

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**TESIS:**

**“PROPUESTA DE UNA GUÍA DE ESTABLECIMIENTO DE CONTROL INTERNO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN OPERATIVA Y FINANCIERA DEL CENTRO MEDICO DAVID V. KING, EN LA CIUDAD DE JUCUAPA, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN, EN EL AÑO 2013”.**

**PRESENTA:**

**CORTEZ HERNÁNDEZ, ANA ELSY  
GÓMEZ, WALTER JHONATAN  
OSORIO CHÁVEZ, JULIO ADONAY**

**PARA OPTAR AL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA.**

**OCTUBRE, 2013.  
SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.**

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

RECTOR:

**ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO**

VICE-RECTORA ACADÉMICA:

**MTRA. ANA MARÍA GLOWER DE ALVARADO**

SECRETARIO GENERAL:

**DRA. ANA LETICIA DE AMAYA**

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

DECANO EN FUNCIONES:

**LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ**

VICE-DECANO:

**LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ**

SECRETARIO GENERAL

**LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ.**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

JEFE DE DEPARTAMENTO:

**LIC. HÉCTOR BARRERA ARIAS**

COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADUACIÓN:

**LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ.**

DOCENTE DIRECTOR:

**LIC. OSCAR RENÉ BARRERA GARCÍA.**

ASESOR METODOLÓGICO

**LIC. FRANCISCO CRISTÓBAL GALLARDO RODRÍGUEZ**

**OCTUBRE, 2013**

**SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.**

## **AGRADECIMIENTOS**

- **A JEHOVÁ DIOS TODO PODEROSO:** Por ser fuente de sabiduría y entendimiento, por habernos iluminado el camino de nuestra carrera y terminar nuestro trabajo de graduación.
- **A nuestro docente y asesor Lic. Oscar René Barrera García,** por transmitir sus conocimientos y orientarnos en nuestra formación profesional, por todas sus palabras que compartió y que éstas fueron de ánimo para poder alcanzar nuestra meta.
- **A todos nuestros compañeros,** por compartir experiencias que quedaran guardadas en nuestra mente y corazón y que serán un recuerdo fiel a la vida universitaria.
- **A todos nuestros docentes,** por su dedicación y enseñanza, porque forjaron en nosotros el deseo de luchar por cada triunfo en el ámbito profesional.

**CORTEZ HERNÁNDEZ, ANA ELSY  
GÓMEZ, WALTER JHONATAN  
OSORIO CHÁVEZ, JULIO ADONAY**



**A mis Compañeros de Tesis** Walter Gómez y Adonay Osorio por el trabajo que hemos realizado durante este proceso.

**A familiares y amigos.** Que contribuyeron al cumplimiento de esta meta.

**CORTEZ HERNÁNDEZ, ANA ELSY**

## **DEDICO MI TRABAJO DE GRADUACIÓN A:**

- MI DIOS JEHOVÁ:** Por haberme ayudado en los momentos difíciles de mi vida y carrera y también por haberme ayudado mediante sus ángeles y su Organización a llegar a conocerlo mejor y amarlo. Jehová es la fuente de toda Sabiduría y gracias a él pude salir adelante con mi carrera.
- Nuestro Señor Jesucristo:** Pues es el medio mediante el cual podemos acercarnos a Jehová y llegar a conocerlo más a él. Solo mediante él podemos orarle a Dios.
- Mi Padre y Mi Madre:** **José Rafael Carranza y Ángel María Gómez,** respectivamente. Por su apoyo en el transcurso de mi carrera de la manera en que les fue posible.
- Mi Abuela y Mi Tía:** **Rosa Emilia Carranza y María Carranza Cruz,** respectivamente. Por el apoyo y cariño que siempre me han brindado y el amor maternal que me han dado. Y por estar siempre presente en todo momento y por no dudar de mí y por alentarme en todo mi camino, por todos sus consejos que me llenaron de mucho valor.
- Mi Hermano:** **José Douglas Gómez Carranza,** que siempre ha sido una fuente de ayuda y apoyo en todos los momentos de mi vida y que me ayudo a salir adelante.

- Mi demás familia:** Que de una manera u otra me ayudaron a salir adelante con mis estudios
- Mis compañeros de Tesis:** **Adonay Osorio y Ana Hernández,** por haber confiado en mí y haberme apoyado en todo momento por comprenderme y tener la paciencia necesaria para poder terminar este proceso.
- Mis amigos y amigas:** Que de una u otra forma estuvieron conmigo apoyándome y dándome ánimos para seguir adelante.
- Mis Hermanos en la Fe:** Que siempre me han apoyado y ayudado a mantenerme bien en sentido espiritual.

**WALTER JHONATAN GÓMEZ.**

## **DEDICO MI TRABAJO DE GRADUACIÓN A:**

### **A Dios**

Por darme la oportunidad de haber coronado con éxito una de mis principales metas en la vida, porque en los momentos más difíciles siempre me has dado la fuerza necesaria para seguir adelante y sobre todo porque me enseñaste que con confianza en ti podemos lograr lo que queremos. Te pido que siempre guíes mi camino y que me permitas ver realizados todos mis sueños.

### **A mis padres**

A mi padre, mil gracias porque con el fruto de tu trabajo hiciste posible mi formación profesional, gracias por tu valiosa amistad y confianza.

A mi madre que eres el tesoro más grande que la vida me ha podido dar, a quien amo y admiro con toda mi alma, te agradezco de todo corazón por todo tu amor, dedicación y sobre todo por los principios con los que me formaste. Especialmente por todo el apoyo que me diste para ver finalmente concluida mi carrera.

### **A mis hermanos**

Gracias por su comprensión. Kimberly a pesar las peleas y malos entendidos has sido de apoyo, te reitero mis agradecimientos. Sergio, por compartir dormitorio y ropa, además de pasar tiempos de recreo; gracias por ser mi hermano.



**A mis familiares y  
Amigos**

Que siempre estuvieron pendientes y dispuestos a brindarme su ayuda en pequeños detalles que son muy importantes les agradezco: Miriam, por dame la mejor amistad durante todos estos años, el apoyo y ánimos que nadie más pudo ofrecer en el momento necesarios; Álvaro, Lilly, Josué, Blanky, todos y cada uno, gracias.

**A mis Compañeros de  
Tesis**

Gracias por el aguante y las horas de trabajo; les estoy totalmente agradecido, gracias.

**JULIO ADONAY OSORIO CHÁVEZ.**

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	i
--------------------	---

## **CAPITULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1. TITULO DEL PROYECTO.....	2
1.2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	3
1.2.1. Antecedentes Del Problema .....	3
1.2.2. Situación Actual Del Problema.....	7
1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	10
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
1.5.1. Delimitación Espacial .....	12
1.5.2. Delimitación Temporal .....	12
1.5.3. Delimitación Teórica.....	12
1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
1.6.1. Objetivo General .....	13
1.6.2. Objetivos Específicos.....	13
1.7. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES .....	14
1.7.1. Operacionalización de variables .....	14

## **CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL**

2. MARCO REFERENCIAL.....	18
2.1. MARCO HISTÓRICO .....	18
2.1.1. Antecedentes del Control Interno.....	18
2.1.1.1. Antecedentes del Control Interno a nivel Mundial.....	18
2.1.1.2. Antecedentes del Control Interno en El Salvador.....	23
2.2. MARCO TEÓRICO .....	24

2.2.1.	Definición de Control Interno .....	24
2.2.2.	Clasificación del Control Interno .....	25
2.2.2.1.	Control Administrativo .....	25
2.2.2.2.	Control Contable.....	26
2.2.3.	Componentes del control Interno .....	26
2.2.3.1.	Ambiente de Control.....	27
2.2.3.2.	Evaluación de Riesgos .....	29
2.2.3.3.	Actividades de Control. ....	34
2.2.3.4.	Sistemas de Información y Comunicación. ....	37
2.2.3.5.	Supervisión y Monitoreo .....	42
2.3.	MARCO NORMATIVO.....	49
2.3.1.	Marco Legal .....	49
2.3.1.1.	Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines De Lucro .....	49
2.3.1.2.	Reglamento de la ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.....	52
2.3.1.3.	Código de Comercio .....	54
2.3.1.4.	Ley de Impuesto Sobre la Renta (ISR) .....	57
2.3.1.5.	Reglamento de Aplicación de la Ley de Impuesto Sobre la Renta (ISR).....	59
2.3.1.6.	Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA).....	60
2.3.1.7.	Reglamento de Aplicación de la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA).....	61
2.3.1.8.	Código de Trabajo. ....	62
2.3.1.9.	Ley sobre Seguridad e Higiene del Trabajo.....	64
2.3.1.10.	Ley del Seguro Social.....	65
2.3.1.11.	Ley de Sistemas de Ahorro para Pensiones. ....	67
2.3.1.12.	Código de Salud.....	69
2.3.1.13.	Ley del Medio Ambiente y su Reglamento. ....	70

2.3.1.14.	Código Tributario. ....	71
2.3.1.15.	Ley de Medicamentos y su Reglamento. ....	72
2.3.1.16.	Ley Reguladora del ejercicio de la Contaduría Pública.....	73
2.3.2.	Marco Técnico .....	75
2.3.2.1.	Normas Internacionales de Contabilidad.....	75
2.3.2.2.	Normas Internaciones de Auditoria (NIA) .....	88

### **CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.	METOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	91
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	91
3.2.	POBLACIÓN DE INVESTIGACIÓN.....	91
3.3.	UNIDADES DE ESTUDIO .....	92
3.4.	TÉCNICAS UTILIZADAS PARA COLECTAR INFORMACIÓN.....	92
3.4.1.	Técnicas documentales: .....	92
3.4.2.	Técnicas de campo:.....	93
3.5.	PLAN DE LEVANTAMIENTO DE DATOS .....	93
3.6.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	95
3.7.	PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	95
3.8.	ANÁLISIS DE INFORMACIÓN .....	95

### **CAPITULO IV:**

#### **DESARROLLO TEÓRICO DE VARIABLES A ESTUDIAR CON OBJETO DE ESTABLECER EL PROCESO PARA LA CREACIÓN DE UNA PROPUESTA DE GUÍA DE CONTROL INTERNO, DE UN SISTEMA CONTABLE Y DE UN SISTEMA DE COSTOS.**

4.	EL CONTROL INTERNO.....	96
4.1.	Guía de Establecimiento de Control Interno .....	97
4.1.1.	Ambiente de Control.....	98
4.1.2.	Evaluación de Riesgos .....	111

4.1.3.	Actividades de Control.....	120
4.1.4.	Información y Comunicación.....	125
4.1.5.	Supervisión y Monitoreo.....	129
4.2.	Fortalecimiento de la Gestión Operativa.....	132
4.2.1.	Efectividad y Eficiencia de las Operaciones.....	134
4.2.2.	Confiabilidad de la Información Financiera.....	135
4.2.3.	Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.....	136
4.2.4.	Salvaguarda de los Recursos.....	137
4.3.	Diseño de un Sistema Contable.....	138
4.3.1.	Descripción del sistema contable.....	148
4.3.2.	Políticas contables.....	150
4.3.3.	Catálogo de Cuentas y Manual de Aplicación de Cuentas.....	151
4.4.	Mejoramiento de la Gestión Financiera Operativa.....	154
4.4.1.	Procedimientos Contables Específicos.....	154
4.4.2.	Eficiencia en Procesos Contables.....	155
4.4.3.	Información Confiable.....	156
4.5.	Desarrollo de un Sistema de Costeo.....	158
4.5.1.	Identificación de los Componentes del Costo.....	159
4.5.2.	Determinación real de Costo.....	161
4.5.3.	Determinación de Precios Reales.....	162
4.6.	Información de Costos Fiables.....	163
4.6.1.	Preparar Informes relativos a Elementos de Costo.....	164
4.6.2.	Equilibrio entre Costos y Beneficios.....	165
4.6.3.	Toma de decisiones Administrativas Relativas a Costo.....	166
4.7.	Manual de Control Interno.....	172
4.7.1.	Controles de Calidad y Eficiencia.....	176
4.7.2.	Sistema de Información Apropriados.....	177
4.7.3.	Políticas Administrativas y Financiera.....	178
4.8.	Eficacia y Eficiencia en el Desarrollo de las Operaciones.....	179

4.8.1.	Atención de Calidad al Usuario .....	179
4.8.2.	Toma de Decisiones Gerenciales .....	180
4.8.3.	Eficacia y Eficiencia en Utilización de Recursos .....	181

**CAPITULO V:**

**PROPUESTA DE UNA GUÍA DE ESTABLECIMIENTO DE CONTROL INTERNO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN OPERATIVA Y FINANCIERA DEL CENTRO MEDICO DAVID V. KING, EN LA CIUDAD DE JUCUAPA, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN, EN EL AÑO 2013**

5.	PROPUESTA DE UNA GUÍA DE ESTABLECIMIENTO DE CONTROL INTERNO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN OPERATIVA Y FINANCIERA DEL CENTRO MEDICO DAVID V. KING .....	183
5.1.	FASE I: PLAN GENERAL.....	183
5.1.1.	Introducción .....	183
5.1.2.	Objetivos del Manual .....	183
5.1.3.	Políticas del Manual.....	184
5.1.4.	Normas del Manual.....	184
5.1.5.	Alcance del Manual.....	185
5.1.6.	Procedimientos del Manual.....	185
5.1.7.	Formatos del Manual.....	185
5.2.	FASE II: APLICACIÓN DE COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....	186
5.2.1.	Introducción .....	186
5.2.2.	Ambiente de Control.....	187
5.2.2.1.	Elementos del Ambiente Interno .....	187
5.2.3.	Evaluación de Riesgos .....	190
5.2.3.1.	Matriz de Riesgo.....	190
5.2.4.	Actividades de Control.....	203
5.2.4.1.	Políticas y procedimientos de control.....	203

5.4.1.1.1. Procedimiento de Junta Directiva .....	204
5.4.1.1.2. Procedimiento del director .....	206
5.4.1.1.3. Procedimiento del Administrador .....	208
5.4.1.1.4. Procedimiento de Administración de Personal .....	209
5.4.1.1.5. Procedimiento de Vigilancia.....	216
5.4.1.1.6. Procedimiento de administración de servicio .....	219
5.4.1.1.7. Procedimientos de prestación de servicios por primera vez .....	220
5.4.1.1.8. Procedimientos de Prestación de Servicios con Expediente Clínico.....	225
5.4.1.1.9. Procedimiento de radiología y ultrasonografía .....	227
5.4.1.1.10. Procedimiento de pequeñas cirugías y nebulizaciones .....	230
5.4.1.1.11. Procedimiento De Efectivo.....	232
5.4.1.1.12. Procedimiento Caja General o Colecturía.....	238
5.4.1.1.13. Procedimiento de Bancos.....	241
5.4.1.1.14. Procedimiento de Compras.....	246
5.2.5. Información y Comunicación.....	251
5.2.5.1. Canales de Comunicación.....	251
5.2.6. Supervisión y Monitoreo.....	254
<b>5.3. FASE III: EFECTIVIDAD Y BENEFICIOS EN LAS OPERACIONES</b>	
<b>CONTABLES-FINANCIERAS .....</b>	<b>256</b>
5.3.1. Introducción .....	256
5.3.2. Mitigación de riesgos .....	256
5.3.3. Reducción de costos .....	257
5.3.4. Mecanismos de control .....	258
5.3.5. Toma de decisiones .....	260
5.3.6. Plan de implementación .....	260

## **CAPITULO VI:**

### **DISEÑO DE UN SISTEMA CONTABLE PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN OPERATIVA Y FINANCIERA DEL CENTRO MEDICO DAVID V. KING, EN LA CIUDAD DE JUCUAPA, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN, EN EL AÑO 2013**

6. PROPUESTA DE SISTEMA CONTABLE CENTRO MEDICO DAVID V. KING.....	264
6.1. DATOS GENERALES .....	264
6.1.1. REGISTROS CONTABLES .....	265
6.1.2. DOCUMENTOS FUNDAMENTALES PARA RESPALDAR LOS REGISTROS CONTABLES.....	266
6.1.3. POLÍTICAS CONTABLES.....	267
6.1.4. SISTEMA DE CODIFICACIÓN.....	271
6.2. CATALOGO DE CUENTAS.....	273
6.3. MANUAL DE APLICACIÓN DE CUENTAS .....	288

## **CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	301
7.1. CONCLUSIONES.....	301
7.2. RECOMENDACIONES .....	302
7.3. REFERENCIAS.....	303

## **ANEXOS**

ANEXO 1.....	305
--------------	-----



## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se muestra una descripción sobre la implementación y fortalecimiento del control interno en una institución sin fines de lucro. Pretendemos que el lector pueda identificar la importancia de los controles internos que debe establecer una institución u organización para un óptimo funcionamiento; los procedimientos para el desarrollo de sus actividades de servicios, además de los controles que debe establecer para cada departamento administrativo. Se desarrollara una guía para el establecimiento de los mismos y un sistema contable enfocado a las necesidades de estas instituciones.

Para abordar el estudio del tema, el presente trabajo se ha dividido en siete capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el CAPITULO I se desarrolla la problemática general del objeto de investigación, detallamos los puntos de interés además de las aéreas críticas de la investigación, los sistemas de información que emplea la institución además de las herramientas para el control administrativo. Se presentan antecedentes internacionales y nacionales de la Salud Pública. Se Justifica la importancia de la investigación, se delimita el tiempo y espacio para el estudio del problema y se enlistan los objetivos de la investigación.

En el CAPÍTULO II se desarrolla el Marco de Referencia en donde se detalla la normativa relacionada con el problema, también se hace una reseña histórica del enfoque COSO y un marco teórico donde se describen las generalidades del Control Interno y sus componentes, además de los antecedentes que preceden su utilización.

En el CAPITULO III se describe la metodología utilizada en la investigación; en donde se menciona el tipo de investigación a realizar, la población, las técnicas e

instrumento para la captura de la información, unidad de estudio y los procedimientos que se emplean para realizar la investigación.

En el CAPITULO IV aborda el proceso para la creación de una guía de control interno, estableciendo las definiciones de control interno y sus componentes; los sistemas de información y comunicación administrativa y los elementos que intervienen en la implementación de los controles.

En el CAPITULO V se desarrolla la guía de control interno, los procedimientos para cada área de la administración, manual de responsabilidades administrativas. Se incluye en cada área las políticas y normas para cada procedimiento, también se presentan formularios que sirven de ejemplo para los documentos de control interno.

En el CAPITULO VI se presenta un modelo de sistema contable con su respectivo manual de aplicación para la contabilización de las actividades económicas, su uso e implementación en la administración de los bienes de la institución.

En el CAPITULO VII se desarrollan las conclusiones y recomendaciones de la investigación y algunos anexos importantes para la investigación.

# **CAPITULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Centro Médico David V. King, parte de La Fundación Médica de El Salvador, tiene pocos años de existencia. Aunque en un principio se había planeado el inicio de sus operaciones para inicio del año 2006, fue hasta abril del año 2011 en el que realmente empezó a operar, esto debido al retraso en sus planes iniciales provocado por lo difícil que le fue obtener los permisos de construcción, establecimiento y legalización de la institución. Sobresale el hecho de que a la fecha, Abril de 2013 (hace casi dos años del inicio de sus operaciones) la institución no lleva contabilidad formal, solo control de ingresos y gastos sin mayor grado de detalle. Y aunque posee un Sistema Informático llamado “Quickbook” que le sirve para procesar información financiera de forma completa y organizada, este no se adecúa a las Regulaciones Contables de nuestro país, como la obligación de llevar Registro Contables tales como Estados Financieros, Libro diario, Libro Mayor, etc.

La institución no cuenta con un control interno necesario para realización de sus operaciones normales de forma efectiva y eficiente; las actividades de control son difíciles de identificar, y no existen guías o documentación escrita al cual se pueda acudir para obtener una explicación o verificar un procedimiento. No existe un control de inventario, los controles no se detallan de forma individual sino que son llevados de forma general, las cuentas que registran los cambios no muestran un detalle de lo que corresponde a cada área; el contador por lo tanto se ve en serias dificultades a la hora de hacer los cálculos de los gastos correspondientes ya que no hay un control que permita la determinación de precios de forma adecuada, a esto se debe que los precios de los productos se determinan por aproximaciones basadas en la experiencia del administrador y no en la documentación de costos real.

