervisión necesarios?	
8	¿Se han definido las competencias/capacidades necesarias y perfiles requeridos?	
9	¿Existe evidencia de que dichos requerimientos se respetan?	N/A

N°	Pregunta	Respuesta
10	¿Se da cumplimiento de los procedimientos previstos para el reclutamiento del personal: esto es, en cuanto al proceso de selección del mismo y de comprobación de las habilidades/capacidades (requerimiento de títulos, certificados de empleo/servicios, documentaciones varias) y entrevistas?	La rotación de empleados es baja, a su vez las tareas desarrolladas por el personal que egresó en el último tiempo, fueron cubiertas por empleados de la propia organización sin registrarse nuevos ingresos de personal. En el plan de reorganización se definen los requisitos que debe tener el personal en función del cargo, y actualmente se realiza un proceso de selección lo cual antes no sucedía.
11	¿Existe un Plan de Capacitación de la organización que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos?	No lo hay, pero la organización es contemplativa en este tema, subvencionando la capacitación de los empleados, muchas veces hasta en un 100% del costo, siempre que esté relacionado con la tarea que realiza el mismo.
12	¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?	Hoy día no, la idea comenzar a realizarlo.
13	¿Son conocidos por todos los integrantes de la organización los criterios de promoción, ascensos o incremento de las remuneraciones?	N/A
Organigrama		
14	¿La organización cuenta con un organigrama?	Sí, es del año 1992, definido en el reglamento de organización administrativa. Es desactualizado, existe una propuesta de nuevo organigrama, la cual se encuentra aprobada por el Consejo Ejecutivo, pero para ser aplicado se requiere también la aprobación del gremio de empleados, estando en proceso de discusión .
15	¿Está difundido a toda la organización?	Sí, se toma en cuenta para la definición de los puestos del personal.
16	¿Hay una clara definición de responsabilidades y las mismas son adecuadamente conocidas por los responsables en cargos críticos?	Si bien no existe documentación que describa las responsabilidades del personal en todos los cargos, los empleados de la organización tienen claras sus responsabilidades, básicamente debido a su antigüedad en la organización.
17	¿La asignación de responsabilidad está en relación directa con el nivel de decisiones (asignación de autoridad) y de remuneraciones de cada uno de los integrantes de la organización?	Esta es una de las razones por las cuales se está en proceso de reorganización.
18	¿Los empleados de la entidad tienen claros la misión, visión y los objetivos de la asociación?	La misión está definida en el Estatuto pero no se encuentra difundida a los empleados. No existen visión y objetivos definidos.

ANEXO C - Cuestionario Encargada de Compras (Sub Jefe de Contaduría)

Nº	Pregunta	Respuesta
Conocimiento general de la organización		
1	¿Existe y conoce la Misión Visión y Objetivos de la AUF?	No existe o en caso de existir no conozco.
2	¿Conoce el personal encargado de compras las distintas actividades que desarrolla la AUF?	Sí
Conocimiento general del procedimiento de compras		
3	¿El departamento de Compras cuenta con Misión, Visión y Objetivos escritos?	No
4	¿Cree usted que se cumple con los mismos?	N/A
5	¿Se realizan evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento de Objetivos?	N/A
6	¿Existe un responsable de la coordinación de las compras?	Sí, Subjefe de Contaduría en el caso de compras significativas, dicho Sub Jefe y Proveeduría para compras corrientes, Intendente y Cocinero para compras del Complejo Uruguay Celeste.
7	¿Cuentan con manuales de Procedimientos escritos?	Para las significativas sí, en los demás casos no.
8	¿Conoce su contenido, se aplican?	Sí, conozco el contenido pero no se aplican.
9	¿Los considera útiles y actualizados?	No
10	¿Cómo funcionaba la Comisión de Adjudicaciones?	Para montos mayores a un valor preestablecido, se solicitaban y evaluaban varias cotizaciones para seleccionar la más conveniente.
11	¿Cómo se conformaba?	Conformado por miembro del Ejecutivo, Contador General y Jefe Contaduría.
12	¿En qué situaciones era preceptiva su participación?	Compras mayores a \$ 100.000
13	¿Se cumple actualmente con el Reglamento de Bases y Condiciones Generales de Compras?	No
14	¿Se cuenta con un sistema informático para la gestión de la compra?	No
15	¿Se coordinan las actividades de compras con otras áreas (por necesidades y autorizaciones)?	Proveeduría mantiene stock de insumos corrientes (papelería, etc.), son las únicas compras que se coordinan. Otras necesidades son consideradas específicas de cada área y carece de sentido coordinarlas.

Nº	Pregunta	Respuesta
16	¿Todas las compras se efectúan a través de un responsable de compras?	Sí, hay diferentes responsables. Consejo Ejecutivo (montos elevados), Gte. Gral. (no son específicas), viajes (Secretario de Asuntos Económicos y Gte. Deportivo), en el complejo Cocinero e Intendente.
17	¿Cómo se verifica que todas las solicitudes fueron procesadas?	No se verifica.
Como se elige la oferta más conveniente		
18	¿Se solicitan varias cotizaciones? ¿En qué instancias?	Sí, para compras de pasajes por lo general se solicitan varias cotizaciones. Se solicitan más de 3 cotizaciones para compra de Equipamientos y Computación. En algunas compras ordenadas por CE y GG no se solicitan varias cotizaciones. En el caso de compras corrientes y del complejo no se solicitan varias cotizaciones dado que manejan proveedores con alto grado de lealtad, a la hora de seleccionarlos toman en cuenta principalmente límites de crédito y facilidades de pago. Anualmente se verifican precios y se solicita a los proveedores corrientes que mejoren el precio más bajo. Por situación de disponibilidad financiera priorizan <u>relacionamiento con proveedores de toda la vida.</u>
19	¿Por escrito?	Para las significativas en general sí, en los demás casos no.
20	¿Quién solicita?	En el caso de significativas GG, CE, Sub Jefe Cría, en los demás casos los proveedores ya están definidos.
21	¿Se requiere autorización para elegir un proveedor sin previa cotización?	Sí
22	¿Quién evalúa y selecciona la oferta más adecuada?	En el caso de significativas GG, CE, Sub Jefe Cría, en los demás casos los proveedores ya están definidos.
23	¿Se analizan y verifican los siguientes ítems dentro de la cotización: precios, calidad, plazos de entrega, plazo de pago y reputación?	Precio sí, calidad sí, plazo entrega depende de necesidad, plazos de pago 30 días o dependiendo del volumen, reputación es fundamental en algunos casos, relación y lealtad fundamental. En el caso de compras corrientes se analiza anualmente.
24	¿Se documenta la selección del proveedor y las razones? ¿Queda evidencia?	Sí, GG o CE marca en la orden de compra la selección.
Como se realiza la orden de compras		
25	¿Existe emisión de órdenes de compras?	Sí, excepcionalmente CE y GG no generan OC, para compras corrientes y del complejo no se usan (proveedores ya están definidos).
26	-¿Son pre numeradas? -¿Cuántas vías se emiten? -¿Qué destino tienen dichas vías? -¿Quién puede emitir la OC?	No. Una vía se emite. Su destino es Bibliorato de Compras en Contabilidad. La emite Departamento Contable.
27	¿Toda orden de compra está ligada a una solicitud?	No hay solicitud de pedido.

Nº	Pregunta	Respuesta
28	¿Se controla la pre numeración?	N/A
29	¿Existe un lapso de tiempo para emitir la OC luego de seleccionar la oferta?	N/A
30	¿Se verifica disponibilidad financiera previo a la realización de la compra?	Sí
31	¿Qué datos que se incluyen dentro de la OC: Características del producto o servicio?	Fecha, área de solicitud, detalle del bien, proveedores, costo unitario, costo total.
Cuál es el procedimiento para autorizar una compra		
32	¿Quién autoriza las compras? ¿Existen distintos niveles de autorización de acuerdo al monto?	Las significativas GG y CE, las corrientes Jefe o Sub Jefe de Cría. y las del complejo no significativas Intendente y Cocinero.
33	¿Cómo se documenta la autorización?	Firman la OC.
34	¿Existen topes en función del monto de compra o presupuesto?	Sí, pero no se encuentran formalmente especificados.
Cuál es el procedimiento de registración de la compra		
35	¿Quién verifica la factura del proveedor con remito y la OC? ¿Es independiente al proceso de compras?	En caso de significativas y corrientes se firma factura, en el caso de significativas en la OC no se deja constancia de que se recibió el pedido, en el complejo verifica Cocinero e Intendente y si son de mantenimiento solo el Intendente. No son independientes al proceso de compras.
36	Hasta el momento del pago, ¿dónde se guarda la factura?	Bibliorato en contaduría.
37	¿Se arma legajo de compras (juntar remito, OC, factura, OP)? ¿Se inutiliza el legajo por registro?	No, se guarda OC en bibliorato Compras, y en bibliorato Caja la factura, fotocopia OC, y recibo. Proveedores corrientes se registra con la factura, y proveedores nuevos registra con el pago. Se sella como contabilizado.
Cuál es el procedimiento del pago de la compra		
38	¿Existen Órdenes de Pago? ¿Qué campos contiene? ¿Se deja constancia en la OP del medio de pago utilizado y las características?	No, se adjunta a los cheques a firmar una planilla figurando: nombre, concepto e importe.
39	¿Son pre numeradas?	N/A
40	¿Se controla la pre numeración?	N/A
41	¿Qué evidencia queda del pago, se inutiliza de alguna manera?	Adjuntan recibo con facturas.
42	¿Cuántas vías se emiten?	N/A
43	¿Se archivan con el legajo (OC, factura, remito y OP)?	Se archiva con fotocopia OC, factura y recibo.
44	¿Quién autoriza las OP? ¿Existen niveles definidos?	No hay OP, se hace listado Excel con cheques a emitir, los cheques llevan tres firmas, por cualquier monto.

N°	Pregunta	Respuesta
45	¿Se inutiliza el legajo por pago?	Se adjunta recibo a factura paga.
46	¿Cuándo hay cambio en pago a proveedores: la gerencia autoriza la Nota de Crédito?	Para las significativas se realiza observación dentro de la OC por la variación de precio, y se solicita autorización a GG para proceder con el pago. En los demás casos no es común que haya NC.
47	¿Qué evidencia queda de que la factura fue pagada?	En factura no queda evidencia.
Controles sobre las compras		
48	¿Se verifica si existe en stock la mercadería solicitada? ¿Quién lo realiza?	N/A en el caso de significativas y complejo porque no manejan stock. En el caso de corrientes Proveeduría chequea stock de insumos y realiza solicitud cuando baja el nivel. La compra de entradas las gestiona Tesorería anualmente.
49	¿Se verifica que lo recibido coincida con lo especificado en la OC y condiciones (plazos, calidad, etc.)?	Sí, Contaduría controla lo recibido con la factura y la firma, en el complejo Cocinero e Intendente verifican lo recibido, tildan y ambos firman la factura.
50	¿Qué seguimiento se realiza a la OC desde que se emite hasta que llega el producto o presta el servicio?	Se mantiene en gaveta pendiente.
51	¿En caso de que el proveedor no responda que se hace?	Se lo llama.
52	¿Cuenta con archivo de OC y seguimiento, como se ordena?	Se mantiene en gaveta pendiente.
53	¿Se verifica que coincidan remitos (o factura), orden de compra con lo recibido? ¿Qué evidencia queda del control?	Sí, Contaduría controla lo recibido con la factura y la firma, en el complejo Cocinero e Intendente verifican lo recibido, tildan y ambos firman la factura.
54	¿Cómo se aseguran que la OC no se vuelva a utilizar?	Se archiva.
55	¿Con qué frecuencia se realizan las conciliaciones bancarias?	Mensualmente, se revisan únicamente si existen partidas conciliatorias inusuales. Al cierre de balance la totalidad de la conciliación es revisada por el Jefe de Contaduría.
Administración de proveedores		
56	¿Cuenta con base de datos de proveedores? ¿Qué campos contiene?	Sí, se usa una planilla Excel. Realizado para facilitar la tarea del encargado, no establecido como política. Contiene nombre, rubro, tel., nombre contacto, mail. No incluye antecedentes.
57	-¿Se actualiza? -¿Con qué frecuencia? -¿Quién la actualiza?	Solo cuando surge algún cambio. No es frecuente. Encargada de compras.

Nº	Pregunta	Respuesta
58	¿Qué exigencia legal se les solicita a los Proveedores? - Bienes - Obras - Servicios Profesionales (al día caja de profe.)	Ninguna
59	¿Existen convenios con proveedores?	No
60	¿Quién los autoriza?	N/A
61	¿Cómo se controla que se cumplan?	N/A
62	¿Se realizan conciliaciones periódicas con los proveedores?	Sí, telefónicamente o vía mail.
63	¿Se realiza análisis de antigüedad de cuentas a pagar?	Sí, cada 15 días se emite listado de cuentas a pagar, y se cancelan las facturas más antiguas.
64	¿Quién realiza análisis de los vencimientos?	Sub Jefe de Cría.
65	¿Existe el Registro de Actuación de Empresas, que refiere el Art. 17 del Reglamento de Bases y Condiciones Generales?	No
66	¿Se encuentra actualizado? ¿Se consulta oportunamente?	N/A
Administración de inventario		
67	¿Existe control habitual de existencias?	En el caso de significativas y complejo no manejan stock. En el caso de corrientes Proveeduría maneja bajos volúmenes de stock de insumos y se controla.
68	¿Con que periodicidad?	Anualmente.
69	¿Existe limitación al acceso de los bienes?	Sí.
Varios		
70	¿Están separadas las funciones de Compra, Recepción, Registro?	Compra y recepción no están separadas, registro sí está separado.
71	¿La persona que verifica el compromiso y autoriza el pago es distinta de quien: -autoriza la compra -elabora la OC -recibe el pedido -Registra el compromiso -firma los cheques?	No siempre, GG y CE pueden ordenar compra y firman cheques y ordenan pagos.
72	¿Cuándo existe devolución de mercadería, quien autoriza? ¿Cómo se registra?	No existen devoluciones, no son comunes.

