

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA



**Universidad de El Salvador**

*Hacia la libertad por la cultura*

“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO  
CONTABLE ENFOQUE COSO, PARA EL ÁREA OPERATIVA DE LAS EMPRESAS  
PURIFICADORAS DE AGUA UBICADAS EN EL SALVADOR”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

DELGADO TORRES, SONIA GUADALUPE  
FLORES MENDOZA, MARIELA ORIT  
VELASCO VALLADARES, CARMEN ELENA

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

DIRECTOR ESPECIALISTA:  
LICDA. GLENDY RUTH GARCIA DE ARANIVA

DIRECTOR METODOLOGICO:  
MSC. FELIX ANTONIO VASQUEZ CHINCHILLA

JULIO DE 2006

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector (a) : Dra. María Isabel Rodríguez  
Secretario General : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

### Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes  
Secretario (a) : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Docente Director : Lic. Alvaro Edgardo Calero Rodas  
Coordinador de Seminario : Lic. Eddie Gamaliel Castellanos López

Julio de 2006

San Salvador

El Salvador

Centro América

## AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO por regalarme una victoria mas a mi carrera profesional, por este logro que solo en mis sueños creí alcanzar, por derramar de tu sabiduría, paciencia, y serenidad en este largo recorrido; Gracias te doy padre por tu amor y misericordia derramada a este equipo de trabajo. Por hacer vida tu palabra en este trabajo.

Isaías 11:2 "Y reposará sobre él, el Espíritu de Jehová; Espíritu de Sabiduría y de inteligencia, Espíritu de Consejo y de Poder, Espíritu de Conocimiento y de temor de Jehová Señor siendo fiel a mi bienestar me pusiste en manos de dos seres maravillosos que cuidaran e instruyeron mi camino, a ellos gracias les doy por su amor infinito y su incondicional apoyo; Gracias a mis padres por su esfuerzo realizado durante todo este tiempo; a mi mama por mostrarme con su ejemplo el camino al éxito, por cada uno de esos insistentes momentos por motivarme a seguir hoy te los agradezco de corazón, Dios Te Bendiga mama.

En especial a ti  
mamá

Por mostrarme con tu ejemplo el camino del éxito y por ese espíritu inquebrantable de lucha por sacarme adelante en mis estudios , por cada uno de esos insistentes momentos por motivare a seguir, hoy te los agradezco de todo corazón, por compartir mis alegrías y acompañarme en mis tristezas  
Dedico este esfuerzo con mucho amor a ti mama  
Delsa Torres

Con amor a  
Osmin Gutierrez

Gracias poro tu apoyo, tiempo, dedicación y por compartir tus conocimientos para el logro de este trabajo, que hoy pasa a ser un triunfo mas que hemos alcanzado juntos, por ello comparto esta felicidad con tigo  
T e Amo

Sonia G. Delgado Torres

## AGRADECIMIENTOS

A MI PADRE CELESTIAL por darme valor, paciencia, sabiduría, fuerza de voluntad y una familia comprensiva, para poder culminar mi carrera.

A mi madre: Carmen, por darme siempre su apoyo incondicional, por sus consejos y motivación para seguir adelante

A mi Esposo: Roberto, por su comprensión y cariño, por apoyarme y darme fuerza para poder culminar mi carrera.

A mis Hijos: Rubén y Oscar, por ser el motivo que me inspiró a seguir adelante en mi carrera.

A mi Padre: Pedro, por su apoyo moral y sus consejos.

A mis Hermanos: Silvia, Sandra y Oscar (Q.E.P.D.), por que me brindaron su ayuda cuando lo necesité.

A mis Suegros: Roberto y Marta, por ayudarme y apoyarme en momentos difíciles.

A mis Compañeras de Tesis: Sonia y Carmen Elena, por su amistad sincera y tolerancia.

Mariela Orit Flores de Portillo

#### AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso por haberme dado fuerza y sabiduría. Quien me ayudó en todo momento.

A mis padres : Por la comprensión y el apoyo incondicional.

A mi novio: Gerardo, por su compañía y el ánimo que siempre me brindó.

A mis compañeras: Por su esfuerzo y constante trabajo para lograr la meta que ahora

De tesis hemos alcanzado.

A mis maestros: Que enriquecieron mis conocimientos, por su tiempo, empeño y dedicación.

A todos mis amigos: Que me brindaron apoyo y amistad en el transcurso de mis estudios.

y compañeros

Gracias!!!

Carmen Elena Velasco Valladares

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	i
RESUMEN	iii

### CAPITULO I

#### GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS PURIFICADORAS DE AGUA EN EL SALVADOR Y MARCO TEORICO DE REFERENCIA

	Págs.
1. Generalidades de las Empresas del Sector Industrial dedicada a la Purificación de Agua en El Salvador.	1
1.1. Generalidades	1
1.1.1. Industrias la Constancia, s.a de c.v	2
1.1.2. Industrias Vida, s.a de c.v	3

1.1.3.	Aqua pura, s.a de c.v	3
1.1.4.	Industrias de la Roca, s.a de c.v	4
1.2	Marco Teórico de Referencia Sobre el Control Interno	4
1.2.1	Antecedentes	4
1.2.2	Conceptos	6
1.2.3	Sistema de Control Interno	6
1.2.4	Propósito del control interno	7
1.2.5	Objetivos del Control Interno	7
1.2.6	Tipos de Control Interno	7
	A) Control Interno Contable	8
	i) Entorno del Control Interno Contable	13
	B) Control Interno Administrativo	22
	i) Objetivos del control interno administrativo	23
	C) Control interno Operacional	23
	i) Tipos de control interno operacional	24
1.3	Marco Teórico de Referencia Sobre el Control Interno Enfoque COSO	25
1.3.1	Generalidades	25
1.3.2	Antecedentes	28
1.3.3	Objetivo del Informe COSO	29
1.3.4	A quienes sirve el informe COSO	29
1.3.5	Estructura del Informe	29
1.3.6	Importancia del Control Interno COSO	30

1.3.7	Concepto de Control Interno Enfoque COSO	34
1.3.8	Componentes del Control Interno COSO	37
	A) Ambiente de Control	38
	B) Evaluación de Riesgo	38
	i) Concepto de Riesgo	39
	ii) Tipos de Riesgo	39
	C) Actividades de Control	40
	D) Información y Comunicación	42
	E) Supervisión o Monitoreo	42
1.4	Manual de Procedimientos	44
1.4.1	Concepto	44
1.4.2	Objetivo	44
1.4.3	Utilidad	45
1.4.4	Ventajas	45
1.4.5	Limitaciones al no utilizar manuales de procedimientos	46
1.4.6	Estructura	46
1.4.7	Características	46
1.4.8	Tipos de manuales	47

## CAPITULO II

### METODOLOGIA DE INVESTIGACION Y DIAGNOSTICO

2.1.	Metodología de Investigación	49
2.2.	Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación	49
2.2.1.	Métodos	49



2.2.2. Técnicas e Instrumentos	50
2.3. Unidades de Análisis	50
2.4. Determinación del Universo	51
2.5. Determinación de la Muestra	51
2.6. Recolección y Procesamiento de Datos	52
2.7. Procesamiento de la Información	52
2.8. Tabulación de la Información recolectada a través de Cuestionario	53
2.9. Diagnóstico	65

### CAPITULO III

#### DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO CONTABLE ENFOQUE COSO, PARA EL AREA OPERATIVA DE LAS EMPRESAS PURIFICADORAS DE AGUA EN EL SALVADOR.

3.1	Introducción al manual	67
3.2	Objetivos del Manual	68
3.2.1	Objetivo General	68
3.2.2	Objetivo Especifico	68
3.3	Estructura del área operativa de las empresas purificadoras de agua	68
3.4	Guia para Mantenimiento del Manual	69
3.5	Descripción de puestos operativos	70
3.6	Descripción de procedimientos y diagramas de flujos	76

### CAPITULO IV

#### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.	Conclusiones	117
4.2.	Recomendaciones	119
	BIBLIOGRAFÍA	121

### ANEXOS

## INTRODUCCION

La demanda por el consumo de agua purificada ha crecido considerablemente en los últimos años contribuyendo de gran manera al crecimiento productivo para las empresas purificadoras de agua, lo cual ha propiciado, que cada vez más nazcan nuevas empresas que ayuden a sufragar las necesidades que cada día surgen en la Sociedad.

Debido a lo expuesto anteriormente, las empresas Purificadoras de Agua necesitan controles especializados y procedimientos específicos que ayuden a cumplir sus objetivos propuestos, para lo cual necesitan poseer herramientas como manuales de control interno que les permita el mejoramiento de los procedimientos para lograr el desempeño eficaz y eficiente de sus actividades. Y para ello se expone el presente trabajo desglosado de la siguiente manera:

El contenido de la presente investigación se ha desarrollado en cuatro capítulos, cada uno de ellos describe cada fase desde los cuales se ha enfocado dicho trabajo.

El Capítulo I está estructurado en dos partes específicas, la primera de ellas presenta los antecedentes de las Empresas Purificadoras de Agua en El Salvador, los aspectos más generales de cada una de las empresas que integran la muestra con la cual se ha realizado la investigación; la segunda parte, hace énfasis en antecedentes del Control Interno con enfoque COSO, que servirá en los siguientes capítulos para desarrollar el contenido de la investigación.

En el Capítulo II se plantea la metodología de investigación, detallando a través de cuestionarios y diagramas, la información necesaria para llegar al diagnóstico de las necesidades principales de la Empresas Purificadoras de Agua en El Salvador.

El Capítulo III presenta el diseño propuesto de un Manual de Procedimientos de Control Interno Contable enfoque COSO, en el área Operativa de las Empresas Purificadoras de Agua en El Salvador, el cual se ha desarrollado con base a la información obtenida en el diagnóstico, de las áreas débiles de estas empresas.

Las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación se presentan en el Capítulo IV, donde se sugiere a la empresa soluciones a la problemática planteada, la cual en ningún momento es de naturaleza obligatoria para las empresas, si no más bien obedece al resultado de la investigación realizada.

## RESUMEN

### 1. Originales de la Investigación

La investigación se enmarcó en el control interno contable enfoque coso para las empresas purificadoras de agua de El Salvador y para lo cual se propone un manual que contribuya al logro de las metas de las diferentes empresas de dicho sector.

Tomando en cuenta la necesidades y expectativas de administradores y otros, de contar con herramientas de evaluación que les ayuden a la protección de los recursos, a la eficiencia de sus operaciones, información financiera confiable y el cumplimiento de leyes y regulaciones; a fin de alcanzar el logro de los objetivos propuestos, se diseña el manual de procedimientos de control interno contable enfoque coso.

### 2. Metodología utilizada en la Investigación

En cuanto al diseño metodológico que contienen el capítulo dos se describen las técnicas del cuestionario y narrativas utilizadas para la recopilación de la información, en un universo de siete empresas, en las cuales se solicitó la colaboración de los encargados de las áreas financieras y operativas, así como la observación de ciertos procesos que facilitaron el diagnóstico presentado en el capítulo tres, que muestra las deficiencias encontradas en las diferentes áreas que conforman estas empresas.

### 3. Resultados obtenidos

Se elaboró un manual de control interno con enfoque COSO, para lo cual se tomaron como base los principios y componentes del control interno descritos en el marco teórico, desarrollando procedimientos para el área operativa que tiene incidencia directa en los resultados de las empresas purificadoras de

agua, relacionados con los departamentos de compras, bodega, despacho, cajas, créditos y cobros. Así mismo se describe específicamente las funciones de las personas encargadas de las actividades de control en las áreas antes mencionadas.

## 5. Principales Conclusiones y Recomendaciones

- a) Las empresas purificadoras de agua investigadas no implementan el uso de guías de control interno preparadas y elaboradas formalmente para la salvaguarda, uso y control de sus bienes para lo cual se propone se implementación del manual de procedimientos de control interno-contable con enfoque COSO.
  
  - b) la mayor parte de las empresas purificadoras de agua en nuestro país, no poseen una estructura organizativa adecuada en el área operativa, siendo de gran importancia que posean una estructura administrativa clara y definida, mediante la implementación de un manual de puestos y funciones que ayude a delimitar autoridad y responsabilidad.
  
  - c) existe poca supervisión de los controles relacionados a la calidad de producción, gestión e información financiera; por lo que se recomienda a las empresas purificadoras de agua, realizar una supervisión adecuada de las actividades, de acuerdo a los procedimientos del manual, desarrollando un plan cronológico que ayude al apego y seguimiento de los mismos.
-

## CAPITULO I

### GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS PURIFICADORAS DE AGUA EN EL SALVADOR Y MARCO TEORICO DE REFERENCIA

#### 1. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL DEDICADAS A LA PURIFICACIÓN DE AGUA EN EL SALVADOR.

##### 1.1 GENERALIDADES.

“ Hace algunas décadas veíamos a ciertos sectores económicamente privilegiados de la población que bebían agua envasada, y lo veíamos como un símbolo de status y hasta como un esnobismo; pero hoy es frecuente ver a gente de todos los niveles socioeconómicos bebiendo agua envasada en botellas o bolsas; sin ninguna duda esto se debe a que la población ha tomado conciencia que el agua servida en las tuberías públicas no es lo suficientemente segura para beber, ya que pese a ser sometida a procesos de desinfección, ozonización, purificación, etc. ya no es confiable para el beber en forma directa, debido a que frecuentemente se encuentran en ella partículas visibles y malos olores, además de una gran cantidad de bacterias invisibles al ojo humano que a menudo causan importantes infecciones intestinales en quienes la consumen. “ <sup>1</sup>

Debido a lo mencionado anteriormente, la población se aboca a consumir el agua conocida como purificada; estas se diferencian de las otras porque son obtenidas de pozos profundos, aprovechando la filtración natural por las capas de la corteza terrestre, estas son sometidas a procesos como la ozonización o el paso por la luz ultravioleta, haciendo de esta agua un método más seguro para hidratar a la población; estos procesos y el respectivo envasado naturalmente hacen que su costo sea más elevado, pero la población la compra ya que representa seguridad para su salud personal y la de su familia.

---

<sup>1</sup> Artículo “El Agua era gratis, hoy es un artículo costoso y hasta de lujo” EDH 30 de Enero de 2003

“Debido a la creciente demanda de agua purificada, han surgido en El Salvador muchas empresas dedicadas a este giro, actualmente puede observarse en nuestro entorno que hay muchas marcas de agua purificada, ya sea embotellada o en bolsas; la mayoría de estas empresas siguen un proceso de purificación similar que se basa en el tratamiento del agua común con sistemas de filtros de “ósmosis inversa”, luego añaden minerales para vender después el producto como purificado, garantizando la pureza de la misma para el consumo humano.<sup>1</sup>”

A continuación se mencionará algunas de las generalidad de las principales empresas Purificadoras de Agua en El Salvador.

#### 1.1.1 INDUSTRIAS LA CONSTANCIA, S.A. DE C.V. (División Agua y Jugos)

“Surge como una división de la Constancia, S.A. en 1944, desde entonces ha mantenido el liderazgo en el rubro del agua envasada en el ámbito nacional, brindando la mejor calidad que el mercado salvadoreño puede ofrecer. Las operaciones de esta División son las de más reciente historia, fue hasta 1944 cuando se incorpora el nuevo rubro de negocios de agua purificada bajo la marca Cristal, la cual fue envasada por la fábrica de gaseosas Tropical, una división de La Constancia, S.A. en ese entonces. Sus instalaciones estaban situadas sobre la Av. Independencia, donde los peatones podían apreciar las áreas de embotellado en las amplias vitrinas que lindaban hacia fuera. En 1974, las operaciones de agua Cristal pasan a ser parte de la nueva empresa que se crea con el nombre de Embotelladora Tropical, S.A., separándose así de La Constancia, S.A.”<sup>2</sup>

A través de los años, Embotelladora Tropical continuó creciendo y manteniendo el liderazgo en los nuevos mercados de gaseosas y agua. En abril de 1994, la empresa Embosalva inicia la producción de gaseosas Tropical y desde ese momento “La Tropical” cambió su razón social a

---

<sup>1</sup> Artículo “El Agua era gratis, hoy es un artículo costoso y hasta de lujo” EDH 30 de Enero de 2003

<sup>2</sup> [www.laconstancia.com](http://www.laconstancia.com)



Industrias Cristal de Centroamérica, S.A. Ese mismo año, la empresa además de envasar agua purificada, intensificó su desarrollo de bebidas azucaradas no carbonatadas.

Industrias Cristal aceleró su crecimiento a niveles sin precedentes, capturando la mayor parte del mercado potencial, manteniendo una posición de liderazgo, mejorando el servicio al cliente y aumentando el valor percibido de cada una de las marcas.

En marzo de 2003, Industrias Cristal de Centroamérica pasa a formar parte de Industrias La Constancia, S.A. de C.V., demostrando una exitosa capacidad de adaptación a un entorno cambiante y cada vez más competitivo, lo que ha permitido incrementar el potencial de oferta de productos y sinergia industrial de primera línea.<sup>2</sup> “

#### 1.1.2 INDUSTRIAS VIDA, S.A. DE C.V.

“ Fue fundada el 14 de Diciembre de 1992, con el propósito de brindar a la población agua purificada, extraída de una fuente natural y envasada bajo los más estrictos controles de calidad, de manera que contribuya a mantener la buena salud de quienes la consumen, y situarse entre las empresas más sobresalientes en este rubro, conocida comercialmente como agua alpina.<sup>3</sup> “

#### 1.1.3 AQUAPURA, S.A. DE C.V.

“ Fue fundada en el año 1994, con el propósito de dedicarse a la producción y distribución de agua natural, las instalaciones de la planta purificadora se encuentran ubicadas geográficamente en el Km. 24 ½ de la carretera a Quezaltepeque, esta es una ubicación estratégica ya que es zona de recarga acuífera y se caracteriza por poseer los mejores mantos del país.<sup>4</sup>“

<sup>4</sup>[www.paginasamarillas.com.sv/clientes/aquapura](http://www.paginasamarillas.com.sv/clientes/aquapura)

<sup>5</sup>[www.aqualpina.com](http://www.aqualpina.com)

“El agua AQUAPURA es extraída de los mejores mantos acuíferos del país, los cuales se encuentran ubicados en Quezaltepeque departamento de La Libertad, a 100 metros de profundidad, bajo 60 metros de Roca Volcánica que funciona como un filtro natural, lo que hace que el producto sea de excelente calidad desde su origen.<sup>4</sup> “

#### 1.1.4 INDUSTRIAS DE LA ROCA, S.A. DE C.V.

“La empresa Agua de la roca fue fundada en marzo de 1995, se encuentra ubicada en Calle A. Ayutuxtepeque, Finca Flor Blanca, Mejicanos, S.S. Su misión es ofrecer productos de calidad, a tiempo, con una excelente actitud de servicio a precios accesibles e inmejorables, para satisfacer las expectativas de los consumidores de agua.<sup>5</sup>”

## 1.2 MARCO TEORICO DE REFERENCIA SOBRE EL CONTROL INTERNO

### 1.2.1 ANTECEDENTES

Desde la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el control interno existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas.

Esta justificación es aparente, ya que el objetivo real pretendido consistía en lograr brindar mayor seguridad a los accionistas de las grandes empresas y corporaciones, y alcanzar mayor exactitud y transparencia en la información financiera.

“ El control interno durante los últimos años ha estado adquiriendo mayor importancia en los diferentes países latinoamericanos, a causa de los numerosos problemas producidos por su ineficiencia.

---

<sup>4</sup> [www.paginasamarillas.com.sv/clientes/aquapura](http://www.paginasamarillas.com.sv/clientes/aquapura)

<sup>5</sup> [www.aguadelaroca.com.sv](http://www.aguadelaroca.com.sv)

Una de las causas se encuentra en el no haberse asumido de forma efectiva la responsabilidad sobre el mismo por parte de todos los miembros de los Consejos de Administración de las diversas actividades económicas que se desarrollan en cualquier país, ya que generalmente se ha considerado que el control interno, es un tema reservado solamente para los contadores.<sup>6</sup> “

Control Interno significa mucho más que control Administrativo, Financiero o contable, el “ control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adaptadas dentro de un negocio con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas<sup>7</sup>”

La importancia del control interno y del interés creciente sobre el mismo en los últimos años ha hecho surgir diversas filosofías que han originado distintas opiniones sobre la naturaleza, el objetivo y la forma de conseguir un control interno eficaz.

El primer cambio importante en la manera de considerar el control interno surgió de la necesidad de disponer de información cada vez más confiable, como un medio indispensable para llevar a cabo un control eficaz. De ahí que los directivos hayan venido dando cada vez más importancia al empleo de información financiera y no financiera para controlar las actividades de las entidades bajo su dirección.

En función de ello, se han elaborado continuamente sistemas para mejorar la utilidad y la fiabilidad de la información, a partir de desarrollar técnicas de dirección eficaces para orientar todas las actividades de los subordinados y lograr ejercer un mayor control sobre sus actuaciones.

---

<sup>6</sup> [www.monografias.com/control interno/antecedentes](http://www.monografias.com/control-interno/antecedentes)

<sup>7</sup> [Auditing Standards Board, Codification of Statements on Auditing Standards \(New York: Instituto Americano de Contadores Publicos, 1983\), Sec. De 320.09 auditoria](#)

## 1.2.2 CONCEPTOS DE CONTROL INTERNO

Los controles internos se implantan para mantener la compañía en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión, así como para minimizar las sorpresas en el camino. Ellos le hacen posible a la administración negociar en ambientes económicos y competitivos rápidamente cambiantes, ajustándose a las demandas y prioridades de los clientes, y reestructurándose para el crecimiento futuro.

En resumen el Control Interno proporciona a la administración la seguridad de que los informes contables en los que se basa sus decisiones son dignos de confianza.

Definiciones:

El Instituto Americano de Contadores dice: "El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección. <sup>8</sup>"

Joaquin Gómez Morfin: "El control interno consiste en un plan coordinado entre contabilidad, las funciones de los empleados y procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política prescrita.<sup>9</sup>"

---

<sup>8</sup> Mier y Teran, Agramonte, Curso de teoría de la administración, Ed. ECASA, 1985, Pág.185

<sup>9</sup> Cajero Ortega, Javier, Contabilidad. Control y reglas particulares. Apuntes, BUAP, Pág.2

### 1.2.3 SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Son todas las políticas y procedimientos adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración, de asegurar tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión de políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la integridad de los registros contables y la oportuna preparación de información financiera confiable.