Los elementos integrantes de la Propiedad Planta y Equipo no están codificados, la gran mayoría de los mobiliarios han sido donaciones, así que no han sido codificadas ni registradas como corresponden en los registros de la institución, existe una bodega con equipo ocioso con varios años de estar sin ser utilizado; por otro lado, aquellos mobiliarios y equipo que fue adquirido mediante compras directas por la institución sufren las mismas condiciones, los registros son una variante muy necesaria sin embargo no hay una clara fuente probatoria de estas adquisiciones. Lo que dificulta la identificación de los bienes que posee la institución.

La toma de decisiones administrativas de contratación, control y asignación de responsabilidades se basa en la confianza, es decir, la mayoría de los empleados han sido elegidos por recomendaciones de carácter religioso o en su defecto por relaciones de parentesco familiar; un porcentaje de los empleados son personas que asisten o son simpatizantes con cierta ideología religiosa por lo que eso resulta en un requisito indispensable para la consideración de un aspirante a empleado, ya que la institución enmarca sus decisiones desde una perspectiva religiosa. La institución no cuenta con el personal profesional capacitado o con el grado legal para ejercer la admiración de la institución, sino que son personas que han sido capacitadas por medio de cursos y prácticas básicas de administración; los administradores son Misioneros extranjeros; personas altruistas que pretenden ayudar a las comunidades más necesitadas a través de proyectos de salud, estudio, entre otros.

### **1.1. TITULO DEL PROYECTO**

“PROPUESTA DE UNA GUÍA DE ESTABLECIMIENTO DE CONTROL INTERNO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN OPERATIVA Y FINANCIERA DEL CENTRO MEDICO DAVID V. KING, EN LA CIUDAD DE JUCUAPA, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN, EN EL AÑO 2013.”

## **1.2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

### **1.2.1. Antecedentes Del Problema**

Para tener una percepción más amplia del surgimiento de la salud pública en el mundo, se presentan a continuación detalles importantes sobre ella y sobre sus aportes a la sociedad.

Desde tiempos remotos, la salud ha tenido una gran importancia en la vida del ser humano, con el paso del tiempo esta se ha vuelto indispensable; es por ello que para tener una visión de su evolución, se detallarán los momentos más importantes.

#### **Antecedentes de la Salud en el Mundo**

Los sistemas de salud en América Latina han constituido uno de los retos más importantes a cubrir en la búsqueda de soluciones a los problemas de salud que afectan a la sociedad.

En tal sentido, las exigencias de la reforma del Estado hacen converger en la necesidad de implementar procesos de la conceptualización y concreción de un Sistema Nacional de Salud en el que se obligue a identificar, priorizar y satisfacer las necesidades en salud de la población.

Desde los años setenta, se empezó a reconocer la necesidad de impulsar simultáneamente la salud y el desarrollo social, así como la concordancia entre el desarrollo de los servicios, la estructura y las metas de cada país, es también en estos años que se empieza a modificar la creencia de que los países pobres se beneficiarán con una transferencia de tecnología desde los países desarrollados. Lo anterior hace evidenciar que

la salud no es ajena a los problemas sociales, culturales y económicos y que, por el contrario, se veía afectada por los mismos.

En 1973, la Organización Mundial para la Salud (OMS) constató la disconformidad de la población en los servicios de salud, principalmente en lo relativo a expectativas, cobertura y costos. Se argumentó que los servicios deberían ser parte del desarrollo económico y social y que debían tomar en cuenta los aspectos relacionados con la estructura, prioridades y metas nacionales. Por lo tanto, se reconoció que la salud era demasiado importante como para verla de manera aislada con respecto a los otros sectores.

Desde principios de los 80s, surgen iniciativas para conformar un modelo que satisfaga la necesidad de alcanzar la salud de los pueblos. En 1988 en Harare, Zimbabue, se proponen los “Distritos” como estrategia para mejorar la salud de la población. En 1989, la OMS escribe la propuesta de “Sistemas Locales de Salud” (SILOS) como táctica operativa para acelerar la aplicación de la estrategia de atención primaria y sus componentes esenciales.

En los años 90, existieron experiencias regionales en Centroamérica, específicamente en Nicaragua; fue en 1991, donde se adoptaron los Sistemas Locales de Atención Integral a la Salud (SILAIS) como elemento importante para la reorientación del Sistema Nacional de Salud, con el Ministerio de Salud como vector. A finales de los años 90, El Salvador retoma este proceso y adopta el concepto del Sistema Sanitario, en el que además es considerado “La piedra angular” de la modernización del Ministerio de Salud, el cual pasa a ser un insumo ineludible de la reforma del Estado, en el que todos los países del área se insertan.

Con el paso de los años queda bien claro que la salud pública es indispensable para el ser humano, especialmente por lo importante de esta para la sociedad y por las

incidencias que esta origina cuando de no se cuenta con ella. Es aquí donde se empieza a gestar la necesidad de contar con políticas de atención en salud.

Es por lo anterior que cada país cuenta con reglamentos, políticas y aspectos de legalidad que lo diferencian de los demás, en éste capítulo se ha tratado de recoger aquellos aspectos más importantes, así como, describir de manera precisa la evolución de la salud en América Latina.

### **Antecedentes del Sistema de Salud en El Salvador.**

El Sistema de Salud en El Salvador se ha desarrollado a lo largo del tiempo a través de instituciones creadas por el Estado. El 23 de Julio de 1900, se fundó una institución con el nombre de Consejo Superior de Salubridad, dependencia del Ministerio de Gobernación.

El Consejo determinó que entre las actividades principales a realizar fueran: estadísticas médicas, saneamiento de zonas urbanas, inspecciones de víveres, higiene de rastros y mercados, construcción de cloacas y sistemas de aguas servidas, obligatoriedad de instalar letrinas, lucha contra los mosquitos, visitas a establos, fábricas y beneficios de lavar café. El primer Código de Sanidad entra en vigencia el 24 de julio del mismo año.

En 1920 se fundó Dirección General de Sanidad dependiendo también del Ministerio de la Gobernación. En 1926 El Poder Ejecutivo creó a través de la Subsecretaría de Beneficencia, el servicio de asistencia médica gratuita, cuya finalidad era prestar auxilio oportuno y eficaz a los enfermos pobres en todas las poblaciones de la República, la creación de circuitos médicos y especificando que en cada circuito se establecerá una Junta Calificadora integrada por el Alcalde Municipal y otros ciudadanos para clasificar a las personas como pobres, ya que la condición de escasez pecuniaria establecería el derecho de ser atendido gratuitamente.

En 1930 se aprueba un nuevo Código de Sanidad, en este año se establece la primera clínica de puericultura ubicada en San Salvador. En 1935 aparecen las tres primeras enfermeras graduadas y en este año la Sanidad cuenta con servicio médico escolar, servicio para el control de los parásitos intestinales.

En el año de 1940, comienza la era de "La Sanidad Técnica" (calificativo dado por el Jefe Oficina Evaluación de Programas de la OMS (Dr. Atilio Moncchiovello) se mencionan unidades sanitarias en Santa Tecla, Santa Ana y San Miguel. En Junio de 1942 El Director General de Sanidad celebra contrato con el Instituto de Asuntos Interamericanos, para sentar las bases de un Servicio Cooperativo Interamericano en el país. Este proyecto de cooperación construyó el edificio de la Dirección General de Salud (actual edificio del MSPAS), tres unidades sanitarias, Sistemas de agua potable, alcantarillados, rastros, lavaderos, baños, saneamiento anti-malario, investigación del paludismo, shigellosis, poliomielitis y tuberculosis por medio de unidad móvil de rayos "X".

### **Creación de la Dirección General de Salud.**

En Diciembre de 1960 se fusionaron las Direcciones de Sanidad y de Hospitales dando origen a la Dirección General de Salud. En 1965 los servicios aumentaron a 151, distribuidos en 14 hospitales, 9 centros de salud, 57 unidades de salud, 70 puestos de salud y 1 insectoría.

En 1969 las prestaciones en salud han crecido a través de 185 establecimientos distribuidos así: 14 hospitales, 9 centros de salud, 64 unidades de salud, 95 puestos de salud y 3 de vacunación; sus acciones se basaban en Atención de la demanda (curativa) preventiva (vacunación, saneamiento, promoción, educación para la salud, entre los programas especiales se encontraban: Campaña Nacional Antipalúdica, Atención Materno Infantil y de la Nutrición Lucha Antituberculosa y Programa Odontológico.



En tiempos recientes, la red de servicios ha crecido a más de 610 establecimientos distribuidos en unos 30 hospitales y 357 unidades de salud, se ha diseñado y elaborado un sistema único de información epidemiológica para el sector salud, que fortalecerá la toma de decisiones a nivel nacional, a nivel institucional se realizó el análisis e implementación del modelo de atención, con la propuesta de las Gerencias de Atención Integral en Salud, según grupos de edad: La niñez, los adolescentes, la mujer, el adulto masculino y el adulto mayor. Se ha continuado con el proceso de modernización con la redefinición de las funciones del Sistema Sanitario con el fin de conformar el Sistema Básico de Salud Integral (SIBASI) bajo la visión de lograr la participación activa de la comunidad (participación social) y lograr la descentralización de los servicios de salud. Los SIBASI conformados más antiguos son: Metapán, Nueva Guadalupe, Ilobasco, Sensuntepeque y Zona Sur de San Salvador, los cuales sistematizaron sus experiencias para consolidar el funcionamiento de los sistemas básicos de salud integral como nuevo modelo de gestión.<sup>1</sup>

### **1.2.2. Situación Actual Del Problema**

El Centro Médico David V. King, está ubicado en el km 116, Av. Padre Hidalgo del municipio de Jucuapa en el departamento de Usulután. A las afueras de la ciudad, carretera hacia Santa Elena.

Esta institución nació como un proyecto en como un proyecto de la Medical Mission International (Misión Medica Internacional); David King junto a David Hawk iniciaron las gestiones que permitieran el cumplimiento de su deseo d ayudar de manera altruista a la comunidad jucuapense, a través de una institución de servicios médicos de calidad y al más bajo costo.

Fue desde 1992 que el Dr. Roberto Arévalo Araujo, quien organizara brigadas de profesionales médicos de EE.UU. conocidas como Medical Mission of Mercy (MMM),

---

<sup>1</sup><http://www.salud.gob.sv/institucion/marco-institucional/historia.html>

logro beneficiar a más de dos mil habitantes, realizaron cerca de dos mil operaciones que cambiaron drásticamente la vida de más de sesenta mil personas. A raíz de esos logros, el comité “Nobel” aceptó el nombramiento de MMM para el Premio Nobel de la Paz en el 2001.

Las acciones de MMM inspiraron al empresario y filántropo David V. King, quien fundó en el 2005, junto con el Dr. Arévalo Araujo, Medical Mission Internacional (MMI), para construir un centro médico de primera calidad. Entre algunos de los proyectos desarrollados con anterioridad y de forma paralela, incluyen:

- 2005 – Mejoramiento de instalaciones quirúrgicas, Hospital Divina Providencia, Santiago Texacuangos.
- 2006 – Remodelación de ala de Pediatría y creación del UCIP, Hospital San Juan de Dios, Santa Ana.

MMI adquirió 24.7 manzanas de tierra en las afueras de Jucuapa, Usulután, donde se ha establecido el Centro Médico, con el apoyo incondicional de Misión Medica El Salvador; el Centro Médico David V. King, con el fin de atender las necesidades médicas de la población.

Las dificultades más grandes fueron los permisos necesarios para la construcción y el funcionamiento, hubo una espera de más de cuatro años para poder obtener todos los permisos necesarios para la construcción, luego el papeleo necesario para poder poner en funcionamiento la clínica; la burocracia en los procesos legales generó las más grandes dificultades, ya que las exigencias eran demasiadas. Desde sus inicios ha proporcionado los siguientes servicios:

- Consulta externa (octubre de 2011); consulta general, infecciones gastrointestinales y respiratorias, pediatría, ginecología, ultrasonido, atención básica materno-infantil, cuarto de observación, farmacia y laboratorio.
- Cirugía ambulatoria; endoscopia, cataratas, pie equino, quistes, tumores, ortopedia, paladar hendido, labio leporino, manos, pies, etc.

Para fortalecer el sistema de salud en las zonas rurales, la Clínica ha desarrollado vínculos con proveedores de servicios de salud, públicos, privados y sin fines de lucro y formadores profesionales. Además se busca la prevención, curación y cambios de hábitos higiénicos, inculcando métodos de prevención, ofreciendo servicios curativos de calidad y motivando al cambio de actitud en los hábitos de la salud.

El centro médico cuenta con veinte empleados entre doctores, enfermeras, personal de mantenimiento, administración, transporte y vigilancia, los profesionales tienen la capacidad hasta 200 pacientes diarios, en la segunda fase se contemplan cirugías ambulatorias; así mismo proveer intercambio profesional médico con el sistema nacional, diversas escuelas de medicina y médicos locales.

La sostenibilidad, para ayudar mantener la accesibilidad a los precios planeados establece centros generadores de ingreso, tales como: un pequeño centro de convenciones, hotel y restaurante, tours de café y un vivero.



tal forma que permita enfrentarse a los riesgos y dar una seguridad razonable de que en la consecución de la misión de la institución se alcanzarán objetivos administrativos como promover la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, programas y proyectos, medir la eficacia en el cumplimiento de los objetivos, prevenir desviaciones y promover la adecuada y transparente aplicación de los recursos, obtener información veraz, confiable y oportuna, resulta imprescindible el establecimiento del mismo dentro de esta institución, lo cual ha motivado el desarrollo de la presente investigación.

Con el desarrollo de esta guía se pretende lograr el objetivo descrito anteriormente, y principalmente beneficiar a:

- Al Personal administrativo del Centro Médico David V. King, ya que se le proporcionará una guía de procedimientos de control interno que le permita desarrollar de manera efectiva y eficiente su función.
- Al personal operativo, del área médica, mantenimiento, laboratorio, farmacia, etc., ya que ayudara a fomentar prácticas que contribuirán a la optimización en el uso de los recursos institucionales.
- Y a los habitantes de los municipios de Jucuapa, San Buenaventura, Chinameca, Nueva Guadalupe, Santa Elena, El triunfo, Lolotique y de otros municipios cuyos habitantes hacen uso de los diferentes servicios que se prestan en el centro médico (consultas generales, pediatría, ginecología, ultrasonografía, citología, pequeña cirugía, fisioterapia, laboratorio clínico, etc.), ya que la guía posibilitara que los empleados de la institución le den un mejor servicio.

Los administradores del Centro Médico David V. King y todo el cuerpo de empleados que en el labora, tienen la plena disposición de colaborar con nuestra investigación; el personal es muy amable y es notoria su disposición en colaborar. La información bibliográfica es suficiente y acertada para la realización de nuestra investigación, hay suficientes fuentes primarias de donde poder recopilar información y

datos para la elaboración de nuestro proyecto de investigación. Gracias a la ubicación estratégica de la empresa se hace fácil la visita a las instalaciones, y transporte que existe es muy fluido. En la institución han dispuesto atendernos el tiempo que sea necesario. Por lo cual se considera que es factible la realización de nuestra investigación.

## **1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. Delimitación Espacial**

En el Municipio de Jucuapa, Departamento de Usulután, El Salvador, Centroamérica.

### **1.5.2. Delimitación Temporal**

La investigación se desarrollará en el periodo comprendido del 18 de Febrero de 2013 al 30 de Noviembre de 2013.

### **1.5.3. Delimitación Teórica**

El contexto teórico que se utilizara para realizar la investigación se basara en la normativa técnica y legal vigente como lo son las Normas Internacionales de Contabilidad, El Informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), y todas las leyes y reglamentos aplicables a nuestro trabajo de investigación.

## **1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1. Objetivo General**

“Elaborar una guía de establecimiento de control interno que permita fortalecer la gestión operativa y financiera del Centro Médico David V. King, de la ciudad de Jucuapa, departamento de Usulután, en el año 2013.”

### **1.6.2. Objetivos Específicos**

- Diseñar un Sistema Contable acorde a la normativa técnica y legal vigente que posibilite, mediante la definición de políticas contables claras y específicas, una mejor gestión operativa-financiera de los recursos del Centro Médico David V. King.
- Desarrollar un Sistema de Costeo que proporcione información de costos fiable y pueda ser usada para estimar precios razonables de los productos (medicamentos)
- Proponer un Manual de Control Interno Operativo-Financiero para el Centro Médico David V. King que permita lograr con eficacia y eficiencia en la realización de sus operaciones.

## 1.7. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

### 1.7.1. Operacionalización de variables

<b>Variable</b>	<b>Guía de Establecimiento de Control Interno (V.VI)</b>
<i>Definición conceptual</i>	Comprende un plan de organización con métodos y procedimientos que se desarrollan de forma coordinada.
<i>Definición operacional</i>	Es un proceso ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencia) y por el resto del personal.
<i>Indicador</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente de control</li> <li>- Evaluación de riesgos</li> <li>- Actividades de control</li> <li>- Información y comunicación</li> <li>- Supervisión y monitoreo</li> </ul>
<i>Escala de medición</i>	Cualitativa
<i>Fuente</i>	Entrevista al contador

<b>Variable</b>	<b>Fortalecimiento de la Gestión Operativa (V.D)</b>
<i>Definición conceptual</i>	Fortalecer las capacidades institucionales a través de la implementación de instrumentos eficientes y eficaces de gestión.
<i>Definición operacional</i>	El acondicionamiento de mejora de infraestructura tecnológica y fortalecimiento su plataforma de recursos humanos con el fin de garantizar una gestión de calidad bajo criterios de transparencia y optimización de los recursos humanos, técnicos, financieros y administrativos.
<i>Indicador</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectividad y eficiencia de las operaciones.</li> <li>- Confiabilidad de la información financiera.</li> <li>- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.</li> <li>- Salvaguardia de los recursos.</li> </ul>
<i>Escala de medición</i>	Cualitativa
<i>Fuente</i>	Entrevista al contador



<b>Variable</b>	<b>Diseño de un Sistema Contable (V.I)</b>
<b><i>Definición conceptual</i></b>	Es la agrupación de una serie de principios y normas con las cuales se nos hace mucho más fácil conocer y representar de forma acertada al ente económico y las operaciones que efectúe.
<b><i>Definición operacional</i></b>	Es una estructura organizada mediante la cual se recogen la información de una empresa como resultado de sus operaciones, valiéndose de recursos como formularios, reportes, libros etc. y que presentados a la gerencia le permitirán a la misma tomar decisiones financieras.
<b><i>Indicador</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descripción del sistema contable</li> <li>- Políticas contables</li> <li>- Catálogo de cuentas y manual de aplicación de cuentas</li> </ul>
<b><i>Escala de medición</i></b>	Cualitativa
<b><i>Fuente</i></b>	Entrevista al contador

<b>Variable</b>	<b>Mejoramiento de la Gestión Financiera Operativa (V.D)</b>
<b><i>Definición conceptual</i></b>	Las políticas contables se refieren a los principios, bases, convenciones, reglas y prácticas específicas adoptados por la misma para los efectos de la preparación y presentación de sus estados financieros
<b><i>Definición operacional</i></b>	Las políticas contables son formuladas para satisfacer las necesidades de una entidad en particular, es decir, cada una las debe elaborar de acuerdo con sus características operativas y funcionales.
<b><i>Indicador</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimientos contables específicos</li> <li>- Eficiencia en procesos contables</li> <li>- Información fiable</li> </ul>
<b><i>Escala de medición</i></b>	Cualitativa
<b><i>Fuente</i></b>	Entrevista al contador

<b>Variable</b>	<b>Desarrollo de un Sistema de Costeo (V.I)</b>
<i>Definición conceptual</i>	Conjuntos de métodos, normas y procedimientos, que rigen la planificación, determinación y análisis del costo, así como el proceso de registro de los gastos de una o varias actividades productivas en una empresa.
<i>Definición operacional</i>	El sistema de costo clasifica, registra y agrupa las erogaciones, de tal forma que le permita a la dirección conocer el costo unitario de cada proceso, producto, actividad y cualquier objeto de costos.
<i>Indicador</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de los componentes del costo</li> <li>- Determinación real de costos</li> <li>- Determinación de precios reales</li> </ul>
<i>Escala de medición</i>	Cuantitativa
<i>Fuente</i>	Entrevista al contador

<b>Variable</b>	<b>Información de Costos Fiables (V.D)</b>
<i>Definición conceptual</i>	La existencia de controles generales y/o específicos que determinen el uso y aplicación de los recursos, para disponer de información adecuada y oportuna.
<i>Definición operacional</i>	Reporte que contiene información del uso de los recursos que hace posible controlar la organización.
<i>Indicador</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar informes relativos a elementos del costos</li> <li>- Equilibrio entre costo y beneficio</li> <li>- Toma de decisiones administrativas relativas a precios.</li> </ul>
<i>Escala de medición</i>	Cuantitativa
<i>Fuente</i>	Entrevista al contador

<b>Variable</b>	<b>Manual de Control Interno (V.I)</b>
<i>Definición conceptual</i>	Contiene en forma ordenada y sistematizada las instrucciones e información sobre políticas, funciones, sistemas, procedimientos y actividades de la institución.
<i>Definición operacional</i>	Describe y unifica los procedimientos y criterios mínimos que faciliten la evaluación del sistema de control interno por parte de la unidad asignada para realizarlo.
<i>Indicador</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controles de calidad y eficiencia</li> <li>- Sistemas de información apropiados</li> <li>- Políticas administrativas y financieras</li> </ul>
<i>Escala de medición</i>	Cualitativa
<i>Fuente</i>	Entrevista al contador

<b>Variable</b>	<b>Eficacia y Eficiencia en el Desarrollo de las Operaciones (V.D)</b>
<i>Definición conceptual</i>	Es el alcance o logro de los objetivo de las operaciones.
<i>Definición operacional</i>	Capacidad del uso mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.
<i>Indicador</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención de calidad al usuario</li> <li>- Toma de decisiones gerenciales</li> <li>- Eficacia y eficiencia en utilización de recursos</li> </ul>
<i>Escala de medición</i>	Cualitativa
<i>Fuente</i>	Entrevista al contador

## **CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL**

### **2. MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1. MARCO HISTÓRICO**

##### **2.1.1. Antecedentes del Control Interno**

###### **2.1.1.1. Antecedentes del Control Interno a nivel Mundial**

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 31 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.