Nº	Pregunta	Respuesta
Análisis de gestión presupuestal		
73	¿Cuenta con Presupuesto que planifique la adquisición de Bienes, Insumos y Servicios?	Sí, no se realizó el año anterior.
74	-¿Hay planificación de compras y gestión de stock? -¿Se lleva a cabo? -¿Existe reporte periódico del avance?	No hay, pero se buscará que exista análisis de la variación del presupuesto de forma bimensual.
75	¿En qué consiste? ¿Considera apropiado el método de planificación y gestión para cubrir las necesidades de la organización?	No
76	¿Se verifica que la solicitud se encuentre incluida en capítulo presupuestal, y con cupo en dicho capítulo?	No, se justifica en el hecho de que es difícil realizar proyecciones y presupuestos de gastos por actividad de la selección ya que no siempre es posible anticiparse a posibles partidos, etc. Si surge la oportunidad deportiva queda de lado el análisis presupuestal ya que el gasto es imprescindible.
77	¿Se presenta informe y resumen de las compras a las autoridades? ¿Con qué frecuencia?	No
78	¿Se verifica que se cumplan con lo establecido en el presupuesto? ¿Qué evidencia queda? ¿Se analizan los desvíos presupuestales?	No, se intentará realizar, con las limitaciones expresadas en la pregunta 76.
79	¿Quién lleva cabo el análisis?	Va a ser el encargado de compras.
80	¿Existen metas de desempeño en cuanto a compras?	No
Consultas relativas a Ventas de Entradas		
81	¿Cómo recibe Contaduría las liquidaciones de los partidos?	Mediante planilla electrónica. Luego de que Tesorería reingresa las entradas sobrantes de los partidos, el programa determina por diferencia entre las entradas enviadas a cada cancha y las devueltas, la venta de entradas y recaudación bruta de cada partido.
82	¿Qué comprobante queda de la aceptación por parte de los clubes?	Por cada partido se realiza una liquidación, abonándose el sobrante a la Institución que actuó como locatario y en ese momento se entrega copia de la misma.
83	¿En qué momento se registran los ingresos?	En el mismo día en que se generan.
84	¿Quién lo registra?	Registra Contaduría, mediante el sistema informático genera un archivo con los movimientos de caja del día. Este archivo es generado por el sistema informático tomando todos los movimientos (recibos, tickets) que generaron un ingreso en la Caja durante la jornada.

Nº	Pregunta	Respuesta
85	¿Qué controles se realizan (registración vs comprobantes vs realidad)?	Controles registraci3n vs comprobantes: se realizan diariamente, un funcionario de Contaduría se encarga de: recibir de Tesorería toda la documentaci3n, generar mediante el sistema informático un archivo con todos los movimientos operados en la Caja durante la jornada, realizar las imputaciones contables correspondientes, conciliar los saldos con la Caja, tanto en moneda nacional como en moneda extranjera. Controles comprobantes vs realidad: lo realiza el propio interesado que realiza un pago en la Caja. Asimismo, Contaduría realiza arqueos sorpresivos en Tesorería, generalmente con una frecuencia de entre 15 o 20 días, a lo cual se adicionan los arqueos que pueda realizar la Comisi3n Fiscal. Estos últimos, generalmente son en forma m3s espaciada. Tambi3n, la Auditoría Externa realiza a fin de cada ejercicio arqueo de la Tesorería.
86	¿Quién lo realiza?	Contabilidad
87	¿Cómo se realizan las rendiciones a los clubes?	Se entregan mensualmente, o cuando cada Club lo requiere, estados de los Mayores de todas las cuentas de cada Club. En este momento se est3 estudiando la implementaci3n de un sistema de acceso on-line por parte de los Clubes a sus cuentas corrientes.
88	¿Quién lo realiza?	
89	¿Cómo se realiza?	
90	¿El sistema emite liquidaci3n para el club? ¿Qué se le entrega al club?	
91	¿De qué manera se transmite la informaci3n a contabilidad para su registro? ¿Quién autoriza la documentaci3n (aval)?	Ver preguntas 84 y 85.
Registro oportuno y adecuado de transacciones y hechos		
92	¿Las operaciones/transacciones son apropiadamente clasificados y oportunamente registradas?	Sí, diariamente.
93	¿Los controles aseguran que sólo son operaciones/ transacciones válidas aquellas iniciadas y autorizadas por los niveles con competencia para ello?	Sí
94	¿Las registraciones contables se realizan en secuencia numérica y por fecha?	Sí
95	¿Las excepciones a lo anterior (ajustes) son identificados como tales y hacen referencia a la operaci3n que modifican? ¿Son adecuadamente autorizados?	Sí

ANEXO D - Cuestionario Intendente Complejo Uruguay Celeste

N°	Pregunta	Respuesta
Conocimiento general del procedimiento de compras		
1	¿Existe un responsable de la coordinación de las compras?	A partir de un determinado monto transmiten la necesidad al Gte. Gral., hasta \$ 10.000 ellos son los coordinadores de la compra.
2	¿Cuentan con manuales de Procedimientos escritos?	No
3	¿Conoce su contenido, se aplican?	N/A
4	¿Cómo se planifican las compras en función de las actividades del complejo?	No se planifican actualmente.
5	¿Los considera útiles y actualizados?	N/A
6	¿Cuáles son las principales compras que se realizan en el complejo?	Comidas, mantenimiento, reformas, canchas, servicio de limpieza y seguridad.
7	¿Cuál es el procedimiento para realizar las compras gastronómicas?	El Cocinero hace el pedido de acuerdo a los comensales que va a tener, cuando recibe el pedido controla lo facturado con lo recibido, lo firma y se lo da a los administrativos para que se lo entreguen a Gte.Gral. una vez por semana.
8	¿Se cuenta con un sistema informático para la gestión de la compra?	No
9	¿Se coordinan las actividades de compras con otras áreas (por necesidades y autorizaciones)?	Por necesidades es inaplicable, si se coordina para las autorizaciones.
10	¿Todas las compras se efectúan a través de un responsable de compras?	Sí, en función del monto Intendente o Gte.Gral.
Como se elige la oferta más conveniente		
11	¿Se solicitan varias cotizaciones? ¿En qué instancias?	Para las compras menores no, las hacen a los proveedores habituales, las significativas son decididas en Guayabo.
12	¿Por escrito?	N/A
13	¿Quién solicita?	N/A
14	¿Se requiere autorización para elegir un proveedor sin previa cotización?	N/A
15	¿Quién evalúa y selecciona la oferta más adecuada?	N/A
16	¿Se analizan y verifican los siguientes ítems dentro de la cotización: precio, calidad, plazos de entrega, plazo de pago, reputación?	N/A
17	¿Se documenta la selección del proveedor y las razones? ¿Queda evidencia?	N/A

Nº	Pregunta	Respuesta
Como se elige la oferta más conveniente		
18	¿Existe emisión de órdenes de compras?	No
19	¿Son pre numeradas? ¿Cuántas vías se emiten? ¿Qué destino tienen dichas vías? ¿Quién puede emitir la OC?	N/A
20	¿Toda orden de compra está ligada a una solicitud?	N/A
21	¿Se controla la pre numeración?	N/A
22	¿Existe un lapso de tiempo para emitir la OC luego de seleccionar la oferta?	N/A
23	¿Se verifica disponibilidad financiera previo a la realización de la compra?	N/A
24	¿Se incluyen dentro de la OC: Características del producto o servicio?	N/A
Cuál es el procedimiento para autorizar una compra		
25	¿Quién autoriza las compras? ¿Existen distintos niveles de autorización de acuerdo al monto?	Sí, existen distintos niveles, hasta \$ 3.000 FF, hasta \$10.000 Intendente, por encima se decide en Guayabo.
26	¿Cómo se documenta la autorización?	Hasta \$ 10.000 firman ellos la factura.
27	¿Existen topes en función del monto de compra o presupuesto?	En función de monto de compras sí, presupuesto no.
Cuál es el procedimiento de registración de la compra		
28	¿Quién verifica la factura del proveedor con remito y la OC? ¿Es independiente al proceso de compras?	N/A
29	¿Se envía la factura a la AUF para las compras que no se realizan con fondo fijo?	Sí, una vez por semana.
30	¿Se arma legajo de compras (juntar remito, OC, Factura, OP)?	Esto lo hace Contaduría.
Cuál es el procedimiento del pago de la compra		
31	¿Existen Órdenes de Pago? ¿Qué campos contiene? ¿Se deja constancia en la OP del medio de pago utilizado y las características?	No
32	¿Son pre numeradas?	N/A
33	¿Se controla la pre numeración?	N/A
34	¿Qué evidencia queda del pago, se inutiliza de alguna manera?	N/A
35	¿Cuántas vías se emiten?	N/A
36	¿Se archivan con el legajo (OC, factura, remito y OP)?	N/A
37	¿Quién autoriza las OP? ¿Existen niveles definidos?	N/A
38	¿Se inutiliza el legajo por pago?	N/A

Nº	Pregunta	Respuesta
39	¿Cuándo hay cambio en pago a proveedores: la gerencia autoriza la NC?	No se da esa situación a menudo.
40	¿Qué evidencia queda de que la factura fue pagada?	Esto lo hace Contaduría.
Controles sobre las compras		
41	¿Se verifica si existe en stock la mercadería solicitada? ¿Quién lo realiza?	No se manejan stocks.
42	¿Se verifica que lo recibido coincida con lo especificado en la OC y condiciones (plazos, calidad, etc.)?	N/A
43	¿Qué seguimiento se realiza a la OC desde que se emite hasta que llega el producto o presta el servicio?	N/A
44	¿En caso de que el proveedor no responda que se hace?	N/A
45	¿Cuenta con archivo de OC y seguimiento, como se ordena?	N/A
46	¿Se verifica que coincidan remitos (o factura), orden de compra con lo recibido? ¿Que evidencia queda del control?	Se verifica la factura con lo recibido, firma el cocinero o el administrativo dependiendo la compra.
47	¿Cómo se aseguran que la OC no se vuelva a utilizar?	N/A
48	¿Para autorizar el pago como se verifica que la mercadería fue recibida, el servicio prestado y que fue registrado?	Para el caso de compras menores se firma factura.
Administración de proveedores		
49	¿Cuenta con base de datos de proveedores? ¿Qué campos contiene?	No
50	¿Se actualiza? ¿Con qué frecuencia? ¿Quién la actualiza?	N/A
51	¿Qué exigencia legal se les solicita a los Proveedores? De bienes, obras y Servicios Profesionales (al día caja de profesionales)	N/A
52	¿Existen convenios con proveedores?	Existen acuerdos con todas empresas a las que les compran en el complejo.
53	¿Quién los autoriza?	N/A porque son verbales
54	¿Cómo se controla que se cumplan?	N/A
Administración de inventario		
55	¿Existe control habitual de existencias?	No maneja stock, el único stock que hay es de los <i>equipers</i> .
56	¿Con qué periodicidad?	N/A
57	¿Quién coordina el recuento de inventario?	N/A
58	¿Existe limitación al acceso de los bienes?	Sí solo tienen acceso los utileros.
Fondo fijo		
59	¿Cuál es el monto del fondo fijo?	\$ 30.000
60	¿Cuál es el punto de reposición?	Una vez a la semana.

N°	Pregunta	Respuesta
61	¿Cómo se realiza?	Se repone el dinero y se rinden los gastos con una planilla.
62	¿Cuáles son los topes para pagos de fondo fijo?	\$ 3.000
63	¿Cuáles son las compras que se realizan con dicho fondo? A su juicio, ¿el monto es suficiente para cubrir los gastos menores del complejo?	Todas las inferiores a \$ 3.000. Es suficiente.
64	¿Existe planilla que incluya detalle de gastos enviado a la AUF?	Sí
65	¿Se envía cuando se realiza la rendición?	Sí
66	¿Se adjunta comprobantes?	Sí
Varios		
67	¿Están separadas las funciones de Compra y Recepción?	Para las que realiza el Cocinero y las menores a \$ 10.000 no, en las restantes sí.
68	¿La persona que verifica el compromiso y autoriza el pago es distinta de quien: -autoriza la compra -elabora la OC -recibe el pedido?	Para menores a \$ 3.000 no, para las mayores sí.
69	Cuando existe devolución de mercadería, ¿quién autoriza?	No existen devoluciones, no son comunes.
Análisis de gestión presupuestal		
70	¿Cuenta con Presupuesto que planifique la adquisición de Bienes, Insumos y Servicios?	No
71	¿Qué coordinación existe con el Gerente Deportivo?	No existe coordinación.
72	¿Hay planificación de compras y gestión de stock? ¿Se lleva a cabo? ¿Existe reporte periódico del avance?	No
73	¿En qué consiste? ¿Considera apropiado el método de planificación y gestión para cubrir las necesidades del complejo?	N/A
74	¿Se verifica que la solicitud se encuentre incluida en capítulo presupuestal, y con cupo en dicho capítulo?	N/A
75	¿Se presenta informe y resumen de las compras a las autoridades? ¿Con qué frecuencia?	Sí, una vez a la semana.
76	¿Se verifica que se cumplan con lo establecido en el presupuesto? ¿Qué evidencia queda? ¿Se analizan los desvíos presupuestales?	N/A
77	¿Quién lleva cabo el análisis?	N/A
78	¿Existen metas de desempeño en cuanto a compras?	No

ANEXO E - Cuestionario Comisión Fiscal

Nº	Pregunta	Respuesta
Preguntas Generales		
1	¿Principales preocupaciones que tiene en cuanto al procedimiento de compras e ingresos por entradas?	- No hay criterios escritos, claros que definan las distintas modalidades de compra - No están definidos los montos para la aprobación, por ejemplo: para abrir licitación y para pedir garantías, cuando corresponde compulsar de precios y cuando licitación.
2	¿Qué controles realizan para visar la información de compras?	Se realiza un muestreo de gastos y se verifica documentación y autorizaciones correspondientes. Se verifica que esté registrado Se analiza el 100 % de las rendiciones de cuenta tanto al exterior como al interior del país.
3	¿Existe procedimientos escritos que no se estén aplicando?	Hay escritos pero se dejaron de usar, hoy no se aplican.
4	¿Se ha avanzado con respecto a las formalidades requeridas para la documentación de los gastos y mejora en la discrecionalidad de los mismos?	No, no se ha mejorado, en cuanto a las rendiciones de gastos: - no están estandarizadas (no usan todos la misma planilla) - no hay prolijidad en la documentación - Existe un reglamento que no se aplica.
5	¿Por qué consideran que el sistema contable informático es obsoleto?	Se necesitaría un sistema integrado de gestión, para que la información tenga una utilidad más allá del balance final, es decir sirva como herramienta de gestión. Sería bueno que los clubes puedan ver sus deudas por internet. El sistema debería tener una mayor capacidad para obtener información.
6	A su criterio, ¿cómo funcionaba la comisión de adjudicaciones?	Nunca estuvo en funcionamiento.
7	¿Existe una actitud positiva para adoptar las recomendaciones de auditoría, tanto interna como externa?	Existe una actitud proactiva pero en la práctica no se han aplicado todas nuestras recomendaciones.
Documentación		
8	¿Existe documentación escrita de la estructura del sistema de control y de todas las operaciones/transacciones significativas de la organización?	No
9	¿Dicha documentación está disponible y adecuadamente archivada para su examen?	N/A