### 1.2.4 PROPOSITO DEL CONTROL INTERNO.

El propósito del control interno es preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo, teniendo como objetivo contribuir con los resultados esperados.

### 1.2.5 OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO

“ Los objetivos de control interno son los siguientes”:

- Protección de los activos de la empresa
- Obtención de información financiera veraz y confiable
- Promoción de eficiencia en la operación del negocio
- Ejecución de las operaciones congruentes con las políticas establecidas por la administración <sup>10</sup>”

Al cumplimiento de los dos primeros objetivos mencionados anteriormente se le conoce como *Control Interno Contable* y al de los dos últimos como *Control Interno Administrativo*.

### 1.2.6 TIPOS DE CONTROL INTERNO.

“ Las múltiples actividades que se desarrollan en toda empresa o institución, hacen difícil la existencia de

un sistema de control interno único que sea efectivo, por lo cual, los ejecutivos recurren a la utilización de

métodos y sistemas que permitan resolver problemas y aplicarlos a los elementos de las empresas, sin embargo, los controles generalmente tienden a relacionarse entre sí a tal grado de coordinarse las actividades y mantener orientada la empresa hacia las metas que persigue <sup>10</sup>”.

---

<sup>10</sup> Contabilidad Intermedia, Javier Romero López, Editorial Mc Graw-Hill, 1ª Edición. Pág.599

Tradicionalmente el control interno ha sido clasificado en dos categorías: de naturaleza administrativa y financiera; esta separación es amplia, ya que existen diversas actividades intermedias en ambas mencionadas, así por ejemplo se tienen, los controles internos previos al compromiso y el control previo al pago.

Entonces se tienen dos tipos de controles:

- Control Interno Administrativo
- Control Interno Contable

#### A) CONTROL INTERNO CONTABLE.

Toda empresa necesita un control interno contable. Además del control administrativo, ya que ambas permiten un mayor grado de eficiencia y eficacia en las operaciones.

Entre algunas definiciones tenemos:

“Control Interno Contable: Comprende el plan de organización y los procedimientos y registros financieros que se refieren a la protección de los activos y a la confiabilidad de los registros financieros, consecuentemente están diseñados para suministrar seguridad razonablemente en cuanto a: <sup>10</sup>”

##### a) Objetivos de autorización

Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración.

##### b) Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones.

Las operaciones se registran.

1. Para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad o cualquier otro criterio aplicable a dichos estados.

---

<sup>10</sup> Contabilidad Intermedia, Javier Romero López, Editorial Mc Graw-Hill, 1ª Edición. Pág.599

2. Mantener datos relativos a la custodia de los activos.

c) Objetivos de salvaguarda física

El acceso a los activos solo se permite de acuerdo con autorizaciones de la administración.

d) Objetivos de verificación y evaluación

“ Los datos registrados relativos a la custodia de los activos son comparados con los activos existentes durante intervalos razonables y se toman las medidas apropiadas con respecto de cualquier diferencia.

Asimismo deben existir controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan en los estados financieros, ya que este objetivo complementa en forma importante a los mencionados anteriormente <sup>10</sup>”

Aclarando lo que es el control interno contable. <sup>11</sup>

El auditor deberá comprender perfectamente bien que es el control contable. A continuación pretendemos aclarar un poco más su significado.

✓ Salvaguarda de los activos

En un sentido amplio, la salvaguarda de los activos incluye cualquier medida de cautela tomada por la administración para impedir que algo indeseable le ocurra a los recursos de la compañía. Tales medidas se podrán aplicar a todas las pérdidas, independientemente que surjan de “actos fortuitos” o de malas decisiones de negocios. Esta interpretación se extiende más allá del proceso contable.

Una interpretación más estrecha, pero más significativa, consiste en limitar este elemento a medidas tomadas por la administración para proteger a la compañía de pérdidas resultantes de ejecutar y registrar transacciones, y de la custodia de activos relacionados. Las pérdidas en tales casos, podrán deberse a errores intencionales o no intencionales.

---

<sup>10</sup> Contabilidad Intermedia, Javier Romero López, Editorial Mc Graw-Hill, 1ª Edición. Pág.599

<sup>11</sup> Auditoria Moderna, Kell Ziegler, Pág.121-131

“Dentro de los errores no intencionales se incluyen los errores “Honestos”, como el subestimar las facturas de ventas aplicando sin pleno conocimiento precios unitarios incorrectos, o pagar salarios demás a los trabajadores aplicando tarifas de salarios incorrectos, pero sin conocimiento de causa. Los errores intencionales se consideran irregularidades”<sup>12</sup>.

Consisten de desfalcos (o Robos) que conducen a pérdidas por abuso de confianza, o pérdidas atribuibles a la falsificación de registros, como el hecho que se sobreestime las utilidades netas. En términos llanos, un error intencional generalmente está asociado con el fraude.

✓ Confiabilidad de los registros financieros

“Los registros financieros proporcionan la base para informar (1) internamente a los administradores y (2) externamente a los accionistas y demás personas interesadas. Aun cuando ambos usos son importantes, deberá reconocerse que el auditor reporta sus hallazgos a los accionistas, Por lo tanto, para fines de auditoría, la confiabilidad en los registros financieros se aplica primordialmente a la información externa”<sup>12</sup>.

“En este contexto, la información externa es más amplia que el contenido exclusivo de los estados financieros. Incluye toda la información financiera que se agrega en el informe anual (aspectos financieros sobresalientes, resúmenes comparativos, etc.) y demás formas de información financiera reportes intermedios y respecto a utilidades. El término registros financieros es sinónimo de registros contables dentro del párrafo de alcance del dictamen del auditor, de datos contables dentro de la definición por tanto tiempo conocida del control interno y datos contables correspondientes dentro de la clasificación de evidencia probatoria”<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Auditoría Moderna, Kell Ziegler, Pág.121-131



✓ Seguridad Razonable

Es la administración quien es responsable de establecer y mantener un sistema de control interno contable. La administración normalmente busca una seguridad razonable, más que absoluta, de los objetivos del sistema se abran de alcanzar. Dos factores significativos apoyan esta conclusión.

En primer término debe reconocer que el costo del sistema no deberá superar los beneficios que se esperan obtener. El criterio de costo-beneficio es crítico dentro del proceso administrativo de toma de decisiones. Esto se complica por el hecho de que la relación de costo-beneficio involucra estimaciones y criterios, y no mediciones precisas.

Dentro de los aeropuertos, el costo de personal de vigilancia para la seguridad de los pasajeros se considero que se justificaba en torno del beneficio de protección en contra de asaltantes y bombas. En contraste, los administradores de negocios al detalle, hasta la fecha han decidido que un sistema de personal de vigilancia similar no compensa los beneficios que podrían lograrse al evitar perdidas por robos. Sin embargo, muchas tiendas, han instalado estratégicamente cámaras de televisión de circuito cerrado y aparatos electrónicos sensoriales en un esfuerzo de afrontar este problema.

“El segundo factor se refiere a llegara comprender que el procedimiento de control no debe tener un efecto adverso significativo sobre la eficiencia o rentabilidad. Por ejemplo, una compañía podría eliminar perdidas por cheques malos aceptando exclusivamente cheques certificados o de caja de sus clientes. Sin embargo, por razón de su posible efecto adverso sobre las ventas, muchas compañías piensan que bastara requerir la identificación de quien suscribe un cheque como seguridad razonable contra este tipo de pérdida<sup>12</sup>.”

---

<sup>12</sup>Auditoria Moderna, Kell Ziegler, Pág.121-131

#### ✓ Transacciones

Estas incluyen el intercambio de activos y servicios entre una empresa mercantil con terceros, así como el uso y consumo de tales activos y servicios dentro de una compañía. Las transacciones constituyen los componentes básicos de operaciones dentro de los negocios, por lo tanto, constituyen el elemento base de control contable.

El flujo de transacciones a través de un sistema de control interno contable involucra la autorización, ejecución y registro de transacciones y el control de activos resultantes.

El termino rastreo de auditoria se utiliza cuando documentos y registros contables existen para cada paso en el flujo de transacciones. Diferentes tipos de controles podrán requerirse para distintos tipos de transacciones.

Por lo tanto, el establecimiento de controles y el interés del auditor en ellos se centran en tipos o clases específicos de transacciones, tales como ventas, compras, etc. Además, el auditor se muestra preocupado acerca de procedimientos específicos de control que pertenecen a cada función (o paso) involucrando en el flujo de transacciones para cada clase. Por ejemplo, al realizar ventas a crédito en una compañía manufacturera, deberán existir controles para aprobar el crédito, surtir la orden y embarcarla, así como en la facturación al cliente.

#### ✓ Limitaciones

Todos los sistemas de control contable interno están sujetos a limitaciones inherentes, una de las limitaciones lo constituye el factor humano que existe dentro de la mayor parte de procedimientos de control. La efectividad de un control específico podrá nulificarse si no se comprende bien las instrucciones, si existen descuidos, fatiga y ausentismo. También es posible que la eficacia de un procedimiento se reduzca mediante actos deliberados de un empleado o mediante la intervención de varios empleados. Una situación como esta última se conoce como confabulación.

Una segunda limitación sería el que los procedimientos de control interno no abarquen todas las transacciones. “El control interno no podrá aplicarse al procesamiento no rutinario de transacciones o al criterio de la administración respecto a estimaciones contables.<sup>12</sup>”

Además, debe reconocerse que el control interno contable existe dentro de un entorno de negocios dinámicos y no estáticos. Cambio en las condiciones, como el hecho de que haya renunciado un empleado clave o que se haya instalado un sistema de autoservicio por parte de los clientes, o que existan consolas “en línea o tiempo real” dentro del sistema computarizado, serán motivos de grandes cambios dentro de los controles existentes, por lo tanto, deberá tenerse especial cuidado al hacer proyecciones respecto a la eficacia futura del sistema basado en la eficacia actual.

#### i) ENTORNO DE CONTROL INTERNO CONTABLE.

Cada sistema de control interno contable opera dentro de un conjunto de condiciones o circunstancias que en conjunto se conocen como entorno de control interno. Un buen entorno de control interno complementa procedimientos prescritos de control, en tanto un entorno deficiente afecta adversamente tales controles. El entorno de control interno de una compañía incluye tanto factores externos como internos. Los primeros incluyen condiciones económicas, de la industria y negocios actuales, en tanto que los últimos factores incluyen:

- Liderazgo de la administración.
- Estructura Organizacional
- Presupuestos y reportes internos
- Auditoría Interna
- Personal
- Prácticas Apropriadas

---

<sup>12</sup> Auditoría Moderna, Kell Ziegler, Capítulo III

- Circunstancias de la compañía.

Estos factores se aplican independientemente si el método de procesamiento de datos es manual, mecánico o electrónico.

- Liderazgo de la administración

“La administración es responsable de establecer un entorno favorable de control dentro de la organización. El consejo de directores y particularmente su comité de auditoría y de alta gerencia, deberán proporcionar liderazgo al establecer un nivel elevado de concientización respecto al control. La comunicación de las políticas de control, la frecuencia y grado de vigilancia del sistema por parte de la administración, así como la disposición de la administración para excepciones a controles prescritos, afectan la efectividad potencial de un sistema”<sup>12</sup>.

El entorno de control se ve afectado adversamente cuando la administración falla en adherirse a procedimientos de control establecidos o cuando no están dispuestos a prescribir procedimientos apropiados de control. Por ejemplo, existirá falta de adhesión cuando los administradores ordenan a sus subordinados que pasen por alto controles prescritos y cuando la alta gerencia favorece pasar por alto los controles existentes

- Estructura Organizacional

Esta contribuye a un buen entorno de control interno estableciendo un marco general para planear, coordinar y controlar las operaciones. La estructura organizacional de una compañía involucra (1) establecer la independencia organizacional de áreas funcionales, divisiones y/o departamentos y (2) permitir la asignación de responsabilidades y delegación de autoridad dentro de cada unidad organizacional. La estructura organizacional de una compañía por lo general se representa dentro de

---

<sup>12</sup> Auditoría Moderna, Kell Ziegler, Pág.121-131

una gráfica de la organización u organigrama. Una estructura organizacional deberá establecer descripciones de puestos clave dentro de cada unidad.

“Para que las personas sean capaces de delegar las responsabilidades en una forma apropiada, será necesario que sean conocedores de las políticas, procedimientos y actividades que directa o indirectamente afectan sus funciones. Una comunicación apropiada de estos factores es esencial para desarrollar una actitud de concientización de control a través de toda la organización.

- Presupuestos y reportes internos

Los presupuestos hacen diversas contribuciones al control interno contable de una compañía. Esto proporciona los medios para formular y comunicar los objetivos de la compañía a través de la organización, y proporcionan una base para poder medir los resultados contra las metas planeadas.

El proceso de presupuesto deberá seguir las divisiones de responsabilidad incluidas dentro de la estructura organizacional de la compañía. Los presupuestos deberán ser actualizados periódicamente con el fin de que reflejen las expectativas modificadas de la administración, derivadas de condiciones de operación diferentes y demás factores”<sup>12</sup>

- Auditoria Interna

Conforme se señaló en el Capítulo I, la auditoría interna representa una función de evaluación. La auditoría interna contribuye a un buen entorno de control mediante la vigilancia del funcionamiento de procedimientos prescritos de control. Una función efectiva de auditoría podrá ayudar a la administración a ejercer una supervisión continua sobre el sistema. Además, podrá ofrecer sugerencias constructivas para mejorar el sistema. El entorno de control de una compañía se mejora

---

<sup>12</sup>Auditoría Moderna, Kell Ziegler, Pág.121-131

cuando los auditores internos son independientes de las unidades que auditan o cuando dependen e informan y tienen acceso directo ante el consejo de directores.

- Personal

Básico para un entorno apropiado de control sea la calidad y la integridad del personal que deberán llevar a cabo los métodos y procedimientos prescritos. El personal deshonesto e/o incompetente provocara que la mayor parte de los procedimientos de control resulten inoperativos e inefectivos. Las personas que ocupan puestos de responsabilidad, como funcionarios, los jefes de departamentos, administradores y cajeros, deberán ser individuos quienes tengan el entrenamiento y experiencia para ejecutar las responsabilidades asignadas a ellos de una forma eficiente y económica. Por una parte, seria ineficiente y torpe colocar a un contador sin experiencia a que ocupara el puesto de contralor de una compañía; por otra parte, seria antieconómico utilizar los servicios de un contador público experimentado como un tenedor de libros. Además de capacidad, el personal deberá tener altas normas personales y éticas. La capacidad e integridad del personal dependerá básicamente de las políticas y procedimientos de la compañía relacionadas con la contratación, entrenamiento, remuneración, evaluación de actuación y ascensos.

- Practicas apropiadas

Las prácticas apropiadas se refieren a medidas misceláneas tomadas por una compañía para crear un buen entrono de control. Las siguientes prácticas son representativas de aquellas ampliamente utilizadas:

- Establecer fianzas sobre el personal que ocupe puestos de confianza (a esta practica comúnmente se le llama afianzamiento de empleados)

---

<sup>12</sup>Auditoria Moderna, Kell Ziegler, Pág.121-131

- Tener un código por escrito de conducta de funcionarios y empleados y tal código señalara las normas morales de comportamiento y prohibiciones contra actos ilegales.
- Poseer una política de señalar con toda claridad cuestiones de conflicto de intereses relacionadas con acciones que se consideran incompatibles con los objetivos de la compañía.
- Establecer una política de vacaciones forzosas al personal que ocupa puestos de confianza.

- Circunstancias de la compañía

Este aspecto de un entorno de una compañía se relaciona con factores tales como: (1) la dispersión geográfica de sus negocios, (2) la existencia de subsidiarias total o parcialmente controladas y (3) la reciente adquisición de compañías cuyos controles podrán no ser comparables con los de la empresa. Estas condiciones sugieren que puede existir falta de uniformidad de controles a través de una compañía multinacional con subsidiarias dentro de países extranjero.

- Principios de control interno contable

Para alcanzar los objetivos de control interno contable, un sistema deberá tener ciertas características esenciales. Los seis principios se consideran básicos para un sistema efectivo de control contable.

- Separación de funciones
- Procedimientos de autorización
- Procedimientos de documentación
- Registros y procedimientos contables
- Controles físicos
- Verificación interna independiente

---

<sup>12</sup>Auditoria Moderna, Kell Ziegler, Pág.121-131

Este principio básico se aplica a cada uno de los cuatro objetivos operativos y por lo tanto es totalmente inclusivo. Abarca el asignar responsabilidad sobre una transacción de manera tal que los deberes de un empleado automáticamente proporcionen una verificación del trabajo realizado por uno o más empleados adicionales. El objetivo principal de la separación de funciones se refiere a prevenir y detectar con rapidez los errores o irregularidades en el desarrollo de responsabilidades asignadas. Las funciones se consideran incompatibles, desde un punto de vista de control, cuando es posible para una persona cometer errores o irregularidades en el curso normal de sus funciones sin que el sistema lo detecte.

La principal aplicación de este principio se refiere a que la responsabilidad para ejecutar una transacción y registrarla, y la custodia de activos resultante de la transacción deberán ser asignados a diferentes departamentos y personas. Para transacciones de compra, por ejemplo, el personal del departamento de compras hará la compra el personal del departamento de contabilidad registrara los artículos recibidos, y el personal del almacén se encargara de la custodia de los artículos recibidos. Antes de registrar la compra, el personal del departamento de contabilidad deberá asegurarse que fue autorizada y que los bienes ordenados fueron recibidos. A su vez el asiento contable sirve de base de control respecto a los artículos que se encuentran en el almacén.

El principio de separación de funciones también se aplica a los diversos pasos involucrados en al ejecución de una transacción. Por ejemplo, para poder realizar una transacción de ventas en una compañía manufacturera, diferentes departamentos o individuos deberán ser responsables de autorizar la venta, surtir la orden, embarcar los artículos y facturar al cliente. De manera similar, dentro del departamento de contabilidad diferentes personas se encargan de llevar libro mayor y los mayores auxiliares de clientes.

---

<sup>12</sup>Auditoria Moderna, Kell Ziegler, Pág.121-131



- Procedimientos de autorización

El propósito de este principio básico es asegurarse que las transacciones sean autorizadas por el personal de la administración actuando dentro del alcance de su autoridad. Las autorizaciones serán generales o específicas. Las primeras se refieren a condiciones generales bajo las cuales se autorizan las transacciones, como serían listas de precios estándar para los productos y políticas de crédito respecto a las ventas a crédito. Las últimas se refieren a la autorización que se otorga sobre la base de cada caso individual. Esto podrá ocurrir, por ejemplo, dentro de las transacciones no rutinarias, tales como: en las inversiones a largo plazo y en la emisión de acciones representativas de capital social. Autorización específica también podrá referirse a transacciones de rutina que exceden los límites prescritos en la autorización general, como sería el caso de otorgamiento de crédito a un cliente que no cumple con condiciones de crédito específicas.

Existe una diferencia entre la autorización que hace la administración de una transacción y la aprobación por un empleado. Actuando dentro del límite de las políticas de autorización de crédito, por ejemplo, el personal del departamento de crédito podrá autorizar este a cliente individual.

Los procedimientos de autorización se consideran también importantes para restringir acceso a los activos. Por ejemplo, solamente personal autorizado podrá tener acceso a las áreas de almacenamiento de recursos tangibles, tales como inventarios, efectivo e inversiones negociables. De manera similar, deberá existir cierta restricción de acceso a áreas de guarda de formas no utilizadas, como serían los cheques en blanco y los comprobantes o cuentas por pagar, que pudieran ser utilizadas para un mal uso de los activos. Además, un acceso directo a los registros contables se deberá restringir a personal autorizado de contabilidad.

---

<sup>12</sup>Auditoria Moderna, Kell Ziegler, Pág.121-131

- Procedimientos de documentación

Una documentación adecuada es esencial para lograr un control interno contable efectivo. Los documentos proporcionan evidencia de que han sucedido ciertas transacciones, además de indicar el precio, naturaleza y términos de la transacción. Las facturas, cheques, contratos y boletas de tiempo son ejemplos de tipos comunes de documentos.

Cuando estos vienen debidamente firmados o estampados, también proporcionan una base apropiada para fijar responsabilidades para realizar y contabilizar las transacciones.

Para poder mantener un buen control se recomienda que tales documentos sean numerados con anticipación. Por ejemplo, el hecho de que los documentos se numeren con anticipación garantiza que (1) todas las transacciones se registren y (2) que ninguna transacción se registre más de una vez. Cuando existe la numeración anticipada de documentos, todos los que se inutilicen deberán ser conservados.

Los procedimientos de documentación se preparan para la oportuna elaboración de los documentos por personal operativo cuando se realizan las transacciones. Se facilita el registro de transacciones cuando los documentos son remitidos con prontitud al departamento de contabilidad. Posteriormente los documentos se archivan de una manera ordenada.

- Registros y procedimientos contables

Este principio básico se centra en el registro de transacciones dentro del departamento de contabilidad. Los objetivos de este control serán (1) que se hagan registros oportunos en los libros de contabilidad, (2) que se preparen informes oportunos basados en datos contables, informes que se proporcionaran a los usuarios. Se consideran importantes tanto los procedimientos manuales de

---

<sup>12</sup>Auditoria Moderna, Kell Ziegler, Pág.121-131

contabilidad como un catalogo de cuentas. Un catalogo de cuentas proporciona la base para la clasificación de transacciones y facilita enormemente la elaboración de los estados financieros. En muchas compañías, un supervisor de contabilidad periódicamente revisa los asientos de diario para evaluar que tan razonables son las clasificaciones de cuentas.

Dentro de la contabilidad se deben establecer procedimientos para un rápido procesamiento de documentos que son transmitidos al departamento de contabilidad por el personal operativo, incluyendo la oportuna afectación de las subcuentas que integran el mayor auxiliar de clientes. Estos procedimientos también deben requerir que el personal de contabilidad registre en los diarios de manera consecutiva todos los documentos prenumerados en serie.

- Controles físicos

Los controles físicos se refieren a (1) medidas y medios de seguridad para salvaguardar los activos, registros contables y formas preimpresas no utilizadas y (2) el uso de equipo mecánico y electrónico en la ejecución y registro de las transacciones.