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades. Así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas.

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.

Como resultado del auge que tomó el comercio en los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros países del Medio Oriente se desarrolló la contabilidad de partida simple. Con el advenimiento de los antiguos Estados e Imperios se hallan vestigios de sistemas de controles en las cuentas públicas. Si bien en un principio el control interno comienza en

las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta.

Posteriormente, con el incremento del comercio en las ciudades italianas durante los años 1400, se produjo una evolución de la contabilidad como registro de las transacciones, apareciendo los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios.

En este ambiente comercial, el monje veneciano Fray Lucas Pacciolli mejor conocido como Lucas di Borgo, matemático, desarrolló en 1494 la partida doble, analizando el hecho económico desde 2 puntos de vista: partida y contrapartida.

Desde mediados del siglo XVIII, con la Revolución Industrial, iniciada en Inglaterra, se fueron introduciendo de modo creciente las máquinas que eran operadas por varias personas para la producción de artículos industriales, haciéndose cada vez más complejos los procesos en los cuales intervenían más personas y como consecuencia de esto surge la necesidad de controlar las operaciones.

El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los

negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades. Así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas.

Debido a esto los contadores idearon la comprobación interna, la cual era conocida como: "la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procesos adoptados, que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible, práctico y económico el máximo de protección, control e información verídica". El término de Control Interno reemplazó al de comprobación interna, debido a un cambio conceptual, ya que el contenido del mismo ha sufrido una considerable evolución.

En resumen, el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones.

Se puede afirmar que el Control Interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de texto de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales.

En 1518, se constituyó el Consejo de Indias como órgano supremo de administración colonial, que ejerció funciones de cuerpo legislativo y máximo tribunal de apelación en asuntos contencioso, civil, criminal y administrativo.

Hacia el siglo XVI, en Colombia se formó la Real Audiencia de Santa Fe de Bogotá. Su objetivo era mejorar la administración y controlar los territorios. La función básica consistía en unificar las rentas y derechos de la Corona, hacer juicios a empleados que desempeñaban funciones fiscales y asegurar el flujo normal de los recaudos para la Corona. En 1604 se crearon los Tribunales de Cuentas que eran algo así como las Contralorías Regionales en los Virreinos, Capitanías y Presidencias. Terminando ya el siglo XVII aparecen las Oficinas de Contabilidad las cuales a través de la Corte de Cuentas consolidan el control fiscal en el mundo. En la época de la independencia, los controles entran en crisis, puesto que el sostenimiento de las tropas requería gran capacidad monetaria. Esto llevó a ciertos funcionarios a atentar contra el Tesoro Público para alimentar la causa de la independencia.

Después de la Batalla de Boyacá se expide en Angostura la Ley Fundamental que crea la República de Colombia y con ello se replantea el enfoque del control fiscal. De esta manera se dicta en octubre 23 de 1819 la “Ley Principal contra los Empleados de Hacienda”, que en su artículo primero decía: “El empleado de Hacienda Nacional a quien se le justificare sumariamente fraude o malversación de los intereses públicos o resultare alcanzado, se le aplicará irremisiblemente la pena de muerte, sin necesidad de formar más proceso que los informes de los tribunales”. Decisión que a su vez fue avalada por Simón Bolívar en su Decreto 12 de 1824. En cuanto al manejo y control del presupuesto, este fue asignado al Tribunal Mayor de Cuentas, quien revisaba la contabilidad del gasto público, así como a la Dirección y Superintendencia General de Hacienda, que tenía funciones de contraloría.

Los principios por ellos determinados fueron retomados en la Constitución de Cúcuta de 1821, que le da vida a la Gran Colombia. La ley que desarrolla los principios constitucionales fue la expedida el 6 de octubre de 1821 por la Contaduría General de Hacienda, que era el ente fiscalizador del erario público. En 1824, se reemplaza la Contaduría General de Hacienda por la Dirección General de Hacienda, quien a través del



Plan Orgánico de Hacienda Nacional crea la Contaduría Departamentales encargadas de examinar y fenecer cuentas y ejercer funciones de jurisdicción coactiva. En 1866 con la ley 68 aparece la Corte de Cuentas quien sustituye a la Oficina General de Cuentas, y se dan atribuciones para crear las Contadurías Regionales de Hacienda, facilitando así la descentralización del gasto y su control. En 1919 se crea el Tribunal Superior de Cuentas para proteger el buen manejo del presupuesto y garantizar el empleo adecuado de los recursos de inversión.

#### **2.1.1.2. Antecedentes del Control Interno en El Salvador**

El control interno en El Salvador nació como resultado del apareamiento de la contaduría pública en el año de 1915; con la creación de una escuela anexa al Instituto Nacional General Francisco Morazán, la cual dio paso a la enseñanza contable. A raíz de una deficiente auditoría efectuada por una firma Inglesa en las minas de oro en el país en el año de 1930, se dio la necesidad de implementar un sistema de control interno. Razón por la cual se crea la primera asociación de contadores, que paso a ser Corporación de Contadores, cuya función era la de vigilar y dictar las disposiciones necesarias para que la profesión contable cumpla con el objetivo con el cual fue creado. En la década de los años 90 los distintos gremios del país fueron creando y renovando las distintas normas implantadas y en el año de 1997 se fusionan el Colegio de Contadores Públicos Académicos y la Asociación de Contadores Públicos, cuyo principal objetivo es promover la aplicación de un eficiente control interno en el campo privado y público en El Salvador, formado el Instituto Salvadoreño de Contadores Públicos.

En el sector público el origen del control interno se dio con la creación de La Corte de Cuentas de la República de El Salvador, que es un organismo estatal establecido en la Constitución salvadoreña, para velar por la transparencia en la gestión pública. Esta institución es autónoma de los tres Poderes del Estado y ejerce funciones técnicas y jurisdiccionales. El antecedente de esta institución fue el Tribunal Superior de Cuentas y

la Contaduría Mayor de Cuentas, establecidos en la Constitución de 1872. En 1930, por decreto de Ley, se creó la Auditoría General de la República. En la Constitución de 1939, se estableció que estos tres entes se fusionarían pasando a denominarse Corte de Cuentas de la República.<sup>3</sup>

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1. Definición de Control Interno**

Control Interno es un proceso, ejecutado por la junta directivo o concejo de administración de una entidad, por su grupo directivo ( gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

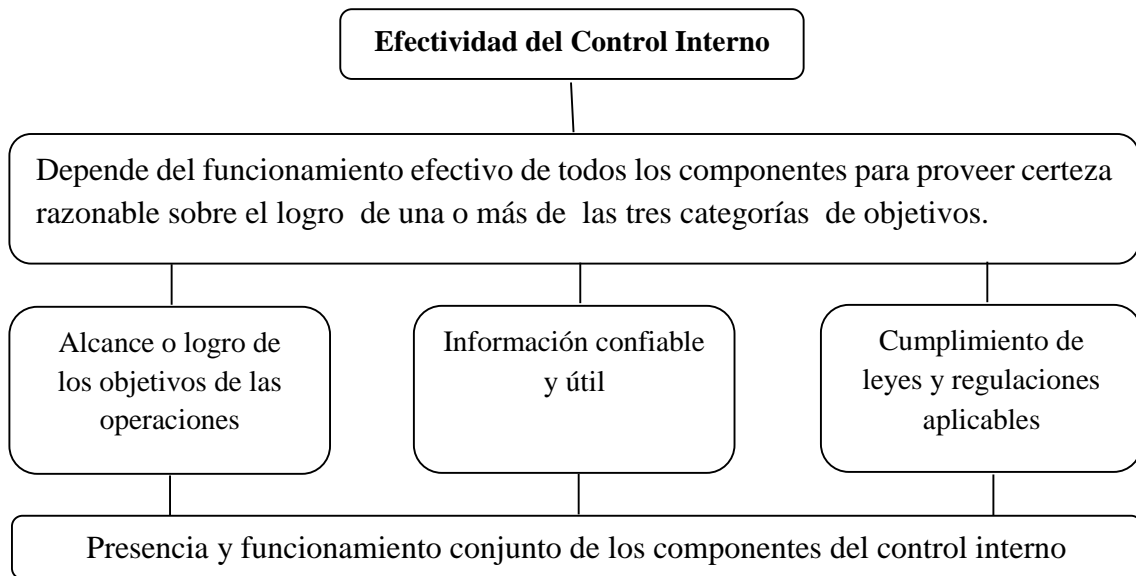
Esta definición enfatiza ciertos conceptos o características fundamentales sobre el control interno, como son:

- Es un proceso que hace parte de los demás sistemas y procesos de la empresa incorporados en la función de administración y dirección, no adyacente a esto.
- Orientado a objetivos es un medio, no un fin en sí mismo.
- Es concebido y ejecutado por personas de todos los niveles de la organización a través de sus acciones y palabras.

---

<sup>3</sup> Sitio web: Ministerio de Gobernación, el Salvador.

- Proporciona una seguridad razonable, más que absoluta, de que se logran los objetivos definitivos.



### 2.2.2. Clasificación del Control Interno

En un sentido amplio el Control Interno incluye controles que pueden ser catalogados como contables o administrativos. La clasificación entre controles contables y controles administrativos variaría de acuerdo con las circunstancias individuales.

#### 2.2.2.1. Control Administrativo

Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros. Incluyen más que todos controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad.

En el Control Administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

#### **2.2.2.2. Control Contable**

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna.

Ejemplo: La exigencia de una persona cuyas funciones envuelven el manejo de dinero no deba manejar también los registros contables. Otro caso, el requisito de que los cheques, órdenes de compra y demás documentos estén pre numerados.

#### **2.2.3. Componentes del control Interno**

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrado a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Identificación y comunicación
- Supervisión y monitoreo

El control interno no consiste en un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes afecta solo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

De esta manera, el control interno difiere por ente y tamaño y por sus culturas y filosofías de administración. Así, mientras todas las entidades necesitaran de cada uno de los componentes para mantener el control sobre sus actividades, el sistema de control interno de una entidad generalmente se percibirá muy diferente al de otra.

#### **2.2.3.1. Ambiente de Control**

Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. En esencia el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control.

El ambiente de control o control circundante es la base de los demás componentes a proveer disciplina y estructura para el control e incidir en la manera como:

- Se estructuran las actividades del negocio
- Se asigna autoridad y responsabilidad
- Se organiza y desarrolla la gente
- Se comparten y comunican los valores y creencias
- El personal toma conciencia de la importancia del control.

#### **Integridad y valores éticos:**

Tiene como propósito establecer los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la

efectividad del control depende de la integridad y valores del personal que lo diseña, y le da seguimiento.

Es importante tener en cuenta la forma en que son comunicados y fortalecidos estos valores éticos y de conducta. La participación de la alta administración es clave en este asunto, ya que su presencia dominante fija pautas a través de su ejemplo, la gente imita a sus líderes.

Debe tenerse cuidado con aquellos factores que pueden inducir a conductas adversas a los valores éticos como pueden ser: controles débiles e inexistencia de ellos, alta descentralización sin el respaldo del control requerido, debilidad de la función de auditoría, inexistencia o inadecuadas sanciones para quienes actúan inapropiadamente.

#### Competencia:

Son los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente sus tareas.

#### Junta Directiva:

Debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación y compromisos necesarios para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los auditores internos y externos.

#### Filosofía administrativa y estilo de operación:

Los factores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información y los principios y criterios contables, entre otros.

### Factores de ambiente de control:

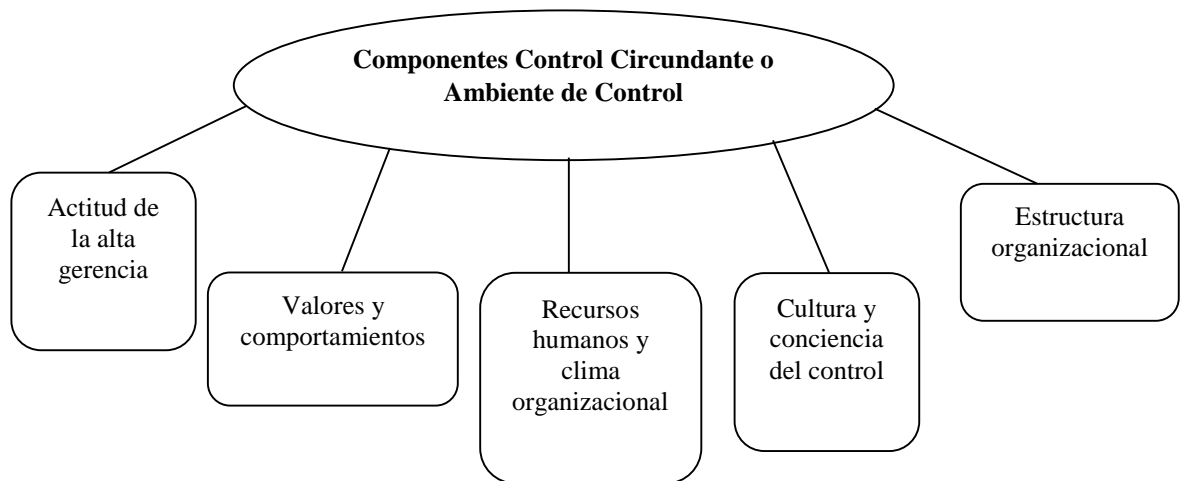
- La integridad y los valores éticos.
- El compromiso a ser competente.
- Las actividades de la junta directiva y el comité de auditoría.
- La mentalidad y el estilo de operación de la gerencia.
- La estructura de la organización.
- La asignación de autoridad y responsabilidad.
- Las políticas y prácticas de recursos humanos.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos. Tienen que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado por la historia de la entidad y su nivel de cultura administrativa.

### **2.2.3.2. Evaluación de Riesgos.**

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociado con los cambios, tanto lo que influye en el entorno de la organización como en el interior de la misma.

En toda entidad es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento.



Actitud de la alta gerencia:

- Comprometida con el control y su ejercicio en la organización.
- Prudente y equilibrada al asumir riesgos y exigir resultados.
- Ausente del conflicto de intereses.

Valores y comportamientos:

- Liderazgo basado en principios y valores.
- Se exhorta a integridad y al comportamiento ético.

Recurso humano y clima organizacional:

- Crecimiento y desarrollo del recurso humano.
- Personal capacitado, motivado y comprometido.

Cultura y conciencia de control:

- Políticas y procedimientos de control bien definidos.
- Evaluación de desempeño incluye aspectos de control.

Estructura organizacional:

- Responde a la naturaleza, objetivos y necesidades del negocio.



- Delegación de autoridad y asignación de responsabilidad apropiadas.

Toda entidad enfrenta una variedad de riesgos provenientes tanto de fuentes externas como internas que deben ser evaluados por la gerencia. La gerencia establece objetivos generales y específicos e identifica y analiza los riesgos de que dichos objetivos no se logren o afecten su capacidad para:

- Salvaguardar sus bienes y recursos.
- Mantener ventaja ante la competencia.
- Construir y conservar su imagen.
- Incrementar y mantener su solidez financiera.
- Mantener su crecimiento.

### **Objetivos.**

La importancia que tiene este componente en cualquier organización es evidente, ya que representa la organización básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito, una vez que tales factores han sido identificados, la gerencia tienen la responsabilidad de establecer criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información, a fin de estar enfocado permanentemente tales factores críticos de éxito.

Las categorías de los objetivos son los siguientes:

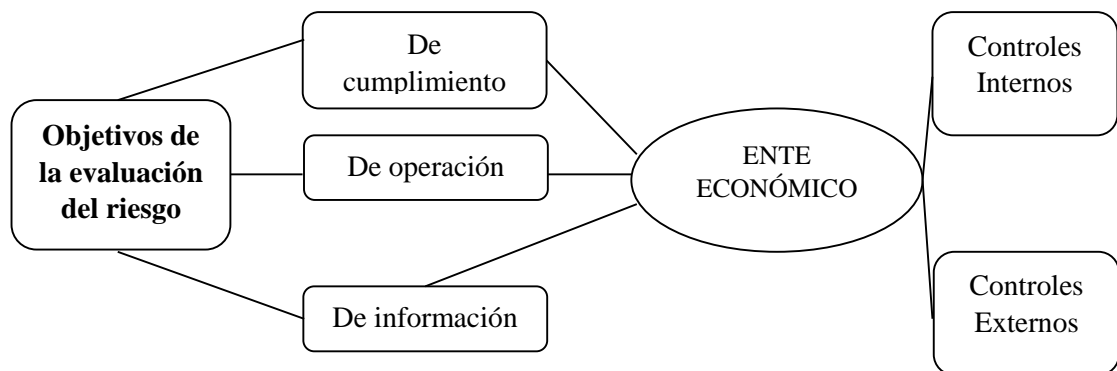
- Objetivos de cumplimiento. Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración.
- Objetivos de operación. Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización.

- **Objetivos de la información financiera.** Se refiere a la obtención de información financiera confiable.

En ocasiones la distinción entre otros tipos de objetivos es demasiado sutil, debido a que unos se trasladan o apoyan a otros.

El logro de los objetivos antes mencionados está sujeto a los siguientes eventos:

- Los controles internos efectivos proporcionan una garantía razonable de que los objetivos de información financiera y de cumplimiento serán logrados, debido a que están dentro del alcance de la administración.
- En relación con los objetivos de operación, la situación difiere de la anterior debido a que existen eventos fuera de control del ente o controles externos. Sin embargo el propósito de los controles en esta categoría está dirigido a evaluar la consistencia e interrelación entre los objetivos y metas entre los distintos niveles, la identificación de factores críticos de éxito y la manera en que se reporta el avance de los resultados y se implementan las acciones indispensables para corregir desviaciones.