N°	Pregunta	Respuesta
10	¿La documentación de las operaciones/transacciones es completa, oportuna y adecuada y facilita la revisión del proceso desarrollado desde su autorización e iniciación hasta que la misma finalizó?	Sí
11	¿La documentación, tanto aquella en soporte papel como electrónica, es útil a la alta dirección, jefaturas u otras con tareas de evaluación?	No, debido a que la información no es utilizada para contabilidad de gestión.
12	¿Cuenta con un plan de auditoría y cronograma aprobados?	Se realizan análisis al cierre de balance, se espera realizar mayores controles dado la mayor cantidad de integrantes en la comisión fiscal.
13	¿Se practican regularmente auditorías por parte de dicha unidad?	No
14	¿En aquellos casos en que la dirección / gerencia está en desacuerdo con los hallazgos habidos o con la validez de las recomendaciones, tales puntos se expresan por escrito, está documentado tal desacuerdo?	Se discute y se llega a un acuerdo.
15	¿Se realiza un seguimiento de aquellas actividades que generaron los hallazgos de auditoría?	Sí, a fin del ejercicio siguiente se analiza si la situación observada es recurrente.
Información y comunicación		
16	¿Existe un mensaje claro de parte de la alta dirección y gerencia sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de todos los integrantes de la organización?	NO, el consejo ejecutivo está comenzando a tener mayor influencia en el tema. No así la gerencia.
Supervisión		
17	¿Dentro de la propia gestión existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos?	No
Otras Preguntas		
18	¿Qué formalidades exigen para los gastos del exterior que ustedes deben aprobar?	Se verifica que se cumpla con el reglamento y la documentación cumpla con las formalidades legales.
19	¿Considera adecuado el procedimiento de ingresos vinculadas al 3,6 % de los ingresos?	No se realiza un análisis específico de ingresos.
20	¿Qué controles realiza sobre los mismo?	N/A
21	¿Realizan algún tipo de informe aparte de la revisión limitada?	No, sólo revisión limitada

ANEXO F - Cuestionario Tesorero

Nº	Pregunta	Respuesta
Preguntas vinculadas al procedimiento de Venta de Entradas		
1	¿Con cuántos empleados cuenta el departamento de Tesorería?	Son 3, Tesorero, Cajero y Auxiliar de Cajero.
2	¿Cómo es el procedimiento previo al partido (entrega de entradas)?	Previo a cada encuentro, el tesorero realiza una estimación de la cantidad de entradas necesarias. Se entregan las entradas al encargado de recaudación de cada partido (funcionario administrativo de la AUF), y se procede a dar de baja a las mismas del stock. En partidos especiales (Uruguay y Copas Internacionales) se emite de forma especial el aforo total del estadio.
3	¿Existe una planilla de control de entrega de entradas?	Sí, no hay acuse de recibo por parte del encargado de recaudación.
4	¿Existe control de salida del stock de las entradas?	Sí
5	¿Se entregan entradas a la dirigencia de los clubes? ¿Se les cobran?	Sí. Se firma un vale por parte de los clubes y se descuenta de la liquidación final.
6	¿Cómo se fijan los precios de las entradas?	Los precios son definidos por el club locatario, dentro de una banda de mínimo y máximo, definido en acuerdo entre la Mesa Ejecutiva y los Clubes a principio de cada campeonato.
7	¿Cómo se realiza la estimación sobre la venta de entradas?	El tesorero estima, en función de su experiencia, el público que asistirá a los partidos de la fecha y dispone de las entradas necesarias (las entradas no vendidas vuelven al stock).
8	¿Cómo es el procedimientos para partidos en el interior, desde solicitud y envío de entradas hasta recepción de lo recaudado?	En general se sigue el procedimiento común, aunque se abonan los gastos de recaudación y del partido en el momento, deduciéndolos de la recaudación a rendir.
9	¿Qué controles de recaudación se realizan durante los encuentros?	Cada club cuenta con la posibilidad de designar fiscales para controlar la recaudación y acceso al estadio. También existe un control por parte del encargado de recaudación (funcionario administrativo AUF). Cada boletero presenta liquidación de las ventas al encargado (talones, egresos, efectivo).
10	¿Qué controles se realizan a la recaudación por redes de cobranza?	La red de cobranza asigna usuario y <i>password</i> para consultar la cantidad de venta de entradas on-line en tiempo real. A las 48hs reciben liquidación final (descontada la comisión) y el depósito en cuenta.
11	¿Existe algún control para verificar que la recaudación de todos los partidos haya sido rendida? Periodicidad	El primer día después de jugada la fecha (o partido), el tesorero controla las liquidaciones de todos los partidos.

Nº	Pregunta	Respuesta
12	¿Controles que se realizan como rendición luego de los partidos?	El tesorero recibe la planilla con las entradas vendidas, remanentes y gastos realizados. Se controla la liquidación contra depósitos, o el efectivo recibido. Se investigan las diferencias generadas. La planilla "limpia" se remite a contaduría.
13	¿Quién realiza los arqueos?	Encargado de recaudación arquea a los boleteros, y rinde a Tesorero.
14	¿Controles de la AUF durante los partidos?	Encargado controla durante los encuentros, y los clubes tienen la potestad de fijar fiscales sobre todo en el acceso. Quien realiza los controles de acceso al espectáculo recibe planilla en la cual figura la numeración emitida y vendida por tribuna.
15	¿Cómo es el procedimiento para venta de entradas por Redes de Cobranza?	Se comunica la cantidad autorizada de entradas a vender en los locales, así como fecha y hora límite. Se realiza seguimiento de la venta online en tiempo real con el usuario otorgado. A las 48 horas se recibe liquidación final deducidas las comisiones de venta y depósito en cuenta. Se controla recibido y vendido.
16	¿Cuáles son las medidas de seguridad para custodiar la recaudación durante los encuentros y posterior a los mismos?	Se cuenta con personal policial, fiscal por parte de los clubes, representante por AUF, empresa de transporte caudales y seguro. No detallamos esta respuesta por completo por tratarse de información delicada y confidencial. Preferimos mantener reserva a los efectos de que dicha información no sea utilizada de forma malintencionada.
17	En caso de Faltante o Robo: ¿Cuál es el procedimiento? ¿Quién se hace cargo del mismo (AUF, o Clubes), recaudadores?	En caso de faltante: Se concilia con depósitos de empresa de custodia o el efectivo rendido de los partidos. En caso de faltante en última instancia se identifica al boletero responsable y se deduce el faltante. En caso de robo se cuenta con seguro y/o la empresa recaudadora que se responsabiliza.
18	¿Existen resumen de rendiciones a las autoridades?	Sí
19	¿Con que frecuencia?	Cuando lo solicitan la autoridades
20	¿Cuál es el destino de fondos recaudados?	No detallamos esta respuesta por tratarse de información delicada y confidencial. Preferimos mantener reserva a los efectos de que dicha información no sea utilizada de forma malintencionada.
21	¿Quién realiza las liquidaciones a los clubes?	Contaduría.
22	¿Cómo se realiza la liquidación?	Semanalmente contaduría rinde a los clubes el total recaudado individualmente, deduciendo los gastos, comisiones, etc. y entrega al club el neto.

Nº	Pregunta	Respuesta
Manejo de stock de talonarios de Entradas		
23	¿Procedimiento para adquisición de entradas por parte de la AUF?	De acuerdo a las necesidades (generalmente anuales) se solicita a una imprenta de confianza (por trabajos previos satisfactorios, es una de las pocas imprentas que cuenta con infraestructura adecuada para el volumen de emisión y mantienen una relación comercial desde hace años).
24	¿En qué momento?	Antes del comienzo del campeonato y eventualmente si existiera necesidad durante el campeonato, o para partidos especiales (Selecciones, Copas Internacionales, a demanda del local, etc.).
25	¿Cuál es el destino de entradas sobrantes de los partidos?	Se reingresa al stock las entradas no utilizadas luego de verificar la liquidación. Se mantienen hasta su utilización en otro partido.
26	¿Con que periodicidad se realiza recuento físico de entradas?	La Auditoría Externa recuenta anualmente para su informe, y Contaduría realiza recuentos esporádicos. Es menos frecuente que el arqueo de caja.
27	¿Quiénes intervienen?	Contaduría, Auditoría Externa y Tesorería.
28	¿Qué controles de stock, guarda y acceso de los talonarios de entradas existen?	Acceso restringido solo para personal de tesorería, se encuentra bajo llave. Recuentos y control por sistema.
Sistema de Stock de Entradas		
29	¿Cómo funciona el sistema en cuanto a las altas y bajas de entradas? ¿Le permite realizar automáticamente la liquidación?	El sistema sólo liquida la recaudación, cantidad por precio.
30	¿Permite la registración de la liquidación en la contabilidad?	No
31	En caso negativo, ¿Cómo le trasmite la información a contabilidad para que registre? ¿Qué información se le entrega?	Se imprime la recaudación, y una planilla con el detalle de gastos y se envía a contabilidad, la misma controla y registra y realiza la liquidación a los clubes.
Pagos		
32	¿Nos podría describir el procedimiento de pago?	Contabilidad dispone de los pagos y da la orden para efectuar los mismos. Los escritura tesorería o contaduría.
33	¿Con que periodicidad?	No hay especificado una periodicidad.
34	¿En caso de que se pague con cheques que restricciones se incluyen?	Se cruzan y Contaduría le especifica el nombre del proveedor para realizarlo nominativo.

Nº	Pregunta	Respuesta
35	¿Quién realiza los cheques?	Tesorería o contaduría, no hay un control de pre numeración de los cheques
36	¿Qué controles se realizan sobre cheques devueltos y/o rechazados?	Por lo general no hay cheques devueltos o rechazados de la AUF.
37	¿Se investigan las razones de rechazo? ¿Se toman precauciones para que no vuelva a ocurrir?	N/A
38	¿Se le asigna a algún funcionario la custodia de las chequeras?	Tesorería es el responsable
Fondo fijo		
39	¿Cuál es el monto del fondo fijo?	Variable, no está fijado, se tiene como referencia el monto asegurado.
40	¿Cuál es el punto de reposición?	En función de las necesidades de fondos, no hay un monto de piso.
41	¿Cómo se realiza?	El tesorero solicita un cheque para la reposición.
42	¿Cuáles son los topes para pagos de fondo fijo?	No se tiene establecido un tope.
43	¿Cuáles son las compras que se realizan con dicho fondo? A su juicio, ¿el monto es suficiente para cubrir los gastos menores?	No está estipulado, es variable, no detallamos esta respuesta por tratarse de información delicada y confidencial. Preferimos mantener reserva a los efectos de que dicha información no sea utilizada de forma malintencionada.
44	¿Quién realiza los arquezos?	Contaduría, comisión fiscal y auditoría.
45	¿Con que frecuencia?	No está estipulado, lo decide contaduría, comisión fiscal o auditoría.
46	¿Alguien los revisa?	Contaduría realiza un acta y es firmado por el cajero y el que realizó dicho arqueo.
47	¿Existe planilla que incluya detalle de gastos enviado a la AUF? ¿Se envía cuando se realiza la rendición? ¿Se adjunta comprobantes?	Al fin del día cierra caja, hace la planilla de gastos y adjunta los comprobantes. Esto se le entrega a Contaduría para que controle y registre.

Utilizamos como base para diseñar los cuestionarios de relevamiento de los cinco componentes de Control Interno según el Informe Coso, el Manual de procedimientos de Auditoría Interna de la Auditoría General de la Universidad de Buenos Aires.

ANEXO G - REGLAMENTO DE BASES Y CONDICIONES GENERALES

Art.1.-El Consejo Ejecutivo de la Asociación Uruguay de Fútbol dispone que a partir de la fecha los contratos de suministro, obras y servicios no personales, deberán ajustarse al Reglamento o Pliego de Bases y Condiciones Generales que se expresarán a continuación, los que serán de uso obligatorio en los casos de concursos de precios públicos o restringidos por cifras superiores a la que fije anualmente el Consejo Ejecutivo al comienzo de cada temporada. Se fija esta cifra hasta el 31/07/2008 en \$100.000.con carácter experimental.

Art.2.- El Pliego de Bases y Condiciones Generales será acompañado por un Pliego de Bases y Condiciones Particulares para cada concurso o licitación y no podrá modificar los artículos del Pliego General salvo que este lo autorice.

Art.3.- Los plazos establecidos en este pliego se computarán en días hábiles, salvo indicación en contrario.

Art.4.- Las notificaciones que realice la Asociación se harán personalmente, por fax, carta certificada con aviso de retorno o telegrama colacionado con aviso de retorno. La plena prueba de la notificación y su fecha será el documento que registre el acto.

Art.5.- En los concursos públicos cualquier comprador del Pliego podrá solicitar – por escrito- aclaraciones dentro del plazo que se haya fijado; las que deberán ser específicas y serán contestadas por la Asociación notificando las mismas a los restantes oferentes.

Art.6.- LA Asociación tendrá la facultad discrecional de prorrogar la fecha de apertura de un concurso o licitación a fin de otorgar a los oferentes tiempo adicional para la preparación de sus propuestas. Si fuese algún oferente quien solicitare la prórroga resolverá la Asociación según su exclusivo criterio.

Art.7.- La Asociación podrá – de acuerdo con la importancia del llamado – exigir la constitución de garantías de mantenimiento de oferta y/o de cumplimiento de contrato, que se dispondrá dentro del Pliego Particular estableciendo los montos exigidos y la forma de constituir las garantías (en efectivo, con cheques, valores públicos, fianzas, pólizas de seguro, etc.).

Art.8.- Los precios de los Pliegos General y Particular se establecerán en los Pliegos Particulares. Ningún oferente podrá presentar propuestas sin adquirir los 2 pliegos mencionados.

Art.9.- Las ofertas se presentarán por escrito, en idioma castellano, en sobre cerrado, firmadas por el propietario, socio, gerente o representante acreditado, etc. En casos excepcionales se aceptarán manuscritas. Cuando la oferta sea acompañada por folletos en idioma extranjero la Asociación podrá exigir su traducción. Los oferentes deberán constituir domicilio para el relacionamiento posterior. Para el cumplimiento de requisitos formales se aplicarán los criterios de igualdad de los oferentes y de materialidad frente al formalismo, con el fin de lograr mayor cantidad de propuestas.