Los medios de seguridad incluyen salvaguardar en el propio lugar, como seria tener cajas de seguridad y bóvedas protegidas contra incendio, así como almacenes y bóvedas cerradas y protegidas con candados, además de otras salvaguardas fuera de la empresa tales como bóvedas de depósito bancario y almacenes nacionales de depósito. Las medidas de seguridad implican limitar el acceso de las áreas de almacenamiento a personal autorizado. Los controles físicos se podrán referir a la ejecución de transacciones incluyendo tanto cajas registradoras mecánicas como electrónicas.

- Verificación interna independiente

Este principio básico de control interno contable se relaciona con la revisión de la exactitud y precisión

---

<sup>12</sup> Auditoria Moderna, Kell Ziegler, Pág.121-131

del trabajo de un empleado por otro empleado. Para que este principio sea efectivo, tres condiciones deberán existir:

- El estudio debe ser realizado por un empleado que no tenga relación y que sea independiente del personal que originalmente preparo los datos o que tienen custodia de activos relacionados.
- El estudio deberá efectuarse con frecuencia ya sea en total o sobre una base de muestreo.
- Los errores y diferencias se deberán comunicar rápidamente a los empleados involucrados para realizar la acción correctiva. Errores recurrentes y significativos, así como las incongruencias se deberán reportar a la administración.

Una verificación interna independiente podrá implicar comparar los registros contables con los activos existentes (como en el caso de un arqueo de caja o un recuento físico de inventarios), constatar que las cuentas de control concuerden con la suma de las subcuentas que aparecen en los registros auxiliares o volver a calcular las percepciones de los empleados o las facturaciones a clientes por una persona que no haya preparado la información inicial o que no tenga la custodia de los activos.

#### B) CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

Para obtener una mejor eficiencia en las actividades que realiza la empresa, es importante tener procedimientos y registros relacionados con los procesos para la toma de decisiones que es la base del control interno administrativo definido de la siguiente manera: Control Administrativo: “Plan de organización y todas las medidas y métodos debidamente coordinados que han sido adaptados dentro de la empresa para promover eficiencia en las operaciones y fomentar adhesión a las políticas administrativas descritas”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> ntgomery, Fundamentos de Administración Año 1999

<sup>12</sup>Auditoria Moderna, Kell Ziegler, Pág.121-131

#### i) OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Uno de los objetivos del Control interno administrativo es que los resultados se dan como fueron planeados y dentro de estas se persigue aprovechar los esfuerzos materiales y humanos al máximo, como también el logro de los objetivos, planes, procedimientos o reglas y reglamentos establecidos en la planeación.

#### C) CONTROL INTERNO OPERACIONAL.

“Está orientado a las políticas, métodos y procedimientos relacionados con disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración y la eficiencia en las operaciones. Este tipo de control está orientado a procesos ya ejecutados, se trata de procedimientos diseñados para tener un control permanente sobre procesos con el fin de velar por el mantenimiento de ciertos estándares de desempeño y calidad, que sirven como base de comparación; aunque el principal objetivo de los controles internos operacionales, es la eficiencia en la operación y la adhesión a las políticas establecidas; también tiene un efecto disciplinario en la eficiencia de los controles contables.<sup>14</sup>”

El problema de definir donde inician y terminan los controles administrativos, contables y operacionales es más bien conceptual tanto en la teoría como en la práctica.

Para efectos de presentar una mejor estructura del contenido del trabajo, referente a las operaciones que realizan las empresas en estudio, se ha considerado desarrollar procedimientos contables que ayuden en la concentración y eficiencia en el área de operaciones; que es el objetivo básico del control interno.

---

<sup>14</sup> Mantilla B., Samuel Alberto; Control Interno Conceptual Integrada, 2ª Ed. Colombia Ecoe Ediciones

#### i) TIPOS BÁSICOS DE CONTROL INTERNO OPERACIONAL.

“El control interno puede llevarse a cabo a través de la implantación de diversas técnicas para el chequeo y verificación de las operaciones. Dentro de los tipos básicos de control podemos mencionar:

De existencia, exactitud, autorización y custodia

##### a. CONTROLES DE EXISTENCIA.

Son los controles que aseguran que las transacciones registradas existan y sean válidas.

Ejemplo:<sup>15</sup>

- Todo registro contable debe de estar soportado por un documento original, o por lo menos autorizado por la ley y en caso de ser una copia por haber extraviado el original, asegurarse de que el registro no se duplique.
- Los Inventarios se deben recibir únicamente previa la verificación de sus pedidos, ordenes de compra y contra facturas originales o en su defecto notas de remisión.

##### b. CONTROLES DE EXACTITUD.

Estos permiten la verificación de que se registren las operaciones por los montos que reflejan los documentos originales de la transacción.

Ejemplo:

- Realización de doble verificación.

##### c. CONTROLES DE AUTORIZACIÓN.

Están orientados a que las operaciones sean autorizadas por una persona competente. Ejemplo:

La emisión de cheques:

Firma de cheques:

Los Registros en los Libros

Movimientos de Inventarios

Contrataciones de Personal

Emisión de Promociones de ventas

#### d. CONTROLES DE CUSTODIA.

Estos sirven para asegurarse de que los activos valiosos y móviles, estén resguardados del riesgo de robo y pérdida.

Ejemplo:

- Existencia de cajas fuertes o bóvedas, para resguardo de cheques emitidos, en blanco y todo tipo de documentos que poseen las características de títulos valores.
- Fondos de caja chica manejados por una sola persona.
- Salidas de inventario autorizados por una persona competente.
- Sistemas de seguridad para evitar el acceso de personas no autorizadas a activos o información confidencial.
- Que el acceso a los activos y registros se permita de acuerdo con la autorización de la administración.
- Que los activos registrados sean comparados físicamente con los activos existentes a intervalos razonables y se toma la acción apropiada respecto de cualquier diferencia”<sup>15</sup>.

### 1.3 MARCO TEORICO DE REFERENCIA SOBRE EL CONTROL INTERNO ENFOQUE COSO

#### 1.3.1 GENERALIDADES

“COSO: Corresponde a las siglas en ingles del Comité of Spring Organisation de la Comision Treadway, organismo que en conjunto emitieron el informe con recomendaciones referentes al control interno que lleva su nombre.

---

<sup>15</sup> Alemán Salinas, Patricia; Evaluación del Control Interno Contable en el proceso de Auditoria de Estados Financieros.

Debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así un nuevo concepto de control interno donde se brinda una estructura común el cual es documentado en el denominado informe COSO.

La definición de control interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas , leyes y normas.

El control interno con enfoque COSO posee cinco componentes que puede ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son: un ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (políticas y procedimientos), información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión.

La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente, como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre sí, con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas; Aunque el sistema de control interno debe ser intrínseco a la administración de la entidad y busca que esta sea más flexible y competitiva en el mercado se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que el sistema como tal sea 100% confiable y donde cabe un pequeño porcentaje de incertidumbre, por esta razón sea hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con el fin de que el control provea una seguridad



razonable para la categoría a la cual fue diseñado, estos riesgos pueden ser atribuidos a fallas humanas como la toma de decisiones erróneas, simples equivocaciones o confabulaciones de varias personas, es por ello que es muy importante la contratación de personal con gran capacidad profesional, integridad y valores éticos así como la correcta asignación de responsabilidades bien delimitadas donde se interrelacionan unas con otras con el fin de que no se rompa la cadena de control fortaleciendo el ambiente de aplicación del mismo, cada persona es un eslabón que garantiza hasta cierto punto la eficiencia y efectividad de la cadena, cabe destacar que la responsabilidad principal en la aplicación del control interno en la organización debe estar siempre en cabeza de la administración o alta

gerencia con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la empresa, siendo función del departamento de auditoría interna o quien haga sus veces, la adecuada evaluación o supervisión independiente del sistema con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo, estas evaluaciones pueden ser continuas o puntuales sin tener una frecuencia predeterminada o fija, así mismo es conveniente mantener una correcta documentación con el fin de analizar los alcances de la evaluación, niveles de autorización, indicadores de desempeño e impactos de las deficiencias encontradas, estos análisis deben detectar en un momento oportuno como los cambios internos o externos del contexto empresarial pueden afectar el desarrollo o aplicación de las políticas en función de la consecución de los objetivos para su correcta evaluación.

La comprensión del control interno puede así ayudar a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

---

Comité Osponsoring Organization of the Treadway Commission; Control Interno Informe COSO, 3ra Ed., Bogotá D.C 2003. Autor Cooper & Lydrand. Introduction

### 1.3.2 ANTECEDENTES

El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand.

Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

---

Comité Osponsoring Organization of the Treadway Commission; Control Interno Informe COSO, 3ra Ed., Bogotá D.C 2003. Autor Cooper & Lydrand. Introduction

### 1.3.3 OBJETIVO DEL INFORME COSO

El objetivo principal del informe COSO es establecer una definición de control interno que sea común para todas las entidades y que basadas en la interpretación de este concepto, ayude a la organización a evaluar de mejor manera sus sistemas de control y a tomar decisiones de cómo mejorar estos sistemas

### 1.3.4 A QUIENES SIRVE EL INFORME

El informe COSO es una muy útil fuente de consulta para:

- Directores de empresas
- Gestores y directivos
- Profesores
- Auditores
- Funcionarios Públicos con responsabilidad en control, auditoria, etc.
- Estudiantes
- En general para todos aquellos que estén interesados en el control y la gestión de las organizaciones.

### 1.3.5 ESTRUCTURA DEL INFORME

El informe COSO se estructura en cuatro capítulos que son:

1. Resumen para la dirección: Este entrega una visión general del informe.
2. Marco General de referencia: Define y describe el control interno ofreciendo criterios para evaluar sistemas de control.
3. Información a Terceros: Este es dirigido a entidades norteamericanas que publican informes anuales sobre el control interno aplicado al proceso de elaboración de estados financieros.

4. Herramientas de evaluación: En esta parte se muestran formularios que describen factores significativos para cada elemento del control interno donde el evaluador realizara observaciones a cada uno de ellos finalizando con la conclusión general del sistema de control interno. Hay que considerar que estas herramientas se pueden adaptar a cada organización.

#### 1.3.6 IMPORTANCIA DE CONTROL INTERNO COSO.

Independientemente del tipo de empresas que se trate, estas deben contar con instrumentos adecuados de control que les permitan llevar su administración con eficiencia y eficacia. Por esta razón es importante contar con un control interno en la empresa, para satisfacer sus expectativas en cuanto a la salvaguarda y custodia de sus bienes, confiabilidad, oportunidad y veracidad de sus registros contables y emisión de información financiera, la implantación correcta de los métodos, técnicas y procedimientos le permitirán a la empresa desarrollar adecuadamente sus actividades.

El establecimiento de un sistema de control interno facilita a las autoridades de la empresa la evaluación y supervisión y, en su caso, la corrección de los planes, presupuestos y programas que determinaran el rumbo a seguir en la empresa.

El informe COSO se refiere a las necesidades y expectativas de administradores y otros. Define y describe el control interno para:

- Establecer una definición común que sirva las necesidades de diferentes partes.
- Proporcionar un estándar mediante en cual las entidades de negocios y otras – grandes o

pequeñas, en el sector público o privado, con ánimo de lucro o no- puedan valorar sus sistemas de control y determinar cómo mejorarlos.

Las medidas de control interno de este informe están ideadas para descubrir errores, desperdicios, ineficiencias, desviaciones de políticas establecidas y fraude; de dichas medidas están encaminadas no a impedir tales sucesos, si no para prevenirlos, o en todo caso asegurar su pronto descubrimiento.

Entre las acciones o beneficios que se pueden tomar como resultado de este informe depende de la posición y del papel de las partes involucradas:

- Administradores Principales. La mayoría de los ejecutivos principales que contribuyen en este estudio consideran que estaban básicamente *en el control* de sus organizaciones. Muchos dijeron, sin embargo, que existen áreas de su compañía-una división, un departamento o un componente de control que realizan actividades a lo largo de la organización- en las cuales los controles estaban en etapas primitivas de desarrollo o que requerían ser fortalecidas. A ellos no les gustan las sorpresas. Este estudio sugiere que el director ejecutivo inicie una auto-valoración del sistema de control. Empleando esta estructura conceptual, un CEO, junto con los ejecutivos operativos y financieros claves, puede centrar la atención donde sea necesario. Bajo tal aproximación, el director ejecutivo puede conducir a los jefes de las unidades del negocio y al personal vinculado clave para discutir una valoración inicial del control. Las directivas deberían dar facilidades a aquellos individuos para que discutan los conceptos de este informe con su personal a cargo, proporcionando supervisión al proceso inicial de valoración en sus áreas de responsabilidad e informando sobre los hallazgos encontrados.

Otra aproximación puede incluir una revisión inicial de las políticas corporativas y de las unidades de negocio, así como de los programas de auditoría interna. Cualquier cosa que se haga en este sentido formará una auto-valoración inicial la cual determinará *que es necesario para y cómo proceder con* una evaluación extensa, más en profundidad. Ello debe asegurar que se estén realizando los procedimientos de monitoreo *ongoing*. El tiempo gastado en la evaluación del control interno representa una inversión, pero una con un alto retorno.

- Miembros del Consejo. Los miembros del consejo de directores deben discutir con los administradores principales el estado del sistema de control interno de la entidad y proporcionar la supervisión requerida. Ellos deben percibir insumos de parte de los auditores internos y externos.

- Otro Personal. Los administradores y otro personal deben considerar cómo se están conduciendo sus responsabilidades de control a la luz de esta estructura conceptual, y discutir con más personal principal las ideas para fortalecer el control. Los auditores internos deben considerar la extensión de su atención sobre el sistema de control interno y pueden desear comparar sus materiales de evaluación con las herramientas de evaluación.

- Legisladores y Reguladores. Las directivas gubernamentales que escriben o hacen cumplir las leyes reconocen que ellos pueden tener concepciones equivocadas y diferentes expectativas virtualmente respecto de cualquier asunto. Las expectativas sobre el control interno varían ampliamente en dos aspectos. Primero, ellos difieren en la percepción de lo que el control interno puede cumplir. Como se anotó, algunos observadores consideran que los sistemas de control interno deberán, o deberían, pérdidas económicas, o al menos prevenir

a las compañías de estar fuera del negocio. Segundo, aunque se llegue a un acuerdo sobre *qué pueden* y *qué no pueden* hacer los sistemas de control interno, y sobre la validez del concepto de *seguridad razonable*, pueden existir puntos de vista dispares expresados en cómo los reguladores pueden consumir informes públicos afirmando *seguridad razonable* mucho después de que hayan ocurrido fallas en el control.

Antes de que la legislación o la regulación se relacione con los informes administrativos sobre el control interno como se hizo arriba, debe llegarse a un acuerdo sobre una estructura conceptual común del control interno, que incluya los límites del control interno. Estructura conceptual debe ser útil en tal acuerdo.

- Organizaciones Profesionales. Quienes producen las reglas, así como otras organizaciones profesionales, proporcionan orientación sobre administración financiera, auditoría y asuntos relacionados; deben considerar sus estándares y orientaciones a la luz de esta estructura conceptual. Como la extensa diversidad de conceptos y terminología se elimina, todas las partes se beneficiarán.

- Educadores. Esta estructura conceptual debe ser tema de investigación y Análisis académico, a fin de que en el futuro puedan hacerse mejoramientos. Con la presunción de que este informe ha sido aceptado como una base común de entendimiento, estos conceptos y términos deberán incluirse en el currículo universitario.

Consideramos que este informe ofrece un buen número de beneficios. Con este fundamento para el entendimiento mutuo, todas las partes serán capaces de hablar un lenguaje común y comunicarse

---

Comité Osponsoring Organization of the Treadway Commission; Control Interno Informe COSO, 3ra Ed., Bogotá D.C 2003. Autor Cooper & Lydrand. Introduction

más efectivamente. Los ejecutivos de negocios estarán preparados para valorar los sistemas de control frente a un estándar, fortalecerán los sistemas y conducirán sus empresas hacia los objetivos establecidos. Las investigaciones futuras se apoyarán en una base establecida. Los legisladores y reguladores serán capaces de obtener un entendimiento creciente sobre el control interno, sus beneficios y límites. Con todas las partes empleando una estructura conceptual de control interno común, tales beneficios serán realidad.

### 1.3.7 CONCEPTO DE CONTROL INTERNO ENFOQUE COSO

El COSO define al Control Interno Como: un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad diseñada con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los siguientes objetivos:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables

De esta definición se extraen los siguientes elementos fundamentales:

- El control interno es un *proceso*. Es un medio para conseguir un fin, no un fin en sí mismo.
- El control interno es ejecutado por *personas*. No son solamente manuales de políticas y formas, sino personas en cada nivel de una organización.
- El control interno solo puede aportar un grado de *seguridad razonable*, no la seguridad total, ya sea a la administración o a la dirección de una entidad.
- El control interno piensa facilitar la consecución de los *objetivos* en una o más categorías separadas pero interrelacionadas.

---

Comité Osposoring Organization of the Treadway Commission; Control Interno Informe COSO, 3ra Ed., Bogotá D.C 2003. Autor Cooper & Lydrand. Introduction Capitulo I



Esta definición de control interno es amplia por dos razones. Primero, es la manera como la mayoría de los ejecutivos principales cambian puntos de vista sobre control interno en la administración de sus negocios. De hecho, a menudo ellos hablan términos de control y están dentro del control.

Segundo, acomoda subconjuntos del control interno. Quienes esperan encontrar centros separados, por ejemplo, en los controles sobre información financiera o en controles relacionados con el cumplimiento de leyes y regulaciones. De manera similar, un centro dirigido sobre los controles en unidades particulares o actividades de una entidad, pueden modificarse.

Los elementos fundamentales de esta definición se describen a continuación.-

*Proceso:* Constituye una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de una entidad. Los procesos de negocios, que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de la organización, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión.

*Las Personas:* El control interno lo llevan a cabo el consejo de administración, la dirección y los demás miembros de la entidad. Lo realizan los miembros de una organización. Mediante sus acciones y palabras. Son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control. Los empleados deben conocer sus responsabilidades y los límites de su autoridad.

*Seguridad razonable:* El control interno, no tanto cómo es diseñado y operado, puede proporcionar solamente seguridad razonable a la administración y al consejo de directores con miras a la consecución de los objetivos de una entidad. La probabilidad de conseguirlos está afectada por las

---

Comité Osponsoring Organization of the Treadway Commission; Control Interno Informe COSO, 3ra Ed., Bogotá D.C 2003. Autor Cooper & Lydrand. Introduction Capitulo I

limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno. Ellas incluyen la realidad de que los juicios humanos en la toma de decisiones pueden ser defectuosos, las personas responsables del establecimiento de los controles necesitan considerar sus costos y beneficios relativos, y la desintegración puede ocurrir a causa de fallas humanas tales como errores simples o equivocaciones. Adicionalmente, los controles pueden circunscribirse a la colusión de dos o más personas. Finalmente, la administración tiene la capacidad de desbordar el sistema de control interno.

*Objetivos:* Cada entidad fija su misión, estableciendo los objetivos que espera alcanzar y las estrategias para conseguirlos. Los objetivos pueden ser para la entidad, como un todo, o específicos para las actividades dentro de la entidad. Aunque muchos objetivos pueden ser específicos para una entidad particular, algunos son ampliamente participados. Por ejemplo, los objetivos comunes a casi todas las entidades son la consecución y el mantenimiento de una reputación positiva dentro del comercio y los consumidores, proporcionando estados financieros confiables a los accionistas, y operando en cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Para este estudio, los objetivos se organizan o ubican dentro de tres categorías:

- *Operaciones*, relaciones con el uso efectivo y eficiente de los recursos de la entidad.
- *Información financiera*, relacionada con la preparación de estados financieros públicos confiables.
- *Cumplimiento*, relacionado con el cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones aplicables.

Esta organización sitúa en el énfasis en aspecto separados del control interno. Tales categorías distintas pero interrelacionadas (un objetivo particular se puede ubicar en más de una categoría)

---

Comité Osposoring Organization of the Treadway Commission; Control Interno Informe COSO, 3ra Ed., Bogotá D.C 2003. Autor Cooper & Lydrand. Introduction Capitulo I

orientan diversidad de necesidades y pueden ser responsabilidades directas de ejecutivos diferentes. Esta categorización también permite distintas lo que se puede esperar de cada categoría de control interno.

De un sistema de control se puede esperar que proporcione una seguridad razonable para la consecución de los objetivos relacionados con la confiabilidad de la información financiera y con el cumplimiento de leyes y regulaciones. El cumplimiento de tales objetivos, en gran parte basados en estándares impuestos por sectores externos, depende de cómo se desempeñen las actividades dentro del control de la entidad.

Sin embargo, la consecución de los objetivos de operación-tales como un retorno particular sobre la inversión, participación en el mercado o ingreso de nuevas líneas de producto-no siempre está bajo el control de la entidad. El control interno no puede prevenir juicios o decisiones incorrectas, o eventos externos que puedan causar una falla en el negocio para la consecución de sus objetivos de operación. Para lograr estos objetivos, el sistema de control interno puede proporcionar seguridad razonable si solamente la administración y, en su papel de supervisión, el consejo está siendo acatados, de manera oportuna, en la orientación dada para la consecución de ellos.

#### 1.3.8 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO (COSO)

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, que pueden ser aplicados en empresas pequeñas y medianas, pero de distinta manera que las grandes. Los componentes son:

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgo
- Actividades de Control
- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo

---

Comité Osposoring Organization of the Treadway Commission; Control Interno Informe COSO, 3ra Ed., Bogotá D.C 2003. Autor Cooper & Lydrand. Introduction Capitulo I

## A) AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, y cómo organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores

## B) EVALUACIÓN DE RIESGO

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación Continuarán cambiando, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

De esto se puede comprender que la probabilidad representa la posibilidad de que ocurrirá en evento dado, mientras un impacto representa su efecto debido a su ocurrencia, normalmente comprende una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas.

Usa técnicas cualitativas cuando los riesgos por si mismos no tienden a la cuantificación o cuando los datos creíbles y suficientes que se requieren para las valoraciones, no sea practico disponer de ellos y la utilización de las técnicas cuantitativas se lleva a cabo cuando la obtención de o análisis de los

---

Comité Osponsoring Organization of the Treadway Commission; Control Interno Informe COSO, 3ra Ed., Bogotá D.C 2003. Autor Cooper & Lydrand. Introduction Capitulo I

mismos es costo-efectivo. La valoración del riesgo se aplica primero al riesgo inherente y después de las respectivas valoraciones se aplica al riesgo residual, siendo el fin último minimizar el impacto del riesgo.