Riesgos: el proceso mediante el cual se identifica, analizan y se manejan los riesgos que forman parte importante de un sistema de control efectivo. Para ello la organización de establecer un proceso suficientemente amplio que toma en cuenta sus interacciones más importantes entre todas las aéreas y de estas con el exterior.

Desde luego los riesgos incluyen no solo factores externos sino también internos; por ejemplo la interrupción de un sistema de procesamiento de información; calidad de personal; la capacidad o cambios en relación con las responsabilidades de la gerencia. Los riesgos de actividades también deben ser identificados, ayudando con ello a administrar los riesgos en las aéreas o funciones más importantes; las causas en este nivel pertenecen a un rango amplio que va desde lo obvio hasta lo complejo y con distintos grados de significación.

El análisis de riesgo y su proceso, sin importar la metodología debe incluir entre otros aspectos los siguientes:

- La estimulación de la importancia del riesgo y sus efectos
- La evaluación de la probabilidad de ocurrencia.
- El establecimiento de acciones y controles necesarios.
- La evaluación periódica del proceso anterior.

### **Manejo de cambios**

Este elemento resulta de vital importancia debido a que está enfocado a la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de los controles internos. Tales cambios son importantes, ya que los controles diseñados bajo ciertas condiciones pueden no funcionar apropiadamente en otras circunstancias. De lo anterior, se deriva la necesidad de contar con un proceso que identifique las condiciones que pueda tener un efecto desfavorable razonable de que los objetivos sean logrados.

El manejo de cambios debe estar ligado con el proceso de análisis de riesgos comentado anteriormente y debe ser capaz de proporcionar información para identificar y responder a las condiciones cambiantes. Por lo tanto, la responsabilidad primaria sobre los riesgos, su análisis y manejo es de la gerencia, mientras que al auditor le corresponde apoyar el cumplimiento de tal responsabilidad.

Existen factores que requieren atenderse con oportunidad ya que presentan sistemas relacionados con el manejo de cambios como: crecimiento rápido, nueva tecnología, reorganizaciones corporativas y otros aspectos de igual trascendencia. Los mecanismos contenidos en este proceso deben tener un marcado sentido de anticipación que permita planear e implantar las acciones necesarias, que respondan al criterio costo-beneficio.

### **2.2.3.3. Actividades de Control.**

Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas, estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.

Ejemplo de estas actividades son la aprobación, autorización, la verificación, la conciliación, la inspección, la revisión de indicadores de rendimiento, la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y entrenamiento adecuados.

Las actividades de control son políticas y procedimientos que se desarrollan a través de toda la organización y garantizan que las directrices de la gerencia se llevan a cabo y los riesgos se administren de manera que se cumplan los objetivos, incluyen actividades preventivas, detectivas y correctivas tales como:

- Aprobaciones y autorizaciones

- Reconciliaciones
- Segregación de funciones
- Salvaguarda de activos
- Indicadores de desempeño
- Fianzas y seguros
- Análisis de registros de información
- Revisión de desempeño profesional seguridades físicas
- Revisión de informe de actividades y desempeño
- Controles sobre procesamiento de información.

Las actividades de control tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas. Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas están apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización y objetivos, así como la protección de los recursos propios o de terceros en su poder.

Las actividades de control son importantes no solo porque en si misma implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos.

Tipos de controles:

- Detectivos
- Preventivos
- Correctivos

---

### Controles Detectivos

---

**Propósito**

- Diseñado para detectar hechos indeseables.
- Detectan la manifestación/ocurrencia de un hecho.

**Característica**

- Detiene el proceso o aíslan las causas del riesgo o las registran.
  - Ejerce una función de vigilancia.
  - Actúan cuando se evaden los preventivos.
  - No evitan las causas, las personas involucradas.
  - Conscientes y obvios, mide efectividad de controles preventivos.
  - Más costos – pueden implicar correcciones.
- 

---

### Controles Preventivos

---

**Propósito**

- Diseñado para prevenir resultados indeseables.
- Reducen la posibilidad de que se detecten.

**Característica**

- Están incorporados en los procesos de forma imperceptible.
  - Pasivos construidos dentro del sistema inconsciente.
  - Guías que evitan que existan las causas.
  - Impedimento a que algo suceda mal.
  - Mas barato. Evita costos de correcciones.
- 

---

### Controles Correctivos

---

**Propósito**

- Diseñados para corregir efectos de un hecho indeseable.
- Corrigen las causas del riesgo que se detectan.

**Característica**

- Es el complemento del detectivo al originar una acción luego de la alarma.
  - Corrige la evasión o falta de los preventivos.
  - Ayuda a la investigación y corrección de causas.
  - Permite que la alarma se escuche y se remedie el problema
  - Mucho más costoso.
  - Implican correcciones y reprocesos.
-

#### **2.2.3.4. Sistemas de Información y Comunicación.**

Los sistemas de información están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información.

##### **- Controles generales.**

Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen el control sobre el centro de procesamiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. También se relaciona con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico, administración de base de datos, contingencia y otros.

Prestar atención a aquellos controles que:

- Establecen un adecuado ambiente de control(conciencia, actitud, disciplina)
- Influyen en la naturaleza o el carácter de los procedimientos de control sobre clases de transacciones o saldos significativos.
- Contribuyen al cumplimiento de los controles específicos.
- Políticas y procedimientos presupuestales.
- Evaluación con base en control presupuestario.
- Seguimiento de las desviaciones presupuestales.
- Sistema para control de pagos a proveedores.
- Contabilidad por áreas de responsabilidad.
- Presupuesto de inversiones de capital.
- Seguros y fianzas.

## - **Controles de aplicación**

Están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funciona para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente. Desde luego estos controles cubren las aplicaciones destinadas a las interfaces con otros sistemas de los que reciben o entregan informe.

Los sistemas de información y tecnología son y serán sin duda un medio para incrementar la productividad y competitividad. Ciertos hallazgos sugieren que la integración de la estrategia, la estructura organizacional y la tecnología de información es un concepto clave para el nuevo siglo.

## **Información y comunicación**

Para poder controlar una entidad y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna. Los estados financieros constituyen una parte importante de esa información y su contribución es incuestionable.

Es conveniente considerar en esta parte las tecnologías que evolucionan en los sistemas de información y que también, en su momento, será necesario diseñar controles a través de ellas. Tal es el caso de internet, el procesamiento de imágenes, el intercambio eléctrico de datos y hasta asuntos relacionados con los sistemas expertos. Conviene aclarar, al igual que los demás componentes, que las actividades de control, sus objetivos y responder a sus estructuras debe las necesidades específicas de cada organización. Sin embargo, la información contable tiene fronteras. Ni se puede usar para todo, ni se puede esperar todo de ella, esto puede parecer evidente pero hay quienes piensan que la información de los estados financieros pudiera ser suficiente para tomar decisiones a cerca de una entidad.



---

### Sistemas de Información

---

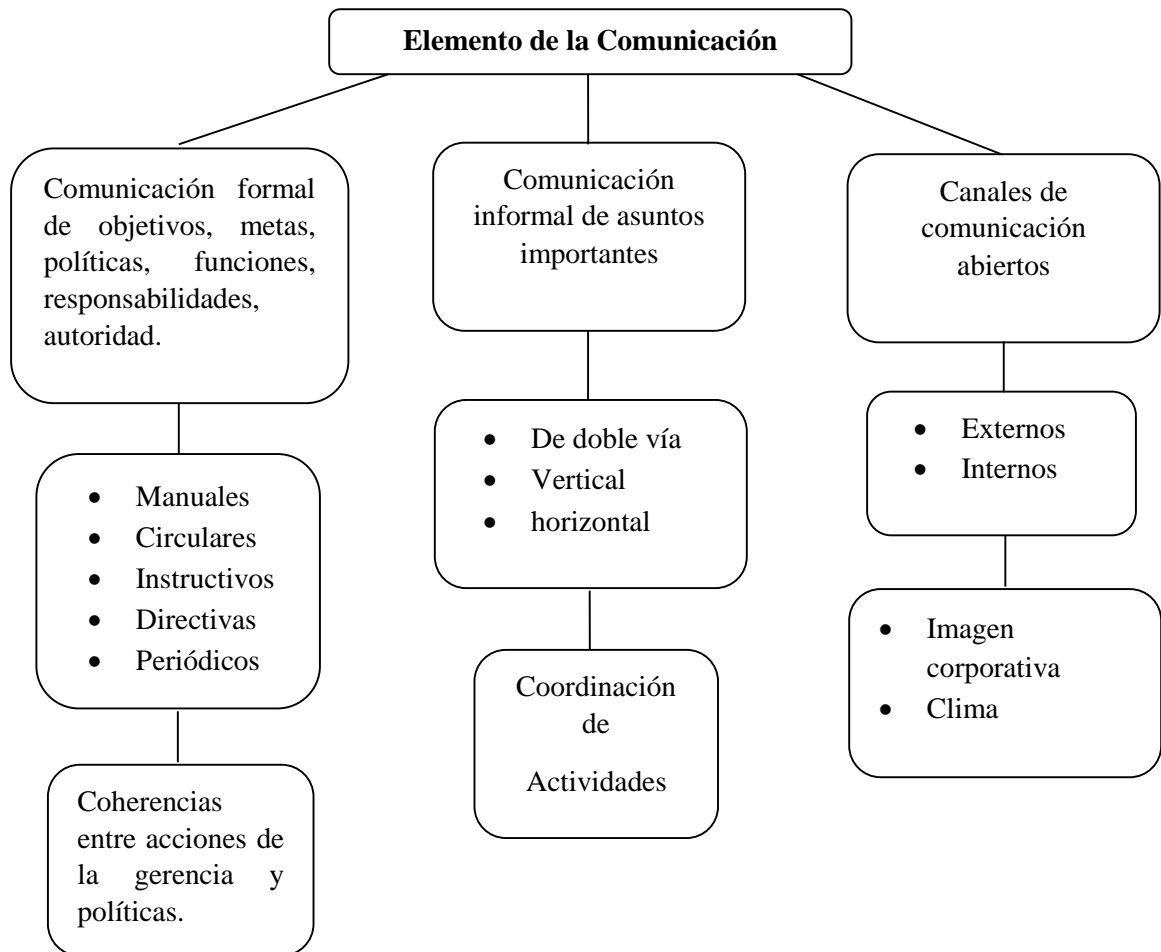
- **Algunos sistemas apoyan iniciativas estratégicas.**
  - **Sistema en línea proveedor-cliente**
  - Otros sistemas están integrados con las operaciones y soportan todas las fases de operación.
- 

La conciliación eficaz permite transmitir mensajes que facilitan el cumplimiento de las responsabilidades y promueven el control. Con frecuencia se pretende evaluar la situación actual y predecir y la situación futura solo con base en la información contable. Este enfoque simplista por su parcialidad, solo puede conducir a juicios equivocados.

Para todos los efectos, es preciso estar conscientes de que la contabilidad nos dice, en parte, lo que ocurrió pero no lo que va a suceder en el futuro. Por otro lado, en ocasiones la información no financiera constituye la base para la toma de decisiones, pero, igualmente resulta insuficiente para la adecuada conducción de una entidad.

La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada al personal en la forma y dentro del tiempo indicado, que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes que contienen información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la organización. Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la alta gerencia de sus responsabilidades sobre el control. También debe entender su propia participación en el sistema de control así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Así, mismo, debe contarse con los medios para comunicar información relevante hacia mandos superiores, así como entidades externas.

Los elementos que integran este componente, son entre otros: la información generada internamente así como aquella que se refiere a eventos acontecidos en el exterior, es parte esencial de la toma de decisiones así como en el seguimiento de las operaciones. La información cumple distintos propósitos a diferentes niveles



Los sistemas integrados a la estructura.

Están integrados o entrelazados con las operaciones, sin embargo, se observa una tendencia a que estos se deben apoyar de manera contundente en la implantación de estrategias. Los sistemas de información, como elementos del control, estrechamente ligados a los procesos de planeación estratégica son un factor clave de éxito en muchas organizaciones.

### Los sistemas integrados a las operaciones.

Son medios efectivos para la realización de las actividades de la entidad. Desde luego, el grado de complejidad varía según el caso, y se observa que cada día están más integrados con las estructuras o sistemas de organización.

### La calidad de información.

Constituye un activo, un medio y hasta una ventaja competitiva en todas las organizaciones importantes, ya que está asociado a la capacidad gerencial de las entidades. La información, para actuar como un medio efectivo de control, requiere de las siguientes características: Oportunidad, actualización, razonabilidad y accesibilidad. En lo anterior, se invierte una cantidad importante de recursos. En la medida que los sistemas de información apoyan las operaciones, se convierten en un mecanismo de control útil.

### **Elementos de Información**

<b>Sistema de Información</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Información apoya iniciativas estratégicas</li><li>▪ Información apropiada para planificación y control</li><li>▪ Información útil para la toma de decisiones</li><li>▪ Información para corregir operaciones fuera de control</li><li>▪ Información para apoyo de operaciones</li><li>▪ Información sobre cambios en el entorno</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tipo de informes</li><li>▪ Periodicidad</li><li>▪ Usuarios</li><li>▪ Utilización</li><li>▪ Flexibilidad</li></ul>

### **La comunicación.**

A todos los niveles de la organización deben existir adecuados canales para que el personal conozca su responsabilidad sobre el control de sus actividades. Estos canales deben comunicar los aspectos relevantes del sistema del control interno, la información indispensable para los gerentes, así como los hechos críticos para el personal encargado de realizar las operaciones críticas. Los canales de comunicación con el exterior, son el medio a través del cual se obtiene o proporciona información relativa a clientes, proveedores, contratistas, entre otros. Así mismo son necesarios para proporcionar información a las entidades de vigilancia y control sobre las operaciones de la entidad e inclusive sobre el funcionamiento de su sistema de control.

### **2.2.3.5. Supervisión y Monitoreo**

En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto factores externos como internos, provocando con ellos que los controles pierdan su eficiencia.

#### **La función de controlar**

Controlar se define como un proceso que compara lo ejecutado con lo programado.	Para establecer si hay desviaciones y adaptar las medidas correctivas que mantengan la acción dentro de los límites establecidos.	El propósito del control es tomar acción correctiva para asegurar el complemento de los objetivos organizacionales.
---	---	---

Como resultado de todo ello, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Lo anterior no significa que tengan que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo. Ello dependerá de las condiciones

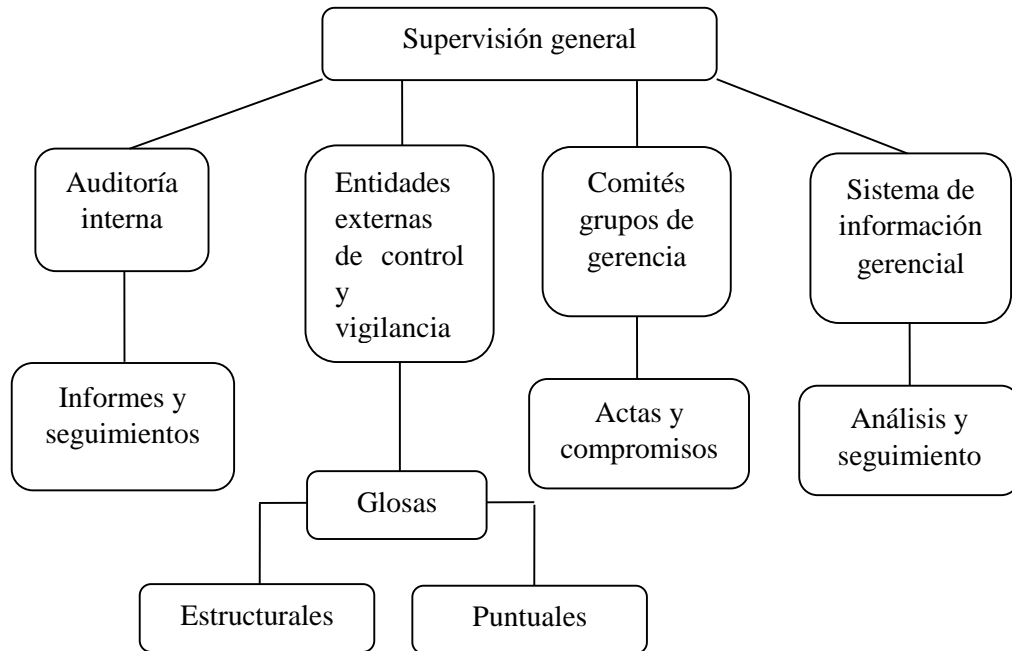
específicas de cada organización, de los distintos niveles de efectividad mostrados por los distintos componentes y elementos de control.

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia su robustecimiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: Durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores.

### **Supervisión y evaluación sistemática de los componentes.**

La realización de las actividades diarias permite observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente. Los niveles de supervisión y gerencia juegan un papel importante al respecto, ya que ellos son quienes deben concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo tomando las acciones de corrección que el caso exige.

## Componente información y comunicación



### Evaluación independiente

Son indispensables para una valiosa información sobre la efectividad de los sistemas de control. La ventaja de este enfoque es que tales evaluaciones tienen carácter independiente, que se traduce en objetividad y que están dirigidas respectivamente a la efectividad de los controles y por adición la evaluación de la efectividad de los procedimientos de supervisión y seguimiento del sistema de control.

Los objetivos, enfoque y frecuencia en las evaluaciones independientes de control varía en cada organización, dependiendo de las circunstancias específicas. También se pueden combinar las actividades de supervisión y las evaluaciones independientes, buscando con ello maximizar las ventajas de ambas alternativas y minimizar sus debilidades. ¿Quién ejecuta la función de las evaluaciones de supervisión y seguimiento

o monitoreo de los sistemas de control? Pueden ser ejecutadas por el personal encargado de sus propios controles (autoevaluación), por los auditores internos (durante la realización de sus actividades regulares), por revisores fiscales, auditores independientes y por especialistas de otros campos (construcción, ingeniería de procesos, telecomunicaciones, exploración), etc.; cuando se requiere.

## **Metodología**

La metodología de evaluación comprende desde cuestionarios y entrevistas hasta técnicas cuantitativas más complejas.

### **Supervisión de monitoreo**

Proceso diseñado para verificar la vigencia, calidad y efectividad del sistema de control interno de la entidad, que incluye alguna de las siguientes actividades:

- Con buen criterio administrativo interno
- Supervisiones independientes (auditoría interna)
- Autoevaluaciones (revisiones de la gerencia)
- Supervisión a través de la ejecución de operaciones

El resultado de la supervisión, en términos de hallazgos (deficiencias de control u oportunidades del mejoramiento del control), debe informarse a los niveles superiores – La gerencia, comités o junta directiva.

Sin embargo, lo verdaderamente importante es la capacidad para entender las distintas actividades, componentes y elementos que integran un sistema de control, Ya que de ello depende la calidad y profundidad de las evaluaciones. También es importante documentar las evaluaciones con el fin de lograr mayor utilidad de ellas.

## **Autoridades de monitoreo**

**Definición.** Evaluación continua y periódica que hace la gerencia de la eficacia del diseño y operación de la estructura de control interno para determinar si está funcionando de acuerdo a lo planeado y que se modifica cuando es necesario.

El monitoreo ocurre en el curso normal de las operaciones, e incluye actividades de supervisión y dirección o administración permanente y otras actividades que son tomadas para llevar a cabo las obligaciones de cada empleado y obtener el mejor sistema de control interno.

Para un adecuado monitoreo (ongoing) se deben tener en cuenta las siguientes reglas:

- El personal debe obtener evidencia de que el control interno está funcionando adecuadamente.
- Si las comunicaciones externas corroboran la información generada internamente.
- Se deben efectuar comparaciones periódicas de las cantidades registradas en el sistema de información contable con el físico de los activos.
- Revisar si se han implementado controles recomendados por los auditores internos y externos; o por el contrario no se ha hecho nada o poco.
- Si los seminarios de entrenamiento, las cesiones de planeación u otras reuniones al personal proporcionan retroalimentación a la administración en cuanto a que si los controles operan efectivamente.
- Si el personal es cuestionado periódicamente para establecer si entiende y cumple con el código de éticas las normas legales y si desempeña regularmente actividades de control.
- Si son adecuadas, efectivas y confiables las actividades del departamento de auditoría interna.