Art.10.- Las ofertas estarán compuestas por los siguientes documentos:

- a) la propuesta propiamente dicha según el Pliego Particular
- b) antecedentes del oferente
- c) para concursos públicos, copia de póliza contra accidentes personales y enfermedades profesionales con el BSE
- d) recibo del pago de los Pliegos

Art.11.- Las propuestas se ajustarán a las exigencias de los dos Pliegos pudiendo agregar datos complementarios o bien alternativas pero sin omitir las exigencias esenciales requeridas. El recibo y apertura de las propuestas no impedirá su devolución si contiene defectos que violan los requisitos legales o esenciales de los Pliegos.

Art.12.- El oferente indicará los precios de los bienes y servicios que propone suministrar conforme a lo exigido en el Pliego Particular. Estos precios no pueden estar condicionados ni sujetos a confirmación. El Pliego Particular indicará si es obligación cotizar precio firme, sin ajustes, o con formulas paramétricas de actualización

Art.13.- Todos los tributos que legalmente corresponda al oferente se considerarán incluidos en la oferta. Si debe desglosarse el impuesto del IVA y no consta en la oferta la Asociación lo tomará como incluido en el monto de la misma.

Art.14.- La apertura de las propuestas se hará en el lugar, día y hora, fijados en el Pliego Particular, con la presencia de los funcionarios designados, los miembros de la Comisión Asesora de Contrataciones y Adjudicaciones, y los oferentes que deseen asistir siempre que así se haya dispuesto en el Pliego. Se labrará acta de lo actuado que firmarán todos los presentes en el acto. Si asisten oferentes y desean hacer puntualizaciones podrán hacerlo dentro del acta mencionada.

Art.15.- El Pliego Particular fijará las penalidades por incumplimiento de contrato que podrá ser una suma fija, o un porcentaje del monto del contrato, sin perjuicio del derecho de la Asociación de reclamar indemnización por daños y perjuicios.

Art.16.- En todo concurso público o restringido de precios la Asociación se reserva el derecho de aceptar la oferta más conveniente o de rechazar todas sin expresión de causa.

Art.17.- Desde la fecha de aprobación de este Pliego de Bases y Condiciones Generales – si así ocurriese – dispondrá el Consejo Ejecutivo la creación de un REGISTRO DE ACTUACIÓN DE EMPRESAS donde se anotarán tanto los incumplimientos totales o parciales como los contratos cumplidos con total corrección. Este Registro se escriturará en la sección Proveduría, dependiente del Área Contable, y los datos a registrar serán proporcionados por la Comisión Asesora de Adjudicaciones y Contrataciones.

Art.18.- Será competencia del Consejo Ejecutivo decidir si el contenido de este REGISTRO puede exhibirse a los interesados o es de uso exclusivo de las oficinas.

Art.19.- Dentro de las ofertas los interesados deberán incluir el sistema de cobro que proponen a la Asociación así como posibles descuentos por “pronto pago” o distintas alternativas sobre el particular.

Art.20.- Están habilitados para contratar con la Asociación las personas naturales o jurídicas que tengan la capacidad que exige el derecho común con las siguientes excepciones:

- a) Quienes estén en quiebra, o liquidación o concurso de acreedores, sin haber sido rehabilitados.
- b) Por incumplimiento de contratos anteriores que hayan generado responsabilidad civil.
- c) Por carecer de habitualidad en el ramo del contrato objeto del llamado; salvo empresas nuevas que demuestren solvencia y responsabilidad a juicio de la Asociación.

Montevideo, 23 de noviembre de 2007.

RESOLUCIÓN

NOTA: Aprobado sin observaciones por el Consejo Ejecutivo con fecha 29/11/2007, Acta N°.1281, Res.N°.947/2007.

Asociación Uruguaya de Fútbol

ANEXO H - Manual de procedimientos para compras de bienes y servicios.

El siguiente manual tiene como propósito establecer un procedimiento para la compra de bienes y servicios. El mismo entrará en vigencia a partir del 1ero de Noviembre de 2010 y solo podrá ser modificado mediante la confección y u o modificación de una nueva versión.

Art. 1 - Las compras de bienes y servicios superiores a U\$S 500 (dólares americanos) estarán a cargo de un comisión integrada por el Gerente General, la Contadora Victoria Díaz (o quien ejerza su cargo) y el encargado de asuntos económicos y administrativos integrante del consejo Ejecutivo.

Art. 2 – Una vez recepcionado el pedido de compra se deberán solicitar al menos tres presupuestos de proveedores diferentes.

Art. 3 – Los presupuestos solicitados deberán ser archivados junto con la “ficha de compras”.

Art. 4 - La decisión sobre la adquisición del bien o servicio deberá estar basada en la mejor relación precio - calidad.

Art. 5 – Cuando las compras sean inferiores a U\$S 10.000 (dólares americanos) deberán contar con la aprobación de al menos 2 miembros de la comisión, siempre y cuando uno de ellos sea el encargado de asuntos económicos y administrativos integrante del consejo Ejecutivo.

Art. 6 – En el caso que las compras superen los U\$S 10.000 (dólares americanos) deberán contar con la aprobación de la totalidad de integrantes de los miembros de la comisión y otro integrante del consejo Ejecutivo en ejercicio.

Art. 7 - Cuando las compras superen los U\$S 20.000 (dólares americanos) deberán contar con la aprobación de la totalidad de integrantes de los miembros de la comisión y otros dos integrantes del consejo Ejecutivo en ejercicio.

Art 8 – En el caso de no contar con la presencia del Gerente General, la contadora podrá aprobar la compra en conjunto con el encargado de asuntos económicos y administrativos. Así mismo la aprobación de éste último puede ser sustituida por otro integrante del Ejecutivo en ejercicio.

ANEXO I - Reglamentación sobre Rendiciones de Cuentas

Art. 1° - A partir de la fecha, todas las personas que reciban fondos de la Asociación para solventar los gastos ocasionados por gestiones de cualquier índole en el exterior del País, en forma individual o al frente de delegaciones deportivas, deberán proceder conforme a la presente reglamentación.

Art. 2° - Los responsables de la presentaciones de las Rendiciones de Cuentas deberán presentar las mismas en las Oficinas de la Asociación dentro del plazo de diez días (10) hábiles a contar de la fecha del arribo al País, sin perjuicio de lo dispuesto 'en el artículo 6°. Se hará constar fecha de salida y de regreso al País, así como el itinerario recorrido.

Art. 3° - La responsabilidad en la elaboración de rendiciones de cuentas comprende la escrituración de una planilla de gastos en cada clase y especie de moneda e incorporación de las boletas de cambio de moneda si los hubiese; como también presentación de todos los comprobantes que respalden cada uno de los gastos incurridos en la gestión cumplida. Cuando el representante de la Asociación deba percibir fondos de cualquier naturaleza por cuenta de la misma, deberá solicitar copia o fotocopia del documento que extiende, a falta de otra documentación probatoria (contrato, télex, correspondencia, etc.) que deberá agregar en la documentación que incorpora a la rendición de cuentas a presentar en las Oficinas de la Asociación.

Art. 4° Las planillas de gastos mencionadas en el artículo anterior deben ser suscritas por todos los jerarcas que integren cada delegación al exterior.

Art. 5° - Cuando se trata de delegaciones que viajen con el equipo nacional se podrán imputar en la rendición de cuentas respectiva, los siguientes gastos:

- Importe del alojamiento que figure en las facturas respectivas.
- Importe de los desayunos, almuerzos, meriendas y cenas cuando deban abonarse en facturas distintas al alojamiento.
- Gastos de pasajes y tasas de aeropuerto.
- Importes de llamadas telefónicas de cargo de la Asociación.
- Importes de las propinas que sean de estilo en el lugar.
- Importes de los excesos de equipaje debidamente documentados, siempre que sean autorizados por el Consejo Ejecutivo y cuenten con documentación fehaciente.
- Todo otro importe que se origine en gastos imprescindibles de la delegación y cuenten con documentación fehaciente (medicamentos, equipos, cables, télex, atención médica, internaciones intervenciones quirúrgicas, etc.).
- Viáticos y Premios.

Art. 6° - Cuando se trata de representaciones que viajen sin el equipo nacional se podrán imputar en las rendiciones de cuentas los siguientes gastos:

- Importe de los viáticos de cada integrante.
- Facturas de Hospedajes.
- Facturas de desayunos, almuerzos, meriendas y cenas cuando deban abonarse por comprobante; distintos al hospedaje y cuenten con documentación fehaciente.
- Gastos de pasajes y tasas de aeropuerto.
- Importe de llamadas, télex, cables, de cargo de la Asociación.

¹de las partidas en la respectivas planillas diarias) se notificará al interesado su obligación de reintegrar el importe a su cargo luego del arribo de la delegación.

Art. 8° - El importe a abonar por viáticos diarios, premios de jugadores y cuerpo técnico, será el que surja de los respectivos Presupuestos debidamente aprobados por el Consejo Ejecutivo. El importe a abonar por viáticos a los representantes de la Asamblea General o quien haga sus veces, queda fijada por la siguiente escala (sin fracciones);

1 -Países de América, excluidos EE.UU y Canadá, U\$S 45 diarios.

¹ (el Reglamento que se nos entregó no contiene parte del artículo 7°)

2 - Países de Europa; EE.UU. y Canadá, U\$S 57 diarios.

3 - Países de Asia, África y Oceanía, U\$S 65 diarios.

Cuando los representantes viajen sin el equipo nacional, dichos viáticos se incrementarán en un 75% de los importes fijados precedentemente.

Art. 9º - Para incluir dentro de las rendiciones de cuentas algún gasto que no esté expresamente autorizado en esta Reglamentación, o para modificar los importes de viáticos o premios apartándose de lo dispuesto en este cuerpo normativo será necesario que medie una Resolución expresa del Consejo Ejecutivo.

Art. 10º- Las Oficinas de la Asociación tomarán las providencias necesarias para que las Compañías de Aeronavegación con las cuales se contratan los pasajes para las delegaciones deportivas, otorguen un margen para los equipos de propiedad de la Asociación, sin cargo de ninguna especie. Esta información se pondrá en conocimiento de los responsables de la presentación de las respectivas rendiciones de cuenta previo a la partida.

Montevideo, 2 de enero de 1986

ANEXO J - Disposiciones Particulares

Art. 11° - En todos los casos en que él (o los) titular(es) que viajen al exterior, deban efectuar cambio de divisas a la moneda local, deberán presentar los comprobantes correspondientes que detallen la diferencia cambiaria, monto, fecha, y local del cambio efectuado.

Art. 12° - Todos los eventos sociales, públicos o privados (almuerzos, cenas, ágapes, y todo otro detallado y autorizado en las DISPOSICIONES GENERALES), en los que por razones de protocolo, representación o trabajo deban incurrir los viajantes, deberán ser comprobados con su correspondiente documento legal oficial (factura, boleta, nota fiscal, recibo, etc.) que certifique el gasto, debiendo ser detallados los participantes de los mismos, bien como el motivo del evento.

Art. 13° - Cuando los interesados deban incurrir en pagos con tarjetas de crédito, deberán ser anexados los comprobantes que detallen monto, entidad emisora y receptora, tipo de cambio, si corresponde, u otros que documenten debidamente la transacción.

Art. 14° - A todos los efectos mencionados en los artículos de estas DISPOSICIONES PARTICULARES, así como en los que lo ameriten según las DISPOSICIONES GENERALES, él o las personas que viajen bajo las condiciones establecidas en este Reglamento, deberán completar y presentar a su regreso, en un plazo máximo de diez (10) días hábiles, la planilla AUFRC-01, cuyo modelo se adjunta e integra este Reglamento, debidamente acompañada de los comprobantes y documentos mencionados, y firmada por el responsable titular de los gastos.

Art. 15° - El no cumplimiento de lo mencionado en el Artículo 14 anterior, implicará en la no aprobación del gasto por la Comisión Fiscal que elevará el informe correspondiente al Consejo Ejecutivo para su estudio y decisión.

Art. 16° - Sin perjuicio de lo mencionado en el Artículo anterior, toda anomalía, diferencia, discordancia, objeción o duda sobre la mencionada rendición de gastos, y antes de su liquidación, será informada por la Comisión Fiscal al Consejo Ejecutivo en forma de consulta.

Art. 17° - Para la Comisión Fiscal y a todos los efectos financieros, contables y de control, los aspectos, normas y procedimientos mencionados en estas DISPOSICIONES PARTICULARES (Artículos 11° al 17°), serán independientes y aislados de los montos y/o viáticos eventualmente adelantados al titular del viaje por el Consejo Ejecutivo y según lo establecido en las DISPOSICIONES GENERALES de este Reglamento y que deberán constar en la planilla mencionada en el Art. 14° anterior.

NOTA:

PROCEDIMIENTO DE COMPLEMENTACION DEL REGLAMENTO SOBRE RENDICIONES DE CUENTAS.

Para la incorporación de estas DISPOSICIONES PARTICULARES al Reglamento actualmente en vigor, será necesario que los Artículos 1' al 10° del mismo, sean capitulados bajo el concepto de "DISPOSICIONES GENERALES".

ANEXO K - REGLAMENTO DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

ASOCIACION URUGUAYA DE FUTBOL

REGLAMENTO DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

CAPITULO I - ORGANIZACION - COMPETENCIAS

- ART. 1- La organización administrativa de la Asociación Uruguaya de Fútbol (AUF) se regirá por el presente Reglamento, según las competencias, responsabilidades y procedimientos que el mismo determina, quedando sin efecto, en lo pertinente, las normas que se opongan a sus preceptos.
- ART. 2- La administración de la AUF se desarrollará de acuerdo a la siguiente organización:

Gerencia General, de la que dependerán jerárquicamente:

- a) División Administrativa
- b) División Contaduría
- c) División Tesorería
- d) Museo del Fútbol
- e) Oficina del Colegio de Arbitros
- f) Oficina Deportiva
- g) Intendencia

El funcionamiento de la administración, en sus diferentes dependencias y jerarquías, se ajustará a las normas que siguen, sin perjuicio de las que fueren establecidas oportunamente por las autoridades competentes.

- ART. 3- GERENCIA GENERAL. Será el órgano administrativo jerárquico y como tal deberá ejecutar las resoluciones del Consejo Ejecutivo y la Asamblea General, bajo la dirección y responsabilidad del Gerente General.