#### i) CONCEPTO DE RIESGO.

Es la posibilidad de que se dé un evento que puede tener efecto o incidencia sobre un fenómeno, actividad, ente o cosa de manera negativa, dicho efecto en una empresa está inmerso en la toma de una decisión que involucra los elementos de la misma, tales como el humano, financiero y bienes. Para el caso que nos ocupa es de considerar los riesgos que puedan existir en las operaciones desarrolladas por las empresas que se dedican a la purificación de agua.

#### ii) TIPOS DE RIESGO.

Dentro de las áreas se maneja algunos de los conceptos o definiciones de riesgo estable- establecidas para el uso de cada una de ellas y que tienen mayor interés para el trabajo que se desarrollará, los cuales son las siguientes:

- RIESGO ECONOMICO

Es la incertidumbre producida por la consecución directa de decisiones y rendimiento en una inversión debido a los resultados ocasionados por los cambios del sector económico en el que opera la empresa. Este riesgo, al no ser evaluado oportuna y adecuadamente, puede producir grandes pérdidas en corto tiempo, debido a la probabilidad de que la prestación de un servicio o la aparición de producto nuevo en el mercado sea más avanzado o barato que el que actualmente se presta, esto puede llegar a bajar la demanda existente y con ello provocar a una empresa grandes pérdidas.

Este riesgo surge por sensibilidad de la demanda de los productos o servicios de la empresa respecto de las condiciones de la economía siguientes:

- Actividad y Nivel de la competencia
- Diversificación de la producción

- RIESGO FINANCIERO

Consiste en la probabilidad de tener pérdidas en este caso por créditos irrecuperables, un riesgo que el momento de hacer el convenio es ajeno a la voluntad de las partes. Tiene su manifestación cuando se presentan dificultades en el momento que surgen o se realizan operaciones; por ejemplo en algunos países hay títulos valores, en los cuales no se acepta el endoso sin responsabilidad, el endosante deberá responder en todo caso por la solución del deudor. Los riesgos a que son expuestos se vuelven un componente integral de la mayoría de las operaciones de una empresa purificadora de agua, por lo que se vuelve imperiosa la necesidad de conocerlos, evaluarlos y establecer mecanismos, políticas, normas y procedimientos que ayudan a minimizarlos.

### C) ACTIVIDADES DE CONTROL

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

La gama que se expone a continuación muestra la amplitud abarcativa de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las

---

Comité Osponsor Organization of the Treadway Commission; Control Interno Informe COSO, 3ra Ed., Bogotá D.C 2003. Autor Cooper & Lydrand. Introduction

aplicaciones. A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control.

#### D) INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que le permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones para la toma de decisiones, informe de los negocios y reportes externos. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia respecto a que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente. Deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que la manera como las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Deben tener un medio de comunicar la información significativa. También necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

#### E) SUPERVISION Ó MONITOREO

Los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad de desempeño del sistema en el tiempo es realizado por medio de actividades de monitoreo *ongoing*, evaluaciones separadas o combinación de las dos. El monitoreo *ongoing* ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las

---

Comité Osposoring Organization of the Treadway Commission; Control Interno Informe COSO, 3ra Ed., Bogotá D.C 2003. Autor Cooper & Lydrand. Introduction Capitulo I



evaluaciones separadas dependerán primeramente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo *ongoing*. Las diferencias del control interno deberán reportarse a lo largo de la organización, informando a la alta gerencia y al consejo solamente los asuntos serios.

Existe sinergia e interrelación entre esos componentes, formando un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. Los sistemas de control interno están entrelazados con las actividades de operación de la entidad y existen por razones fundamentales de negocios. El control interno es más efectivo cuando los controles se construyen en la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa. *Construir en* los controles apoya la calidad y las iniciativas de empoderamiento. Evita costos innecesarios y permite respuestas rápidas a las condiciones cambiantes.

Existe una relación directa entre las tres categorías de objetivos, los cuales son: qué se esfuerza una entidad en conseguir, y los componentes, los cuales representan lo requerido para conseguir los objetivos.

Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivos. Cuando revisamos cualquier categoría la efectividad y eficiencia de las operaciones, por ejemplo- todos los cinco componentes deben estar presentes y funcionar efectivamente para concluir que el control interno sobre las operaciones es efectivo.

La definición de control interno –que es el concepto fundamental subyacente de un proceso, realizado por la gente, que proporciona una seguridad razonable-junto con la categorización de objetivos, los componentes y criterios para la efectividad, y las discusiones asociadas, constituyen esta estructura conceptual del control interno.

---

Comité Osponsoring Organization of the Treadway Commission; Control Interno Informe COSO, 3ra Ed., Bogotá D.C 2003. Autor Cooper & Lydrand.

## 1.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### 1.4.1 CONCEPTO

Un manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad dentro de una organización; precisando la responsabilidad que compete a cada puesto.

Un manual de procedimientos suele contener información necesaria acerca de autorizaciones, documentos y formularios, máquinas y equipo de oficina, y cualquier otro dato que sirva de apoyo al correcto desarrollo de las actividades de la empresa; esta información contribuye al buen funcionamiento de cada una de sus unidades administrativas y por lo tanto a la evaluación y aplicación de controles internos que sirvan de apoyo para el cumplimiento de sus metas.

“ Según Gomes. (op.cit) define que: son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; Además facilitan la actualización de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones”. (p.125) <sup>24</sup>

### 1.4.2 OBJETIVO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Los manuales de procedimientos en su calidad de instrumentos administrativos tiene como objetivo:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones

---

<sup>24</sup> WWW. Manual.Geogle.com

### 1.4.3 UTILIDAD DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal. Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.

Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.

- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.

- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

### 1.4.4 VENTAJAS DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Entre las principales ventajas de los manuales se encuentran las siguientes:

- .- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.
- .- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento.
- .- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión o ejecución.

- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan La formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir

#### 1.4.5 LIMITACIONES AL NO UTILIZAR MANUALES.

- Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe afrontarse.
- Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.
- No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales.

#### 1.4.6 ESTRUCTURA DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Su estructura comprende tres partes primordiales que son:

1. Encabezamiento
2. Cuerpo
3. Glosario

#### 1.4.7 CARACTERISTICAS DE LOS MANUALES

Por su contenido:

- Manual de historia del organismo.
- Manual de organización.
- Manual de políticas.
- Manual de procedimientos.

- Manual de contenido múltiple ( cuando trata de dos contenidos, por ejemplo políticas y procedimientos; historia y organización.
- Manual de adiestramiento o instructivo.
- Manual técnico.

Por función específica:

- Manual de producción.
- Manual de compras.
- Manual de ventas.
- Manual de finanzas.
- Manual de contabilidad.
- Manual de crédito y cobranza.
- Manual de personal.
- Manuales generales (los que se ocupan de dos o más funciones operaciones.)

#### 1.4.8 TIPOS DE MANUALES

.- *Manual de Organización*.- El manual de organización describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad.

.- *Manual de Políticas*.- El manual de políticas contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones

.- *Manual de procedimientos y normas*.- El manual de procedimientos y normas describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución

.- *Manual del especialista*.- El manual para especialistas contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.

.- *Manual del empleado*.- El manual del empleado contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, etc.

.- *Manual de Propósito múltiple*.- El manual de propósitos múltiples reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

## CAPITULO II

### METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y DIAGNOSTICO

#### 2.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo del presente trabajo de investigación, se realizó con la utilización de metodología de investigación de campo y bibliográfico, la cual permite la recopilación de información, mediante el estudio de las unidades de observación; de esta manera se obtienen los datos necesarios que sirvan de guía para la búsqueda de la solución de la problemática planteada, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos al finalizar el estudio.

#### 2.2 METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se realizó atendiendo la utilización de elementos que ayuden a determinar y analizar el comportamiento de la variable en estudio, de manera que pueda presentarse una propuesta adecuada para solventar la problemática planteada.

##### 2.2.1 METODOS

Método Descriptivo – Analítico: Se utilizó este método para la investigación realizada, ya que desde el punto de vista descriptivo se pretende conocer la aplicación de los procedimientos de control interno en las empresas purificadoras de agua, es decir que permite que el fenómeno sea observado a través de cada una de sus partes, para definir la naturaleza y posibles causas de la problemática, de esta manera, se hace más fácil proponer las respectivas soluciones. De igual manera, la parte analítica sugiere una respuesta al problema planteado, en este caso la deficiencia de procedimientos de control interno para las unidades productivas de las empresas purificadoras de agua.

## 2.2.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la realización de la investigación, se utilizó en primer lugar técnicas de campo tales como la Encuesta y la Entrevista, para lo cual fue necesaria la recolección de datos a través de instrumentos como el Cuestionario y la Guía de entrevista.

El cuestionario fue una herramienta necesaria para recabar información, la cual se obtuvo mediante la distribución de los mismos en las empresas en estudio, donde fueron llenados por las personas involucradas, tales como gerentes de operación, administración y contabilidad en el área operativa de las purificadoras de agua, a fin de conocer los aspectos generales de las mismas, e indagar cuales son los puntos principales del problema de estudio.

De igual forma, se utilizó guías de entrevista, en las cuales se buscó la obtención de información importante por parte de los directivos de dichas empresas, mediante preguntas estructuradas que proporcionen soporte al proceso de investigación.

En segundo lugar se aplicó la técnica de Fuentes Documentales, que comprende la lectura de libros, revistas, boletines, folletos, tesis y demás documentación necesaria que aplica al desarrollo de la investigación.

## 2.3 UNIDADES DE ANÁLISIS

Se tomaron las empresas de la población objeto de estudio que reúnan las siguientes características:

- a) Que se dediquen a la purificación y envasado de agua.
- b) Que se encuentren ubicadas en El Salvador.
- c) Que posean autorización por parte del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, para operar en el giro que se especifica en el literal a.



- d) Que sean constituidas como personas jurídicas en el Centro Nacional de Registro (CNR.)
- e) Y que se califiquen como grandes contribuyentes por parte del Ministerio de Hacienda.

#### 2.4 DETERMINACION DEL UNIVERSO

El universo está constituido por todas aquellas empresas de sector industrial dedicadas a la purificación y envasado de agua, ubicadas en el Salvador.

#### 2.5 DETERMINACION DE LA MUESTRA

La muestra del presente estudio está representada por aquellas empresas del Sector Industrial que reúnan las características establecidas en las unidades de análisis; dado que es una población finita, se tomó una muestra de 7 empresas, que constituye también el universo de estudio.

#### EMPRESAS DEDICADAS A LA PURIFICACIÓN Y ENVASADO DE AGUA EN EL SALVADOR

No.	Empresa	Dirección	Teléfono
1	Industrias La Constancia, S.A. de C.V. (División de Agua y Jugos)	Av. Independencia No. 545, Barrio Concepción, S.S.	2231-6555, 2222-7566
2	Inversiones Vida, S.A. de C.V. (Agua Alpina)	Km 3 ½ Col. América Calle a San Marcos No. 2000, S.S.	2280-3487, 2280-3347
3	Aqua Pura, S.A. de C.V.	Carretera a Santa Tecla, Col. San Benito, Feria Rosa Loc. 109-C	2243-2387
4	Industrias de la Roca	Comunidad Flor Blanca, Calle Ayutuxtepeque, Mejicanos	2282-0218
5	Embotelladora Electropura, S.A. de C.V.	Barrio San Nicolás, 17 Calle Poniente No.302, San Miguel.	2661-3208, 2661-1384
6	Envasadora Sol de Oriente	Barrio el Calvario 15 calle oriente y 6ª avenida sur #802, San Miguel.	2661-4615
7	Aurora de C.V.	5ª Avenida norte #8, Santa Ana	2479-4030

Fuente: elaboración propia

## 2.6 RECOLECCION Y PROCESAMIENTO DE DATOS

Se recopiló la información a través de los cuestionarios y guías de entrevista; y además las entrevistas fueron obtenidas vía teléfono con los jefes de las unidades de Contabilidad (7); Gerentes Administrativos (7); Gerentes Operativos (7); y auxiliares contables (7); posteriormente se procedió a la clasificación de las preguntas; según las respuestas proporcionadas por el encuestado, y finalmente se segregaron los resultados por medio de cuadros de interpretación de resultados para su respectivo análisis.

## 2.7 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

Los resultados obtenidos en la encuesta se presentan a continuación en forma de resumen a través de tablas de distribución de frecuencias, mostrando el total de respuestas obtenidas y los respectivos porcentajes, resumiendo al final su respectivo análisis e interpretación de los mismos.

## 2.8. TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA TRAVÉS DE CUESTIONARIOS

RELACIÓN N°.1

PREGUNTA No. 1

¿El departamento operativo cuenta con reglamentación administrativa/contable que regule la realización del trabajo?

PREGUNTA No. 2

Si su respuesta es afirmativa mencione ¿A qué áreas del departamento de operaciones contribuyen dichas regulaciones y la mejora de los procesos que se realizan?

OBJETIVO: Conocer si el departamento operativo cuenta con reglamentación administrativa/contable y en que áreas contribuye para la mejora de los procesos que se realizan.

1	2	Frecuencia Absoluta					Frecuencia Relativa						
		AREAS						AREAS					
		Ninguna	Inventario	Tesorería	Contabilidad	Humanos	Total	Ninguna	Inventario	Tesorería	Contabilidad	Humanos	Total
Sí	2	2	2	3	3	12	7	7	7	11	11	43	
No	16	0	0	0	0	16	0	0	0	0	0	57	
Totales	18	2	2	3	3	28	7	7	7	11	11	100	

ANÁLISIS: Un 43% de los encuestados menciona que si tienen reglamentos administrativos/contable en el departamento operativo que contribuyen a la mejora de los procesos que se realizan en las diferentes áreas; y de ellos un 11% manifestó que en el área de contabilidad posee reglamentación y otro 11% en el área de recursos humanos.

## RELACION No. 2

### PREGUNTA No. 3

¿Actualmente como se subdivide el departamento de operaciones?

OBJETIVO: Conocer las diversas áreas que conforman el departamento de operaciones.

Áreas que conforman de departamento de operaciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Inventario en existencia para la venta	28	20
Compras Mayores	5	4
Caja Chica - Compras Menores	15	10
Tesorería – Facturación	7	5
Créditos y cobro	3	2
Producción	4	3
Unidades Móviles	28	20
Computo ò digitación	12	8
Mercadeo	12	8
Mantenimiento	28	20
Total	142	100

ANÁLISIS: El 100% de los encuestados mencionan que dentro del departamento de operaciones, siempre forman parte de este las áreas de: inventario, unidades móviles y mantenimiento; las cuales constituyen el 20% cada uno. El resto de los encuestados manifestó que se incluyen también en dicho departamento las unidades siguientes: compras mayores, caja chica, facturación, créditos y cobros, producción, cómputo y mercadeo.

RELACION No. 3

PREGUNTA No. 4

¿Cuenta con personal responsable de supervisar los procesos a seguir por cada sub.-división del departamento de operaciones?

PREGUNTA No. 5

Si su respuesta anterior es “Sí” comente: ¿Bajo qué lineamientos se ejecuta la supervisión?

OBJETIVO: Conocer si dentro del departamento de operaciones de las purificadoras de agua, existen supervisores que verifiquen el cumplimiento adecuado de los procesos a seguir en cada una de sus áreas, y bajo que lineamientos se evalúan.

4	5	Frecuencia Absoluta						Frecuencia Relativa						
		Lineamientos de supervisión												
		Contable	admón.	Empírica	De rutina	Otros	Ninguna	Total	Contable	admón.	Empírica	De rutina	Otros	Ninguna
Sí	2	3	3	0	0	0	8	7	11	11	0	0	0	29
No	0	0	0	0	0	20	20	0	0	0	0	0	71	71
Totales	2	3	3	0	0	20	28	7	11	11	0	0	71	100

ANÁLISIS: Un 71% de los encuestados, no posee personal responsable que supervise los procesos realizados, en los diversos departamentos que conforman el área operativa de las purificadoras de agua.

RELACION No. 4

PREGUNTA No. 6 (Pregunta de respuestas múltiples)

¿Que tipo de reportes genera el departamento de operaciones?

OBJETIVO: Conocer cuales son los diversos tipos de reporte que se generan en el área operativa de las purificadoras de agua.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	% DE FRECUENCIA
Contables	8	17
Administrativos	13	27
De rutina	14	29
Control de Calidad	11	23
Otros	2	4
Total	48	100

ANALISIS: Un 29% de los encuestados menciona que los reportes generados dentro del área de operaciones son de carácter rutinario.

Un 27% de los encuestados menciona que los reportes generados dentro del área de operaciones son de carácter administrativo.

Un 23% de los encuestados menciona que los reportes generados dentro del área de operaciones son para evaluar el control de calidad.

RELACION No. 5

PREGUNTA No. 7

¿Existen niveles jerárquicos dentro del departamento de operaciones que restringen y regulan los procedimientos como medidas de seguridad para el control interno?

PREGUNTA No. 8

¿Qué tipo de control interno existe en el departamento de operaciones?

OBJETIVO: Conocer si existen dentro del departamento operativo diferentes niveles jerárquicos y que tipo de control interno aplican.

PREGUNTAS 7 Y 8

7	8	Frecuencia Absoluta					Frecuencia Relativa						
		Tipos de control interno que aplican los niveles jerárquicos						Tipos de control interno que aplican los niveles jerárquicos					
		Ninguno	Contab.	admón.	Calidad	Otros	Total	Ninguno	Contab.	admón.	Calidad	Otros	Total
Sí	0	10	5	2	4	21	0	36	18	7	14	75	
No	7	0	0	0	0	7	25	0	0	0	0	25	
Totales	7	10	5	2	4	28	25	36	18	7	14	100	

ANALISIS: Un 75% del total de los encuestados manifestó que sí poseen diferentes niveles jerárquicos. Y de ellos un 36% menciona que aplican control interno contables; un 18% aplican control interno administrativo y un 7% control de calidad

RELACION No. 6

PREGUNTA No. 9

¿Mencione algunas medidas de control interno que aplican para las actividades que se realizan en el departamento de operaciones?

OBJETIVO: Conocer las medidas de control interno que se aplican en las actividades del Departamento de Operaciones.

Medidas de control interno	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
Autorización limitada para cada subdivisión de operaciones	10	12
Utilización de formularios varios	17	21
Documentos que comprueben transacciones como compras, ventas producción, etc.	20	25
Segregación de funciones por parte de la admón.	18	22
Creación de backups	15	18
Otros	2	2
Total	42	100

ANÁLISIS: Los encuestados manifestaron que Las medidas de control interno que con mayor frecuencia se aplican en las actividades del Departamento de Operaciones son :

Un 25% documentos que comprueben transacciones como compras, ventas, producción;

Un 22% segregación de funciones por parte de la administración;

Un 21% utilizan formularios varios, y un 18% crean backups.



RELACION No. 7

PREGUNTA No. 10

¿Considera que el control interno contable aplicado en las diversas actividades del departamento de operaciones es una herramienta que ayude al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

PREGUNTA No. 11

¿En que áreas o actividades del Departamento de operaciones aplican control interno – contable?

OBJETIVO: Detectar las áreas en donde se aplica el control interno contable como una herramienta que ayuda al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

10	11	Frecuencia Absoluta						Frecuencia Relativa						
		Áreas donde se aplica el control interno contable						Áreas donde se aplica el control interno contable						
		Inventario	Compras mayores	Tesorería	Créditos y cobros	Comput. O digitaci	Ninguno	Total	Inventario	Compras mayores	Tesorería	Créditos y cobros	Comput. O digitaci	Ninguno
Sí	5	3	7	7	1	0	23	18	11	25	25	3	0	82
No	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0	0	18	18
Totales	5	3	7	7	1	5	28	18	11	25	25	3	0	100

ANÁLISIS: Del 100% de los encuestados , un 82% menciona que si se aplica control interno contable a las actividades del departamento de Operaciones; y de este porcentaje un 25% hace referencia a que este tipo de control se aplica en la unidad de Créditos; asimismo un 25% en la unidad de tesorería; otro 18% en inventario y un 11% en compras mayores.

RELACION No. 8

PREGUNTA No. 12

¿Que procedimientos de control interno – contable realizan en el departamento de operaciones para desempeñar sus actividades?

PREGUNTA No. 13

¿Trabaja el departamento de operaciones algunas de sus áreas bajo un esquema de control interno contable?

OBJETIVO: Conocer la aplicación de los procedimientos de control interno-contable en las áreas del departamento operativo, que implemente una mejora, en el desempeño de las actividades en su área.

13	Frecuencia Absoluta								Frecuencia Relativa							
	Procedimientos de Control Interno- Contable								Procedimientos de Control Interno- Contable							
	Custodia	Autorización	Cotiza-ción	Arqueos	Confir-mación	Concilia-ciones	Ninguno	Total	Custodia	Autoriza	Cotización	Arqueos	Confir-ma-lón	Concilia-ciones	Ninguno	Total
12																
Sí	1	2	0	2	3	1	0	9	4	7	0	7	10	4	0	32
No	0	0	0	0	0	0	19	19	0	0	0	0	0	0	68	68
Total	1	2	0	2	3	1	19	28	4	7	0	7	10	4	68	100

ANALISIS: El 68% de la población encuestada manifiesta que las áreas donde ellos laboran no poseen procedimientos de control interno.

Un 32% del total de los encuestados manifestó que sí poseen proseen procedimientos de control interno-contable; y de ellos un 10% utiliza las confirmaciones, un 7% utiliza las autorizaciones y otro 7% los arqueos.

RELACION No. 9

PREGUNTA No. 14

De acuerdo a sus expectativas como gerente del departamento de operaciones, ¿Que aspectos deben ser evaluados en dichas áreas, para ayudar al fortalecimiento de control interno contable?

OBJETIVO: Conocer la opinión del gerente de operaciones sobre aspectos que a su criterio deben ser mejorados o reforzados para alcanzar un buen control interno contable que ayude a la obtención de resultados confiables y razonables aplicando a la eficacia y eficiencia en los recursos con que cuenta la empresa.