## **Informe de las deficiencias**

El proceso de comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento de los sistemas de control, debe estar dirigido hacia quienes son propietarios y responsables de operarlo, con el fin de que implementen las acciones necesarias. Dependiendo de la importancia de las debilidades identificadas, la magnitud del riesgo existente y la probabilidad de ocurrencia, se determinara el nivel administrativo al cual deban comunicarse las deficiencias.

## **Participantes en el control y sus responsabilidades**

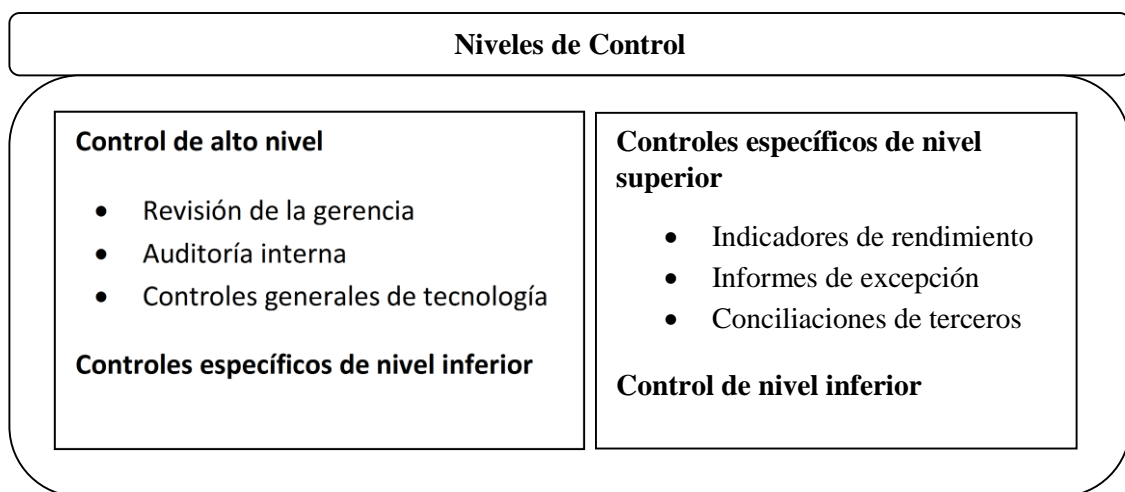
Todo personal tiene alguna responsabilidad sobre el control. La gerencia es la responsable del sistema de control y debe asumirla. Los directivos tienen un papel importante en la forma en que la gerencia ejercita el control, no obstante que todo el personal es responsable de controlar sus propias áreas, de igual manera, el auditor interno contribuye a la marcha efectiva del sistema del control, sin tener responsabilidad directa sobre su establecimiento y mantenimiento.

La junta directiva o concejo de administración y el comité de auditoría vigilan y dan atención al sistema del control interno. Otras partes externas, como son los auditores externos, revisores fiscales comisarios, síndicos y distintas autoridades, contribuyen al logro de los objetivos de la organización y proporcionan información útil para el control interno. Ellos no son responsables de su efectividad, ni forman parte de él, sin embargo aportan elementos para su mejoramiento.

Dentro de un ente económico las responsabilidades sobre el control corresponden a:

- A la junta directiva o el concejo de administración. Establece no solo la misión y los objetivos de la expectativa relativa a la integridad y los valores éticos.

- A la gerencia. Debe asegurar que exista un ambiente propio para el control.
- A los directivos financieros. Entre otras cosas, apoyan la prevención y detección de reporte financieros fraudulentos.
- Al comité de auditoría. Es el organismo q no solo tiene la facilidad de cuestionar a la gerencia en relación con el cumplimiento de sus responsabilidades, sino también asegurar que se tomen las medidas correctivas necesarias.
- Al comité de finanzas. Contribuye cumpliendo con la responsabilidad de evaluar la consistencia de los presupuestos con los planes operativos.
- A la auditoría interna. A través del examen de la efectividad y además del control interno y mediante recomendaciones sobre su mejoramiento.
- Área jurídica. Llevando a cabo la revisión de los contratos y otros instrumentos legales, con el fin de salvaguardar los bienes de la empresa.
- Al personal de la organización. Mediante la ejecución de las actividades que tiene cotidianamente asignadas y tomando las acciones necesarias para su control. También son responsables de comunicar cualquier problema que se presente en las operaciones, incumplimiento de normas o posibles faltas al código de conducta y otras violaciones.



## **Participación externa**

La participación de las entidades externas consiste en lo siguiente: Los revisores fiscales y auditores, comisarios, síndicos, independientes. Proporcional al concejo de administración, a la junta directiva y a la gerencia un punto de vista objetivo e independiente que contribuye al cumplimiento del logro de los objetivos de los reportes financiero entre otros.

Las autoridades de control y vigilancia. Participan mediante el establecimiento de requerimientos de control interno, así como en el examen directo de las operaciones de la organización haciendo recomendaciones que lo fortalezcan. <sup>4</sup>

## **2.3. MARCO NORMATIVO**

Toda empresa debe regir sus funciones de acuerdo a las leyes establecidas en el país con el propósito de cumplirlas y de que sus actividades se apeguen a las exigencias demandadas por el gobierno y de esta forma no tener ningún tipo de inconvenientes en el desempeño de sus actividades.

### **2.3.1. Marco Legal**

#### **2.3.1.1. Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines De Lucro**

Esta ley tiene por objeto establecer un régimen jurídico especial, que se aplica a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro. La capacidad de las asociaciones y fundaciones deberá atenerse a lo que disponga ésta presente ley y las normas específicas que rijan sus actuaciones. Lo anterior se entiende sin perjuicio de la facultad que tienen

---

<sup>44</sup>Estupiñán Gaitán, Rodrigo, “Control interno y Fraudes análisis de informe COSO I y II”, segunda Edición, Bogotá, 2006, pág. 25

para la realización de todos los actos necesarios para el cumplimiento de sus fines, establecidos en su norma interna, siempre que no contraríen el orden público, la moral, la ley y las buenas costumbres.

***“Objeto de la ley***

Art. 1.- La presente ley tiene por objeto establecer un régimen jurídico especial, que se aplicará a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.

***Responsabilidad tributaria***

Art. 6.- Las asociaciones y fundaciones estarán sujetas a las mismas obligaciones tributarias que establecen las leyes para las personas naturales y jurídicas, en cuanto no estén expresamente excluidas por dichas leyes.

***Utilidad pública***

Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda.

La declaración de utilidad pública podrá ser revocada en cualquier momento, si los motivos por los cuales fue concedida llegaren a desaparecer.

***Obligatoriedad de la norma interna***

Art. 8.- La norma interna de las asociaciones y fundaciones tiene fuerza obligatoria sobre ellas y sus miembros están obligados a obedecerla bajo las sanciones que las mismas normas impongan.

Toda asociación y fundación tiene el derecho de establecer su régimen disciplinario interno y ejercerá éste, de conformidad a la ley y a su norma interna.

***Fines no lucrativos***

Art. 9.- Se entenderá que una asociación y fundación es sin fines de lucro, cuando no persiga el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y administradores. En consecuencia, no podrán distribuir beneficios, remanentes o utilidades entre ellos, ni disponer la distribución del patrimonio de la entidad entre los mismos al ocurrir la disolución y liquidación de la entidad.

Las asociaciones y fundaciones, no podrán ser fiadoras, caucioneras o avalistas de obligaciones.

### ***Personalidad jurídica***

Art. 26.- Las asociaciones y fundaciones tienen derecho a solicitar el reconocimiento de su personalidad jurídica por el Estado, a través del Ministerio del Interior.

### ***Prueba de la existencia y representación legal***

Art. 27.- La existencia de las asociaciones y fundaciones se comprobará con el testimonio de la escritura pública de constitución, debidamente inscrita en el Registro.

Los administradores y representantes legales de una asociación o fundación comprobarán su calidad con el testimonio de la escritura de constitución de la entidad y de modificación en su caso y con la certificación del punto de acta en que conste su nombramiento o elección, debidamente inscrito en el Registro.

### ***Normas sobre la adquisición de bienes***

Art. 37.- Las asociaciones y fundaciones tienen facultades para adquirir a cualquier título y administrar toda clase de bienes muebles e inmuebles, sin más limitaciones que las establecidas en el Art. 108 de la Constitución de la República y sus propios estatutos.

Asimismo, podrán transferir libremente dichos bienes por todos los medios del derecho común.

Los bienes inmuebles sólo podrán ser enajenados a título oneroso, salvo que sean donados a entidades que tengan fines de utilidad pública o de beneficencia; tal finalidad será calificada previamente por la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda y en su resolución autorizará el otorgamiento de la donación.

### ***Obligación de llevar contabilidad formal***

Art. 40.- Las asociaciones y fundaciones quedan obligadas a llevar contabilidad formal de su patrimonio, de acuerdo con algunos de los sistemas contables generalmente aceptados y conforme a las normas tributarias, autorizada por la Dirección General del Registro.

Las asociaciones y fundaciones deberán llevar los registros contables exigidos por la técnica contable y necesidades propias de la entidad, siempre que llenen los requisitos establecidos por la ley.

Las entidades cuyo activo en giro sea inferior a diez mil colones solamente están obligadas a llevar un libro encuadernado y legalizado, en el que asentarán separadamente los gastos, compras y ventas.

En dicho libro harán al final de cada año un balance general de todas las operaciones, con especificación de los valores que forman el activo y pasivo.

### ***Vigilancia***

Art. 41.- Las asociaciones y fundaciones contarán con los organismos de vigilancia de la administración del patrimonio que señalen sus estatutos.

En todo caso, los miembros y fundadores tendrán siempre la facultad de exigir a los administradores de estas entidades informes de su actuación y situación patrimonial. Si tales informes no son rendidos en un plazo prudencial, los interesados podrán acudir a la vía judicial.

Los auditores de las entidades sujetas a esta ley, están obligados en caso de que notaren cualquier irregularidad en la administración del patrimonio de la entidad que auditen, a hacerla saber por escrito a sus miembros en Asamblea General, para que resuelvan sobre el caso y a la Corte de Cuentas de la República si manejan fondos públicos.

### ***Fiscalización del Estado***

Art. 42.- Las asociaciones y fundaciones que manejen fondos provenientes del Estado, también estarán fiscalizadas por el Ministerio de Hacienda y la Corte de Cuentas de la República, según su competencia.”

## **2.3.1.2. Reglamento de la ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro**

El Reglamento de la ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro tiene por objeto posibilitar la mejor aplicación de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, la cual establece el régimen jurídico especial que se aplicará a dichas

entidades. El Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro es una dependencia del Ministerio del Interior, y su organización interna será determinada por el Ministro del Interior de conformidad a las necesidades de dicho Registro para el cumplimiento de sus fines.

Las unidades del registro se relacionaran directamente entre sí con el propósito de coordinar las diferentes funciones del mismo, y en especial para proporcionar toda aquella información que sea necesaria para tramitar y resolver las distintas solicitudes presentadas y ordenar los registros a que se refiere la ley.

**“Art. 2.-** El Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro es una dependencia del Ministerio del Interior, y su organización interna será determinada por el Ministro del Interior de conformidad a las necesidades de dicho Registro para el cumplimiento de sus fines.

Habrá un Director General y el personal que sea necesario según la conveniencia y necesidades del servicio. El Director General resolverá los asuntos de su competencia y será el responsable del funcionamiento del Registro.

**Art. 5.-** Tratándose de las asociaciones y fundaciones nacionales corresponderán al Registro las siguientes actividades:

1. Tramitar y resolver las solicitudes de obtención de personalidad jurídica, aprobación de estatutos, reformas de estatutos, disolución y liquidación de dichas entidades;
2. Extender certificaciones de todos los registros que se lleven y que le fueren solicitadas;
3. Practicar la inscripción en el Registro de las asociaciones y fundaciones, así como la adecuación de estatutos a la Ley, su disolución y liquidación y las demás que señale la ley;
4. Practicar la inscripción de las sentencias ejecutoriadas proveídas por juez o tribunal que se relacionen con las competencias del Registro;
5. Practicar la inscripción de credenciales, poderes, revocatorias, nombramientos, y sustituciones;
6. Practicar la inscripción de las nóminas de miembros; y
7. Practicar el registro de cualquier otro documento sujeto a inscripción.

**Art. 7.-** Es también competencia del Registro:

1. Tramitar y resolver solicitudes de legalización de libros u hojas de contabilidad, así como de su sistema contable;
2. Legalizar los libros u hojas de actas de los órganos de administración, de Miembros y demás que se consideren necesarios para el funcionamiento de las entidades;
3. Practicar el registro de estados financieros de las entidades debidamente autorizados;
4. Compilar, clasificar y preparar toda aquella información que por ley deba ser publicada en el Diario Oficial;
5. Ser fuente de información para los organismos estatales y privados y para el público en general, de los documentos registrados;
6. Llevar los índices y el archivo general del Registro, utilizando técnicas y equipos modernos que garanticen la eficiencia del servicio, la seguridad y conservación de los documentos, expedientes y libros;
7. Llevar estadísticas de los asientos o datos que consten en los libros del Registro; y,
8. Emitir en su caso los mandamientos de ingreso para los pagos de derechos que establece la Ley.”

### **2.3.1.3. Código de Comercio**

El código de comercio contiene el conjunto de principios y normas que regulan las relaciones mercantiles entre diversos individuos o empresas de un mismo territorio, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria. El Código se aplica a las relaciones jurídicas tributarias que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias establecidas en las legislaciones aduaneras y municipales.

Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se rigen por las disposiciones contenidas en este código y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbres, y a falta de éstos, por las normas del código civil.



**“Art. 1.-** Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este código y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbres, y a falta de éstos, por las normas del código civil. Los usos y costumbres especiales y locales prevalecerán sobre los generales.

**Art. 2.-** Son comerciantes:

I- Las personas naturales titulares de una empresa mercantil, que se llaman comerciantes individuales.

II- Las sociedades, que se llaman comerciantes sociales.

Se presumirá legalmente que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad al respecto o cuando se abra un establecimiento mercantil donde se atienda al público.

Los extranjeros y las sociedades constituidas con arreglo a las leyes extranjeras, podrán ejercer el comercio en El Salvador con sujeción a las disposiciones de este Código y demás leyes de la República.

### ***Contabilidad***

**Art. 435.-** El comerciante está obligado a llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados en materia de contabilidad y aprobados por quienes ejercen la función pública de auditoría.

Los comerciantes deberán conservar en buen orden la correspondencia y demás documentos probatorios. El comerciante debe llevar los siguientes registros contables: estados financieros, diario y mayor, y los demás que sean necesarios por exigencias contables o por ley.

Los comerciantes podrán llevar la contabilidad en hojas separadas y efectuar las anotaciones en el diario en forma resumida y también podrán hacer uso de sistemas electrónicos o de cualquier otro medio técnico idóneo para registrar las operaciones contables. Todo lo anterior lo hará del conocimiento de la oficina que ejerce la vigilancia del estado.

**Art. 436.-** Los registros deben llevarse en castellano. Las cuentas se asentarán en colones o en dólares de los Estados Unidos de América. Toda contabilidad deberá llevarse en el país,

aun las de las agencias, filiales, subsidiarias o sucursales de sociedades extranjeras. La contravención será sancionada por la oficina que ejerce la vigilancia del estado de conformidad a su ley. Toda autoridad que tenga conocimiento de la infracción, está obligada a dar aviso inmediato a la oficina antes mencionada.

**Art. 438.-** Los registros obligatorios deben llevarse en libros empastados o en hojas separadas, todas las cuales estarán foliadas, y serán autorizadas por el contador público autorizado que hubiere nombrado el comerciante. Tratándose de comerciantes sociales, será el auditor externo quien autorizará los libros o registros, debiendo el administrador designado en los estatutos, avalar dicha autorización.

Las hojas de cada libro deberán ser numeradas y selladas por el contador público autorizado, debiendo poner en la primera de ellas una razón firmada y sellada, en la que se exprese el nombre del comerciante que las utilizará, el objeto a que se destinan, el número de hojas que se autorizan y el lugar y fecha de la entrega al interesado.

La oficina que ejerce la vigilancia del estado fiscalizará el cumplimiento de esta obligación, pudiendo sancionar las deficiencias que existieren contra el auditor, el comerciante o sus administradores, según el caso, todo de conformidad a la ley.

**Art. 439.-** Los comerciantes deben asentar sus operaciones diariamente y llevar su contabilidad con claridad, *en* orden cronológico, sin blancos, interpolaciones, raspaduras, ni tachaduras, y sin presentar señales de alteración.

Se salvarán a continuación, inmediatamente de advertidos, los errores u omisiones en que se incurriere al escribir en los registros, explicando con claridad en qué consisten, y extendiendo el concepto tal como debiera haberse escrito.

Inmediatamente después de haberse descubierto el yerro o reconocida la omisión en que se incurrió, se hará el oportuno asiento de rectificación.

**Art. 440.-** Las disposiciones de los artículos 436, 438 y 439 son aplicables a todos los registros que por ley, deban llevar los comerciantes, aunque no sean de contabilidad.

**Art. 448.-** la oficina que ejerce la vigilancia del estado, por medio de sus delegados, vigilará si los comerciantes llevan sus registros con arreglo a las disposiciones de este código. Si de

la inspección resultare que no están con arreglo a la ley, o que no se llevan, dicha oficina impondrá al comerciante infractor una sanción de conformidad a su ley, debiendo además exigirse la corrección de las irregularidades que motivaron la multa.”

#### **2.3.1.4. Ley de Impuesto Sobre la Renta (ISR)**

Esta ley grava con impuesto toda renta obtenida, percibida o devengada, ya sea en efectivo o en especie, proveniente de toda clase de remuneración, actividad empresarial, de capital, de productos, ganancias, beneficios o utilidades.

La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta Ley. Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidos o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente.

##### ***“Exclusión de sujetos pasivos***

Art. 6.- No son sujetos obligados al pago de este impuesto:

- a) El Estado de El Salvador;
- b) Las municipalidades; y
- c) Las corporaciones y fundaciones de derecho público y las corporaciones y fundaciones de utilidad pública.

Se consideran de utilidad pública las corporaciones y fundaciones no lucrativas, constituidas con fines de asistencia social, fomento de construcción de caminos, caridad, beneficencia, educación e instrucción, culturales, científicos, literarios, artísticos, políticos, gremiales; profesionales, sindicales y deportivos siempre que los ingresos que obtengan y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de la institución y en ningún caso se distribuyan directa o indirectamente entre los miembros que las integran.

La no sujeción de las corporaciones y fundaciones de utilidad pública deberá ser calificada previamente por la Dirección General de Impuestos Internos y será revocada por la misma al comprobarse que se han dejado de llenar las exigencias anteriores.”

### ***Erogaciones con fines sociales***

Art. 32.- Son deducibles de la renta obtenida, las erogaciones efectuadas por el contribuyente con los fines siguientes:

4. Las donaciones a las entidades a que se refiere el artículo 6 de esta ley, hasta un límite máximo del veinte por ciento del valor resultante de restar a la renta neta del donante en el periodo o ejercicio de imposición respectivo, el valor de la donación.

En las donaciones de servicios o en especie el valor sujeto a deducción en concepto de donación será el costo de los bienes o de los servicios objeto de donación en que haya incurrido el donante. En el caso de bienes que hayan sido objeto de depreciación será deducible el costo menos la depreciación deducida.

En todo caso, las donaciones deberán ser gratuitas y de carácter irrevocable.

Para que proceda la deducción de las donaciones efectuadas a las fundaciones y corporaciones de utilidad pública, además de los requisitos que esta ley señala para esos efectos se requerirá siempre, que la institución donataria se encuentre calificada por la administración tributaria como sujeto excluido de la obligación tributaria sustantiva a que se refiere el artículo 6 de esta ley, con antelación a la donación.