- ART. 4- DIVISION ADMINISTRATIVA. Cumplirá sus cometidos bajo la dirección y responsabilidad de su Jefe y serán sus competencias:

- 4.1-Pases y fichajes. Brindar asesoramiento en materia reglamentaria y de transferencias de jugadores; atender e informar las solicitudes de transferencia y confeccionar los boletines correspondientes; despachar las solicitudes y certificados de transferencia internacional. Realizar el fichaje de jugadores y mantener el fichero en orden y al día.
- 4.2-Registros. Llevar al día y con claridad los registros de partidos y tablas de posiciones de todas las divisiones oficiales, registro de actuación anual de jugadores y cómputo de penas; registrar las sanciones a los jugadores en sus respectivas fichas. Confeccionar y mantener al día las listas de limitación y el registro de contratos de jugadores, así como todo otro registro conexo que determine la autoridad competente. Procesar los datos para la alimentación de los ordenadores.
- 4.3-Secretaría. Atender y colaborar en todos los aspectos con los Consejos y Tribunales en todas sus divisiones, comisiones asesoras y demás órganos de la AUF. Cumplir el despacho de la correspondencia externa.

5.2-Estadísticas. Confeccionar los balances mensuales de resultados, estados financieros, estados de cuentas corrientes, resúmenes de entradas vendidas, recaudaciones, deducciones y distribución por campeonato. Realizar las estadísticas, gráficas y cuadros comparativos de los niveles de actividad económica, relevamientos de existencias.

5.3-Liquidaciones. Realizar las liquidaciones de partidos, sueldos, viáticos, jornales, horas extras y leyes sociales; órdenes de pago, recibos, facturas, certificados, etc.

ART. 6- DIVISION TESORERIA. Cumplirá sus cometidos bajo la dirección y responsabilidad de su Jefe y serán sus competencias:

6.1-Recaudación. Preparar, registrar y entregar las entradas habilitadas a la venta para cada partido. Confeccionar los boletines de precios y de designaciones del personal de recaudación. Proporcionar al personal los elementos necesarios para el cumplimiento de sus funciones. Confeccionar el resumen de recaudaciones y gastos de cada fecha. Mantener en orden y al día el fichero de existencias de boletos-entradas.

6.2-Caja y valores. Recibir y registrar las sumas que por cualquier concepto ingresen en la caja, emitiendo los recibos correspondientes. Efectuar todos los pagos debidamente autorizados a clubes, jugadores, jueces, funcionarios, servicios públicos, proveedores, etc. Realizar los depósitos y retiros de dinero efectivo y valores debidamente autorizados. Escriturar los cheques y confeccionar la planilla correspondiente. Procesar los datos para la alimentación de los ordenadores. Custodiar los fondos y valores en resguardo y el depósito de boletos-entradas.

6.3-Carnés e invitaciones. Confeccionar los carnés de libre acceso o bonificación que otorgue la AUF, de acuerdo con las normas vigentes. Preparar, registrar y entregar las invitaciones, entradas especiales, de prensa, etc., conforme a las disposiciones establecidas. Mantener en orden y al día los ficheros de carnés de libre acceso y existencia de invitaciones, etc.

ART. 7- MUSEO DEL FUTBOL. Cumplirá sus cometidos bajo la responsabilidad de su Jefe y serán sus competencias:

7.1-Conservación. Preservar el acervo cultural del ataque de agentes climáticos, biológicos y edilicios. Confeccionar y conservar las fichas de las piezas seleccionadas. Realizar inventarios periódicos.

7.2-Documentación. Relevar y coleccionar constantemente el material histórico y de actualidad relacionado con el Fútbol. Registrar en el libro de entrada cada uno de los objetos o documentos que acrezcan el acervo histórico.

7.3-Difusión. Cumplir las exposiciones al público en los días y horarios establecidos, manteniendo los servicios de orientación y vigilancia adecuados; llevar la estadística de asistencia de público.

ART. 8- OFICINA DEL COLEGIO DE ARBITROS. Cumplirá sus cometidos bajo la responsabilidad de su Encargado (Oficial) y serán sus competencias:

8.1-Personal. Confeccionar el boletín de designaciones de árbitros para todos los partidos oficiales. Notificar las designaciones de veedores. Proporcionar a los funcionarios el material necesario para cumplir sus funciones. Controlar la vigencia de los certificados de aptitud deportiva.

8.2-Registros. Llevar en orden y al día los legajos personales y los registros de faltas a los partidos y asistencia a los entrenamientos de los árbitros, asistencia a los partidos de los veedores y licencias de funcionarios.

8.3-Secretaría. Asistir a las sesiones de la Comisión Dirigente y confeccionar sus actas. Recibir y dar curso a los asuntos entrados. Colaborar en todos los aspectos con la Comisión Dirigente, cumpliendo las tareas que la misma le encomiende.

ART. 9- OFICINA DEPORTIVA. Cumplirá sus cometidos bajo la responsabilidad de su Encargado (Oficial) y serán sus competencias:

9.1-Selección. Coordinar la infraestructura administrativa y logística de las Selecciones mayor, juvenil y aficionada. Llevar en orden y al día los registros de partidos de las Selecciones y el registro estadístico de jugadores. Clasificar todo tipo de información aportada por los cuerpos técnicos sobre selecciones extranjeras.

9.2-Programación. Verificar y registrar las condiciones (día, hora, campo, preliminar) de los partidos a jugar por torneos oficiales, amistosos, internacionales y/o de selecciones y cursar con la debida antelación las comunicaciones pertinentes. Confeccionar los calendarios de partidos de los torneos oficiales, cuadros sinópticos y estadísticas de la actividad deportiva.

9.3-Capacitación. Conservar y administrar la Biblioteca técnica y los elementos didácticos audio-visuales. Colaborar en la organización y realización de cursos y publicaciones técnicas. Mantener actualizado el fichero curricular de entrenadores y preparadores físicos en actividad.

ART. 10- INTENDENCIA. Cumplirá sus cometidos bajo la responsabilidad del Intendente y serán sus competencias:

10.1-Servicios. Realizar la limpieza de la sede y dependencias de la AUF, incluidos muebles, trofeos, etc. Efectuar los trabajos necesarios para el mantenimiento y conservación de los locales e instalaciones de la AUF.

10.2-Proveeduría. Atender las solicitudes de útiles e impresos de uso corriente interno que se ajusten a las disposiciones vigentes. Recibir, controlar y custodiar los suministros adquiridos. Conservar en orden y el buen estado las indumentarias e implementos deportivos de las selecciones. Mantener en orden y al día el fichero de existencias y llevar el registro de proveedores.

10.3-Archivo y copiado. Conservar en orden y en buen estado el Archivo general. Imprimir las copias mimeográficas y fotocopias requeridas, cumpliendo los controles correspondientes.

CAPITULO II - CARGOS - FUNCIONES - RESPONSABILIDADES

ART. 11- GERENTE GENERAL. Tendrá a su cargo la dirección administrativa del Organismo, siendo responsable ante el Consejo Ejecutivo. Estarán bajo su directa dependencia: Sub Gerente, Contador General, Jefes de Divisiones, Jefe del Museo del Fútbol, Secretario de Gerencia, Encargados de las Oficinas del Colegio de Arbitros y Deportiva e Intendente. Serán sus atribuciones y responsabilidades:

- a) Asegurar el cumplimiento del presente Reglamento, del Estatuto y Reglamento General de la AUF, así como de las resoluciones de sus órganos competentes.
- b) Ejercer la supervisión general del personal y la representación interna del Organismo.
- c) Coordinar la acción de las áreas bajo su dependencia y ejercer el control de su gestión.
- d) Realizar periódicamente reuniones con los Jefes, a efectos de uniformar procedimientos, recabar sugerencias, etc.
- e) Adoptar resoluciones, dictar órdenes de servicio y establecer procedimientos administrativos, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias.
- f) Asistir a las sesiones del Consejo Ejecutivo y Asamblea General y dirigir la redacción de sus actas.
- g) Informar y asesorar al Consejo Ejecutivo en todos los aspectos estatutarios o reglamentarios que correspondieren. En caso de duda en cuanto a la interpretación de alguna norma, lo someterá con su opinión al Consejo Ejecutivo.
- h) Prevenir en lo posible, los incumplimientos estatutarios o reglamentarios, avisando a los interesados.
- i) Decretar el trámite de los asuntos entrados y firmar la correspondencia del Organismo, en los casos que el Consejo Ejecutivo determine.
- j) Visar toda la documentación de trámite interno y externo, función que podrá delegar en las jerarquías de las respectivas áreas.
- k) Autorizar los gastos, de acuerdo con las normas vigentes.
- l) Realizar la calificación primaria de los funcionarios bajo su directa dependencia e integrar la Junta de Calificación.
- m) Disponer el traslado temporario o definitivo de funcionarios de una dependencia a otra, cuando razones de servicio así lo aconsejen.
- n) Aplicar sanciones a funcionarios, conforme al régimen disciplinario del Capítulo VII.

ART. 12- SUB GERENTE. Actuará en coordinación con el Gerente General, a quien prestará su apoyo y colaboración, cumpliendo las responsabilidades que el mismo le encomiende. En ausencia del Gerente General, lo suplirá interinamente en sus funciones.

ART. 13- CONTADOR GENERAL. Tendrá a su cargo la organización y dirección de la contabilidad del Organismo y el control económico-financiero de su gestión. Serán sus responsabilidades:

- a) Vigilar el correcto destino de los fondos propios o administrados por la AUF y coordinar con el Gerente General la racionalización de gastos.
- b) Ejercer el contralor de la función contable, a la que prestará su asistencia profesional.
- c) Informar y asesorar al Consejo Ejecutivo y al Gerente General en materia económico-financiera.
- d) Analizar los sistemas de control, registración e información y proponer al Consejo Ejecutivo las medidas que estime adecuadas para el más eficiente cumplimiento de los servicios.
- e) Adoptar resoluciones y establecer procedimientos de ejecución en su área de competencias.
- f) Asesorar a la Comisión de Finanzas.

- h) Disponer la realización periódica de arqueos de caja e inventarios de existencias.
- i) Realizar el Balance General y estado de situación, incluyendo los estados demostrativos discriminados de los rubros y sub rubros que integran el Presupuesto General de la AUF.
- j) Proyectar el Presupuesto General estimativo de ingresos y egresos anuales

ART. 14- JEFES DE DIVISION. Tendrán a su cargo la dirección y supervisión del personal bajo su dependencia, siendo responsables directos del cumplimiento de los respectivos servicios. En el ejercicio de su autoridad, serán sus funciones:

- a) Conocer y aplicar las normas vigentes y resoluciones de los órganos competentes.
- b) Hacer cumplir de inmediato las órdenes superiores.
- c) Fiscalizar la permanencia ininterrumpida en los lugares de trabajo durante el horario establecido.
- d) Programar y distribuir el trabajo habitual o extraordinario del personal y controlar que el mismo se cumpla en tiempo y forma adecuados.
- e) Instruir a los funcionarios en cuanto a las tareas a realizar, así como sobre el uso correcto y conservación de máquinas, muebles y útiles.
- f) Vigilar el desempeño y la conducta de los funcionarios, informando de inmediato al Gerente General sobre cualquier hecho, acción u omisión que contraviniera lo preceptuado en este Reglamento.
- g) Realizar la calificación primaria de los funcionarios bajo su directa dependencia e integrar la Junta de Calificación.
- h) Evacuar en forma idónea las consultas que se le formulen en el área de sus respectivas competencias, cuando así corresponda.
- i) Analizar los métodos de trabajo en el área y elevar al Gerente General las sugerencias que entiendan adecuadas a su mejor funcionamiento.
- j) Atender las comisiones u órganos que determine el Gerente General y colaborar en la gestión general del Organismo.

Sin perjuicio de las responsabilidades indicadas precedentemente, cada Jefe de División cumplirá sus propias tareas, las que se establecen a continuación.

ART. 15- Corresponderá al Jefe de la División Administrativa:

- a) Observar el estricto cumplimiento de las normas que rigen a las instituciones afiliadas y las reglamentaciones de los torneos oficiales.
- b) Confeccionar y mantener al día las listas de limitación y el registro de contratos de jugadores.
- c) Dar curso a las solicitudes de transferencia de jugadores, de acuerdo con las disposiciones vigentes.
- d) Controlar que las notificaciones se cumplan en tiempo y forma.
- e) Atender a la Comisión de Reglamentos.

ART. 16- Corresponderá al Jefe de la División Contaduría:

- a) Ejecutar las normas y resoluciones en materia económico-financiera.
- b) Controlar y firmar liquidaciones de partidos, sueldos, viáticos y leyes sociales, órdenes de pago, comprobantes, facturas, etc.
- c) Efectuar la imputación previa de gastos, constatando la disponibilidad del rubro, conforme al Presupuesto.

- d) Realizar las estadísticas que contribuyan a la más completa información de los niveles de actividad económica del Organismo y las Instituciones afiliadas.
- e) Formular pedidos de precios, licitaciones y órdenes de compra, según las disposiciones vigentes.
- f) Atender a la Comisión Fiscal Honoraria.

ART. 17- Corresponderá al Jefe de la División Tesorería (Tesorero):

- a) Velar por la seguridad de los fondos y valores bajo su responsabilidad.
- b) Ejercer la jefatura del personal de recaudación, al que capacitará para sus funciones y clasificará por categorías, según sus aptitudes.
- c) Designar e instruir al personal de recaudación adecuado para cada espectáculo organizado o administrado por la AUF, de acuerdo con su trascendencia e informar por escrito al Gerente General sobre cualquier irregularidad cometida por integrantes del mismo.
- d) Asesorar en materia de precios de las entradas y/o coordinar su fijación.
- e) Preparar las entradas a la venta para cada partido y controlar posteriormente su devolución y el resumen de recaudaciones y gastos.
- f) Determinar la cantidad y calidad de los servicios de seguridad para cada espectáculo.

ART. 18- JEFE DEL MUSEO DEL FUTBOL. Serán sus responsabilidades:

- a) Velar por la conservación y seguridad de los bienes culturales y materiales del Museo.
- b) Desarrollar las investigaciones históricas orientadas a difundir los valores culturales y humanos del Fútbol como manifestación social.
- c) Seleccionar los documentos de interés histórico del material proveniente del Archivo General, publicaciones técnicas, periodísticas, etc.
- d) Estudiar cada pieza en su entorno histórico y procesar su presentación, resaltando, en lo posible, su proyección humana.
- e) Elaborar los proyectos de exposición, procurando una permanente renovación de los temas.
- f) Atender a la Comisión Honoraria del Museo del Fútbol.