Aspectos que deben ser mejorados	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
La seguridad al ingreso de áreas como la bodega y la tesorería	15	18
La autorización para el uso de vales de caja chica	10	12
Autorización para salida de producto terminado	20	26
Impartir charlas de capacitación al personal sobre el cumplimiento correcto de los procesos a seguir para realizar las actividades	10	12
Mayor delegación de responsabilidad y autoridad	15	18
Acatar ordenes por escrito en caso de suma responsabilidad	8	8
Otros	5	6
Total	83	100

ANÁLISIS: De acuerdo a las respuestas de los encuestados los aspectos que deben ser mejorados o reforzados para alcanzar un buen control interno contable que ayude la obtención de resultados confiables son:

- 1) La autorización para la salida del producto terminado mencionado en un 26%;
- 2) La seguridad del ingreso de áreas como bodega y tesorería mencionado en un 18%;
- 3) Mayor delegación de responsabilidad y autoridad mencionado en un 18%;
- 4) La autorización para el uso de vales de caja chica mencionado en un 12% ; e
- 5) Impartir charlas de capacitación al personal sobre el cumplimiento correcto de los procesos a seguir para realizar las actividades mencionado en un 12%.

RELACION No. 10

PREGUNTA No. 15

¿Cómo evalúa su conocimiento sobre el informe COSO (Sponsoring organization of the Tread way commission)?

PREGUNTA No. 16

Según su conocimiento sobre el informe COSO ¿al aplicarlo en su área de trabajo le proporcionaría mejores beneficios que los actuales?

OBJETIVO: Conocer si el informe COSO le proporciona mayores beneficios en el área donde labora, de acuerdo al conocimiento que posee del mismo.

16	Frecuencia Absoluta					Frecuencia Relativa				
	Procedimientos de Control Interno- Contable					Procedimientos de Control Interno- Contable				
	Nulo	Bajo	Medio	Alto	Total	Nulo	Bajo	Medio	Alto	Total
15										
Sí	0	0	11	6	17	0	0	39	22	61
No	2	1	0	0	3	7	4	0	0	11
No está seguro	2	5	1	0	8	7	17	4	0	28
Total	4	6	12	6	28	14	21	43	22	100

ANALISIS: Un 61% de la población encuestada manifiesta que la aplicación del informe COSO, le proporcionaría mejores beneficios que los actuales en su área de trabajo; y de ellos un 39% considera que tiene un conocimiento medio sobre el mismo y un 22% considera que tiene un conocimiento alto.

RELACION No. 11

PREGUNTA No. 17

¿Considera usted que la propuesta sobre el “Diseño de un manual de procedimientos de control interno-contable con enfoque coso, para el área operativa de las empresas purificadoras de agua” contribuya al mejoramiento productivo-económico de las mismas, así como también al desarrollo y fortalecimiento de la confiabilidad de la información procesada?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los involucrados sobre la aceptación del manual.

ALTERNATIVAS	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	25	89
NO	3	11
TOTAL	28	100

ANALISIS: El 89% de la población encuestada considera que la propuesta del manual de procedimientos de control interno con enfoque COSO contribuirá al mejoramiento de las empresas.

## 2.9.DIAGNÓSTICO

De acuerdo a la información recolectada y procesada a través de los diversos instrumentos, con el objetivo de poder determinar las áreas críticas relativas a las operaciones y procedimientos de control interno aplicados dentro del departamento de operaciones de las purificadoras de agua, se presenta la siguiente información:

Según los datos, se observó que más del 50% de los departamentos de operaciones de las purificadoras de agua visitados, no cuenta con procedimientos de control interno contable-administrativo para vigilar las actividades que realizan.

Así también un 71% refleja que los procedimientos de control interno aplicados dentro del área operativa no son supervisados adecuadamente, ya que en su gran mayoría estos son supervisados bajo lineamientos empíricos y no sobre una base sólida de conocimientos administrativo-contables y como consecuencia se van generando reportes poco confiables para la toma de decisiones.

Dentro de los reportes generados más del 50% no corresponden a información contable-administrativa que sea utilidad para la empresa.

También se presentan las siguientes opiniones de los involucrados en las diversas actividades realizadas en el departamento de operaciones de las empresas purificadoras de agua.

La mayoría de encuestados considera que la implementación del control interno contable-administrativo enfoque COSO, servirá como una herramienta que ayude al fortalecimiento y cumplimiento de los objetivos de la empresa.

También expresan que actualmente carecen del mismo en dicha área y los que existen no son debidamente aplicados, y pocas veces son supervisados sin resultado alguno, debido a que no existe un esquema contable-administrativo o capacitación constante sobre nuevas normativas o procedimientos que contribuyan al mejoramiento del control interno.

En cuanto al conocimiento sobre Normas COSO (Sponsoring organization of the Tread way commission), 64.5% de los encuestados menciona que posee conocimiento sobre dicho enfoque, y en su mayoría manifiestan que si es beneficiosa la aplicación del informe COSO a sus áreas de trabajo; dando como resultado que un 89% de la población encuestada acepte la propuesta sobre un documento que contenga la aplicación del control interno basado en COSO aplicado para el área operativa de las empresas purificadoras de agua, el cual contribuya al mejoramiento productivo-económico de las mismas, así como también al desarrollo y fortalecimiento de la confiabilidad de la información procesada.

## CAPITULO III

DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO CONTABLE ENFOQUE COSO, PARA EL AREA OPERATIVA DE LAS EMPRESAS PURIFICADORAS DE AGUA EN EL SALVADOR.

### 3.1 INTRODUCCION AL MANUAL

Dada la necesidad de contar con una herramienta técnica-contable que simplifique los procedimientos y oriente al personal que participa en ello, buscando la mejor forma de realizar el trabajo encomendado, así como también un enfoque de control interno que contribuya a la obtención de la calidad y confiabilidad de los resultados obtenidos se ha elaborado el presente MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES CON ENFOQUE COSO para que sirva de guía práctica en la ejecución de las labores cotidianas que se desarrollan en cada una de las unidades o departamentos involucrados en el área operativa de las purificadoras de agua en El Salvador.

Bajo este contexto se han considerado los principales procedimientos llevados a cabo en los siguientes departamentos:

- Departamento de Compras
- Departamento de Bodega
- Departamento de Despacho
- Departamento de Créditos y Cobros
- Departamento de Caja

Estos procedimientos han sido elaborados sobre la base de la información proporcionada por los jefes de los departamentos, asistentes y demás involucrados en ellos, en las diferentes etapas por las que atraviesa un procedimiento. Se ha procurado concatenar de la mejor manera posible tal descripción, a efecto de lograr un seguimiento lógico y ordenado; de igual forma se han estructurado de tal manera,



que puedan ser fácilmente interpretados por todas aquellas personas que consideren de utilidad conocer la descripción de estos.

## 3.2 OBJETIVOS DEL MANUAL

### 3.2.1 OBJETIVO GENERAL

- Servir de orientación y guía a cada empleado de las empresas purificadoras de agua, definiendo los procedimientos a seguir para desempeñar sus actividades dentro del área operativa de las mismas, contribuyendo así a la eficiencia de la empresa.

### 3.2.2 OBJETIVO ESPECIFICO

- Proporcionar procedimientos de control interno contable adecuados para el área operativa de las empresas purificadoras de agua, bajo en enfoque COSO.
- Establecer políticas de control interno para el tratamiento de las operaciones de las empresas purificadoras de agua.
- Determinar las medidas para minimizar el riesgo en las operaciones de las empresas purificadoras de agua

## 3.3 ESTRUCTURA DEL AREA OPERATIVA DE LAS EMPRESAS PURIFICADORAS DE AGUA

El área operativa de las empresas purificadoras de agua la conforman los siguientes departamentos:

- Departamento de Compras
- Departamento de Bodega
- Departamento de Despacho
- Departamento de Créditos y Cobros
- Departamento de Caja

### 3.4 GUIA PARA EL MANTENIMIENTO DEL MANUAL

A fin de lograr que el presente manual, refleje constantemente los procedimientos a seguir vigentes en las actividades del área operativa de las empresas purificadoras de agua, se describe a continuación algunos aspectos que ayudaran a este propósito.

1. Los posibles cambios deberán ser discutidos y analizados entre el consejo de Administración, el Gerente operativo y el Jefe del departamento involucrado.

En aquellos casos en que cualquiera de los comités hagan observaciones al procedimiento ya establecido, deberá discutirse entre el consejo de administración, comité involucrado, Gerente operativo y Jefe del departamento involucrado

En cualquiera de los casos el jefe de cada departamento será el responsable de dar a conocer a sus subalternos los cambios aprobados.

2. Cuando en el nivel operativo, sea necesario modificar los procesos a seguir por el crecimiento en las actividades y por ende las funciones ya establecidas; la Gerencia solicitara su aprobación al Consejo de Administración.

3. Si los cambios presentados al Consejo de Administración son aprobados deberán ser incorporados oportunamente a este manual por los jefes de cada departamento.

4. El manual deberá ser revisado al menos cada seis meses para actualizarlo y garantizar su vigencia

## DESCRIPCION DE PUESTOS OPERATIVOS

### DEPARTAMENTO DE COMPRAS

El departamento de compras es la fuente de apoyo para la elaboración de planes dentro de las purificadoras de agua, ya sea el lanzamiento de un nuevo producto, la producción mensual o la implantación de normas. Esto debido a su estrecha relación con el mercado, normas de fabricación y con los comerciantes. En la época moderna los empresarios no puede darse él lujo de descuidar su departamento de compras, ya que, “ El bienestar de una compañía depende de la rotación de sus inventarios y de la mejor forma de utilización de su capital”

Puesto: Jefe de Compras

Jefe Inmediato: Gerente Operativo

Funciones Generales:

- Promover el desarrollo políticas que contribuyan a la transparencia y agilidad del proceso de compra.
- Buscar mejores precios, calidad y servicios en las compras que se realicen, para satisfacer sus clientes internos
- Evaluar y controlar las compras al crédito
- Preparar informe mensual de las compras efectuada en el mes, detallando si hubo un proceso de licitación o no
- Mantener un ámbito de control sobre sus subordinados, para verificar que se realicen las funciones de acuerdo a los planes establecidos.
- Orientar al usuario que acude a compras con buen trato y calidez
- Supervisar la venta de los materiales de reciclaje, y elaborar un reporte de los ingresos obtenidos por ello.
- Elaborar y gestionar aprobación de presupuesto de compras
- Aprobar orden de Compra por escrito y en el sistema
- Otras funciones que se le puedan encomendar

Puesto: Asistente de Compras

Jefe Inmediato: Jefe de Compras

Funciones Generales:

- Recibir solicitudes de compra de los diferentes departamentos.
- Ingresar la información en el sistema de las diferentes solicitudes recibidas.
- Realizar cotizaciones de diferentes proveedores.
- Prepara archivo de documentación soporte para realizar una compra, y pasar a aprobación del Jefe del departamento.
- Elabora ordenes de compra
- Realiza compras
- Entrega Quedans a proveedores

#### DEPARTAMENTO DE BODEGA

Es aquel lugar con que cuentan las purificadoras de agua para guarda los diferentes tipos de materiales, químicos, plásticos, papelería y útiles etc. Este departamento controla físicamente y mantiene todos los artículos inventariados, se establece resguardo físico adecuado para proteger los artículos de algún daño o de uso innecesario.

Puesto: Jefe de Bodega

Jefe Inmediato: Gerente Operativo

Funciones Generales:

- Es el responsable de mantener el orden dentro de la bodega y controlar las entradas, salidas y existencias de la misma
- Autoriza la Salida de materiales
- Solicita al departamento de compras la adquisición de materiales en caso de agotarse los stops establecidos.
- Supervisa el levantamiento de inventario siendo el responsable de que dicha actividad se realiza

<p>correctamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualiza el kardex en el sistema</li> </ul>
<p>Puesto: Asistente de Bodega</p> <p>Jefe Inmediato: Jefe de Bodega</p> <p>Funciones Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoya al Jefe de Bodega en la salida e ingreso de materiales; Así como también en el levantamiento de inventarios</li> </ul>
<p>DEPARTAMENTO DE DESPACHO</p>
<p>Es el lugar físico donde se almacena el producto terminado con el objetivo de mantenerlo en un lugar fresco y listo para ser cargado a los móviles de distribución hacia las diferentes zonas del país.</p>
<p>Puesto: Jefe de Despacho</p> <p>Jefe Inmediato: Gerente Operativo</p> <p>Funciones Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisa la entrada y salida de producto terminado</li> <li>- Verifica que el producto terminado que ingrese y sale del área se encuentre en buen estado, y que coincida los datos descritos en los documentos respectivos de ingreso y salida de producto terminado</li> <li>- Autoriza salida de productos terminados</li> <li>- Responsable de mantener la armonía y el orden del personal a su cargo</li> <li>- Supervisar las actividades del departamento en general</li> </ul>
<p>Puesto: Asistente de despacho</p> <p>Jefe Inmediato: Jefe del departamento de despacho</p> <p>Funciones Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargado de mantener aseado y ordenada el lugar donde se ubica el producto terminado.</li> <li>- Cargar las unidades móviles con el producto solicitado.</li> <li>- Elabora reportes que se le soliciten, entre otras funciones inherentes al cargo.</li> </ul>

## DEPARTAMENTO DE CREDITOS Y COBROS

Es el departamento que se encarga de evaluar y agilizar el otorgamiento de créditos a clientes en forma objetiva e imparcial basándose en el cumplimiento las políticas establecidos por la empresa; así mismos son los responsables de gestionar los cobros a clientes en forma oportuna y bajo los plazos y cláusulas establecidos en el contrato firmado al momento de otorgar el crédito.

Puesto: Jefe de Créditos y Cobros

Jefe Inmediato: Gerente Operativo

Funciones Generales:

- Autoriza los limite de los créditos solicitados por clientes.
- Mantener la armonía y el orden del personal a su cargo
- Supervisar las actividades del departamento en general
- Generar los reportes pertinentes para revisar la situación de la cartera de cuentas por cobrar, y tomar las medidas pertinentes según sea el caso.
- Supervisa la gestión de cobro de los créditos
- Supervisas las diferentes actividades del departamento

Puesto: Asistente de Créditos y Cobros

Jefe Inmediato: Jefe de Créditos y Cobros

Funciones Generales:

- Se encargarán de entregar las solicitudes para apertura de nuevos créditos.
- Revisan que la documentación solicitada al cliente para apertura de crédito en completo orden y luego la pasarán a Análisis de Créditos.
- Contactará al cliente una vez aprobado el crédito y tendrá a su cargo el respectivo archivo de los clientes.
- Encargado de archivar toda la documentación que se genera en el departamento.

Puesto: Ejecutivo de Créditos y Cobros

<p>Jefe Inmediato: Jefe de Créditos y Cobros</p> <p>Funciones Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Será el encargado de apertura nuevos créditos, e investigar a los clientes y abrir el respectivo expediente de cada uno de ellos.</li> </ul>
<p>Puesto: Encargado de Cobros</p> <p>Jefe Inmediato: Jefe de Créditos y Cobros</p> <p>Funciones Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deberá visitar a cada uno de los clientes según la fecha en que se venza cada cuota (según reporte emitido por el Asistente.</li> <li>- Elaborará un reporte de las visitas diarias</li> <li>- Remesará el efectivo recaudado al Banco y</li> <li>- Presentara la documentación a caja general de los cobros respectivos.</li> </ul>
<p>DEPARTAMENTO DE CAJAS</p> <p>El departamento de cajas es el encargado del resguardo y custodia de los ingresos percibidos por las ventas de las empresas purificadoras de agua.</p>
<p>Puesto: Jefe del departamento de cajas</p> <p>Jefe Inmediato: Gerente Operativo</p> <p>Funcione Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizará las respectivas funciones de supervisión en el área de caja</li> <li>- Autorizará previa revisión todo desembolso de Caja.</li> <li>- Encargada de realizar arqueos de caja sorpresivos.</li> <li>- Revisa y Autoriza los cortes de caja para ser enviados a contabilidad</li> <li>- y otras actividades inherentes al cargo.</li> </ul>
<p>Puesto: Cajero</p> <p>Jefe Inmediato: Jefe de Caja</p>

Funciones Generales:

- Tendrá a su cargo la custodia y recepción del efectivo y cheques recibidos por ventas al contado y crédito.
- Es encarga de enviar a remesar el dinero al Banco.
- Realizar el corte de caja al final del día, elaborando un reporte del mismo.

Puesto: Encargado de caja chica

Jefe Inmediato: Jefe de Caja

Funciones Generales:

- Será el encargado de custodiar un fondo específico para eventualidades y necesidades varias.
- Preparar los reintegros y liquidaciones de caja chica.
- Monitorear los documentos de soporte que deben presentar aquellos que hayan solicitado efectivo a través de un vale de caja.
- Apoyar al departamento en otras actividades previa autorización del jefe de cajas.



DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS Y DIAGRAMAS DE FLUJOS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES	
AREA DE OPERACIONES	
DEPARTAMENTO DE COMPRAS	
Responsable del departamento de compras: Jefe de Compras	
Componente COSO aplicable:	
Actividades de Control	Dentro del Departamento de Compras es necesaria la aplicación de actividades de control adecuadas que contribuyan a que las operaciones estén debidamente autorizadas y aprobadas antes de realizarse.
Monitoreo	Si el Departamento de Compras aplica de manera eficiente este componente, logrará una adecuada manipulación y rotación de los inventarios mediante la supervisión(monitoreo) controlada de las operaciones.

**Objetivo:** Velar por el cumplimiento de las políticas de compra establecidas por la empresa, así como también comprar a buen precio según el mercado, recibir el material en tiempo requerido, mejorar la calidad de los productos adquiridos, tratando en lo posible de no aumentar costos y fomentar la competencia entre suplidores.

**Políticas:**

- Al realizar compra de materia prima o papelería deberá considerarse el stock de los mismos, así como las necesidades de producción y de cada departamento.

- Se debe centralizar en el departamento de compras todas las cotizaciones de los proveedores, así como la selección de las mismas (mínimo 3 cotizaciones por compra); Salvo el caso de determinados operaciones especiales en las que se aceptará una opinión autorizada, de la administración (Gerente Administrativo)

- Toda comunicación que exista entre proveedores y jefaturas de otros departamentos deberá manifestarse al jefe de compras para tomar conjuntamente la decisión final

- En los casos específicos de maquinaria, equipo e instalaciones de fábrica, la selección será hecha en conjunto con el gerente de producción, aclarando cualquier diferencia de opiniones con el gerente de la empresa.
  
- No se otorgará en ninguna operación anticipos a proveedores, salvo casos especiales en que se cuente con autorización de la gerencia de la empresa
  
- En las operaciones de extrema urgencia en que haya existido necesidad de que el jefe de otro departamento colocara un pedido, éste es responsable de comunicarlo inmediatamente por escrito al jefe del departamento de compras, acompañando a esta comunicación el comprobante correspondiente, a efecto de seguir el trámite formal y uniforme establecido.

Actividad 1: Compras en General

Responsable: Jefe de compras y Asistente de Compras

Documentos que intervienen:

- Solicitud de compra (ver forma 1)
- Orden de compra (ver forma 2)

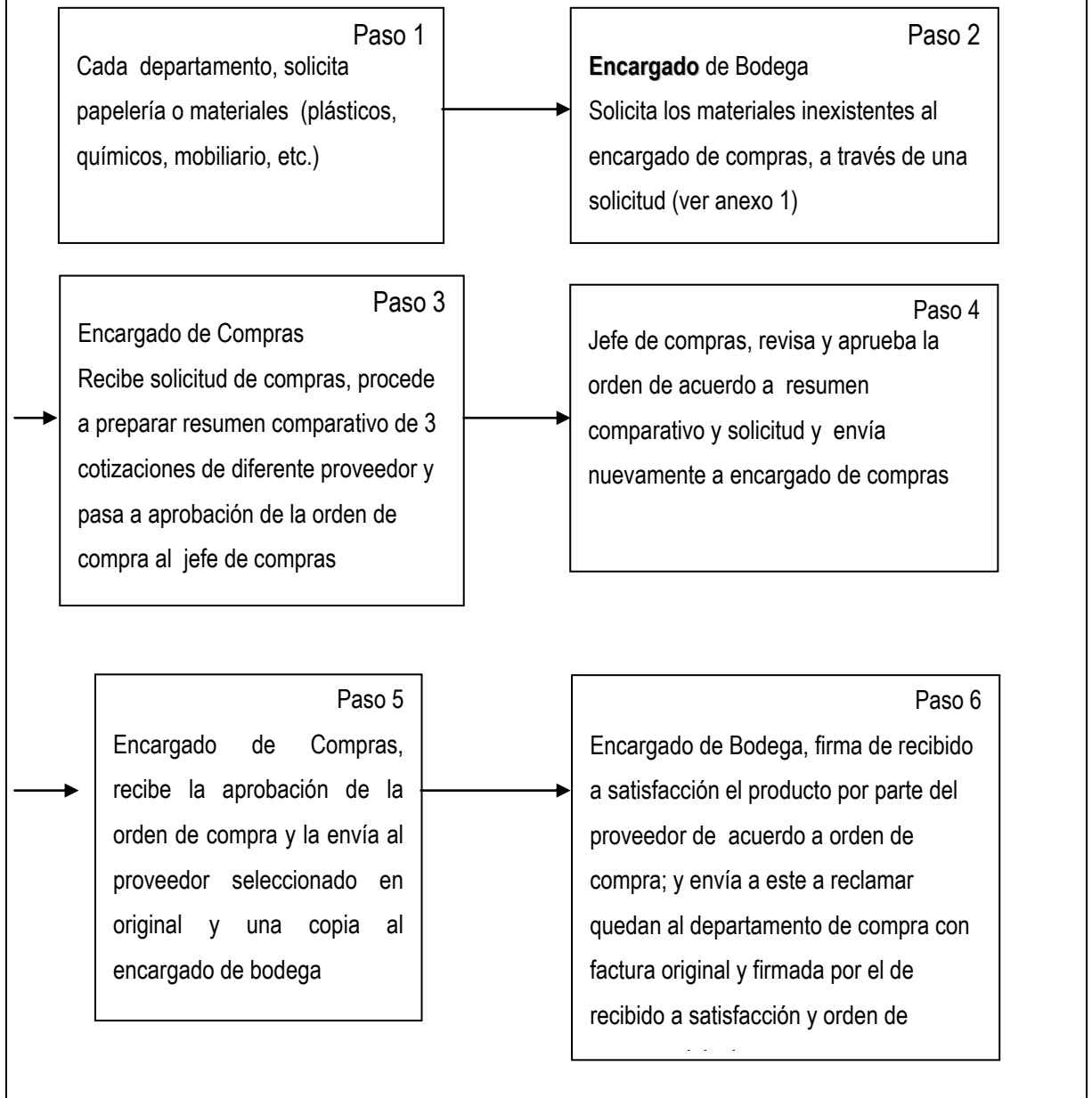
RESPONSABLE	PASO Nº	PROCEDIMIENTO
-------------	------------	---------------

ASISTENTE DE COMPRAS	1	- Recibe las solicitudes (ver forma nº 1) de compra del encargado de bodegas u otros departamentos.
ASISTENTE DE COMPRAS	2	- Verifica que este firmada por el jefe encargado de depto. que solicita el material y que se detallen las cantidades y descripción de los artículos solicitados entre otros datos a llenar.
ASISTENTE DE COMPRAS	3	- Elabora el registro correspondiente en el sistema de control de compras y verificará si existe proveedor único asignado por la empresa para efectuar la compra. En caso de no ser así procede a paso 4
ASISTENTE DE COMPRAS	4	- Se encargará de solicitar 3 (mínimo) cotizaciones por escrito de diferentes proveedores.
ASISTENTE DE COMPRAS	5	- Coloca en la solicitud de compra el detalle de los precios, especificaciones, proveedor, etc. Y al final en las observaciones detalla las justificaciones de a que proveedor selecciona y porque.
ASISTENTE DE COMPRAS	6	- Prepara archivo conteniendo la orden de compra (ver forma nº2) con los siguientes anexos: Solicitud de compra, incluir las 3 cotizaciones, y justificación del porque selecciona a ese proveedor.
ASISTENTE DE COMPRAS	7	- Pasar a probación dicho archivo(paso6) al jefe de compras.