No serán deducibles de la renta obtenida las donaciones que se efectúen a entidades que beneficien directa o indirectamente al donante, a la familia de éste hasta el cuarto grado de consanguinidad o cónyuge, compañero o compañera de vida. Si el donante es una persona jurídica, la referida deducción no será aplicable cuando los beneficiados sean los socios o accionistas, directivos, representante legal, apoderado, asesores, los familiares de cualquiera de ellos hasta el cuarto grado de consanguinidad, el cónyuge, compañero o compañera de vida.

La administración tributaria asignará y autorizará las numeraciones de los documentos en los que se respalden las donaciones. Para ese efecto las entidades donatarias deberán solicitar a la administración tributaria la autorización respectiva”

### **2.3.1.5. Reglamento de Aplicación de la Ley de Impuesto Sobre la Renta (ISR)**

Este Reglamento regula con carácter general y obligatorio los alcances en materia procedimental, lo que concierne a la Ley de Impuesto sobre la Renta

#### ***“Exclusión de sujetos Pasivos.***

**Art. 6.-**Están excluidos y consecuentemente no son sujetos pasivos de la obligación sustantiva de pago de Impuestos.

- a) El Estado de El Salvador;
- b) Las Municipalidades;
- c) Las corporaciones y fundaciones de derecho público; y
- d) Las corporaciones y fundaciones de utilidad pública.

¿La exclusión como sujeto pasivo de la obligación sustantiva, no exime a estos sujetos de las demás obligaciones formales haciéndose acreedores a las respectivas sanciones por las infracciones cometidas conforme a la ley.

**Art. 7.-**Los sujetos pasivos excluidos de la obligación de pagar impuesto, de que habla el Art. 6 de la ley, gozan de pleno derecho de tal beneficio y no llenarán ningún requisito ni condición, excepto las corporaciones y fundaciones de utilidad pública, que deberán obtener previa calificación de la Dirección General, cumpliendo además de los requisitos señalados en la Ley, los siguientes:

- a) Presentar solicitud por escrito a la Dirección General acompañando el Diario Oficial o fotocopia certificada del mismo, donde aparecen publicados, el acto constitutivo, los Estatutos de la Entidad y el acuerdo donde se le otorga la personería jurídica;
  - b) Relación nominal de los miembros que integran la Entidad;
  - c) Certificación del Punto de Acta de elección de los miembros del Directorio de la Entidad;
- y

d) Permitir la verificación directa por parte de la Dirección General, si ésta lo estima pertinente, previo a la calificación correspondiente.

La calificación anterior podrá ser revocada por la autoridad que la otorgó, si se llega a comprobar por cualquier medio que la Entidad beneficiada ha dejado de estar comprendida entre las que señala el Art. 6 de la Ley y quedará sujeta al cumplimiento de las obligaciones sustantivas desde la fecha en que legalmente se causó el impuesto y sin perjuicio de las sanciones correspondientes.

La calificación que haga la Dirección General se considerará otorgada por períodos de doce meses que coincidan con el ejercicio impositivo que establece el literal a) del Art. 13 de la Ley se entenderá renovada automáticamente mientras la Dirección General no comunique oficialmente su revocatoria.”

#### **2.3.1.6. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA).**

Tiene como objeto aplicar el impuesto a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

Este impuesto se aplicará sin perjuicio de la imposición de otros impuestos que graven los mismos actos o hechos, tales como: la producción, distribución, transferencia, comercialización, importación e internación de determinados bienes y la prestación, importación e internación de ciertos servicios.

#### **“IMPORTACIONES E INTERNACIONES**

Artículo 45.- Estarán exentas del impuesto las siguientes importaciones e internaciones definitivas:

- a) DEROGADO (D.L. No. 877/00)
- b) Las efectuadas por las representaciones diplomáticas y consulares de naciones extranjeras y los agentes de las mismas acreditados en el país, de acuerdo con los convenios internacionales suscritos y aprobados por El Salvador y sujeto a condición de reciprocidad;
- c) Las efectuadas por instituciones u organismos internacionales a que pertenezca El Salvador y por sus funcionarios, cuando procediere de acuerdo con los convenios internacionales suscritos por El Salvador;
  
- d) De bienes que efectuados por pasajeros, tripulantes de naves, aeronaves y otros vehículos, cuando estén bajo régimen de equipaje de viajero y tales especies se encuentren exoneradas de derechos de aduanas;.”

#### **2.3.1.7. Reglamento de Aplicación de la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA).**

Este reglamento regula con carácter general y obligatorio, la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, para la correcta aplicación de la misma.

##### *“EXENCIONES DEL IMPUESTO*

Artículo 16.- En las exenciones que, para su calificación, se requiera de conocimientos técnicos, tales como la consideración de productos en cuanto a su naturaleza, clasificación y otros, la Dirección General, solicitará, en caso de duda, informe sobre el particular a la autoridad competente.

Lo dispuesto en el inciso anterior será aplicable en lo pertinente, a las prestaciones de servicios.”

### **2.3.1.8. Código de Trabajo.**

Tiene por objeto armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones.

*“Art. 17.-*Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.

QUIEN PRESTA EL SERVICIO O EJECUTA LA OBRA SE DENOMINA TRABAJADOR; QUIEN LO RECIBE Y REMUNERA, PATRONO O EMPLEADOR.

No pierde su naturaleza el contrato de trabajo, aunque se presente involucrado o en concurrencia con otro u otros, como los de sociedad, arrendamiento de talleres, vehículos, secciones o dependencias de una empresa, u otros contratos innominados y, en consecuencia, les son aplicables a todos ellos las normas de este Código, siempre que una de las partes tenga las características de trabajador. En tales casos, la participación pecuniaria que éste reciba es salario; y si esa participación no se pudiere determinar, se aplicarán las reglas del Art. 415.

*Art. 161.-* Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas.

Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente.

La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración.

La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.



**Art. 167.-** Entre la terminación de una jornada, ordinaria o con adición de tiempo extraordinario, y la iniciación de la siguiente, deberá mediar un lapso no menor de ocho horas.

**Art. 168.-** Las labores que se ejecuten en horas nocturnas se pagarán, por lo menos, con un veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas.

**Art. 169.-** Todo trabajo verificado en exceso de la jornada ordinaria, será remunerado con un recargo consistente en el ciento por ciento del salario básico por hora, hasta el límite legal.

Los trabajos que por fuerza mayor, como en caso de incendio, terremoto y otros semejantes, tuvieren que realizarse excediendo a la jornada ordinaria, se remunerarán solamente con salario básico.

**Art. 170.-** El trabajo en horas extraordinarias sólo podrá pactarse en forma ocasional, cuando circunstancias imprevistas, especiales o necesarias así lo exijan.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso anterior, en las empresas en que se trabaje las veinticuatro horas del día, podrá estipularse el trabajo de una hora extraordinaria en forma permanente, para ser prestado en la jornada nocturna.

También podrá pactarse el trabajo de una hora extra diaria, para el solo efecto de reponer las cuatro horas del sexto día laboral, con el objeto de que los trabajadores puedan descansar, en forma consecutiva, los días sábados y domingo de cada semana.

En los casos a que se refieren los dos incisos anteriores, para que el acuerdo sea válido, será necesaria la aprobación del Director General de Trabajo.

**Art. 177.-** Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de

vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

**Art. 196.-** Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

**Art. 197.-** Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio.

Los trabajadores que al día doce de diciembre no tuvieren un año de servir a un mismo patrono, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicios a la fecha indicada.

**Art. 314.-** Todo patrono debe adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo a:

- 1º) Las operaciones y procesos de trabajo;
- 2º) El suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal;
- 3º) Las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales; y
- 4º) La colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aislen o prevengan de los peligros provenientes de las máquinas y de todo género de instalaciones.”

### **2.3.1.9. Ley sobre Seguridad e Higiene del Trabajo**

Esta ley regula las condiciones de seguridad e higiene en que deberán ejecutar sus labores los trabajadores al servicio de patronos privados, del Estado, de los Municipios y de las Instituciones Oficiales Autónomas.

**“Art. 3.-** Todo patrono debe adoptar y poner en práctica, en los lugares de trabajo, medidas adecuadas de seguridad e higiene para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo:

- a) a las operaciones y procesos de trabajo;
- b) al suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal;
- c) a las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales, y
- d) a la colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aislen o prevengan de los peligros provenientes de las máquinas y de todo género de instalaciones.

**Art. 4.-** Los patronos deberán promover la capacitación de sus administradores, caporales y supervisores, en materia de seguridad e higiene del trabajo, y facilitar la formación y funcionamiento de comités de seguridad, pudiendo solicitar para ello la ayuda y el asesoramiento del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Deberán asimismo colocar y mantener en lugares visibles, los avisos y carteles sobre seguridad e higiene que juzgue necesarios el Ministerio mencionado; deberán también someter a sus trabajadores, a exámenes médicos periódicos, para constatar su estado de salud y su aptitud para el trabajo.

Es también obligación de todo patrono, acatar y hacer cumplir las medidas que tiendan a prevenir el acaecimiento de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales.”

#### **2.3.1.10. Ley del Seguro Social.**

Desarrolla los fines de seguridad social referidos en la constitución, en beneficio de los trabajadores y sus familiares asegurados.

**“Art. 1.-** De acuerdo al Art. 186 de la Constitución se establece el Seguro Social obligatorio como una institución de Derecho Público, que realizará los fines de Seguridad Social que esta Ley determina.

**Art. 2.-**El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común;
- b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional;
- c) Maternidad;
- d) Invalidez;
- e) Vejez;
- f) Muerte; y
- g) Cesantía involuntaria.

Asimismo tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos Regula las prestaciones a las cuales tienen derecho los trabajadores y las familias de estos, en lo relacionado a la seguridad social por el trabajo desempeñado.

**Art. 29.-**Las cuotas que aportarán los patronos, los trabajadores y el Estado, destinadas a financiar el costo de las prestaciones y de la administración, se determinarán con base a la remuneración afecta al Seguro Social.

Para la cobertura de los seguros de invalidez, vejez y muerte, el régimen financiero será el denominado de primas escalonadas. Las cuotas iniciales a pagar son del tres punto cincuenta por ciento (3.50%) distribuidos así: patronos, el dos por ciento (2%); trabajadores, el uno por ciento (1%); y el Estado, el medio del uno por ciento (0.50%).

Para la cobertura del régimen general de salud y riesgos profesionales, el patrono aportará el siete punto cincuenta por ciento (7.50%) y el trabajador el tres por ciento (3%), de la referida remuneración. El Estado deberá aportar una cuota fija anual no menor de cinco millones de colones que será ajustada de acuerdo con los estudios actuariales, cada cinco años, y extraordinarios, cuando sea necesario para el mantenimiento del equilibrio financiero del régimen.

Para la cobertura del régimen especial de salud a que se refiere el Art. 99 de esta Ley, el patrono aportará el seis punto sesenta y ocho por ciento (6.68%) y el trabajador el dos punto sesenta y siete por ciento (2.67%), de la remuneración antes mencionada. Los pensionados por el Instituto, que indiquen los reglamentos, aportarán al régimen de salud el seis por ciento (6%) de su pensión, excluidas las prestaciones Accesorias para tener derecho a recibir prestaciones médicas, hospitalarias, farmacéuticas y auxilio de sepelio, en igualdad de condiciones que los asegurados activos.”

#### **2.3.1.11. Ley de Sistemas de Ahorro para Pensiones.**

El sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administran los recursos destinados al pago de prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir riesgos de invalidez común, vejez y muerte de acuerdo con esta ley.

##### ***“Obligatoriedad de las cotizaciones***

**Art. 13.-** Durante la vigencia de la relación laboral deberán efectuarse cotizaciones obligatorias en forma mensual al Sistema por parte de los trabajadores y los empleadores.

La obligación de cotizar cesará en cualquiera de las siguientes situaciones:

- a) Cuando el afiliado se pensione por vejez, de conformidad a lo establecido en los artículos 104, 200 y 202 de esta Ley o reciba el beneficio de devolución de saldo, de acuerdo a lo establecido en el artículo 126 de la presente Ley;
- b) Cuando el afiliado sea declarado inválido total mediante segundo dictamen;

Si un afiliado continúa trabajando siendo pensionado por invalidez total o parcial, habiendo sido ésta declarada mediante emisión de un primer dictamen o bien, siendo pensionado por invalidez parcial mediante la emisión de un segundo dictamen, deberá proceder a enterar la cotización a que se refiere el literal a) del artículo 16 de esta Ley y adicionalmente, la comisión establecida en el literal d) del artículo 49 de la misma.

Así mismo, los pensionados por invalidez a causa de riesgos profesionales deberán cotizar los porcentajes a que se refiere el inciso anterior, de acuerdo a lo que señala el inciso final del artículo siguiente.

Lo dispuesto en el inciso anterior se aplicará también a los afiliados inválidos que hayan recibido devolución de saldo de conformidad al artículo 125 de la presente ley que continúen trabajando y cotizando para acceder a beneficios por vejez.

El cese de la obligatoriedad de cotizar operará sin perjuicio de los aportes voluntarios que los afiliados decidan efectuar y de los acuerdos entre empleador y trabajador para efectuar contribuciones adicionales, cumplidas las condiciones para el cese de dicha obligatoriedad.

#### ***Monto y distribución de las cotizaciones***

**Art. 16.-** Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en la proporciones establecidas en esta Ley.

La tasa de cotización será de un máximo del trece por ciento del ingreso base de cotización respectiva.

Esta cotización se distribuirá de la siguiente forma:

- a) Diez punto ocho por ciento (10.8%) del ingreso base de cotización, se destinará a la cuenta individual de ahorro para pensiones del afiliado. De este total, seis punto veinticinco por ciento (6.25%) del ingreso base de cotización será aportado por el trabajador y cuatro punto cincuenta y cinco por ciento (4.55%), por el empleador;
- b) Dos punto dos por ciento (2.2%) del ingreso base de cotización, se destinará al contrato del seguro de invalidez y sobrevivencia que se establece en esta Ley y el pago de la Institución Administradora por la administración de las cuentas individuales de ahorro para pensiones. Este porcentaje será de cargo del empleador. “

### **2.3.1.12. Código de Salud.**

Tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales relacionados con la salud pública y asistencia social de los habitantes de la república y las normas para la organización, funcionamiento y facultades del Consejo Superior de Salud Pública, del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y demás organismos del Estado, servicios de salud privados y las relaciones de éstos entre sí en el ejercicio de las profesiones relativas a la salud del pueblo.

#### **“Seguridad e Higiene del Trabajo**

*Art. 107.-* Se declara de interés público, la implantación y mantenimiento de servicios de seguridad e higiene del trabajo. Para tal fin el Ministerio establecerá de acuerdo a sus recursos, los organismos centrales, regionales, departamentales y locales, que en coordinación con otras instituciones, desarrollarán las acciones pertinentes.

*Art. 108.-* El Ministerio en lo que se refiere a esta materia tendrá a su cargo:

- a) Las condiciones de saneamiento y de seguridad contra los accidentes y las enfermedades en todos los lugares de producción, elaboración y comercio;
- b) La ejecución de medidas generales y especiales sobre protección de los trabajadores y población en general, en cuanto a prevenir enfermedades y accidentes; y
- c) La prevención o control de cualquier hecho o circunstancia que pueda afectar la salud y la vida del trabajador o causar impactos desfavorables en el vecindario del establecimiento laboral.

*Art. 197.-* La ubicación, construcción e instalación de los establecimientos privados de asistencia médica, tales como hospitales, clínicas, policlínicas, sanatorios, clínicas sicoterapéuticas u otras similares, se hará conforme los reglamentos de construcción respectivo y las normas especiales que acordará el Ministerio en coordinación con el Consejo.”

### **2.3.1.13. Ley del Medio Ambiente y su Reglamento.**

Esta ley tiene por objeto desarrollar las disposiciones referentes a la protección, conservación y recuperación del medio ambiente; el uso sostenible de los recursos naturales que permitan mejorar la calidad de vida de las presentes y futuras generaciones; así como también, normar la gestión ambiental, pública y privada y la protección ambiental.

#### *“AUDITORÍAS DE EVALUACIÓN AMBIENTAL*

**Art. 27.-** Para asegurar el cumplimiento de las condiciones, fijadas en el permiso ambiental, por el titular de obras o proyectos, el Ministerio, realizará auditorías de evaluación ambiental de acuerdo a los siguientes requisitos:

- a) Las auditorías se realizarán periódicamente o aleatoria, en la forma que establezca el reglamento de la presente ley;
- b) El Ministerio, se basará en dichas auditorías para establecer las obligaciones que deberá cumplir el titular o propietario de la obra o proyecto en relación al permiso ambiental; y
- c) La auditoría de evaluación ambiental constituirá la base para los programas de autorregulación para las actividades, obras o proyectos, que se acojan a dicho programa.

#### *DEBERES DE LAS PERSONAS E INSTITUCIONES DEL ESTADO*

**Art. 42.-** Toda persona natural o jurídica, el Estado y sus entes descentralizados están obligados, a evitar las acciones deterior antes del medio ambiente, a prevenir, controlar, vigilar y denunciar ante las autoridades competentes la contaminación que pueda perjudicar la salud, la calidad de vida de la población y los ecosistemas, especialmente las actividades que provoquen contaminación de la atmósfera, el agua, el suelo y el medio costero marino.

#### *PROGRAMAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE LA CONTAMINACIÓN*

**Art. 43.-** El Ministerio elaborará, en coordinación con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, los entes e instituciones del Sistema Nacional de Gestión del Medio Ambiente, programas para prevenir y controlar la contaminación y el cumplimiento de las



normas de calidad. Dentro de los mismos se promoverán la introducción gradual de programas de autorregulación por parte de los titulares de actividades, obras o proyectos.”

#### **2.3.1.14. Código Tributario.**

Tiene como objeto regular la relación entre el fisco y los contribuyentes respecto a los tributos.

##### ***“Derecho Público y de las Corporaciones y Fundaciones de Utilidad Pública***

Artículo 50.- El representante legal o titular de las entidades a que se refiere el artículo 6 literal c) de la Ley de Impuesto sobre la Renta, será solidariamente responsable con el sujeto pasivo, del pago del impuesto determinado a este último, proveniente de los valores deducidos indebidamente en concepto de donación, cuando a nombre de dichas entidades se documenten valores superiores al costo del bien o servicios donados, o mayores a las sumas de dinero recibidas, y ello posibilite la deducción de tales montos para efectos del Impuesto sobre la Renta. Lo anterior sin perjuicio de las acciones penales a que hubiere lugar.

En caso que las corporaciones y fundaciones de utilidad pública calificadas por la Administración Tributaria incurran en forma reiterada en las circunstancias previstas en el inciso anterior la Administración

Tributaria procederá a revocar la resolución de exclusión de sujeto pasivo del Impuesto sobre la Renta.

##### ***Obligación de Declarar para los Sujetos Excluidos del Pago del Impuesto Sobre la Renta.***

Artículo 100.- La obligación de presentar la declaración de Impuesto sobre la Renta subsiste para los sujetos pasivos excluidos de la obligación tributaria a que se refiere el artículo 6 de la Ley del impuesto en mención.

##### ***Obligación de Informar Toda Donación para Efectos de Impuesto Sobre la Renta***

Artículo 146.- Las entidades a que se refiere el artículo 6 de la Ley de Impuesto sobre la Renta están en la obligación de informar de toda donación que se les efectúe dentro de los diez primeros días hábiles del mes siguiente, expresando la identificación y Número de Identificación Tributaria del donante y el monto de la donación. El incumplimiento a esta obligación dará lugar a la aplicación de las sanciones que conforme a este Código resulten aplicables, además de la revocatoria de la calificación a que se refiere el aludido artículo.

LAS CORPORACIONES Y FUNDACIONES DE DERECHO O DE UTILIDAD PÚBLICA, ESTÁN OBLIGADAS A PRESENTAR A LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA LOS PRIMEROS DIEZ DÍAS HÁBILES DE LOS MESES DE ENERO, ABRIL, JUNIO Y SEPTIEMBRE DE CADA AÑO, UN ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS, MEDIANTE FORMULARIO, BAJO LAS ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS QUE DISPONGA LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.

### **2.3.1.15. Ley de Medicamentos y su Reglamento.**

Tienen como finalidad establecer los procedimientos para la determinación, revisión y verificación del Precio de Venta Máximo al Público de los medicamentos que se comercializan dentro del territorio nacional. Exceptuándose aquellos medicamentos de venta libre, de conformidad a lo establecido en la Ley de Medicamentos.