ART. 19- SECRETARIO DE GERENCIA. Serán sus responsabilidades:

- a) Recibir, registrar, clasificar, distribuir y/o archivar los asuntos entrados y confeccionar el extracto correspondiente.
- b) Confeccionar las actas del Consejo Ejecutivo y Asamblea General, bajo la dirección del Gerente General, conservando en orden y al día los libros e índices correspondientes.
- c) Redactar y/o transcribir notas, contratos, etc., de acuerdo con las indicaciones del Gerente General.
- d) Realizar el control diario de asistencia de los funcionarios, dando noticia al Gerente General sobre cualquier hecho anormal. Llevar al día los registros de faltas con o sin aviso y de entradas o salidas fuera de hora. Fiscalizar el cumplimiento de las licencias reglamentarias. Cumplir los trámites legales en materia laboral.
- e) Conservar en orden y al día los legajos personales de los funcionarios, asentando en cada uno todo hecho administrativo de significación: ascensos, traslados, licencias, méritos, sanciones, etc. Velar por la conservación y buen funcionamiento del reloj autográfico, fax, telex y demás

ART. 20- SUB JEFES DE DIVISION. Deberán prestar apoyo y colaboración al Jefe de División, cumpliendo las tareas que el mismo disponga y aportando sugerencias e iniciativas tendientes a mejorar los servicios. En ausencia del Jefe de División, lo suplirán interinamente en sus funciones.

ART. 21- CAJERO. Sin perjuicio de sus deberes de Sub Jefe de la División Tesorería, serán sus responsabilidades:

- a) Percibir y abonar las sumas que por cualquier concepto correspondan, siendo responsable directo del dinero efectivo y los valores depositados en la Tesorería.
- b) Confeccionar la planilla de movimiento diario y realizar arqueos diarios de Caja.
- c) Recibir las recaudaciones de todos los partidos organizados o administrados por la AUF, luego de finalizados los mismos.
- d) Controlar y procesar las liquidaciones de entradas vendidas y gastos de cada espectáculo.

ART. 22- OFICIALES. Desarrollarán con responsabilidad propia las tareas que les encomiende el superior jerárquico.

ART. 23- AUXILIARES y MERITORIOS. Deberán colaborar y desempeñar el trabajo asignado, bajo la dirección del Jefe de División.

ART. 24- INTENDENTE. Serán sus responsabilidades:

- a) Controlar las tareas de limpieza y proveer a las Limpiadoras de los útiles necesarios.
- b) Realizar o controlar los trabajos de mantenimiento y conservación de los locales e instalaciones de la AUF, previa autorización del Gerente General y conservar en buen estado los implementos para dichos trabajos.
- c) Tener a su cargo la Proveeduría.
- d) Custodiar el Archivo general; manejar el mimeógrafo y la fotocopiadora.

ART. 25- CONSERJE. Ejercerá sus funciones bajo la supervisión del Intendente y serán sus responsabilidades:

- a) Habilitar la Sede de la AUF y permanecer en la misma mientras se encuentren en sus oficinas personas ajenas al personal.
- b) Manejar el mimeógrafo y la fotocopiadora.
- c) Atender el servicio de Cafetería durante el horario establecido.
- d) Conservar en buen estado la vivienda proporcionada por la AUF.

ART. 26- OPERADOR TELEFONICO. Atenderá la central telefónica, bajo la supervisión del Secretario de Gerencia.

ART. 27- PORTEROS. Deberán colaborar en tareas generales, bajo la supervisión del Intendente y serán sus responsabilidades:

- a) Efectuar la apertura y el cierre de las oficinas, de acuerdo al horario establecido y cumplir durante el mismo, el servicio de orientación al público.
- b) Controlar el acceso de personas fuera del horario de atención al público

ART. 28- LIMPIADORAS. Deberán realizar la limpieza de la Sede y dependencias de la AUF, en el horario establecido.

ART. 29- MANDADERO. Deberá cumplir el servicio de notificaciones y colaborar en tareas internas, bajo la supervisión del Intendente.

CAPITULO III - DEBERES - PROCEDIMIENTOS - GARANTIAS

- ART. 30- Todos los funcionarios deberán conocer y cumplir, dentro de sus respectivas competencias, las obligaciones que marca el presente Reglamento, no pudiendo alegar en su favor, ignorancia de las mismas.
- ART. 31- El ejercicio del cargo es intransferible con relación a su titular, quien de ningún modo podrá confiar su desempeño a otra persona, ya sea en forma parcial o total, transitoria o permanente.
- ART. 32- Cada funcionario será responsable de sus errores y faltas y la responsabilidad será correlativa de la jerarquía del cargo. Las faltas cometidas por los funcionarios serán comunicadas al Gerente General, en todos los casos.
- ART. 33- Los funcionarios tendrán la obligación de velar por la continuidad, la regularidad, el orden y el buen funcionamiento de los servicios. Por lo tanto, deberán concurrir puntualmente a sus tareas y desempeñarse en forma asidua durante todo el horario establecido, estando sujetos a las sanciones previstas en el Capítulo VII, en lo que a faltas al ejercicio de sus funciones se refiera.
- ART. 34- Las órdenes serán acatadas de inmediato. No obstante, cuando un funcionario repunte ilegal, irregular o inconveniente una orden, podrá manifestarlo así a su superior jerárquico, pero si éste reiterase la orden, deberá cumplirla. En este caso, si el funcionario considerase que el cumplimiento de la orden podría implicar responsabilidad para quien la ejecute, tendrá derecho a solicitar que la misma le sea dada por escrito y bajo firma. En tal caso, el Jefe que diera la orden deberá poner el asunto en conocimiento del Gerente General de inmediato. Si la orden proviniera del Gerente General, éste dará cuenta del hecho al Consejo Ejecutivo.
- ART. 35- La distribución de las tareas entre el personal de cada dependencia se hará con especial cuidado, relacionando la importancia de las mismas con la jerarquía y aptitudes de cada funcionario. Asimismo, se considerará la conveniencia de la rotación periódica del personal hasta la categoría de Oficial.
- ART. 36- No obstante los cometidos asignados a cada funcionario, éstos deberán desempeñar cualquier otra tarea que les sea encomendada por sus superiores, en la misma o en distinta dependencia, dentro o fuera de las oficinas; cada funcionario tendrá presente, cualquiera sea su función, que contribuye al normal desarrollo de los servicios, si desempeña su labor con prodigación y responsabilidad. Por su parte, el Gerente General o los Jefes, en sus respectivas áreas, dispondrán las medidas adecuadas con el fin de que el trabajo extraordinario sea absorbido equitativamente por todo el personal.
- ART. 37- Cuando las necesidades del servicio lo requieran, el Gerente General o los Jefes, con su autorización, podrán disponer el trabajo de los funcionarios fuera del horario ordinario.
- ART. 38- Después de registrada la entrada, cada funcionario deberá dirigirse a su puesto de trabajo e iniciar sus tareas; del mismo modo, una vez registrada la salida, deberá abandonar el local.

- ART. 39- Todos los funcionarios deberán aplicarse a su labor con dedicación y buena voluntad, propendiendo a la superación de los servicios. Cada funcionario tendrá al día las tareas que se le hayan encomendado, debiendo llevar a conocimiento del superior jerárquico los inconvenientes o razones que se opusieren. Las tareas de trámite se efectuarán por su orden de presentación, salvo las urgentes, solicitadas por el Jefe respectivo o el Gerente General.
- ART. 40- Todos los actos administrativos realizados en cumplimiento de las respectivas funciones deberán quedar registrados. Una vez cumplido el trámite, los documentos de cada especie serán foliados y archivados sucesivamente por orden cronológico.
- ART. 41- Los funcionarios individualizarán con sus iniciales cada trabajo que realicen, sin excepción. En los casos en que ello no sea posible, se adoptarán las medidas adecuadas al efecto. Los asuntos del Organismo serán mantenidos en estricta reserva.
- ART. 42- Los funcionarios deberán ceñirse a las disposiciones de sus superiores y no podrán adoptar, en los asuntos del trabajo, posiciones personales fuera de su competencia, salvo que expresamente se les requiriera. Toda cuestión administrativa que diere lugar a problemas de interpretación será sometida al superior jerárquico, quien la elevará con su informe u opinión al Gerente General para su resolución. Ello sin perjuicio de las iniciativas que cada funcionario pudiere presentar.
- ART. 43- Los funcionarios deberán guardarse mutuamente respeto y consideración. Concurrirán a desempeñar sus tareas en condiciones de aseo y buena presentación, cuidando especialmente que su conducta no afecte su decoro personal, propio del cargo o de la Institución.
- ART. 44- Los Jefes, con su autoridad y consejo, propenderán a que haya armonía y buena voluntad entre los funcionarios. Las observaciones, indicaciones u órdenes se harán en forma correcta; si implicaran un demérito para el funcionario, serán formuladas reservadamente.
- ART. 45- El personal tendrá la obligación de atender al público con la mayor corrección, deferencia y actividad, proporcionándole la información adecuada sobre los trámites a realizar. Agotados los medios a su alcance, sin lograr satisfacer a los recurrentes, el funcionario actuante solicitará de inmediato la intervención de su superior. Se evitarán en todos los casos y por todos los medios posibles, las discusiones con personas que pretendieran promover cuestiones enojosas, recurriendo en tales casos al superior jerárquico. Las quejas formales se registrarán, indicándose los datos del interesado, razón de la queja y demás elementos de juicio necesarios.
- ART. 46- El público será atendido por riguroso orden de llegada, salvo los casos especiales, que autorizará el superior jerárquico, procurándose no afectar el derecho de quienes esperan ser atendidos. El público que se encuentre dentro del local al término del horario establecido, deberá ser atendido con preferencia a cualquier otra tarea.
- ART. 47- A todos los funcionarios les está confiada la buena conservación de los muebles y útiles, bajo responsabilidad por los deterioros que sufrieren por negligencia o uso inadecuado. Con ese fin, cuidarán que los lugares de trabajo queden ordenados y el material que utilicen, en su sitio y debidamente resguardado.

ART. 48- Los funcionarios deberán notificarse de las resoluciones administrativas que les competan, así como comunicar al Secretario de Gerencia los cambios de domicilio, el primer día hábil después de producido.

ART. 49- Queda especialmente prohibido a los funcionarios de todas las categorías:

- a) Ingresar o permanecer en las oficinas fuera de los días y horas de trabajo establecidos, salvo con expresa autorización.
- b) Realizar en horas de trabajo actividades de cualquier índole que no sean las propias del cargo o les fueren encomendadas; leer diarios, revistas u otro material que no corresponda a las respectivas tareas.
- c) Utilizar material, muebles o útiles de las oficinas para asuntos particulares.
- d) Retirarse del lugar de trabajo sin autorización o atender al público fuera de los lugares autorizados.
- e) Entrar sin autorización en Tesorería o en lugares donde se guarden dinero o valores, quienes no pertenezcan a esas dependencias.
- f) Atender personas o usar el teléfono por asuntos particulares, salvo en casos especiales, con autorización del superior jerárquico.
- g) Comprar o vender en horas de trabajo artículos de cualquier especie -con excepción de alimentos para consumo inmediato- o efectuar cobros por cuenta de terceras personas.
- h) Provocar disturbios entre funcionarios, ya fuere a través de discusiones, rumores, insidias, etc., así como expresarse con gritos, cantos, silbidos, etc.
- i) Promover o comentar cuestiones políticas, filosóficas deportivas o religiosas, dentro o en la entrada de las oficinas; ostentar insignias o distintivos que señalaren una posición en tales aspectos; distribuir o guardar periódicos, impresos o escritos de propaganda de cualquier naturaleza.
- j) Gestionar o interesarse por el despacho de cualquier asunto, con preferencia sobre otros.
- k) Aceptar o recibir regalos, compensaciones o gratificaciones de cualquier naturaleza, de instituciones afiliadas o de particulares.
- l) Organizar homenajes a los superiores jerárquicos o solicitar contribuciones para regalos a los mismos.
- m) Otorgar préstamos de dinero o fianzas entre sí, considerándose falta grave la concertación de tales operaciones entre Jefe y subordinado.
- n) Dedicarse a actividades privadas incompatibles con los intereses del Organismo.

ART. 50- Se considerará de alto interés que los funcionarios formulen iniciativas, proyectos u observaciones sobre procedimientos, asuntos reglamentarios o de práctica de los servicios. Formulada una iniciativa, con la vista o informe del superior jerárquico, será elevada al Gerente General. En todos los casos, motiven o no resolución favorable, se registrarán en el respectivo legajo funcional.

ART. 51- El legajo personal de cada funcionario deberá contener los siguientes datos:

- a) Nombres y apellidos, cédula de identidad, credencial cívica, fecha de nacimiento, nacionalidad, estado civil, domicilio, fotografía y firma.
- b) Estudios cursados.

- c) Fecha de ingreso y de cada ascenso, sucesivas categorías y dependencias.
- d) Tiempo y fechas de licencias ordinarias o extraordinarias.
- e) Viajes al exterior en misión de servicio.

ART. 52- En el legajo personal no se asentará ninguna constancia desfavorable al funcionario sin que el mismo haya sido notificado y formulados los descargos del caso. No se hará mención a las opiniones políticas, filosóficas, religiosas o deportivas del funcionario, quien tendrá derecho a consultar su propio legajo.

ART. 53- El orden jerárquico será respetado en todos los aspectos por los funcionarios y las autoridades del Organismo. Para dirigirse a sus superiores, por asuntos administrativos o particulares, los funcionarios seguirán la vía jerárquica correspondiente, sin excepción.

ART. 54- Los funcionarios tendrán derecho de petición ante el Consejo Ejecutivo, pero no deberán dirigirse a dicho Órgano, ni a ninguno de sus miembros, sin conocimiento previo del Gerente General.

ART. 55- La AUF protegerá a sus funcionarios, conforme a las leyes y reglamentos, por los ataques, menoscabo, injurias o difamación de que pudieran ser objeto a consecuencia del ejercicio regular y prudente de sus cargos.

CAPITULO VI - HORARIO - ASISTENCIA

ART. 56- Todos los funcionarios deberán cumplir el horario ordinario, especial o extraordinario que se establezca en cada caso, salvo circunstancias especiales debidamente justificadas, que apreciará el Gerente General. Aquellos funcionarios que realicen tareas externas, igualmente deberán cumplir el horario establecido. Si por razones de servicio, debieran emplear horario especial, el superior jerárquico podrá disponer la compensación de tiempo, previa autorización del Gerente General.

ART. 57- Cada funcionario deberá registrar personalmente su asistencia, dejando constancia cada día de las horas de entrada y de salida en su tarjeta individual. Quedan exceptuados de esta obligación el Gerente General, Sub Gerente y Contador General. Si el reloj autográfico no funcionara correctamente, se dará aviso de inmediato a la Gerencia. En las dependencias donde no exista reloj autográfico, se firmará un registro especial de asistencia rubricado por el superior jerárquico respectivo.