JEFE DE COMPRAS	8	- Jefe de compras recibe la Orden de compra con sus respectivos anexos, Revisa que todo este en orden y cumpla con los requerimientos establecidos y aprueba la compra (firma la orden de compra en señal de aprobación)
JEFE DE COMPRAS	9	- En caso de tratarse de compra de maquinaria o mobiliario de una cantidad monetaria considerable mayor de \$6,000  Deberá consultar con la administración y solicitar autorización del Gerente Administrativo para realizar la compra
JEFE DE COMPRAS	10	- Una vez aprobada la orden de compra pasa nuevamente a manos del asistente de compras.
ASISTENTE DE COMPRAS	11	- Finalmente se notifica a través del sistema al Jefe de Compras, para que apruebe al orden de compra ya ingresada al sistema.
JEFE DE COMPRAS	12	- Recibe notificación a través del sistema, Solicitando apruebe la orden de compra; para que automáticamente este proceda a efectuar la resta del efectivo en el presupuesto asignado para compras y los cargos correspondientes a cuentas por pagar.
Actividad 2: Pago a proveedores		
Responsable: Jefe de compras y Asistente de Compras		
Documentos que intervienen:  Quedans(ver forma 3)		

RESPONSABLE	PASO Nº	PROCEDIMIENTO
JEFE DE COMPRAS	1	- Revisar fondos disponibles del presupuesto de compras asignados, para verificar y elaborar programación mensual
	2	- Con la programación de nuevas compras y futuros desembolsos a efectuar, pasa al departamento de contabilidad una estimación de los mismos para que estos prevengan en sus estados bancarios y estén preparados para cubrir dichos desembolsos.
ASISTENTE DE COMPRAS	3	- Recibe las facturas de cobro por parte de los proveedores.
	4	- Verifica que la(s) facturas este debidamente firmadas y sellada de recibido a satisfacción ya sea por el encargado de bodega o personal autorizado de algún departamento que solicito se le entregará directamente el material o papelería.
	5	- Entrega quedan con fecha a 30 días de pago.
ASISTENTE DE COMPRAS	6	-Pasa a contabilidad: Factura original firmada y sellada de recibido a satisfacción Orden de compra firmada por el jefe del departamento compras Quedan entregado al proveedor Toda esta documentación pasa a contabilidad para su debido registro. Y se tramite el pago

## ILUSTRACIÓN O SCRIP



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES	
AREA DE OPERACIONES	
DEPARTAMENTO DE BODEGA	
Responsable del departamento: Jefe de Bodega	
Componente COSO aplicable:	
Monitoreo	Es importante la aplicación de este componente en los procedimientos del Departamento de Bodega, ya que solamente bajo supervisión controlada y evaluaciones periódicas se logrará un control adecuado de las entradas y salidas de materiales.
Información y Comunicación	La información adecuada y comunicación constante entre los departamentos que tienen que ver con la Bodega, es de suma importancia, ya que solo así puede tenerse el control de lo que falta y que es necesario para seguir produciendo.
Valoración de riesgos	Este componente debe ser aplicado en aquellos casos en que los materiales tales como plásticos o químicos, muestren defectos de fabricación o elaboración, tomando medidas para recuperación de los mismos.
Objetivo: Mejorar la atención a clientes internos (otros departamentos) en cuanto a sus requerimientos de materiales o equipo que les contribuye a, agilizar y lograr el cumplimiento de sus labores en el tiempo adecuado para poder proporcionar su producto a clientes externos, mejorar el control de inventarios disminuyendo el costo o desperdicio de materiales.	



Políticas:

- Para un adecuado control de los inventarios, las funciones de autorización, custodia y registro de los mismos se tratarán por separado.
- El registro de los inventarios se hará mediante el método analítico pormenorizado.

**- Se tomará inventario físico cada año por parte de la administración, y quincenalmente por el Jefe de la bodega.**

**- Cuando resulte una diferencia en la toma del inventario físico, el correspondiente ajuste deberá ser autorizado por la Gerencia.**

**- Los insumos que se deterioren estando en la Bodega, deberán ser reciclados.**

- La existencia de materiales plásticos deberá mantenerse entre un rango de 30,000 a 35,000 unidades por cada tamaño existente.

- La existencia de productos químicos deberá reportarse quincenalmente al departamento de laboratorio y ellos decidirán si será necesario efectuar una compra y la cantidad a comprar.

- Para el método de valuación de inventarios se utilizara PEPS.

**Actividad 1: Levantamiento de Inventarios**

**Responsable: Jefe de Bodega, Encargados de Bodega(Asistentes), Auditor Interno**

Documentos que intervienen:

- **Hoja de levantamiento de Inventarios (ver forma 7 Y 7.1)**

RESPONSABLE	PASO Nº	PROCEDIMIENTO
ENCARGADO Y JEFE DE BODEGA Y SUPERVISADO POR EL AUDITOR INTERNO	1	- Cada quince días el encargado de bodega debe realizar un conteo de los materiales, químicos, mobiliario, papelería, etc. Y todo aquellos productos que se encuentren en bodega, para corroborar que coincide el total de ellos con lo ingresado en el kardex; del sistema, Siendo supervisado dicho conteo por el Jefe de Bodega. (ver forma nº7)
	2	- El Jefe de Bodega en conjunto con auditoria interna También realizara un levantamiento anual de inventario para compararlas con los registros contables (mayores y auxiliares) (ver forma nº 7.1)
	3	- Una vez terminado el conteo de inventario, chequeado y que este cuadre con él con el sistema de kardex se deberá ordenar, clasificar cada uno de los materiales en existencia, debiendo entregar el resultado al contador.
	4	- <b>El Encargado de Bodega deberá elaborar un reporte “Control de Levantamiento Físico de Inventarios” (ver forma No. 7) en donde detallará las cantidades existentes de cada artículo.</b>
ENCARGADO Y JEFE DE BODEGA Y SUPERVISADO POR EL AUDITOR	5	- Cuando se efectuó la toma del inventario físico anual, el Encargado de Bodega firmará el reporte al igual que el Contador o auditor interno; y se cotejará con el Kardex que se lleva en Bodega y con los registros de Contabilidad

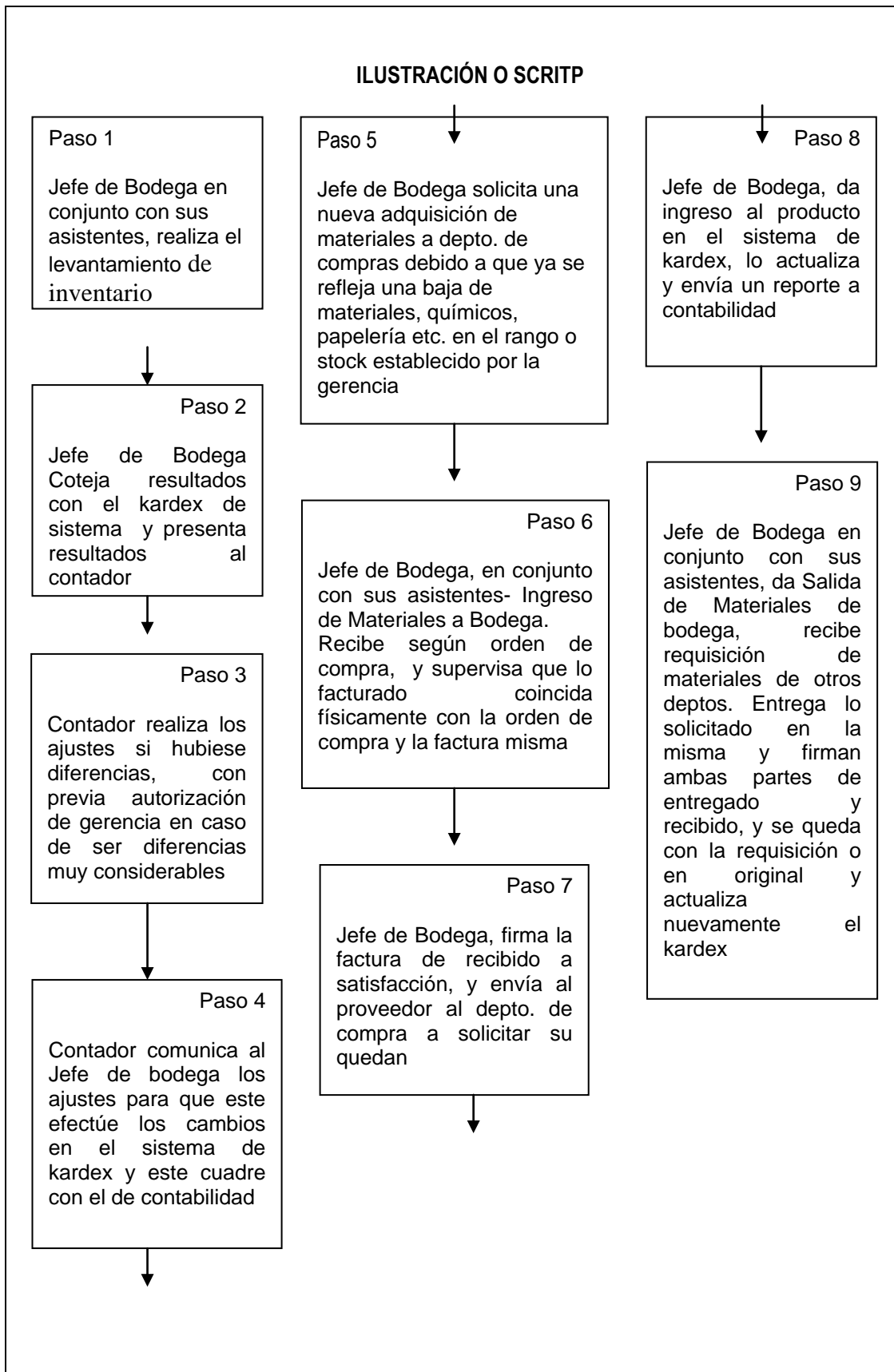
INTERNO	6	<p>- Si se encuentra diferencias en la información, será la Gerencia General la que determine si se investiga o no la diferencia dependiendo de la magnitud de la misma; y autorizará el ajuste correspondiente.</p>
	7	<p>- Al finalizar el levantamiento de inventario y ser firmado por el Jefe de Bodega y el Auditor Interno, se procede a etiquetar el mobiliario y los materiales contados; dicha etiqueta deberá contener dos partes, un talón de identificación y una sección para anotar los datos del conteo respectivamente (nº, año, cantidad), luego se coloca la etiqueta en el mobiliario o material y se envía un listado a contabilidad con los datos de las etiquetas colocadas</p>
	8	<p>- En el departamento de contabilidad una vez se haya asegurado que las etiquetas prenumeradas están completas, se ordenan por numero de articulo, notar que una misma clase de artículos puede localizarse en diferentes lugares</p>
Actividad 2: Solicitud de Materiales		
Responsable : Jefe de Bodega		
Documentos que intervienen:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de compra (ver forma 1)</li> </ul>		
RESPONSABLE	PASO Nº	PROCEDIMIENTO
JEFE DE	1	- Si al finalizar el levantamiento de inventario, este baja del rango

BODEGA		establecido en las políticas, deberá llenar una solicitud de compra (ver forma 1) firmarla y entregarla al departamento de compras
Actividad 3: Recepción de materiales		
Responsable: Encargados de Bodega (Asistentes), Jefe de bodegas		
Documentos que intervienen:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orden de compra (ver forma 2)</li> <li>- <b>Formulario de ingreso de materiales (ver forma 4)</b></li> </ul>		
RESPONSABLE	PASO Nº	PROCEDIMIENTO
JEFE DE BODEGA	1	- Al momento de recibir la mercadería, debe verificarse que la cantidad recibida coincida con lo que figura en el comprobante de crédito fiscal y la "Orden de Compra" emitida en original por el Departamento de Compras (ver forma No.2)
	2	- <b>Comprobar que la mercadería se encuentre en excelentes condiciones.</b>
JEFE DE BODEGA	3	- <b>Verificar que el precio facturado sea el mismo que tiene la orden de compra con su respectivo cálculo de IVA en caso de ser crédito fiscal.</b>
	4	- <b>Una vez realizados los 3 pasos anteriores, procede a firmar y sellar la factura de recibí conforme y envía al proveedor a solicitar su respectivo quedan al departamento de compras.</b>
	5	- Elaborar un reporte "Ingreso de Materiales a Bodega" (ver forma No. 4)

	6	en duplicado, este es de utilidad para el control de las existencias; el Jefe de Bodega se quedará con la original, y enviará la copia al Contador. - Actualizara el kardex de los inventarios en el sistema
ENCARGADO DE BODEGA	7	- Coloca los materiales en el lugar indicado por el jefe de bodega
Actividad 4: Salida de materiales		
Responsable: Jefe de Bodega y Encargados de Bodega (Asistentes)		
Documentos que intervienen: - <b>Requisición de papelería y útiles (ver forma 6)</b> - <b>Requisición de materiales (ver forma 5)</b>		
RESPONSABLE	PASO N°	PROCEDIMIENTO
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	- El Departamento de Producción deberá solicitar la materia prima a través de una "Requisición de Materiales" (ver forma No. 5) en triplicado, la cual se entregará al Encargado de Bodega.
JEFE DEL DEPARTAMENTO QUE SOLICITE	2	- Cuando algún Departamento solicite papelería lo hará a través de una "Requisición de Papelería y Útiles" (ver forma No. 6) en duplicado.
ENCARGADO DE BODEGA	3	- El Encargado de bodega recibe y verificará que la requisición esté debidamente autorizada por el Jefe de Producción, o por el jefe de cada Departamento que solicite papelería y útiles; y procede a la entrega de lo solicitado.

<p>JEFE DE BODEGA</p>	<p>4</p>	<p>- Al momento de hacer la entrega de materia prima para la producción, el Jefe de Bodega debe cerciorarse que se entregue únicamente la cantidad solicitada, firmara de entregado en la requisición y solicitará firma de recibido a quien entregue la materia prima.</p> <p>El original de la requisición quedará en bodega para el control de las existencias; el duplicado deberá entregarse a Contabilidad y el triplicado se devolverá al Departamento de Producción para anexarla a la orden de producción correspondiente.</p> <p>- Cuando se haga entrega de papelería, se firmará por igual la requisición; el original quedará en Bodega y se enviará el duplicado a Contabilidad</p>
<p>JEFE DE BODEGA</p>	<p>5</p>	<p>- Actualizara el kardex de los inventarios en el sistema</p>

### ILUSTRACIÓN O SCRIP



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES	
AREA DE OPERACIONES	
DEPARTAMENTO DE DESPACHO	
Responsable del departamento: Jefe de Despacho	
Componente COSO aplicable:	
Información y Comunicación	Este componente debe ser aplicado a los procedimientos del Departamento de Despacho para mantener una comunicación constante con los empleados a quienes se les entrega el producto para la venta.
Monitoreo	Es necesario que se supervise constantemente el producto despachado, para evitar posibles fraudes.
Objetivo: Mantener un control interno adecuado para la recepción de producto terminado listo para la venta; así mismo verificar el despacho de tal producto supervisando las cantidades autorizadas, evitando las pérdidas por daño o extravió de mercancía, y con ello contribuir a la reducción de gastos por robos o daños de mercancía a la empresa.	
Políticas:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se despachará producto de ningún tipo sin el respectivo documento firmado por el Jefe de Despacho que ampare su salida.</li>   <li>- No se cargará producto a móviles que no estén autorizados / contratados por la gerencia.</li> </ul>	
Actividad 1: Recepción de Producto	
Responsable: Jefe del departamento de Despacho, Asistente de Despacho, Asistente de Producción	
Documentos que intervienen:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Orden de producción (ver forma 8)</b></li> </ul> <b>Ingreso de Producto Terminado(ver forma 9)</b>	

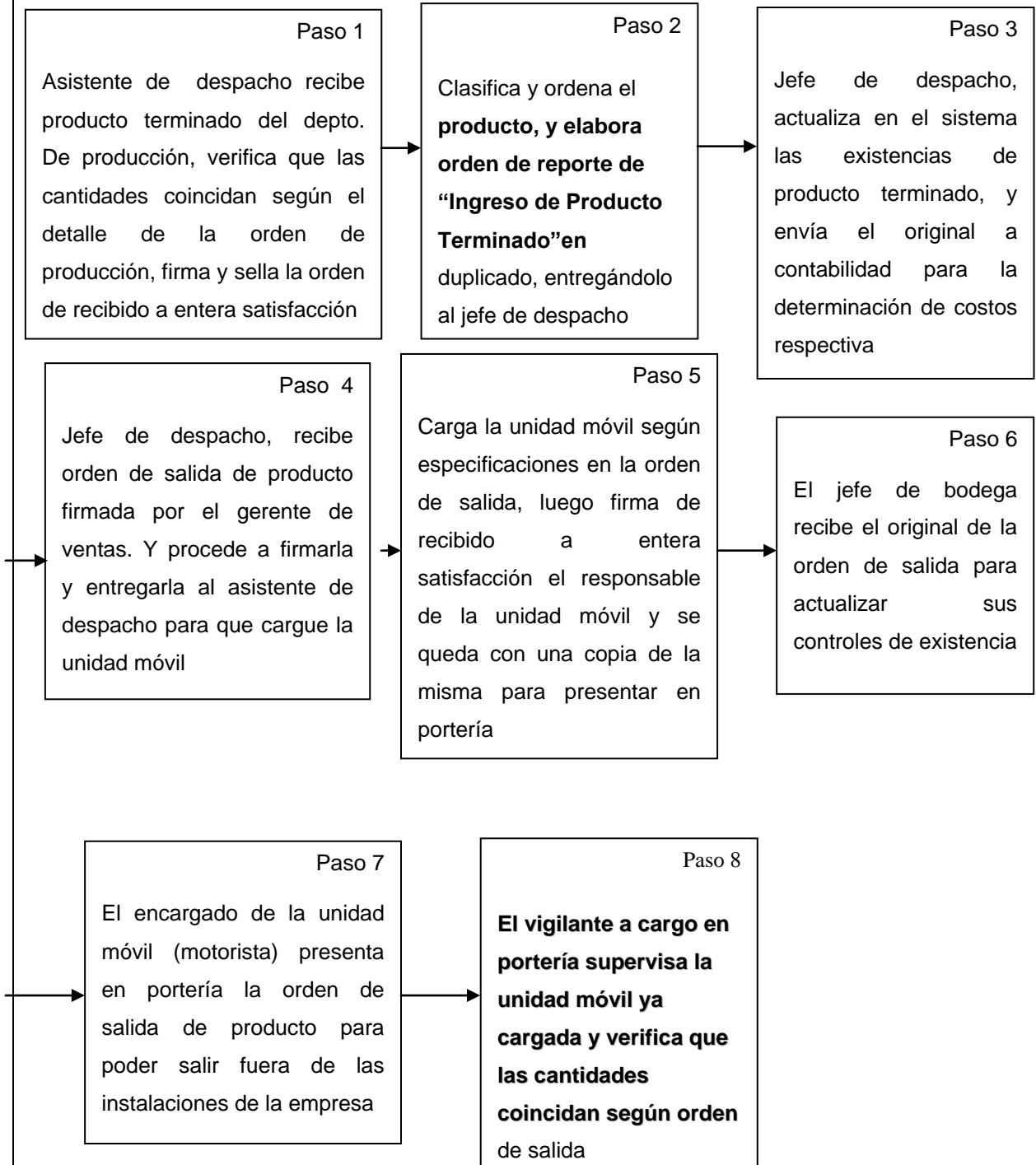


RESPONSABLE	PASO Nº	PROCEDIMIENTO
ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	1	- Entrega a despacho el producto terminado, contra una orden de producción(ver forma 8) firmada detallando la cantidad y la fecha en que se entrega.
JEFE DE DESPACHO	2	- Recibe el producto terminado del departamento de producción, verifica que la cantidad sea la correcta y que se encuentre en buen estado.
	3	-Firma y sella de recibido a entera satisfacción la orden de producción.
ASISTENTE DE DESPACHO	4	- Clasifica el Producto, y lo coloca en un lugar donde se mantenga en buen estado
JEFE DE DESPACHO	5	- Deberá elaborar un reporte de "Ingreso de Producto Terminado" (ver forma Nº 9) en duplicado, para llevar un control de las existencias para la venta. Y entregárselo al jefe de despacho.
	6	<b>- El Jefe de Despacho conservará una copia del reporte y enviará el original junto con la orden de producción a Contabilidad, para la determinación de costos respectiva.</b>
	7	- Actualizara en el sistema las existencias de producto terminado.