#### ***Ley de Medicamentos.***

##### **“Objeto.**

Art. 1.- La presente Ley tiene como objeto, garantizar la institucionalidad que permita asegurar la accesibilidad, registro, calidad, disponibilidad, eficiencia y seguridad de los medicamentos y productos cosméticos para la población y propiciar el mejor precio para el usuario público y privado; así como su uso racional.

Art. 2.- La presente Ley se aplicará a todas las instituciones públicas y autónomas, incluido el Instituto Salvadoreño del Seguro Social y a todas las personas naturales y jurídicas

privadas que se dediquen permanente u ocasionalmente a la investigación y desarrollo, fabricación, importación, exportación, distribución, transporte, almacenamiento, comercialización, prescripción, dispensación, evaluación e información de medicamentos y productos cosméticos de uso terapéutico.

### **Productos regulados**

Art. 14.- Quedan sujeto a las regulaciones de la presente Ley todos los medicamentos, cosméticos y sustancias que ofrezcan una acción terapéutica fabricadas en el país o importados del extranjero.

### **Autorización de medicamentos.**

Art. 29.- Toda persona natural o jurídica podrá fabricar, importar, exportar, distribuir, comercializar, almacenar, transportar, dispensar, prescribir, experimentar o promocionar medicamentos, materias primas o insumos médicos, previa autorización de la Dirección Nacional de Medicamentos.”

## **2.3.1.16. Ley Reguladora del ejercicio de la Contaduría Pública.**

Esta ley tiene por objeto, regular el ejercicio de la profesión de la Contaduría Pública, la función de la Auditoría, y los derechos y obligaciones de las personas naturales o jurídicas que las ejerzan.

### **“ATRIBUCIONES DEL CONTADOR PÚBLICO**

**Art. 17.-** Los contadores públicos intervendrán en forma obligatoria en los siguientes casos:

a) Autorizar las Descripciones de los Sistemas Contables, los Catálogos de Cuentas y Manuales de Instrucciones que deben llevar los comerciantes, a los que la Ley exige llevar contabilidad y a quienes deseen un sistema contable. Esta autorización procederá en todos aquellos casos en que leyes especiales no establezcan que determinados entes fiscalizadores gubernamentales autoricen los sistemas contables de sus respectivos entes fiscalizados;

- b) Legalizar los requisitos o libros que deben llevar todos los comerciantes, de conformidad con las leyes de la materia, previa solicitud del interesado por escrito y autenticada;
- c) Dictaminar sobre el cumplimiento de las obligaciones profesionales que deben observar los comerciantes, de conformidad a las leyes pertinentes;
- d) Dictaminar, basados en normas y principios de auditoría internacionalmente aceptados y aprobados por el Consejo; sobre los estados financieros básicos de sociedades o empresas de cualquier clase, asociaciones cooperativas, instituciones autónomas, sindicatos y fundaciones o asociaciones de cualquier naturaleza;
- e) Certificar los balances contables de las empresas de los comerciantes que estén obligados de conformidad al Código de Comercio y leyes especiales;
- f) Certificar los valúos e inventarios cuando sea requerido;
- g) Realizar estudios de revaluación de activos y pasivos de empresas, y ajustar su valor contable;
- h) Certificar la rendición de cuentas en la administración de bienes;
- i) Certificar y razonar toda clase de asientos contables;
- j) Realizar la compulsa de libros y documentos en la dilucidación de asuntos contables, relacionadas con toda clase de juicios, a petición del juez de la causa o las partes en conflicto;
- k) Dictaminar o certificar las liquidaciones para el pago de regalías, comisiones, utilidades o retorno de capitales; Comunicar oportunamente por escrito a la persona auditada aquellas violaciones a la Ley que encontrare en el transcurso de la revisión;
- l) En los demás casos que las leyes lo exijan.

El contador no podrá emitir las autorizaciones a las que se refieren los literales a), b) y e) del presente artículo, sin que previamente se hubiese cerciorado del cumplimiento de las obligaciones profesionales de los comerciantes exigidas en los Títulos I y II del Libro Segundo del Código de Comercio.”

### **2.3.2. Marco Técnico**

#### **2.3.2.1. Normas Internacionales de Contabilidad**

El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), establecido en el 2001; como uno de los componentes de la Fundación del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (Fundación IASC), nace con el objetivo de desarrollar un conjunto de normas contables de carácter mundial que sean de alta calidad y comprensibles, para que los estados financieros y otros tipos de información financiera puedan ser comparables y transparentes.

Las normas internacionales de contabilidad están diseñadas para ser aplicadas en la preparación de estados financieros en entidades con ánimo de lucro; pero estas pueden aplicarse en entidades en donde su finalidad no es lucrativa y que se considere que su aplicación en todas las actividades financieras es apropiada.

En El Salvador a las organizaciones sin fines de lucro no se les obliga la aplicación de Normas Internacionales de Contabilidad; No obstante los donantes de los recursos exigen que los informes relacionados con la ejecución de proyectos, se elaboren cumpliendo con requerimientos establecidos en dichas normas. Por lo tanto, la Asociación aplicará NIC's para la elaboración y presentación de los estados financieros.

Para el Centro Médico David V. King se considera importante la aplicación de las siguientes normas:

▪ **Norma Internacional de Contabilidad N° 1: Presentación de Estados Financieros**

El objetivo de esta norma es establecer las bases para que los estados financieros proporcionen información general; a fin de asegurar que los mismos sean comparables, tanto con los estados financieros de la misma entidad correspondientes a períodos anteriores, como con los de otras entidades diferentes.

Establece los requisitos generales para la presentación de los estados financieros, proporciona los criterios para su estructura y los requisitos mínimos sobre su contenido.

**Los Estados Financieros comprendidos en esta norma son:**

- **El Balance General**

La entidad presentará sus activos corrientes y no corrientes, así como sus pasivos corrientes y no corrientes, como categorías separadas dentro del balance.

El párrafo 68 de la referida norma, establece que el Balance incluirá, como mínimo, rúbricas específicas que contengan los importes correspondientes a las partidas de Propiedades, planta y equipo, Efectivo y otros medios líquidos equivalentes y Provisiones.

Además el párrafo 69 revela que se presentarán rúbricas adicionales que contengan otras partidas, así como agrupaciones y subtotales de las mismas, cuando tal presentación sea relevante para la comprensión de la situación financiera de la entidad. El párrafo 74 establece que la entidad revelará, ya sea en el balance o en las notas, sub clasificaciones más detalladas de las partidas que componen las rúbricas del balance, clasificadas de una forma apropiada a la actividad realizada por la entidad.

- Estado de Resultados

Según los párrafos del 78 al 80 de esta norma, se deben incluir todas las partidas de ingreso y de gasto reconocidas en el período. Además reflejar el importe que corresponda a los ingresos ordinarios o de operación y resultados del período; y se presentará un desglose de los gastos, utilizando para ello una clasificación basada en la naturaleza de los mismos o en la función que cumplan dentro de la entidad, dependiendo de cuál proporcione una información que sea fiable y más relevante.

- Estado de Flujo de Efectivo

La información sobre los flujos de efectivo suministra a los usuarios las bases para la evaluación de la capacidad que la entidad tiene para generar efectivo y otros medios líquidos equivalentes, así como las necesidades de la entidad para la utilización de esos flujos de efectivo. La NIC 7 *Estados de Flujo de Efectivo*, establece ciertos requerimientos para la presentación del estado de flujo de efectivo, así como otras informaciones relacionadas con él, según lo establece el párrafo 82.

- Notas a los Estados Financieros

El párrafo 103 establece que se presentará la información de las bases para la elaboración de los estados financieros, políticas contables específicas empleadas e información adicional que no está incluida en ellos y que es útil para la comprensión de los mismos.

▪ **Norma Internacional de Contabilidad N° 7: Estados de Flujo de Efectivo**

El objetivo de esta norma, es requerir el suministro de información sobre los cambios históricos en el efectivo y sus equivalentes de una entidad mediante un estado de

flujo de efectivo en el que los flujos de fondos del período se clasifiquen según sus actividades.

El párrafo 1 establece la elaboración de un estado de flujo de efectivo, de acuerdo con los requisitos establecidos en esta norma, y se debe presentar como parte integral de los estados financieros, para cada período en que sea obligatoria la presentación de éstos.

Conforme a los párrafos 10 y 11, el estado de flujo de efectivo debe informar acerca de los flujos de efectivo habidos durante el período, clasificándolos por actividades de operación, de inversión y de financiamiento; este tipo de información permite a los usuarios evaluar de qué forma las diferentes actividades generadoras de flujos de efectivo permiten la sostenibilidad de las operaciones.

El párrafo 13 se refiere a que el importe de los flujos de efectivo procedentes de actividades de operación, es un indicador clave de la medida en la cual estas actividades han generado capacidad de operación de la entidad. La información acerca de los componentes específicos de los flujos de efectivo de las actividades de operación es útil, junto con otra información, para pronosticar los flujos de efectivo futuros de tales actividades.

Los flujos de efectivo procedentes de las actividades de operación se derivan fundamentalmente de las transacciones que constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios de la entidad. Para el centro Médico los flujos de efectivo provienen de aportes de socios, fondos recibidos en administración, y donaciones en general.

Algunas transacciones, tales como la venta de propiedades, planta y equipo, puede dar lugar a una pérdida o ganancia; pero en el caso de la Fundación, el término que se utiliza es excedente o déficit (Ingresos o Gastos) y se incluirá en los resultados del período.



Sin embargo, los flujos derivados de tales transacciones se incluirán entre las actividades de inversión.

El párrafo 16 añade que la presentación separada de los flujos de efectivo procedentes de las actividades de inversión es importante, porque tales flujos de efectivo representan la medida en la cual se han hecho desembolsos por causa de los recursos económicos que van a producir ingresos y flujos de efectivo en el futuro. Debido a que la fundación es sin fines de lucro no posee gran capacidad de inversión, por lo que solo invierte en activo fijo.

Según el párrafo 18 la entidad debe informar acerca de los flujos de efectivo de las operaciones usando el método directo, según el cual se presentan por separado las principales categorías de cobros y pagos en términos brutos.

El párrafo 19 explica que este método suministra información que puede ser útil en la estimación de los flujos de efectivo futuros, la cual no está disponible utilizando el método indirecto. En este método directo, la información acerca de las principales categorías de cobros o pagos en términos brutos puede ser obtenida utilizando los registros contables de la entidad.

La entidad debe revelar en sus estados financieros, acompañado de un comentario por parte de la gerencia, cualquier importe significativo de sus saldos de efectivo y equivalentes al efectivo que no esté disponible para ser utilizado por ella misma.

- **Norma Internacional de Contabilidad N° 8: Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores**

El objetivo de esta norma es prescribir los criterios para seleccionar y modificarlas políticas contables, así como el tratamiento contable y la información a revelar acerca de

los cambios en las políticas contables, de los cambios en las estimaciones contables y de la corrección de errores.

Esta norma se aplicará en la selección y aplicación de políticas contables, así como en la contabilización de los cambios en éstas, en las estimaciones contables y en la corrección de errores de períodos anteriores.

En lo referente a la selección y aplicación de las políticas contables el párrafo 7 establece que cuando una norma sea específicamente aplicable a una transacción, otro evento o condición, la política o políticas contables aplicadas a esa partida se determinarán aplicando la norma en cuestión.

Por lo anterior el párrafo 10 de esta norma, manda que en ausencia de una norma aplicable específicamente a una transacción o a otros hechos o condiciones, será en este caso la administración de la Asociación la que deberá usar su juicio en el desarrollo y aplicación de una política contable, a fin de suministrar información que sea relevante y fiable para la toma de decisiones dentro de la misma.

Los párrafos 13 y 14 mencionan que se deben seleccionar y aplicar las políticas contables de manera uniforme para transacciones u otros eventos similares, a menos que una norma exija o permita específicamente aplicar diferentes políticas a otras transacciones; y que cualquier cambio en una política contable debe darse sólo si tal cambio lo requiere una norma, o bien si dichos cambios llevan a la elaboración de estados financieros que contengan o suministren información mucho más fiable y relevante.

Los párrafos del 32 al 38, establecen que los cambios en las estimaciones contables son el resultado de incertidumbres, provocando esto que muchas de las partidas de los estados financieros no pueden ser medidas con precisión, sino sólo estimadas, y que este

proceso de estimación implica la utilización de juicios basados en la información fiable disponible más reciente.

Un ejemplo de ello es la vida útil o las pautas de consumo esperadas de los beneficios económicos futuros incorporados en los activos depreciables, por tanto el uso de estimaciones razonables es una parte esencial de la elaboración de los estados financieros, y no perjudica su fiabilidad.

Si se produjesen cambios en las circunstancias en que se basa la estimación, es posible que ésta pueda necesitar ser revisada, como consecuencia de nueva información obtenida o de poseer más experiencia. La revisión de la estimación, por su propia naturaleza, no está relacionada con períodos anteriores ni tampoco es una corrección de un error.

El párrafo 41 explica que los errores pueden surgir al reconocer, valorar, presentar o revelar la información de los elementos de los estados financieros; entendiéndose como errores de períodos anteriores a las omisiones e inexactitudes en los estados financieros de una entidad, para uno o más períodos anteriores.

- **Norma Internacional de Contabilidad N° 16: Propiedades, Planta y Equipo**

El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable de propiedades, planta y equipo, de forma que los usuarios de los estados financieros puedan conocer la información acerca de estas, así como los cambios que se hayan producido en dicha inversión. Los principales problemas que presenta el reconocimiento contable es la determinación de su importe en libros, los cargos por depreciación y pérdidas por deterioro que deben reconocerse con relación a los mismos.

De acuerdo al párrafo 7, un elemento de propiedades, planta y equipo se reconocerá como activo solo si cumple con los criterios siguientes:

- Sea probable que la entidad obtenga los beneficios económicos futuros derivados del mismo; y
- El costo del activo para la entidad pueda ser valorado con fiabilidad.

Según el párrafo 16, los elementos reconocidos como activos se valorarán por su costo el cual incluye:

- El precio de adquisición, incluidos los aranceles de importación y los impuestos indirectos no recuperables que recaigan sobre la adquisición, después de deducir cualquier descuento o rebaja del precio;
- Todos los costos directamente relacionados con la ubicación del activo en el lugar y en las condiciones necesarias para que pueda operar de la forma prevista por la administración;
- La estimación inicial de los costos de desmantelamiento o retiro del elemento.

En cuanto a la medición del costo, de un elemento de propiedades, planta y equipo será el precio equivalente al contado en la fecha de reconocimiento. En el caso de la Fundación al recibir activos en concepto de donación, el costo será el valor asignado por el donante.

La medición posterior al reconocimiento del costo de los activos, se puede hacer por el modelo del costo y por el modelo de revaluación. Se empleará el método del costo y aplicará esta política a todos los elementos que estén dentro de las propiedades, planta y equipo. Este método consiste en contabilizar por su costo de adquisición menos la depreciación acumulada y el importe acumulado de las pérdidas por deterioro del valor. Lo anterior de acuerdo a los párrafos 29 y 30 de esta norma.

Se debe considerar que si se revalúa un elemento de propiedades, planta y equipo, se revaluarán también todos los elementos que pertenezcan a la misma clase de activos; ejemplo de ello, son terrenos, edificios, maquinaria, etc., como lo establece el párrafo 37 de esta norma.

Al revaluar las propiedades, planta y equipo, hay que tener presente lo establecido en el párrafo 39 el cual establece que al incrementar el importe en libros de un activo como resultado de una reevaluación, el aumento debe llevarse a una cuenta de superávit de reevaluación, dentro del patrimonio; en las asociaciones sin fines de lucro, no se revalúan los existentes para el incremento de ingresos en el patrimonio, si no para determinar el valor de mercado de los bienes en relación al deterioro y obsolescencia de los mismos.

De acuerdo a lo establecido en el párrafo 43, Se depreciará de forma separada cada parte de un elemento de propiedades, planta y equipo que tenga un costo significativo con relación al costo total del elemento.

Según el párrafo 48, el cargo por depreciación de cada período se reconocerá en el resultado del período, salvo que se haya incluido en el importe en libros de otro activo.

El párrafo 50 y 51 establecen que el importe depreciable de un activo se distribuirá de forma sistemática a lo largo de su vida útil y se determinará deduciendo su valor residual. El valor residual y la vida útil de los mismos se revisarán, como mínimo, al término de cada período anual.

Según lo establece el párrafo 60, el método de depreciación utilizado reflejará el patrón con arreglo al cual se espera que sean consumidos, por parte de la entidad, los beneficios económicos futuros del activo.

El método de depreciación aplicado a un activo se revisará, como mínimo, al término de cada período anual y si hubiera habido un cambio significativo en el patrón esperado de consumo de los beneficios económicos futuros incorporados al activo, se cambiará para reflejar el nuevo patrón. Dichos cambios se contabilizarán como un cambio en una estimación contable, de acuerdo con la NIC 8.

Pueden utilizarse diversos métodos de depreciación para distribuir el importe depreciable de un activo de forma sistemática a lo largo de su vida útil. Entre los mismos se incluyen el método lineal, el método de depreciación decreciente y el método de las unidades de producción.

El párrafo indica que la entidad deberá revelar de cada una de las clases de propiedades, planta y equipo, la siguiente información:

- Las bases de medición utilizadas para determinar el importe en libros bruto;
- Los métodos de depreciación utilizados;
- Las vidas útiles o los porcentajes de depreciación utilizados;
- El importe en libros bruto y la depreciación acumulada (junto con el importe acumulado de las pérdidas por deterioro del valor), tanto al principio como al final de cada período; y
- La conciliación entre los valores en libros al principio y al final del período, entre otras.

▪ **Norma Internacional de Contabilidad N° 19: Beneficios a los Empleados**

El objetivo de esta norma, es establecer el tratamiento contable y la revelación de información financiera respecto de los beneficios de los empleados. Esta Norma debe ser aplicada por los empleadores al contabilizar los beneficios de los empleados; requiere que una entidad reconozca, un pasivo cuando el empleado ha prestado servicios a cambio de

los cuales se le crea el derecho de recibir pagos en el futuro; y un gasto cuando la entidad ha consumido el beneficio económico procedente del servicio prestado por el empleado a cambio de los beneficios en cuestión.

El párrafo 8 determina que los beneficios a corto plazo de los empleados comprenden partidas tales como:

- Sueldos, salarios y aportaciones a la seguridad social;
- Ausencias retribuidas a corto plazo (tales como los derechos por ausencias anuales remuneradas o las ausencias remuneradas por enfermedad), siempre que se espere que ellas tengan lugar dentro de los doce meses siguientes al cierre del período contable en el que los empleados han prestado los servicios relacionados;
- Participación en ganancias e incentivos, pagaderos dentro de los doce meses siguientes al cierre del período en el que los empleados han prestado los servicios correspondientes; y
- Beneficios no monetarios a los empleados actuales (tales como atenciones médicas, alojamiento, automóviles y entrega de bienes y servicios gratuitos o parcialmente subvencionados).

Con respecto al reconocimiento y medición aplicable a todos los beneficios a corto plazo los párrafos 10 al 18 establecen lo siguiente:

Cuando un empleado haya prestado sus servicios a una entidad durante el período contable, ésta reconocerá el importe (sin descontar) de los beneficios a corto plazo que ha de pagar por tales servicios, reconociéndose como un pasivo (gasto devengado), después de deducir cualquier importe ya satisfecho. Si el importe pagado es superior al importe sin descontar de los beneficios, la entidad reconocerá la diferencia como un activo (pago anticipado de un gasto), en la medida que el pago por adelantado vaya a dar lugar, por ejemplo, a una reducción en los pagos a efectuar en el futuro o a un reembolso en efectivo.

Al final del período se reconocerá como un gasto del período, a menos que otra Norma Internacional de Contabilidad exija o permita la inclusión de los mencionados beneficios en el costo de un activo.