ART. 58- Cuando un funcionario, por cualquier motivo, no pudiera concurrir a ejercer sus tareas, deberá dar aviso al superior jerárquico dentro de los treinta minutos previos o iniciales del horario de trabajo, informando la causa de su inasistencia; esa información se hará llegar de inmediato a la Gerencia.

ART. 59- En casos de fuerza mayor debidamente fundamentados, el Gerente General podrá autorizar la inasistencia al trabajo hasta tres días en el año, teniendo en cuenta los antecedentes del funcionario. Si la solicitud no fuera plenamente justificada, podrá concederse sin goce de sueldo.

ART. 60- Para las entradas fuera de hora los funcionarios tendrán durante el mes hasta sesenta minutos de tolerancia, en periodos no mayores de quince.

- ART. 61- Para ausentarse por asuntos particulares durante las horas de trabajo, los funcionarios deberán solicitar autorización con causa fundamentada. El Gerente General podrá autorizar las salidas justificadas hasta un máximo de seis horas al mes, computándose al efecto en periodos mínimos de sesenta minutos. El tiempo utilizado que exceda de tres horas mensuales será compensado en horario extraordinario o descontado del sueldo. En todos los casos el funcionario deberá registrar en su tarjeta las horas de salida y regreso a la oficina.
- ART. 62- Las funcionarias podrán solicitar la reducción a cuatro horas diarias de trabajo durante la lactancia, hasta tres meses después del parto. A tal efecto, se requerirán los certificados médicos correspondientes.
- ART. 63- El contralor de la asistencia de los funcionarios estará a cargo del Secretario de Gerencia, el cual deberá comunicar diariamente al Gerente General las novedades que ocurrieren, a efectos de que el mismo tome conocimiento y disponga las medidas pertinentes, en su caso. Mensualmente se elevará un parte al Secretario Hº del Consejo Ejecutivo.
- ART. 64- A efectos de una mayor eficiencia en los servicios, el horario de atención al público tendrá un periodo de carencia al comienzo y al final del horario ordinario de trabajo, que será determinado por el Consejo Ejecutivo.

CAPITULO V - LICENCIA ORDINARIA

- ART. 65- Todos los funcionarios que durante el año civil hayan cumplido doce meses de actividad tendrán derecho a una licencia remunerada de veinte días como mínimo, la cual deberá hacerse efectiva en su totalidad dentro del año civil siguiente, en un solo periodo continuado, en el cual no se computarán los sábados, domingos y feriados. Los funcionarios con más de cinco años de servicios tendrán además derecho al acrecimiento de su licencia ordinaria en un día por cada cuatro años de antigüedad.
- ART. 66- Los funcionarios que durante el año civil no hayan computado doce meses completos de actividad, tendrán derecho, una vez cumplido ese lapso desde su ingreso, a los días de licencia que puedan corresponderles proporcionalmente al periodo de tiempo trabajado hasta el 31 de diciembre.
- ART. 67- A los efectos del cómputo de actividad para la licencia ordinaria, no se descontará el tiempo que el funcionario no hubiera trabajado durante el año debido a las siguientes causas:
- a) licencia ordinaria, sábados, domingos y feriados.
 - b) licencias especiales y extraordinarias, hasta sesenta días; no se tomará en cuenta este máximo, si fuera a causa de accidente de trabajo.
 - c) inasistencias por huelga.
- Cada inasistencia cuya causa no esté prevista o que exceda el máximo indicado, determinará el descuento al funcionario de una quinta avá parte de día de su licencia ordinaria.
- ART. 68- A solicitud del funcionario, y si de ello no derivara perjuicio para el servicio, el Gerente General podrá autorizar la división de la licencia en dos periodos continuos, el menor de los cuales no podrá ser inferior a diez días.
- ART. 69- En caso de enfermedad debidamente comprobada, la licencia ordinaria podrá ser aplazada o interrumpida en tanto dure la licencia por enfermedad.

- ART. 70- Antes del 15 de diciembre de cada año, el Gerente General en coordinación con los Jefes establecerá los periodos de licencia ordinaria, atendiendo en forma prioritaria los requerimientos del servicio y contemplando en lo posible la conveniencia de los funcionarios.
- ART. 71- El derecho a gozar de la licencia ordinaria no podrá ser objeto de renuncia. No obstante, cuando se opere la extinción de la relación laboral, se abonará al funcionario cesante o a sus causahabientes, la remuneración equivalente a la licencia ordinaria que hubiere generado y no gozado, sin perjuicio de los derechos del cónyuge supérstite.

CAPITULO VI - LICENCIAS ESPECIALES

- ART. 72- Todos los funcionarios tendrán derecho a licencia remunerada en los casos de enfermedad involuntariamente contraída y debidamente comprobada, cuando la misma implique la imposibilidad de ejercer las tareas o su tratamiento sea incompatible con éstas o cuando su evolución signifique un peligro para el enfermo o para los demás. No constituirán causa para el abandono de las tareas, las afecciones menores, de las que no se desprenda una incapacidad funcional, siempre que no haya contraindicación médica.
- ART. 73- Cuando se reciba un aviso de enfermedad de un funcionario, el Gerente General podrá disponer el examen por el Médico Certificador, a cuyos efectos, se confeccionará el formulario correspondiente.
- ART. 74- El funcionario deberá esperar en su domicilio al Médico Certificador. En caso de que el funcionario residiera en forma temporaria o permanente fuera del departamento de Montevideo, deberá justificar la enfermedad mediante certificado expedido el mismo día por la institución de asistencia médica correspondiente, pudiendo el Gerente General disponer otros controles complementarios.
- ART. 75- El Médico Certificador deberá examinar al funcionario -luego de constatar su identidad- y remitir su informe reservado a la Gerencia, dentro de las cuarenta y ocho horas de recibido el aviso.
- ART. 76- El Médico Certificador, en su informe deberá establecer:
- a) Tiempo de licencia aconsejado y su fecha de iniciación.
 - b) Si el funcionario debe permanecer en su domicilio durante todo el periodo o si debe desplazarse para su tratamiento, indicando días y horas.
 - c) Si el funcionario se encuentra invalidado parcial o totalmente para desempeñar su cargo y si podría prestar servicio realizando otras tareas.
 - d) Si la afección constituye un peligro para los demás funcionarios.
 - e) Si responde a causas que dependen de la voluntad del enfermo o al incumplimiento de las prescripciones médicas.
 - f) Si revista el carácter de crónica o incurable.
 - g) Si el funcionario se encontraba en condiciones de desempeñar sus tareas.
 - h) Si no practicó el examen al funcionario y las razones del impedimento.
- ART. 77- El Médico Certificador podrá requerir certificados expedidos por el médico especialista tratante, en los que conste el carácter de la enfermedad y la orientación del tratamiento a realizar. Asimismo, podrá ordenar los exámenes complementarios y análisis que considere adecuados.
- ART. 78- En caso de que un funcionario no se hallara en su domicilio al efectuar su visita el Médico Certificador o que éste comprobara que estaba en condiciones de desempeñar sus tareas, se considerará ausencia injustificada, aplicándose la sanción correspondiente.

- ART. 79- Cuando un funcionario con aviso de enfermedad, examinado o no por el Médico Certificador, se encuentre en condiciones de reintegrarse al trabajo, deberá hacerlo inmediatamente. Los funcionarios en uso de licencia por enfermedad estarán obligados a cumplir las indicaciones del Médico Certificador y las prescripciones y tratamientos médicos, en procura de su rápido restablecimiento.
- ART. 80- Todo acto debidamente comprobado que contraviniera las indicaciones del Médico Certificador o contribuyere a la prolongación indebida del tiempo necesario para el restablecimiento, será sancionado, sin perjuicio del descuento por inasistencias que pudiere corresponder.
- ART. 81- Las licencias por enfermedad serán autorizadas por el Gerente General, previo informe del Médico Certificador. El tiempo que exceda los tres primeros días de licencia será causal de amparo por el seguro de enfermedad a cargo del Banco de Previsión Social, salvo en los casos de internación inmediata, en que regirá desde el primer día.
- ART. 82- El funcionario amparado por el seguro de enfermedad o accidente de trabajo percibirá de la AUF la diferencia entre el subsidio y su sueldo, mientras dure la licencia.
- ART. 83- El personal femenino tendrá derecho a licencia por embarazo y maternidad, la que será causal de amparo por el seguro correspondiente a cargo del Banco de Previsión Social. La funcionaria amparada por el mismo percibirá de la AUF la diferencia entre el subsidio y su sueldo, mientras dure la licencia.
- ART. 84- Todos los funcionarios tendrán derecho a las licencias especiales remuneradas que se establecen a continuación:
- a) Diez días por contraer matrimonio.
 - b) Tres días por fallecimiento de familiar en primer grado o cónyuge.
 - c) Un día por fallecimiento de familiar en segundo grado.
 - d) Dos días por paternidad.
 - e) Un día por cambio de domicilio.
 - f) Hasta diez días anuales por enfermedad grave de familiar en primer grado.
 - g) Hasta diez días anuales para la preparación y rendición de exámenes.
- En todos los casos, la causal determinante deberá ser acreditada oportunamente. En caso de que el funcionario tuviere derecho a licencia especial y no hiciere uso de ella, se dejará constancia en su legajo personal.
- ART. 85- Las licencias especiales se computarán siempre en días sucesivos. El funcionario suspendido perderá el derecho a licencias, mientras dure la suspensión.
- ART. 86- El Consejo Ejecutivo podrá conceder licencia extraordinaria remunerada en casos excepcionales, de interés para el Organismo, y sin goce de sueldo a solicitud del interesado, por causa plenamente justificada. La resolución deberá establecer las fechas de comienzo y finalización de la licencia, la que no podrá exceder los seis meses de duración.
- ART. 87- Por los días feriados no laborables el personal percibirá su remuneración como si trabajara, y a aquellos que efectivamente lo hicieren, les corresponderá doble paga.

RT. 88- Todo acto u omisión de cualquier índole, intencional o culposo, que viole los deberes del funcionario, dará lugar, según su gravedad, a la aplicación, por su orden, de las sanciones disciplinarias que se establecen a continuación: a) observación (no excluyente); b) apercibimiento escrito; c) suspensión por hasta tres meses sin goce de sueldo; d) pérdida de la calificación anual por uno a tres años (no excluyente); e) destitución. La reiteración de infracciones constituirá una circunstancia agravante.

RT. 89- La observación será formulada por el superior jerárquico del funcionario incurso en falta, con noticia inmediata al Gerente General. El apercibimiento será efectuado por el Gerente General, con constancia en el legajo del funcionario. La suspensión de hasta quince días, así como la preventiva, será aplicada por el Gerente General, dando cuenta de inmediato al Consejo Ejecutivo. Las sanciones superiores serán resueltas por el Consejo Ejecutivo. No se aplicarán sanciones superiores a cinco días de suspensión sin las garantías del debido sumario.

ART. 90- Tratándose de infracciones relativas a la ausencia injustificada del funcionario en días y horas de trabajo, se aplicarán los siguientes descuentos:

- a) Dos días de sueldo por cada inasistencia sin aviso o sin autorización; tres días de sueldo por cada una, a partir de la cuarta inclusive en un lapso de un año.
- b) Un décimo de día de sueldo por cada diez minutos o fracción de horario inclumplido, fuera de los márgenes expresamente establecidos (Arts. 60 y 61); el tiempo que exceda de ciento veinte minutos en el mes sufrirá descuento doble.
- c) Medio día de sueldo por cada omisión de registrar la hora de entrada o de salida; un día de sueldo por cada una, a partir de la tercera inclusive en el lapso de un año.

La reiteración de ausencias injustificadas dará lugar a la aplicación de las sanciones disciplinarias que correspondan en cada caso. El Secretario de Gerencia remitirá a Contaduría la comunicación de los descuentos correspondientes.

ART. 91- El funcionario que haga registrar la hora de entrada o de salida por otra persona o que registre la asistencia de otro funcionario, será sancionado con tres a quince días de suspensión.

ART. 92- Las faltas reiteradas al servicio sin autorización expresa durante el horario de trabajo por parte del funcionario, cuando se configure reducción del rendimiento laboral, serán sancionadas con uno a diez días de suspensión.

ART. 93- Cuando un funcionario falte a sus tareas sin justificación durante diez días hábiles en un periodo de tres meses, se reputará abandono del cargo, siendo causal de destitución.

ART. 94- Las sanciones disciplinarias se harán efectivas desde el momento de su notificación al funcionario, dejándose constancia con expresión de causa en su legajo personal. Las suspensiones se computarán en días sucesivos y no se permitirá su fraccionamiento.

ART. 95- Cuando corresponda efectuar investigaciones para el esclarecimiento de irregularidades, omisiones o delitos, se dispondrá la instrucción de un sumario administrativo, el cual deberá quedar concluso dentro de los dos meses siguientes a la fecha en que fuera ordenado.

ART. 96- El funcionario administrativo o de servicio que se considere afectado en sus derechos por resoluciones de la autoridad competente, podrá recurrir, dentro del plazo de cinco días hábiles a partir de su notificación, por escrito y con la debida fundamentación, ante un Tribunal Especial integrado por dos miembros del Consejo Ejecutivo, dos representantes designados por el Personal, y el Gerente General. El Tribunal deberá resolver en última instancia, dentro de los diez días hábiles siguientes a la interposición del recurso, el cual no tendrá efecto suspensivo. Si el Tribunal no se expidiera en ese plazo, se tendrá por rechazado el recurso.

ART. 97- El personal de dirección podrá recurrir ante el Consejo Ejecutivo, siendo de aplicación, en lo demás, lo establecido en el artículo precedente.

CAPITULO VIII - ESCALAFON ADMINISTRATIVO

ART. 98- El escalafon administrativo se fundará en la carrera funcional, ajustándose al siguiente orden jerárquico:

Nivel 10	Gerente General
" 9	Sub Gerente
" 8	Jefe de División
" 7	Sub Jefe / Secretario de Gerencia
" 6	Oficial
" 5	Auxiliar 1º
" 4	Auxiliar 2º
" 3	Auxiliar 3º
" 2	Meritorio

ART. 99- Cuando el Sub Gerente, sub Jefes u otros funcionarios deban subrogar interinamente al superior jerárquico por más de treinta días consecutivos, tendrán derecho a percibir la diferencia de sueldo correspondiente.

CAPITULO IX - INGRESOS - ASCENSOS - CONCURSOS

ART. 100- Las designaciones de funcionarios competarán al Consejo Ejecutivo y se considerarán provisionales por el término de un año desde su fecha. Si dentro de ese plazo no se adoptara resolución fundada en contrario, la designación se considerará definitiva.