Actividad 2: Salida de Producto		
Responsable: Jefe del departamento de Despacho, Asistente de Despacho, y Portería		
Documentos que intervienen -Orden de Salida de producto terminado (ver forma 10)		
RESPONSABLE	PASO Nº	PROCEDIMIENTO
JEFE DE DESPACHO	1	- El Jefe de Despacho recibirá la “Orden de Salida de Productos” (ver forma No. 10) en duplicado, la cual especificará el número de unidades y tipo de los productos que se están solicitando, la cual deberá estar firmada de autorizado por el Gerente de Ventas.
	2	- Una vez recibida la orden de salida de producto según paso 1, el jefe de despacho firma y autoriza al asistente de despacho que cargue la unidad móvil.
ASISTENTE DE DESPACHO	3	- El asistente recibe la orden de salida firmada por el jefe de despacho y carga la unidad móvil según la cantidad y el tipo de producto especificado en la orden.
	4	- Una vez cargada la unidad móvil firma de recibido a entera satisfacción la orden de salida, la persona responsable (motoristas de camiones repartidores).
	5	- El original de la Orden de Salida de Productos la conservará el Jefe de Despacho para respectivo control de existencias; y entregara 1 copia a la persona que recibe el producto, para presentar en portería para respectivo chequeo y salida de las

		<b>instalaciones.</b>
PORTERIA	6	<b>- Vigilantes de portería deben revisar cada unidad móvil previa salida; contra orden de salida firmada y sellada por despacho y el responsable de la unidad móvil.</b>
	7	<b>- En caso de no coincidir las cantidades o tipos de unidades del producto que sale, se notificara al departamento de despacho para su respectiva verificación y toma las correcciones del caso.</b>

### ILUSTRACIÓN O SCRIP



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES	
AREA DE OPERACIONES	
DEPARTAMENTO DE CREDITOS Y COBROS	
Responsable del departamento: Jefe de Créditos y Cobros	
Componente COSO aplicable:	
Valoración del Riesgo	Este componente debe ser aplicado en los procedimientos de control interno para identificar y evaluar el riesgo de clientes con cuentas incobrables.
Actividades de Control	Es importante la aplicación de este componente en los procedimientos de control interno, ya que de esta forma se tendrá el control adecuado de cuentas por cobrar, en cuanto a aprobación y autorización se refiere y el manejo de cuentas morosas.
Información y Comunicación	La información y comunicación adecuadas son importante en este departamento, ya que sin este componente no se podría estar al tanto de las operaciones que generan otros departamentos y que contribuyen a que se generen las cuentas por cobrar.
Monitoreo	Este componente contribuye a que con los procedimientos adecuados, se mantenga una supervisión controlada y adecuada evaluación de las cuentas por cobrar.
Objetivo: Incrementar el volumen de ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago al cliente. Pudiendo ser este comerciante, industrial o público consumidor que no presente disponibilidad para comprar bienes o servicios con dinero en efectivo y de esta forma cumplir con el objetivo principal de la empresa él es cual generar mayores ingresos y rentabilidad para la empresa.	

Políticas:

- El otorgamiento de créditos dependerá del resultado del análisis, el que comprenderá:

La capacidad de pago

Referencias comerciales

Debe haber una persona natural o jurídica que represente un nombre comercial o asociación.

- El plazo de vencimientos de los créditos aprobados, no deberá exceder de 30 días, caso contrario se congelará automáticamente el crédito hasta saldar la deuda y se cobrará el 3% de interés por mora.

- Habrá suspensión temporal del crédito otorgado en los siguientes casos:

Cuando exista sobregiro del límite de crédito autorizado al cliente.

Por falta de cumplimiento de la fecha de pago.

Por devolución por parte del Banco de cheques emitidos por el cliente.

- La administración se reserva el derecho de suspender definitivamente el crédito a 30 días de un cliente en los siguientes casos:

Cuando existan más de tres cheques rechazados.

Cuando no se cumplan las políticas y condiciones establecidas por la Empresa.

Después de haber pasado un proceso recuperación judicial.

Actividad 1: Tramitación de Crédito

Responsable: Asistente de créditos y cobros

Documentos que intervienen:

Solicitud de crédito (ver forma 11)

RESPONSABLE	PASO Nº	PROCEDIMIENTO
-------------	------------	---------------

ASISTENTE DE CREDITOS Y COBROS	1	<p>- Cuando un cliente quiera acceder crédito deberá solicitar en el Departamento de Créditos y Cobros una “Solicitud de Crédito” (ver forma No. 11) en triplicado, la cual deberá llenar y entregar al departamento.</p>
ASISTENTE DE CREDITOS Y COBROS	2	<p>- Verifica que la solicitud de crédito presentada por el usuario, haya sido debidamente llena y firmada por este y que la documentación presentada para el trámite del crédito este completa y sea fiable, es decir que no presente señales de haber sido alterada; exige a los solicitantes la presentación de fotocopias legibles de los documentos de identificación personal, tales como: DUI, NIT, los cuales se confrontarán con los originales.</p>
ASISTENTE DE CREDITOS Y COBROS	3	<p>- Cuando el solicitante sea una persona jurídica, deberá exigirse al representante legal fotocopia de las escrituras publicas de la constitución y sus credenciales como NIT, Registro de Contribuyente.</p>
	4	<p>- Una vez recibida la documentación realiza dicha verificación, registra solicitud de crédito en formulario (control diario de solicitudes de crédito) recibidas en orden cronológica, en las que anotara número de solicitud, nombre del solicitante, si el cliente es nuevo o antiguo, monto solicitado, destino, código de la unidad móvil que lo visitara periódicamente.</p>
	5	<p>- Pasa toda la documentación para que sea analizada por el asistente de crédito.</p>

Actividad 2: Análisis de Crédito
Responsable: Ejecutivo de Crédito
Documentos que intervienen:  - Prepara expediente del cliente, pasándolo a aprobación.



RESPONSABLE	PASO Nº	PROCEDIMIENTO
EJECUTIVO DE CREDITO	1	- Elabora hoja complementaria de la solicitud, en la cual se anotaran las necesidades de fondos según sea el destino del crédito, así como que cantidad promedio mensual de producto consumiría el cliente para hacer una valoración del riesgo y beneficio que con llevaría él otorgarle el crédito.
	2	- Si las solicitudes de crédito pertenecen a clientes nuevos, el ejecutivo de crédito verificará: Mediante llamadas telefónicas, fax, correo electrónico u otros medios; el récord crediticio del cliente ante otras instituciones, verificará que la dirección sea correcta, números telefónicos de la empresa, y demás información que el cliente haya colocado en la solicitud del crédito.
	3	- De esta investigación, deberá quedar en el expediente del crédito, constancia de haberse realizado, por ejemplo: correos electrónicos, fax, en caso de llamadas telefónicas anotar la fecha, el número telefónico y el nombre de la persona a quien contactó.
	4	- Y finalmente de hacerse el análisis pertinente, revisar que la documentación sea completa y hacer las investigaciones del caso, se elaborará el expediente y se pasará a aprobación de dicho crédito.

--	--	--

Actividad 3: Aprobación del Crédito		
Responsable: Jefe y Asistente del Departamento de Créditos y Cobros		
Documentos que intervienen: - Expediente completo del cliente e información que contienen corroborada		
RESPONSABLE	PASO Nº	PROCEDIMIENTO
JEFE DE CREDITOS Y COBROS	1	- El Jefe de Créditos y Cobros recibirá el expediente, y después de revisar que todo está en orden, autorizará la solicitud en donde se especificará el monto máximo del crédito y el período de cobro.
	2	- Luego trasladará los documentos al Asistente de Créditos y Cobros, para que ingrese al sistema los datos del cliente y del crédito y este le genere un número de registro.
ASISTENTE DE CREDITOS Y COBROS	3	- Se comunica con el cliente quien deberá firmar una letra de cambio que garantice el crédito; y se entregará el duplicado de la solicitud al cliente, con esto el cliente se dará por enterado sobre la aprobación de su crédito
	4	- Luego el asistente archivará la original de la solicitud y entregará el triplicado a la Gerencia de Ventas para que estén informados de los clientes a los cuales se les ha concedido crédito.
Actividad 4: Registro de una venta al crédito		
Responsable: Ejecutivo de Crédito, Vendedor		
Documentos que intervienen: - Crédito Fiscal (Factura)		

RESPONSABLE	PASO Nº	PROCEDIMIENTO
VENDEDOR	1	- El vendedor que ha facturado(en triplicado) una venta al crédito, deberá presentar el original al cliente, una copia a caja general y otra copia con su respectivo quedan al ejecutivo del departamento créditos y cobros
EJECUTIVO DE CREDITOS Y COBROS	2	- El ejecutivo de créditos y cobro recibe la factura y su respectivo quedan, verifica que el cliente tenga su crédito abierto y activo con la empresa.
	3	- Procede a su respectivo ingreso en el sistema
	4	- Archiva en la cartera de clientes pendientes de cobro
	5	- Recibirá de caja general un reporte de los clientes que hayan cancelado y los actualizara en el sistema.
Actividad 4: Recuperación de Créditos		
Responsable: Jefe, Asistente de Créditos y Cobros y Cobrador		
Documentos que intervienen:  - Quedan (ver forma 3)		
RESPONSABLE	PASO Nº	PROCEDIMIENTO
JEFE DE CRÉDITOS Y	1	- Una vez a la semana deberá generar en el sistema el reporte de cuentas a Clientes por cobrar

COBROS	2	- chequear los próximos a vencer y pasar el reporte de estos al asistente de créditos y cobros, para que gestionarse el respectivo cobro.
		3
JEFE DE CRÉDITOS Y COBROS	4	- Recibe del jefe del departamento, el reporte de los Clientes a visitar para efectuarles el respectivo cobro.
ASISTENTE DE CREDITOS Y COBROS	5	- Realiza llamadas telefónicas a los clientes, para verificar la fecha su pago y programar la próxima visita a estos.
	6	- Elabora un reporte de las visitas y lo entrega junto con los quedan respectivos al cobrador.
COBRADOR	7	- Con base al reporte de visitas recibidas; elabora su ruta y procede a efectuar los cobros pertinentes.
	8	- Al final del día deberá haber efectuado las remesas al banco del efectivo o cheques recibidos de los clientes.
	9	- Presentara a la Caja General de la empresa, El reporte de las visitas realizadas enmarcando las que tuvieron éxito y su respectiva remesa al banco; y las que no fueron canceladas por el cliente se entregaran

		al asistente de créditos y cobros para dar seguimiento.
ASISTENTE DE CREDITOS Y COBROS	10	- Recibe el reporte del cobrador de las cuentas que no se hicieron efectivas, y da seguimiento por un periodo de 2 semanas a los pendientes de pago, luego pasa la documentación a la cartera de clientes en mora.

ILUSTRACIÓN O SCRIP

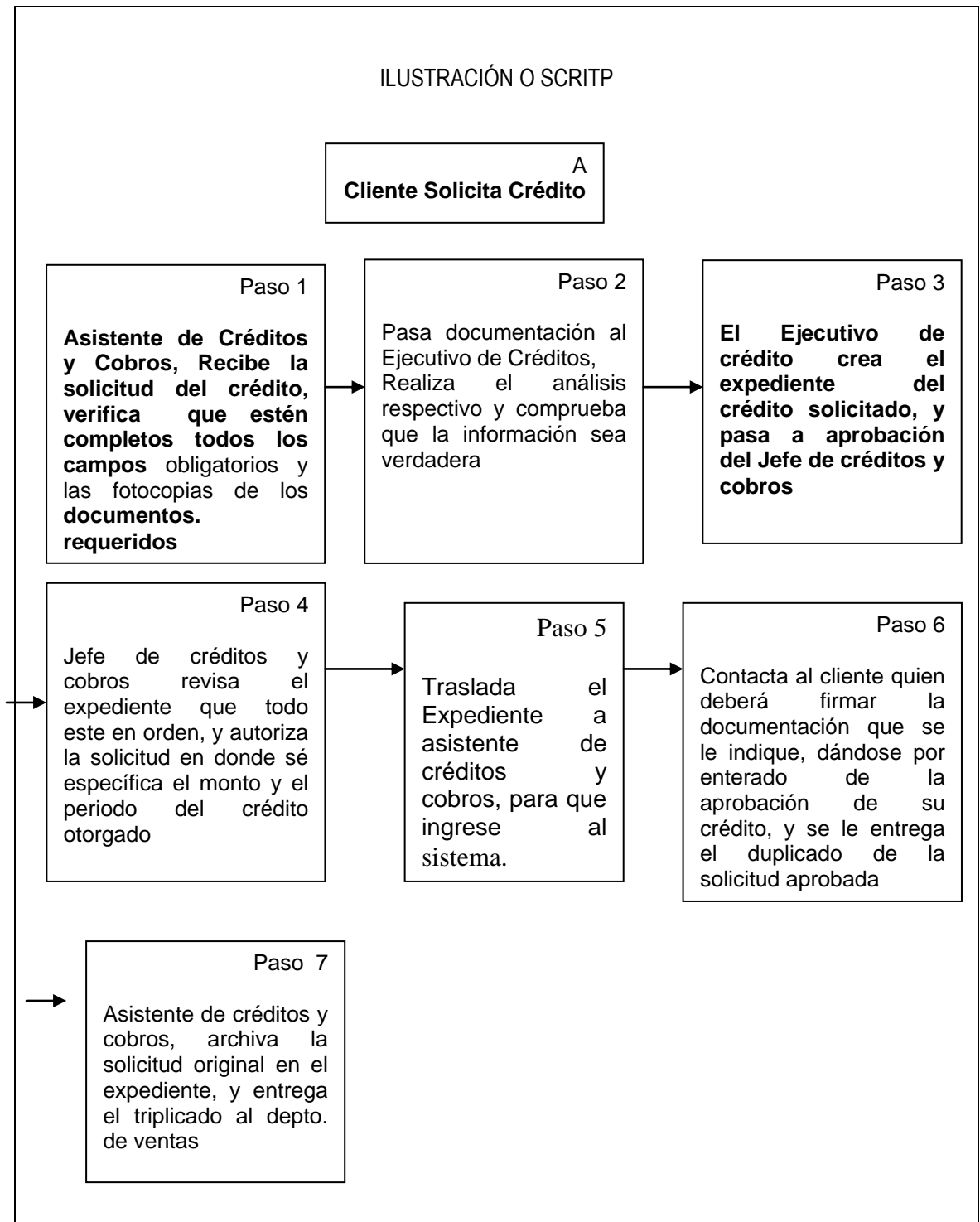
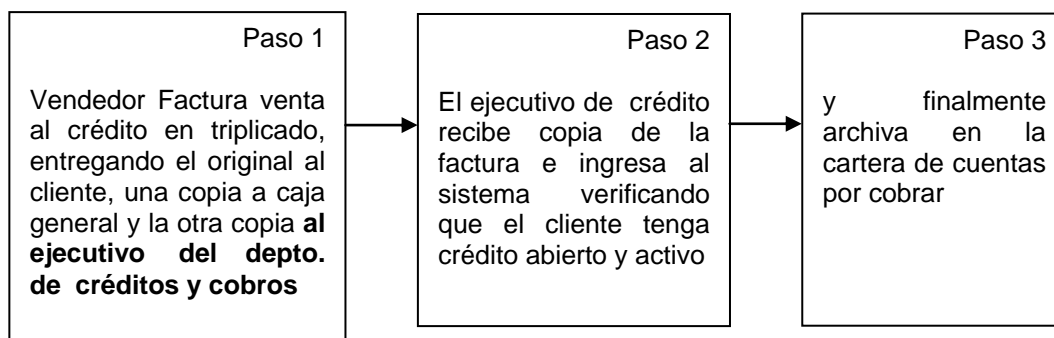
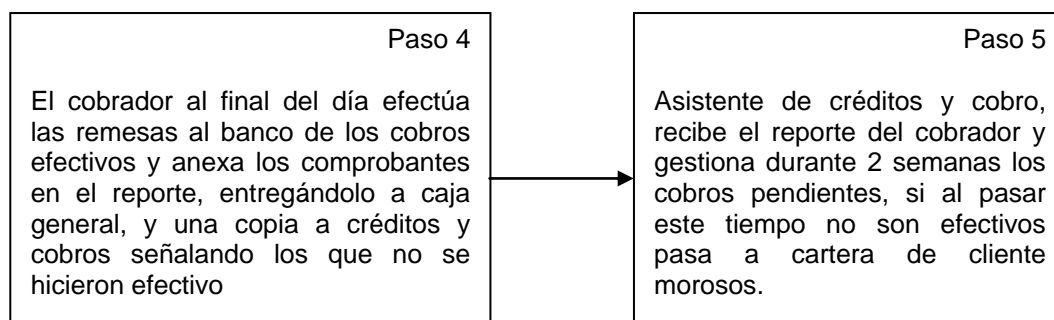
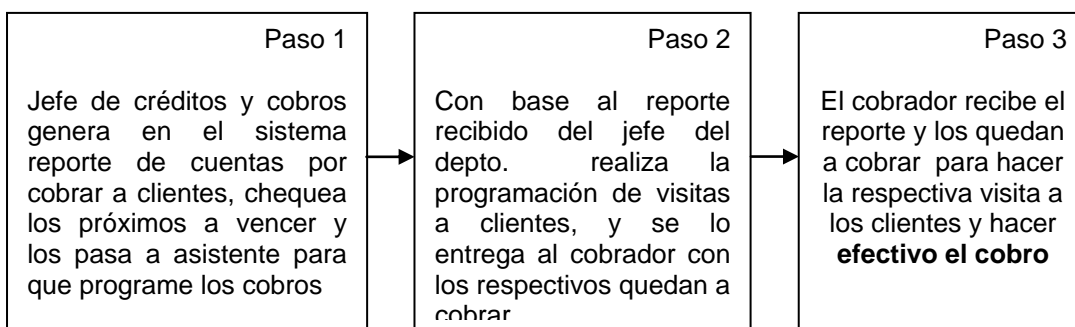


ILUSTRACIÓN O SCRIP

**B**  
Registro de venta al crédito



**C**  
Recuperación de créditos





MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES	
AREA DE OPERACIONES	
DEPARTAMENTO DE CAJAS	
Responsable del departamento: Jefe de Caja	
Componente COSO aplicable:	
Actividades de Control	En esta área es muy importante que las actividades de control sean aplicadas a los procedimientos para llevar un control y manejo adecuado del efectivo.
Valoración de Riesgo	Este componente debe aplicarse para identificar y evaluar riesgos importantes relacionados con el manejo y custodia del efectivo.
Información y Comunicación	En este departamento es importante que se genere información pertinente y comunicación adecuada que permita que las operaciones con el efectivo se realicen de manera transparente.
Monitoreo	Es de suma importancia que se supervise y evalúe constantemente la custodia y manejo del efectivo, para que quede comprobado que se mantiene un adecuado funcionamiento y desempeño de las operaciones en este departamento.
Objetivo: Custodia y manejo del efectivo, rigiéndose bajo los lineamientos para el manejo de los fondos de Caja. Cerciorándose de que cada ingreso y egreso se encuentre con documentación de respaldo debida, en función del control interno necesario para la salvaguarda de los recursos.	

Políticas:

- El manejo del fondo tanto de caja general como caja chica estará delegado en una persona a quien el Jefe del departamento de Caja haya delegado dicha responsabilidad por escrito.
- El manejo de los fondos de las cajas (general y Chica) solamente podrá ser transferida por autorización escrita del Jefe del departamento de Caja, debiendo documentarse dicha transferencia de responsabilidad.

- Caja general no esta autorizada para efectuar desembolso, solamente recibirá ingresos.
- El limite máximo de Fondo para caja chica será de Trescientos 00/100 Dólares (US \$300.00)
- El fondo de caja chica podrá utilizarse para efectuar pagos de hasta US \$50.00 solamente cuando la naturaleza / urgencia del pago no permita esperar la emisión de un cheque o transferencia bancaria.
- El fondo de caja chica servirá solamente para pagos oficiales de la empresa y en ningún caso para anticipos o prestamos al personal, ni para cambio de cheques personales.
- Todo egreso de caja chica deberá ser documentado, con su respectiva factura o vales previamente autorizados.
- Toda factura o recibo de pago a través del fondo de caja chica deberá ser firmado por quien haya recibido a satisfacción los bienes o servicios que la empresa paga a través de dicho documento. Dicha firma deberá ir acompañada del nombre respectivo (salvo situaciones excepcionales) y ser previa al desembolso del pago por parte de la persona responsable de la custodia del fondo.