ART. 101- Las vacantes para ingreso de funcionarios serán generadas por las bajas que se produzcan o por resolución del Consejo Ejecutivo, a propuesta del Gerente General. Como condición previa al ingreso, se exigirá la presentación de certificado de buena conducta y carné de salud.

ART. 102- El ingreso al escalafón administrativo se realizará en la categoría de Meritorio sin excepción, mediante concurso de oposición y méritos, previa determinación de los requisitos. La edad máxima para el ingreso de funcionarios administrativos será de veinticinco años.

ART. 103- Los ascensos hasta la categoría de Auxiliar 1º inclusive, serán resueltos por el Consejo Ejecutivo, a propuesta de la Junta de Calificación. Los funcionarios promovidos pasarán a ocupar la categoría inmediata superior, sin generar vacante.

ART. 104- Los cargos vacantes desde Oficial hasta Gerente General inclusive, serán provistos por el Consejo Ejecutivo, dentro de los noventa días de producidos, tomando en consideración la aptitud, jerarquía y calificaciones de los funcionarios, sin perjuicio de su libre facultad para la elección del Gerente General.

105- El Gerente General tendrá a su cargo la organización, fiscalización y adjudicación de los concursos de oposición, de acuerdo con las bases que apruebe el Consejo Ejecutivo. Los resultados de las pruebas se darán a conocer dentro de los quince días de finalizadas.

CAPITULO X - CALIFICACION

106- Anualmente se realizarán las calificaciones de los funcionarios, a efectos de determinar los méritos para los ascensos y/o bonificaciones.

107- Durante la segunda quincena del mes de diciembre de cada año, el Gerente General, los Jefes y funcionarios con personal dependiente, realizarán la calificación primaria de los funcionarios bajo su directa responsabilidad, tomando en consideración la actuación desarrollada por cada uno de ellos durante el periodo, siempre que éste no fuere inferior a tres meses. A tales efectos, el Gerente General establecerá criterios uniformes de calificación.

108- Los factores a utilizar en las calificaciones para cada escalafón, con sus respectivas ponderaciones, serán los que se establecen a continuación:

<u>PERS. DE DIRECCION</u>	<u>P</u>	<u>PERS. ADMINISTRATIVO</u>	<u>P</u>	<u>PERS. DE SERVICIO</u>	<u>P</u>
(Niveles 8 al 10)		(Niveles 2 al 7)			
Responsabilidad	4	Responsabilidad	4	Responsabilidad	4
Rendimiento	3	Rendimiento	4	Rendimiento	5
Cap. de Dirección	3	Iniciativa	3	Disciplina	4
Organización	3	Disciplina	3	Conducta	3
Iniciativa	3	Conducta	3	Cooperación	2
Disciplina	2	Cooperación	2	Asiduidad	2
Conducta	2	Asiduidad	1		

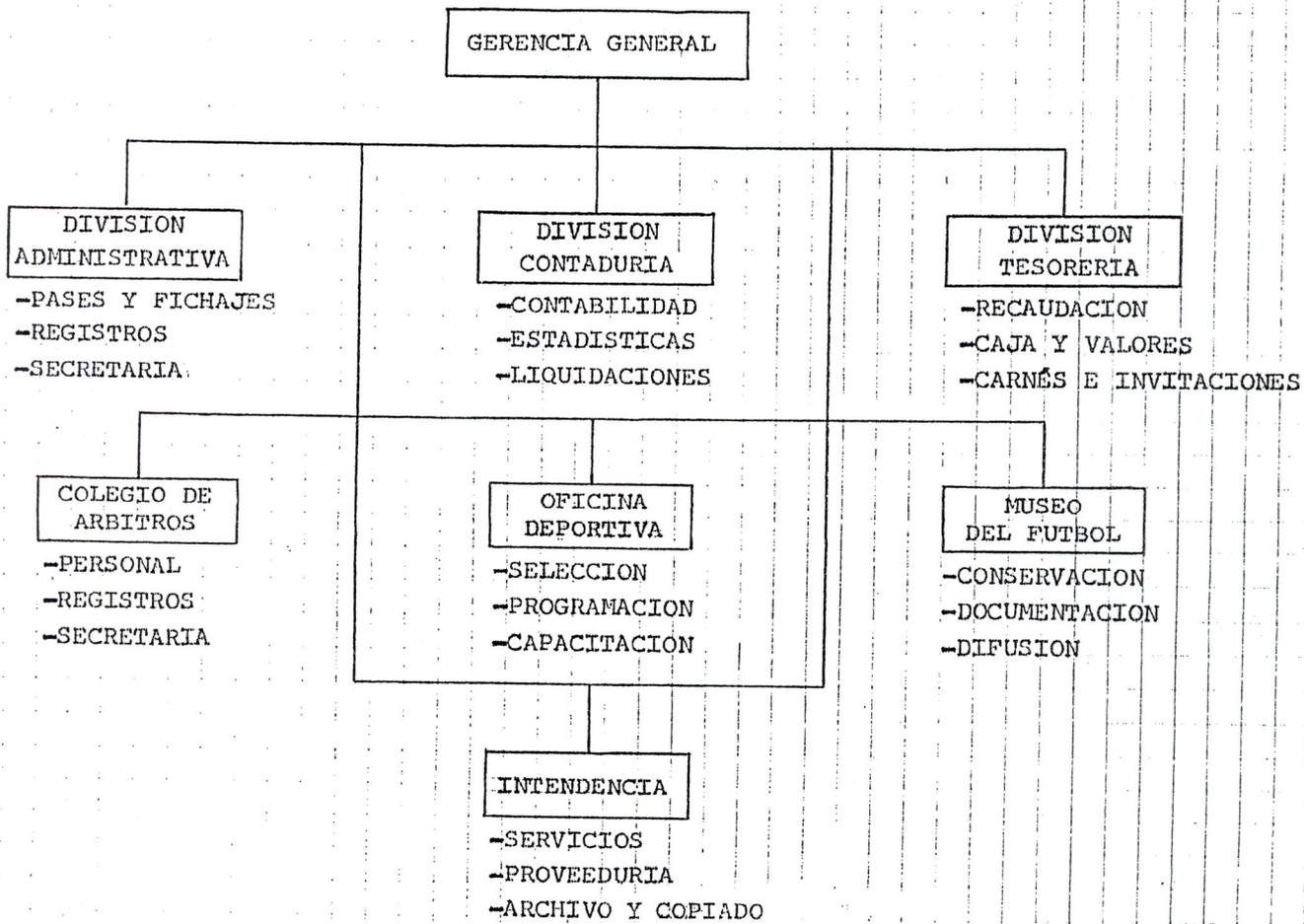
<u>FACTOR</u>	<u>DEFINICION</u>
RESPONSABILIDAD	Idoneidad, seguridad y eficiencia en el desempeño de la función. Compromiso con el Organismo.
RENDIMIENTO	Volumen de la actividad desarrollada, considerando la calidad de los resultados.
CAPACIDAD DE DIRECCION	Habilidad para impartir con claridad, precisión y corrección las órdenes de servicio, así como en el control eficaz del cumplimiento de las mismas. Aptitud para obtener el máximo rendimiento del personal dependiente.
ORGANIZACION	Ecuanimidad en el trato con los subordinados.
INICIATIVA	Capacidad para programar y distribuir las tareas, de modo de lograr la mayor eficacia de los servicios.
DISCIPLINA	Capacidad para resolver situaciones con autonomía. Disposición espontánea y permanente a la búsqueda de soluciones tendientes al mejoramiento de los servicios.
CONDUCTA	Acatamiento de las normas vigentes y órdenes superiores. Moderación y reserva en la formulación de juicios y en el manejo de la información.
COOPERACION	Disposición y corrección en la atención al público, así como en las relaciones con los demás funcionarios y superiores.
ASIDUIDAD	Disposición para colaborar en tareas extraordinarias. Aplicación del esfuerzo a las tareas habituales durante toda la jornada, en forma atenta, regular y constante.

Cada factor se dividirá en cinco grados (1 a 5) y los calificadores adjudicarán el grado que a su juicio, corresponda a cada uno, sin perjuicio de efectuar todas las apreciaciones que consideren pertinentes para una mejor información.

- ART. 109- Una vez recibidas todas las calificaciones primarias del personal administrativo y de servicio, la Junta de Calificación procederá a calificar a cada funcionario en la escala de 1 a 100, tomando en cuenta los méritos y deméritos registrados en los legajos personales durante el periodo considerado, así como los informes ampliatorios que se estimen necesarios.
- ART. 110- La Junta de Calificación estará integrada por el Gerente General y los tres Jefes de División. Tomará sus resoluciones por mayoría de votos y en caso de empate decidirá la opinión del Gerente General. Cumplidas sus actuaciones, la Junta de Calificación elevará al Consejo Ejecutivo las calificaciones para su aprobación.
- ART. 111- Durante la segunda quincena del mes de enero se notificará a cada funcionario su calificación anual, en forma personal o, en su defecto, por telegrama colacionado. Si algún funcionario no pudiera ser notificado por cualquier circunstancia de carácter particular, se considerará, a todos los efectos, tácitamente notificado al término del plazo establecido. A solicitud del interesado, le serán exhibidas las calificaciones por factores de los funcionarios de su misma categoría.
- ART. 112- Cada funcionario podrá recurrir su calificación, conforme a lo dispuesto en los Arts. 96 ó 97, según el caso. Vencido el plazo establecido, ya no será admitido recurso alguno.
- ART. 113- Los formularios de calificación serán llenados en triplicado. Un ejemplar del formulario con la calificación definitiva será entregado al interesado, otro será incorporado a su legajo personal y el restante se remitirá a la dependencia correspondiente, a efectos de formar un legajo único con todos los que le pertenezcan.
- ART. 114- A los efectos establecidos en el Art. 106, cada calificador llevará durante el año un registro individual, en el que dejará constancia de todo hecho extraordinario, ya sea positivo o negativo, en el desempeño de cada uno de los funcionarios bajo su dependencia. En dicho registro deberá asentarse, por lo menos, una anotación cada tres meses.
- ART. 115- La Junta de Calificación podrá proponer al Consejo Ejecutivo el ascenso de funcionarios hasta la categoría de Auxiliar 1º inclusive, cuando lo juzgue conveniente.

- - - - -

ORGANIGRAMA



DEPENDENCIAS

CARGOS

GERENCIA GENERAL

GERENTE GENERAL, SUB GERENTE, SECRETARIO DE GERENCIA.

DIVISION ADMINISTRATIVA

JEFE, SUB JEFE, OFICIAL, AUXILIARES.

DIVISION CONTADURIA

JEFE, SUB JEFE, OFICIAL, AUXILIARES.

DIVISION TESORERIA

JEFE, SUB JEFE, OFICIAL, AUXILIARES.

MUSEO DEL FUTBOL

CONSERVADOR (hasta su vacancia).

COLEGIO DE ARBITROS

OFICIAL.

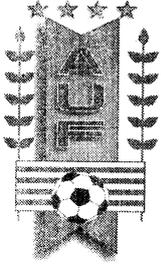
OFICINA DEPORTIVA

OFICIAL.

INTENDENCIA

INTENDENTE, CONSERJE, PERSONAL DE SERVICIO.

ANEXO L - CARTA DE ACEPTACION POR PARTE DE LA A.U.F.



Asociación Uruguaya de Fútbol

Fundada el 30 de Marzo de 1900

Montevideo, 14 de Octubre de 2010

De nuestra mayor consideración:

De acuerdo con la reglamentación vigente para la realización de trabajos de investigación monográficos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la UDELAR, y con relación a lo estipulado por el artículo 19 del mencionado reglamento, nos dirigimos a ustedes con el fin de expresar nuestra aceptación respecto a los términos generales para la realización y publicación del trabajo a realizarse.

Hemos considerado los términos del Reglamento del Trabajo de Investigación Monográfica, comprendemos y aceptamos las condiciones expresadas en el artículo 19 y relacionados, a cerca de los compromisos de nuestra Organización con la realización de dicho trabajo y en particular con los siguientes puntos:

- Estamos de acuerdo con el tema a desarrollar por los estudiantes: "Análisis del Control Interno de la Asociación Uruguaya de Fútbol, orientada a procesos de Compras e Ingresos".
- Aceptamos que dicho trabajo honorario será realizado por los estudiantes en condiciones similares a un "Asesoramiento Externo" y de acuerdo al Plan de Trabajo adjunto.
- Proponemos como persona que actúe como contraparte al Sr. José Luis Dorios en su calidad de Jefe de Contaduría de la Institución, apoyado en lo que corresponda por miembros de la Comisión Fiscal y por el Cr. Alfredo Pignatta en su calidad de Auditor Externo.
- Consideramos que los estudiantes pueden comenzar a realizar los trabajos a partir de Octubre de 2010.
- Proporcionaremos a los estudiantes toda la información necesaria e indispensable para la realización del trabajo de Investigación Monográfico.

Sin otro particular saludan atentamente;

Cr. Fernando Sureda
Gerente General Asociación Uruguaya de Fútbol

Contraparte

Guayabo 1331 - C.P. 11.200 - Tel: (598 2) 400 71 01 - Fax: (598 2) 400 78 73
Email: auf@auf.org.uy

CITAS BIBLIOGRÁFICAS:

- AICPA Instituto Americano de Contadores Públicos Autorizados (1989). Marco Conceptual para la Preparación y Presentación de los Estados Financieros.
- Auditoría General de la Universidad de Buenos Aires. Manual de Procedimientos de Auditoría Interna.
- Dolan, S. & Martín Rubio, I., 2000. Los 10 mandamientos para la dirección de personas.
- Enríquez, E., 2005. Elaboración e implementación del manual de procedimientos para el control de inventario en una empresa distribuidora. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- González, M. (2002). Diseño de un Sistema de Control Interno en una Asociación sin Fines de Lucro. Caso Fundación BYBLOS A.C.
- Grajales, T. (2000) Tipos de Investigación: <http://tgrajales.net/investipos.pdf> (Fecha de consulta 14 de Octubre de 2010)
- León, M. Auditoría interna. Un enfoque sistémico y de mejora continua.
- Lusthaus, C., 2002. Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño, IDRC.
- Medina, I., Evaluación de los Procedimientos de Control Interno del Proceso de Compras del MINFRA Estado Falcón (2007).
- Muñiz, L. (2009). Control presupuestario.
- Sauleda, L. (2008). Control interno, Gestión de Riesgos y Prácticas de Gobierno Corporativo: excelencia en la gestión, transparencia y creación de valor agregado.
- Sirit Bruguera, Tibusay Rebeca, Diseño de un Programa de Auditoría Interna para el Ciclo de Compras en la Cruz Roja Venezolana Comité Lara (1999).