- La liquidación y/o reintegro de caja chica deberá ser presentada a contabilidad cuando el fondo se encuentre gastado en un 60%-75% y/o al menos una vez por mes, con el fin de dar tiempo necesario para procesar el cheque de reembolso respectivo

- El fondo tanto de Caja General como Caja Chica estará sujeto a arqueos periódicos por quien haya sido designado al respecto por parte de la administración o el jefe del departamento, cada vez que se efectuó un arqueo deberá dejarse constancia del mismo y sus resultados anexos al expediente de la persona encargada y el original en administración

- La caja chica deberá ser totalmente liquidada ante Contabilidad al cierre del año. A tal efecto se deberá enviar primeramente la liquidación de gastos correspondiente y, cuando esta haya sido aprobada por el jefe del departamento de caja se envía a remesar al banco el remanente de efectivo si lo hubiere y se presenta la documentación con la respectiva remesa del banco al departamento de contabilidad para su registro

Actividad 1: Recepción y Resguardo de Efectivo en Caja General

Responsable: Cajero designado en caja general

Documentos que intervienen:

- Comprobante de crédito fiscal o factura
- Remesa del Banco

RESPONSABLE	PASO Nº	PROCEDIMIENTO
	1	- Recepción del efectivo proveniente de ventas al contado o cobro a clientes que poseen crédito

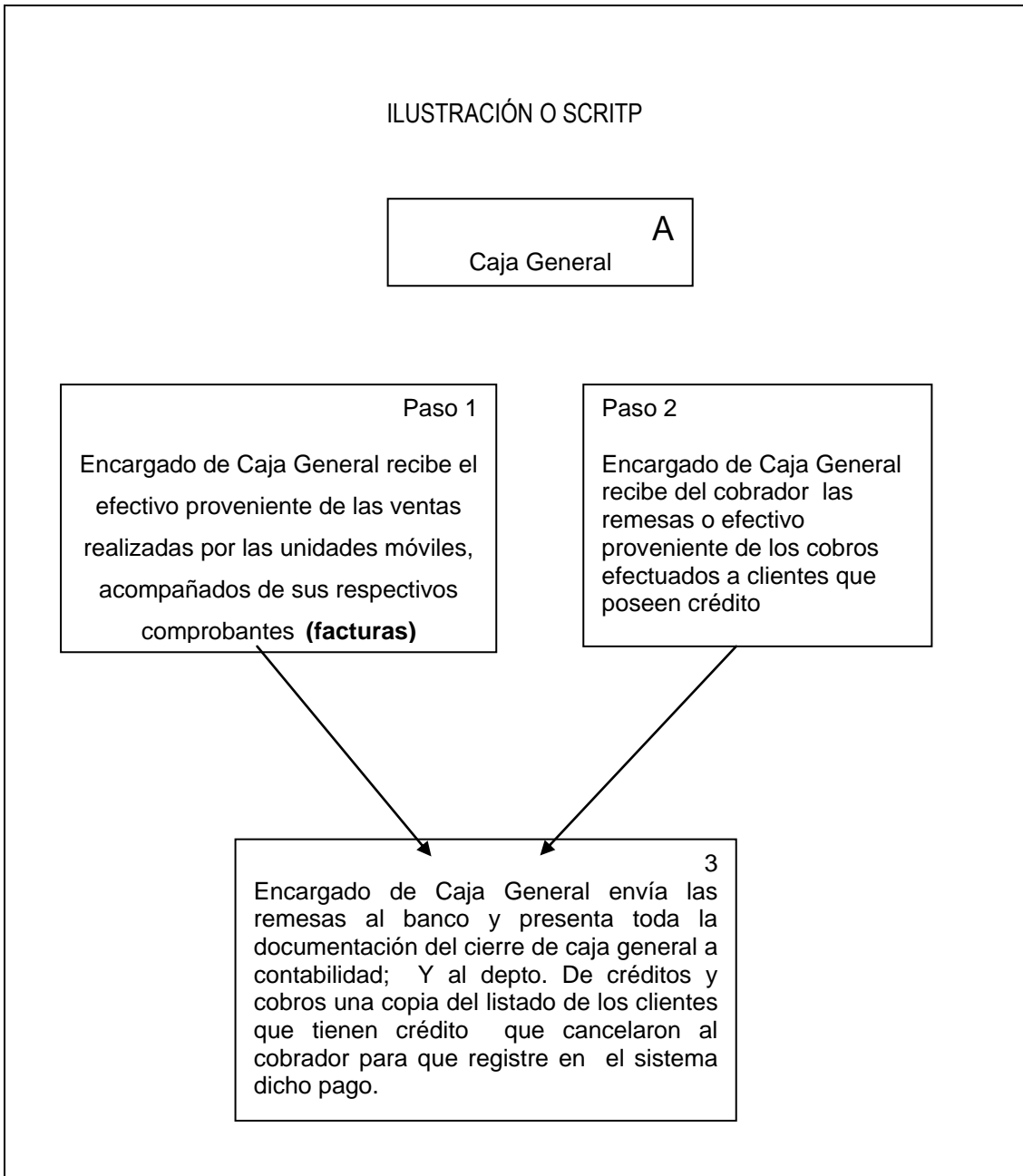
CAJERO	2	- El Cajero recibirá el efectivo o cheques de las ventas realizadas durante el día por parte de los encargados de las unidades móviles, junto con el Comprobante de Crédito Fiscal o Factura emitida al cliente.
CAJERO	3	- Recibirá el efectivo o el documento de la remesa efectuada por el cobrador, proveniente de aquellos cobros a clientes que poseen crédito, junto con el listado de Clientes por cobrar que le entregaron en créditos y cobros.
CAJERO	4	- Envía a remesar al banco 2 veces al día cuenta de la Empresa.
CAJERO	5	- Deberá enviar los Comprobantes de Crédito Fiscal y Facturas junto con una copia de la remesa a Contabilidad, para el respectivo registro y declaración de impuestos
CAJERO	6	- El Listado de cobro a Clientes que poseen crédito lo enviará al Asistente de Créditos y Cobros junto con una copia de la remesa que ampare que el efectivo fue remesado, para hacer el respectivo descargo de los clientes en el sistema.
CAJERO	7	- El documento de la remesa original de cobro a cliente que posee crédito se enviará a Contabilidad para su respectivo archivo y verificación del descargo en el sistema.
Actividad 2: Manejo de Fondo de Caja Chica		
Responsable: Encargado de Caja chica y Solicitante de Efectivo		

Documentos que intervienen:		
- Vale de caja chica (ver forma 12)		
RESPONSABLE	PASO Nº	PROCEDIMIENTO
SOLICITANTE DE EFECTIVO	1	- El solicitante llenara un "vale de caja chica"(ver forma N°10) en duplicado, que Deberá estar autorizado por el jefe del departamento que lo solicita y presentará dicho vale al Jefe del departamento de cajas, para que lo autorice.
	2	- Presentara el vale ya autorizado al encargado de caja chica, para hacerlo efectivo.
ENCARGADO DE CAJA CHICA	3	- Recibirá los vales de caja chica autorizando el retiro de efectivo.
	4	- Verificará que los vales de retiro de efectivo de caja chica se encuentren debidamente firmados; por el jefe del departamento que solicite el efectivo, y por parte del Jefe del Departamento de caja autorizando el desembolso
ENCARGADO DE CAHA CHICA	5	5 El Encargado de caja entregará el efectivo al solicitante pidiéndole firme de recibido y se quedará con el vale en original, en espera de ser liquidado posteriormente contra factura o recibo.
SOLICITANTE DE EFECTIVO	6	- El solicitante deberá hacer entrega al Encargado de Caja en el lapso de 2 días hábiles los documentos que respalden el desembolso de Caja Chica, para su respectiva liquidación.

ENCARGADO DE CAJA CHICA	7	- Recibirá las facturas o recibos de liquidación respectiva para la liquidación de los vales de caja chica, verificando que estén firmadas de recibido a satisfacción, y con el nombre de quien recibió
SOLICITANTE DE EFECTIVO	8	- Una vez recibida la documentación Por el encargado de caja, el solicitante le pedirá le firme y selle la copia del vale con la leyenda "VALE LIQUIDADO" y fecha en que se realizo.
ENCARGADO DE CAJA CHICA	9	- El encargado de Caja Chica deberá sellar los comprobantes con un sello que indique " PAGADO DE CAJA CHICA"
Actividad 3: Liquidación y Reintegro del fondo de caja chica		
Responsable: Encargado de Caja Chica y Jefe del Depto. de cajas		
Documentos que intervienen:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reporte de liquidación de gastos</li> <li>- Memo solicitando fondos</li> </ul>		
RESPONSABLE	PASO N°	PROCEDIMIENTO
ENCARGADO DE CAJA CHICA	1	- Deberá elaborar un reporte de liquidación de gastos pagados a través del fondo de caja chica. Y firmara dicho reporte como responsable de dicho fondo.
	2	- Adjuntara al reporte de liquidación todos los documentos que respalden cada uno de los diferentes desembolsos efectuados.
ENCARGADO DE	3	- Adjuntara al reporte de liquidación de caja chica una solicitud de

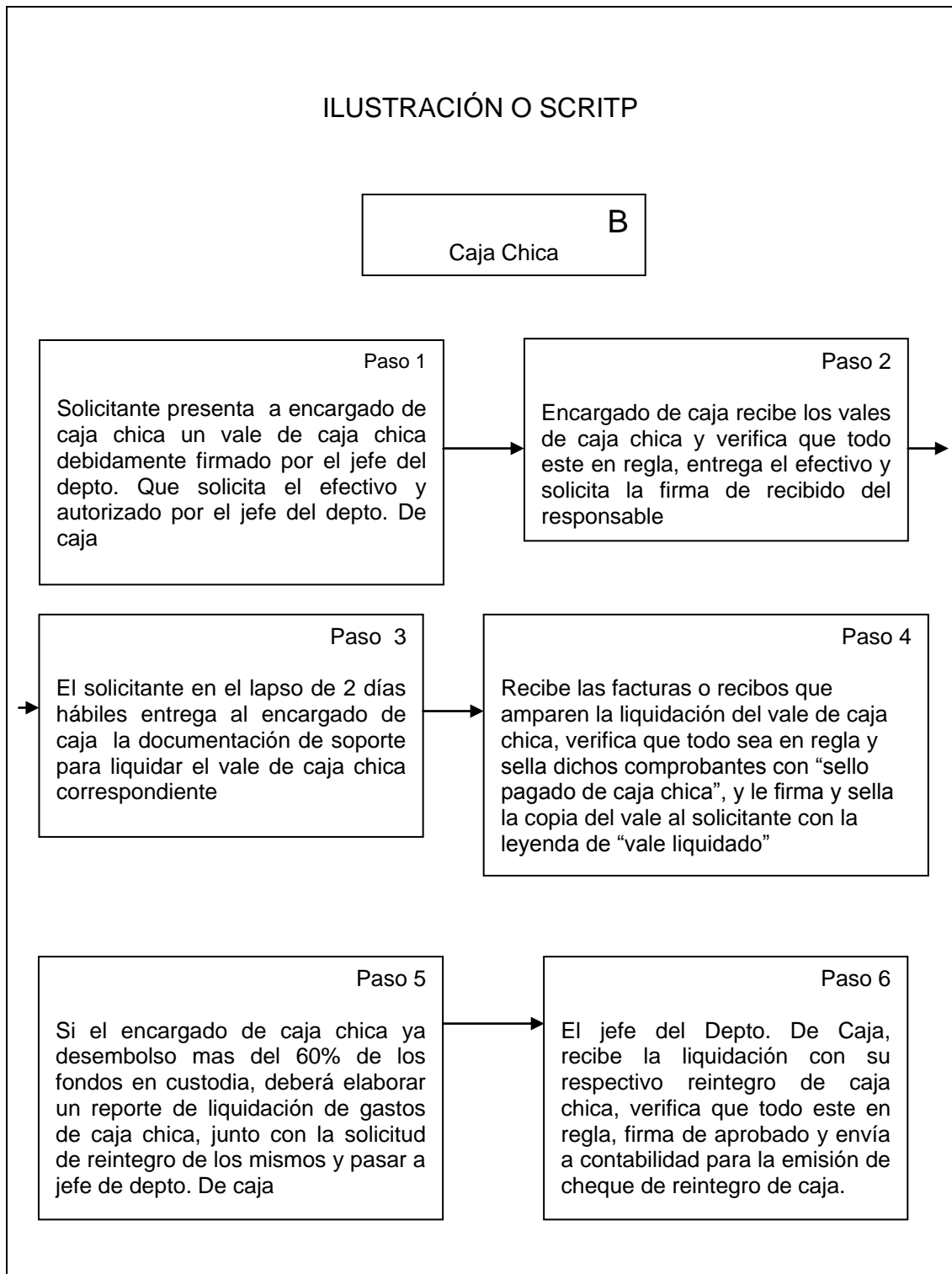
CAJA CHICA		reintegro de fondos de la misma; y pasara para aprobación del Jefe del departamento de Cajas.
JEFE DE CAJAS	4	- Recibe la liquidación de caja chica junto con la documentación de respaldo de la misma y su respectiva solicitud de reembolso.
	5	- Verifica que toda la documentación sea correcta y cumpla con las regulaciones establecidas por la empresa, firma de autorizado y pasa al departamento de finanzas para la emisión del cheque correspondiente.
	6	- Una vez emitido el Cheque en Contabilidad es entregado al encargado del fondo de caja chica.
Actividad 4: Liquidación de Caja Chica al cierre del año		
Responsable: Encargado de Caja Chica		
Documentos que intervienen:		
- Reporte de gastos		
RESPONSABLE	PASO Nº	PROCEDIMIENTO
ENCARGADO DE CAJA CHICA	1	- Elabora el reporte de liquidación de gastos de caja chica, detallando los desembolsos efectuados a través del fondo, adjunta la documentación soporte respectiva.
	2	- Pasa a aprobación del Jefe del Departamento de Cajas.
	3	- Una vez aprobado envía la remesa al banco con el remanente de

ENCARGADO DE CAJA CHICA		efectivo si lo hubiera, y entrega toda la documentación al departamento de contabilidad.
----------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------------------





## ILUSTRACIÓN O SCRIP



## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 CONCLUSIONES.

##### a. Actividades de control

Las empresas purificadoras de agua investigadas no implementan el uso de guías de control interno preparadas y elaboradas formalmente para la salvaguarda, uso y control de sus bienes; se detectó además que se posee un conocimiento general acerca de los componentes del Enfoque COSO aplicado a procedimientos de control interno, sin embargo, se observó la necesidad de que estos sean aplicados como medida de mejoramiento de sus controles existentes.

##### b. Estructura y Asignación de Autoridad y Responsabilidad inadecuadas.

En la actualidad la mayor parte de las empresas purificadoras de agua en nuestro país, no poseen una estructura organizativa adecuada en el área operativa, es decir se promueven la centralización del mando y una limitada capacidad de proyección económica, esta forma de organización no permite que exista y practique una verdadera delimitación de funciones, autoridad y responsabilidad.

##### c. Conciencia de control y capacitación del personal.

Las unidades productivas del sector purificador de agua desconocen la existencia, uso y beneficios de los procedimientos de control interno contables-administrativos aplicados en su área operativa de trabajo, por lo tanto no pueden controlar en forma eficiente sus operaciones, dando como resultado el uso indebido de los recursos.

##### d. Reportes financieros

Gran parte de las empresas del sector en estudio, mantienen controles deficientes o que no les permiten razonabilidad en la información financiera elaborada; situación que permite que la

información generada en el área operativa no llegue a ser confiable, y por ende al ser transmitida a las demás áreas resulta ser una herramienta poco fidedigna para la toma de decisiones obligando en muchas ocasiones a la administración a que base la toma de sus decisiones en información extra-contable o principalmente confiando en su experiencia.

e. Comunicación

La ejecución de las operaciones en el área operativa queda limitada a instrucciones verbales giradas por el jefe de sección o por el mismo gerente, creando en muchos casos errores por la incomprensión de las órdenes recibidas.

f. Monitoreo de controles

En la actualidad existe poca supervisión de los controles relacionados a la calidad de producción, gestión e información financiera, ya que no se tiene un conocimiento adecuado sobre las actividades que realiza cada uno de los empleados, generando desorden e improvisación de actividades en el área operativa.

## 4.2 RECOMENDACIONES

a. Para lograr un adecuado control es necesario que en cada una de las unidades del área operativa de las empresas purificadoras de agua, se implemente el diseño de un manual de procedimientos de control interno-contable con enfoque COSO, acorde a las necesidades de cada unidad, el cual aplicado en su sentido total, contribuirá al desempeño eficiente y eficaz de las actividades de estas empresas.

b. Es necesario que las empresas purificadoras de agua, posean una estructura administrativa clara y definida, mediante la implementación de un manual de puestos y funciones que ayude a delimitar autoridad y responsabilidad en la ejecución de cada una de las actividades que se realiza el área operativa.

c. La preparación constante a través de capacitación al personal que ejecuta, supervisa y monitorea los diferentes departamentos del área operativa de las empresas purificadoras de agua, contribuirá a una mejora en la aplicación de los controles planteados en el manual, y al aprovechamiento al máximo de los recursos, esto ayuda al cumplimiento de metas establecidas.

d. Se recomienda a estas empresas el mejoramiento o implementación de un catálogo de cuentas y manual de aplicación diseñado a la medida de sus operaciones, el cual reúna los requerimientos necesarios para clasificar los eventos económicos ocurridos con base al tipo sus operaciones que realizan, para que la información presentada en sus reportes sea razonable y fidedigna.

e. La utilización de instrucciones por escrito, a través de memos, correos electrónicos, reuniones periódicas, etc.; ejercerá una mayor responsabilidad y entendimiento por parte de quien las recibe; de esta forma se establecerán los lineamientos necesarios para dar un fiel cumplimiento a los procedimientos y funciones establecidas para cada una de las partes involucradas

f. Se recomienda a las empresas purificadoras de agua, realizar una supervisión adecuada de las actividades, de acuerdo a los procedimientos del manual, desarrollando un plan cronológico que ayude al apego y seguimiento de los mismos.

## V. BIBLIOGRAFÍA

Alemán Salinas, Patricia Elizabeth

Evaluación del Control Interno Contable en el Proceso de una Auditoria de Estados Financieros, Método de Flujogramación; Trabajo de Graduación para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública, El Salvador 1998, 148 Págs.

Crespín, Dora Alicia; Delgado, Sergio Enerio; Zelaya, Daniel

Diseño de un Manual de Control Interno Contable para las Operaciones de Factoraje, Trabajo de Graduación para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública, El Salvador Marzo 2002, 198 Págs.

Editorial Cultural, S.A.

Diccionario de Contabilidad y Finanzas; 3ª Edición, Madrid España 2002, 392 Págs.

Editorial Océano

Enciclopedia para Auditoria Tomo 1, 8ª Edición, España 1997, 1315 Págs.

Kell Ziegler

Auditoria Moderna, 6ª Edición, Editorial Sons Inc. Hoboken; New York E.E.U.U. 1996, Capitulo III, Págs 121-131.

Kost, Fremont

Principios de Auditoria, Editorial Diana, 1ª Edición, México 2002, 325 Págs.

Mantilla B., Samuel Alberto

Control Interno, Estructura Conceptual Integrada; 2ª. Edición, Colombia, Ecoe Ediciones, Marzo 2000,  
330 Págs.

Mier y Teran, Agramunt

Curso de Teoría Administrativa, Editorial Ecasa, 1ª Edición, México 1985, 185 Págs.

Montgomery

Fundamentos de Administración, 1ª Edición, México 1999, 315 Págs.

Ortiz, Frida; García, Maria del Pilar

Metodología de la Investigación; el Proceso y sus técnicas, 1ª Edición, ED. Limusa, S.A. de C.V.,  
México 2000, 158 Págs. Ilustradas.

Reyes Ponce, Agustín

Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Editorial Limusa, 2ª Edición, México 2002 Págs.  
355.

Rojas Soriano, Raúl

Guía para realizar investigaciones sociales, 4ª Edición, P y V Editores, Impreso en México 1989, 437  
Págs.

Romero López, Javier

Contabilidad Intermedia, Editorial Mc Graw Hill, 1ª Edición, México 1995, Págs. 599-600.

Direcciones Electrónicas:

[www.marn.gb.sv](http://www.marn.gb.sv)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[www.paginasamarillas.com.sv/clientes/aquapura](http://www.paginasamarillas.com.sv/clientes/aquapura)

[www.cesta-foe.org](http://www.cesta-foe.org)

[www.aqualpina.com](http://www.aqualpina.com)

[www.odd.ucr.ac.cr](http://www.odd.ucr.ac.cr)

[www.laconstancia.com](http://www.laconstancia.com)

[www.aquadelaroca.com.sv](http://www.aquadelaroca.com.sv)



# **ANEXOS**

## UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



CUESTIONARIO DIRIGIDO A: GERENTES ADMINISTRATIVOS, CONTABLES Y DE PERACIONES.

Estimados señor(a).

Somos egresados de la carrera de contaduría pública de la UES y con el propósito de poder determinar las necesidades actuales que los empresarios de la industria requieren. Para fortalecer y contribuir a la mejora del control interno dentro del área operativa de sus empresas.

Respetuosamente, solicitamos su colaboración, contestando las preguntas del presente cuestionario.

El cuestionario es anónimo y la información que nos proporcionara será tratada confidencialmente y su uso es para fines académicos.

Indicaciones: Favor marque con una "X" la alternativa que usted seleccione ó complete el espacio según sea el caso.

Objetivo de la pregunta 1-9

Conocer si se toman en cuenta normativas o lineamientos administrativos y contables, que regule la realización del trabajo, y como se ha atendido por parte de las unidades responsables de hacerlo y que efecto ha atenido sobre otras unidades. También es oportuno, en su caso, considerar la evolución o desarrollo de las estructuras organizacionales anteriores y los resultados que se obtuvieron, lo cual permite contar con un marco de referencia histórico para comprender mejor la situación actual.

1. ¿El departamento operativo cuenta con reglamentación ó normativa administrativa ó contable que regula los procedimientos a seguir en las actividades desempeñadas?

SI  NO

2. Si su respuesta es afirmativa comente ¿cómo se ha atendido por parte de las unidades responsables el cumplimiento de las mismas; y que efecto ha causado sobre otras unidades?

---

---

3. ¿Actualmente como se subdivide el departamento de operaciones?

---

---

4. ¿Cuenta con personal responsable de supervisar los procesos a seguir por cada por cada sub-división del departamento de operaciones?

Si  No

5. Si su respuesta anterior es si comente: ¿bajo que lineamientos se ejecuta la supervisión?

Lineamientos Contables

Lineamientos Admón.

Lineamientos Jurídicos

Lineamientos Empíricos

Lineamientos De Rutina

(a través de manual de procedimientos)

Otros (especifique cual) \_\_\_\_\_

---

---

6. ¿Que tipo de reportes genera el Depto. De operaciones?

Contables

Admón.

De rutina

De control de calidad

Otros: \_\_\_\_\_

---

---

7. ¿Existen niveles jerárquicos dentro del departamento de operaciones que restringen y regulan los procedimientos como medidas de seguridad para el control interno?

Si

No

8. ¿Qué tipo de control interno existen en el departamento de operaciones?

Admón.

Contable

Calidad

Otros \_\_\_\_\_

9. ¿Mencione algunas medidas de control interno que aplican para las actividades que se realizan en el departamento de operaciones?

---

---

Objetivo 10 - 17

Obtener un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos. Que contribuyan al desarrollo aplicado del manual para el control interno del área operativa. De las Empresas Purificadoras de Agua.

10. ¿Considera que el control interno contable aplicado en las diversas actividades del departamento de operaciones es una herramienta que ayude al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Si

No

11. ¿En que áreas o actividades del departamento de operaciones aplican control interno – contables?

---

---

12. ¿Que procedimientos de control interno – contable realizan en el departamento de operaciones para desempeñar sus actividades?

---

---

13. ¿Trabaja el departamento de operaciones algunas de sus áreas bajo un esquema de control interno contable?

Si

No

14. De acuerdo a sus expectativas como gerente del departamento de operaciones, ¿Que aspectos deben ser evaluados en dichas áreas, para ayudar al fortalecer el control interno contable?

---

---

15. ¿Como evalúa su conocimiento sobre el informe coso. (Sponsoring organization of the Tread way commission) ?

Nulo

Bajo

Medio

Alto

16. Según su conocimiento sobre el informe coso ¿El aplicarlo en su área de trabajo le proporcionaría mejores beneficios que los actuales?

SI

NO

NO ESTA SEGURO

17. ¿Considera usted que la siguiente propuesta sobre el “Diseño de un manual de procedimientos de control interno-contable con enfoque coso, para el área operativa de las empresas purificadoras de agua” contribuya al mejoramientos productivo-económico de las mismas, asi como también al desarrollo y fortalecimiento de la confiabilidad de la información procesada por parte de la unidad de contabilidad?

SI

NO