En relación a las ausencias retribuidas a corto plazo el párrafo 11, establece que se reconocerá el costo esperado de los beneficios a corto plazo a los empleados según lo descrito anteriormente de la siguiente manera:

- En el caso de ausencias remuneradas cuyos derechos se van acumulando, a medida que los empleados prestan los servicios que les permiten disfrutar de futuras ausencias retribuidas; y
- En el caso de ausencias remuneradas no acumulativas, cuando las mismas se hayan producido.

La entidad puede remunerar a los empleados dándoles el derecho a ausentarse del trabajo por razones muy variadas, entre las que se incluye el disfrute de vacaciones, enfermedad o incapacidad transitoria, maternidad o paternidad, pertenencia a jurados o realización del servicio militar. Los derechos que pueden dar lugar a las ausencias son de dos categorías:

- Acumulativos: son aquéllas cuyo disfrute puede diferirse, de manera que los derechos correspondientes pueden ser utilizados en períodos posteriores, siempre que en el período corriente no se hayan disfrutado en su totalidad; y
- No acumulativos: caducan si no son utilizados enteramente en el período corriente y no dan a los empleados el derecho de cobrar su importe en metálico en caso de abandonar la entidad.

Las ausencias remuneradas con derechos de carácter acumulativo pueden ser o bien irrevocables (cuando los empleados tienen derecho a recibir una compensación en



efectivo por las no disfrutadas en caso de abandonar la entidad) o revocables (cuando los empleados no tienen derecho a recibir una compensación en efectivo en caso de abandonar la entidad).

Una obligación por este concepto, surge a medida que los empleados prestan servicios que les dan derecho a disfrutar de futuras ausencias remuneradas. Estas medirán el costo esperado de las ausencias remuneradas con derechos de carácter acumulativo, en la fecha del balance, en función de los importes adicionales que espera satisfacer a los empleados como consecuencia de los derechos acumulados hasta dicha fecha.

Para las no acumulativas la entidad no reconoce ni pasivos ni gastos por estas situaciones, hasta el momento en que se produzca la ausencia, puesto que los servicios prestados por los empleados no aumentan el importe de los beneficios a los que tienen derecho.

El párrafo 17 establece que será reconocido el costo esperado de la participación en ganancias y planes de incentivos por parte de los trabajadores cuando, y sólo cuando:

- Tiene una obligación presente, legal o implícita, de hacer tales pagos como consecuencia de sucesos ocurridos en el pasado; y
- Puede realizar una estimación fiable del valor de tal obligación.

Existe una obligación presente cuando, y sólo cuando, la entidad no tiene otra alternativa más realista que hacer frente a los pagos correspondientes. Esta norma no requiere la presentación de revelaciones específicas sobre los beneficios a corto plazo a los empleados, otras Normas pueden hacerlo. Por ejemplo, La NIC 1 Presentación de Estados Financieros obliga a revelar información sobre los gastos de personal.

### **2.3.2.2. Normas Internaciones de Auditoria (NIA)**

Las Normas Internacionales de Auditoria aplicables a las Fundaciones sin Fines de Lucro (OGN's), son, entre otras:

- **NIA 220: Control de calidad para una auditoría de estados financieros**

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades específicas que tiene el auditor en relación con los procedimientos de control de calidad de una auditoría de estados financieros. También trata, cuando proceda, de las responsabilidades del revisor de control de calidad del encargo. Esta NIA debe interpretarse conjuntamente con los requerimientos de ética aplicables.

- **NIA 320: Importancia relativa en la planeación y realización de una auditoria**

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de aplicar el concepto de importancia relativa en la planificación y ejecución de una auditoría de estados financieros. La NIA 4501 explica el modo de aplicar la importancia relativa para evaluar el efecto de las incorrecciones identificadas sobre la auditoría y, en su caso, de las incorrecciones no corregidas sobre los estados financieros

- **NIA 401: Auditoria En Un Ambiente de Sistemas de Información Por Computadora**

El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es establecer normas y proporcionar lineamientos sobre los procedimientos que deben seguirse cuando se

conduce una auditoría en un ambiente de sistemas de información computarizada (SIC)<sup>1</sup>. Para fines de las NIAs, un ambiente SIC existe cuando está involucrada una computadora de cualquier tipo o tamaño en el procesamiento por la entidad de información financiera de importancia para la auditoría, ya sea que dicha computadora sea operada por la entidad o por una tercera parte.

- **NIA 800: Consideraciones especiales en auditorías de estados Financieros preparados de acuerdo con marcos de Referencia de propósito especial.**

El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es establecer normas y proporcionar lineamientos en conexión con los compromisos de auditoría con propósito especial, incluyendo: estados financieros preparados de acuerdo con una base integral de contabilización distinta de Normas Internacionales de Contabilidad o normas nacionales; cuentas específicas, elementos de cuentas, o partidas en un estado financiero (de aquí en adelante citados como dictámenes sobre un componente de los estados financieros); cumplimiento con convenios contractuales; y estados financieros resumidos.

- **NIA 805: Consideraciones Especiales - Auditorías De Un Solo Estado Financiero Y Elementos, Cuentas O Partidas Específicas De Un Estado Financiero**

Busca resaltar las consideraciones especiales en la aplicación en una auditoría de un solo estado financiero o de un elemento, cuenta o partida específica de un estado financiero. Un estado financiero o elemento, cuenta o partida específica de un estado financiero, puede estar preparado de acuerdo con un marco de referencia de propósito general o especial, en estos casos, también es aplicable la NIA 800 a la auditoría Formación de una opinión y consideraciones del dictamen.

- **NIA 810: Trabajos para dictaminar sobre estados financieros resumidos.**

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata sobre las responsabilidades del auditor relacionadas con un trabajo para dictaminar estados financieros resumidos derivados de los estados financieros auditados, de acuerdo con las NIA, por ese mismo auditor.

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3. METOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En el desarrollo de la presente investigación el método a utilizar es el cualitativo – Descriptivo. Cualitativos/cuantitativos porque mediante símbolos verbales se examinará la naturaleza general de los fenómenos. Los estudios cualitativos proporcionan una gran cantidad de información valiosa, pero poseen un limitado grado de precisión, porque emplean términos cuyo significado varía para las diferentes personas, épocas y contextos. Los estudios cualitativos contribuyen a identificar los factores importantes que deben ser medidos y Cuantitativos por medio de símbolos matemáticos se utilizan para la exposición de los datos que provienen de un cálculo o medición.

En el cualitativo se describen las etapas de iniciación, desarrollo y monitoreo de los procedimientos de control y luego se presenta el marco normativo el cual está conformado por el contable y legal que sostiene la actividad económica realizada por el Centro Médico David V. King. En el cuantitativo se desarrollara el ejercicio contable de las operaciones de la clínica aplicando los costos que conlleva la etapas de compra, costeo y venta; la base contable y legal que regulan esta actividad económica. Facilitándose de esta forma el tratamiento contable y legal al proceso de registro, a los administradoras de esta clínica, Licenciados en Contaduría Pública y estudiantes de la carrera de Contaduría Pública.

#### **3.2. POBLACIÓN DE INVESTIGACIÓN**

La población se delimita como el conjunto de unidades con características comunes del fenómeno en estudio, proporcionando los datos de la investigación. En la

investigación realizada, la población se constituyó por el Administrador y Encargados de las unidades administrativas y operativas del Centro Médico David V. King, en Jucuapa, Usulután.

### **3.3. UNIDADES DE ESTUDIO**

Sobresalen de entre las unidades estudiadas, las siguientes:

- Administrador
- Encargados de Unidades Administrativas y Operativas
- Contabilidad
- Recursos Humanos
- Servicios Generales
- Etc.

### **3.4. TÉCNICAS UTILIZADAS PARA COLECTAR INFORMACIÓN**

Para realizar la investigación, se utilizaron técnicas documentales y de campo, las cuales se detallan a continuación:

#### **3.4.1. Técnicas documentales:**

Se utilizan para la recopilación de información teórica sobre el fenómeno en estudio; útiles para obtener información ordenada, necesaria y confiable. Entre estas técnicas se encuentran:

- Revisión bibliográfica: Esta técnica se empleó para recopilar información bibliográfica por medio de consulta de libros, revistas, decretos, manuales, entre otros; relacionados con el tema de investigación.

- **Revisión hemerográfica:** Se utilizó para realizar consultas de la información documental proporcionada por el Centro Médico David V. King.

#### **3.4.2. Técnicas de campo:**

Permiten tener un contacto directo con el objeto de estudio y comparar la teoría con la realidad. Estas técnicas se utilizaron para recopilar información con mayor precisión. Las técnicas de campo utilizadas en la investigación fueron las siguientes:

- *La observación:* Consistió en realizar una apreciación directa del fenómeno en estudio para obtener información y registrarla para su posterior análisis. Esta técnica fue aplicada a las actividades que se desarrollan en el área Administrativa del Centro Médico.
- *La entrevista:* Es la técnica utilizada para la recopilación de datos a través de la conversación directa entre dos o más personas. Esta técnica se aplicó al Administrador, y Encargados de cada unidad administrativa específica del Centro Médico David V. King.

### **3.5. PLAN DE LEVANTAMIENTO DE DATOS**

El levantamiento de datos se realizó considerando aspectos como: fecha de inicio y finalización, instrumentos administrados, responsables, recursos utilizados y lugar donde se administraron los instrumentos.

A continuación se presenta el plan de levantamiento de datos que se ejecutó para la investigación:

<b>PLAN DE LEVANTAMIENTO DE DATOS</b>	
<b>¿Cuándo?</b>	El levantamiento de datos se realizó entre los meses de abril y agosto.
<b>¿Qué instrumentos?</b>	<p>Los instrumentos que se usaron fueron los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista al Presidente y a los Encargados de las unidades administrativas y operativas.</li> <li>- Durante ese periodo también se hicieron visitas de campo para observar la prestación de servicios que se realizan en el Centro Medico, como es el caso de la consulta general a nuevos usuarios, consulta general a antiguos usuarios, toma de exámenes físicos, etc.</li> </ul>
<b>¿Responsables?</b>	<p>Equipo de Tesis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ana Elsy Cortéz Hernández</li> <li>- Walter Jhonatan Gómez</li> <li>- Julio Adonay Osorio Chávez</li> </ul>
<b>¿Con qué?</b>	<p>Para el levantamiento de los datos se requirió de los siguientes recursos:</p> <p><b>Financieros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impresión de instrumentos.</li> <li>- Lapiceros</li> <li>- Papel Bond</li> <li>- Internet</li> <li>- Otros</li> </ul> <p><b>Humanos:</b></p> <p>Miembros del equipo investigador.</p>
<b>¿Dónde?</b>	El levantamiento de datos se realizó en las instalaciones del Centro Médico David V. King.



### **3.6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Para procesar la información obtenida por medio de las entrevistas, se realizó mediante el vaciado de información que contenía el número de preguntas, las preguntas realizadas y sus respuestas debidamente ordenadas.

Después de procesados los datos obtenidos, se analizó y presentó la información, la cual sirvió al equipo investigador para visualizar el contexto actual del problema, y así establecer la propuesta de intervención.

### **3.7. PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La información obtenida tanto cuantitativa como cualitativa, a través de entrevistas administradas al personal del Centro Médico, se presentó mediante la técnica narrativa; con el fin de facilitar la interpretación de los resultados de la investigación realizada y determinar la situación actual del problema.

### **3.8. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

El análisis de la información, se efectuó cuando ésta fue procesada mediante el vaciado, y fue retomada para describir la situación actual de los procedimientos que realiza el Centro Médico David V. King; con el fin de establecer las conclusiones y recomendaciones, para realizar el plan de intervención donde se detallaron los pasos a seguir para el desarrollo de la propuesta de solución al problema identificado en la institución; a través del diseño de manual de control interno y la actualización del sistema contable de acuerdo a Normas Internacionales de Contabilidad.

**CAPITULO IV:**  
**DESARROLLO TEÓRICO DE VARIABLES A ESTUDIAR CON  
OBJETO DE ESTABLECER EL PROCESO PARA LA CREACIÓN  
DE UNA PROPUESTA DE GUÍA DE CONTROL INTERNO, DE UN  
SISTEMA CONTABLE Y DE UN SISTEMA DE COSTOS.**

**4. EL CONTROL INTERNO.**

Los controles internos son diseñados por la administración de una compañía y son administrados y conducidos por la junta, la gerencia y todos los empleados. Los controles internos procuran garantizar:

- Eficientes resultados operacionales
- Confiabilidad de los informes financieros
- Y cumplimiento de las leyes y reglamentos relacionados y
- Salvaguarda de los recursos

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión y monitoreo) derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión para establecer guías de establecimiento de control interno, que mejoren el fortalecimiento de la gestión operativa a través de normativa, estructura organizacional que proporcionen calidad en el sistema de control.<sup>5</sup>

El control interno incluye el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar

---

<sup>5</sup><http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso.shtml#ixzz2ZGf3LuAr>

la corrección y confiabilidad de sus datos contables, por tal razón el diseño de un sistema contable para la generación de datos contables brindando seguridad razonable que permita una mejor gestión operativa y financiera para la entidad.

Los sistemas de costeo son subsistemas de la contabilidad general los cuales manipulan los detalles referentes al costo total. La manipulación incluye, clasificación, acumulación, asignación, y control de datos, para lo cual se requiere un conjunto de normas contables, técnicas y procedimientos de acumulación de datos tendentes a determinar el costo unitario. El control interno puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos.

Y la determinación de costos es muy importante para el cumplimiento de objetivos generando información oportuna y adecuada para la toma de decisiones.<sup>6</sup>

#### **4.1. Guía de Establecimiento de Control Interno**

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. El control interno posee cinco componentes que pueden 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 esté aplicados a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente, como paso previo cada entidad debe establecer

---

<sup>6</sup> [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no57/sistema\\_costos.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no57/sistema_costos.pdf)

los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre sí con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas.<sup>7</sup>

#### **4.1.1. Ambiente de Control**

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad, tiene influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos, esto es cierto no solamente en su diseño, sino también en la manera en cómo opera en la práctica.<sup>8</sup>

El ambiente de control se refiere al factor compuesto que impacta sobre el conocimiento de la cultura organizacional por parte del empleado. Los factores que impactan el entorno del control incluyen:

- Discreción, valores y habilidad del empleado
- Filosofía administrativa y estilo operacional de la junta y los gerentes
- La contratación y entrenamiento de los empleados
- Y las preocupaciones y orientación de la junta y los supervisores.
- El entorno del control es la base de los otros componentes

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.

---

<sup>7</sup><http://www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.shtml>

<sup>8</sup>Control Interno Informe COSO, Traductor Manuel Alberto Mantilla Blanco.

- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditoría con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El ambiente de control cubre los factores descritos anteriormente. Si bien todos ellos son importantes, el momento en el cual cada uno es aplicado variara con la entidad.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

El ambiente de control influye en:

- La forma como se fijan los objetivos
- Estructuran las actividades
- Aprecian los riesgos
- Las actividades de control
- Los sistemas de información y comunicación
- Las actividades de monitoreo<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup><http://www.slideshare.net/LauraMedina56/diapositivas-finales-auditoria-ambiente-de-control>

## **Elementos Esenciales del ambiente de control:**

### **✓ Integridad y Valores Éticos**

La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control afectando el diseño, la administración y el monitoreo de otros componentes del Control Interno.

Los objetivos de una entidad y la manera como se logren, están basados en preferencias, juicios de valor y estilos administrativos. Tales preferencias y juicios de valor trasladados a estándares de conducta, reflejan la integridad de los administradores y su compromiso con los valores éticos.

Puesto que la buena reputación de una entidad se valora así, el estándar de conducta debe ir más allá de solo cumplimiento de la ley. Para la buena reputación de la entidad, la sociedad espera más que eso.

La efectividad de los controles internos no puede elevarse por encima de la integridad y de los valores éticos de la gente que los crea, administra y monitorea. La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, y afectan el diseño, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno. La integridad es un pre-requisito para el comportamiento ético en todos los aspectos de las actividades de una empresa.

Establecer valores éticos es difícil a causa de la necesidad de considerar lo concernientes a distintos niveles de la entidad. Los valores de la alta gerencia deben equilibrar lo que concierne a la empresa, a sus empleados, proveedores, competidores y público. La conducta ética y la integridad administrativa son producto de la cultura corporativa.

### **Determinación de valores éticos:**

Existencia e implementación de códigos de conducta y otras políticas mirando las prácticas de negocios aceptables, los conflictos de interés o los estándares esperados de comportamiento ético y moral. Relaciones con los empleados, proveedores, clientes, inversionistas, acreedores, competidores y auditores, etc. Se espera que se apliquen y cumplan los siguientes principios:

- **Integridad:** desempeñaran su trabajo con honestidad y diligencia y responsabilidad.
- **Objetividad:** formar juicios sin dejarse influir indebidamente por sus propios intereses o por otras personas.
- **Confidencialidad:** serán prudentes en el uso y protección de la información adquirida en el transcurso de su trabajo.
- **Competencia:** participaran en aquellos servicios para los cuales tengan suficientes conocimientos, aptitudes y experiencia. <sup>10</sup>

### **¿Cómo determinar los valores de una empresa?**

Primero se deben establecer los valores fundamentales de la empresa entre el equipo directivo y con la mayor participación de los trabajadores posible. Se recomienda hacer una lista de entre tres y diez valores.

Enseguida se deben imaginar diferentes situaciones en que se puede encontrar la empresa en un periodo futuro y especificar cuál será el comportamiento en cada caso. En base a lo anterior definir nuevamente el grado de importancia de cada valor de la lista y ordenarlos.

---

<sup>10</sup> Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y Auditoría interna. Estupiñan Gaitán, Rodrigo, Bogotá, ecoe Edición 2006

Una vez que se han especificado los valores de la empresa, se debe actuar bajo los mismos como prioritarios. Y ante un conflicto se debe poder razonar de manera lógica y en base a la lista de valores.

### ✓ **Asignación de Autoridad y Responsabilidad**

Esto incluye la asignación de autoridad y responsabilidad para actividades de operación, y el establecimiento de relaciones de información y delegación de autoridad. Involucra el grado en el cual los individuos y los equipos son animados a usar su iniciativa en la orientación y en la solución de problemas, así como los límites de su autoridad. También se refiere a las políticas que describen las prácticas apropiadas para la entidad, el conocimiento y la experiencia del personal clave y los recursos previstos para cumplir con sus deberes.

### ✓ **Estructura organizacional**

La estructura organizacional de una entidad proporciona la estructura conceptual mediante la cual se plantea, ejecutan, controlan y monitorean sus actividades para la consecución de los objetivos globales. Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización, representa la estructura departamental y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas de la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización o empresa.

- Desempeña un papel informativo.
- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.



Todo organigrama tiene que cumplir los siguientes requisitos:

- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.

### **Elaboración de Organigrama.**

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza y/o campo de trabajo, requieren un marco de actuación para funcionar. Este marco lo constituye la estructura orgánica, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo atendiendo al objeto de su creación.

Para la elaboración del organigrama se debe tomar en cuenta cinco pasos básicos detallados continuación:

#### **1. Autorización y Apoyo de los Niveles Superiores.**

Los encargados de elaborar el organigrama, podrán intervenir por propia iniciativa, a petición por parte o por órdenes superiores; sin embargo, la autorización que debe obtenerse de los niveles superiores representa el punto de partida de este procedimiento. La autorización traduce también el apoyo con el que cuentan para la realización de la recolección de la información básica para el diseño del organigrama.

#### **2. Recopilación de la Información.**

Debe informarse de manera precisa y oportuna para que facilite a la gente cumplir con cada una de sus responsabilidades, la recopilación de información deberá tener un sistema con el menor porcentaje de errores ya que esto asegura que la información fluya de manera tal que hace más productiva las actividades del negocio.

Cada empresa debe capturar información pertinente, financiera y no financiera, relacionada con actividades y eventos tanto externos como internos, la información debe ser identificada por la administración como relevante para el manejo del negocio.

Deberá especificarse la información básica que se requiere y seguidamente establecer los medios para su recolección, identificando sus fuentes.

- **Información Básica:** Los datos que se han de reunir están en función directa de las áreas que se desea representar, así como del contenido específico del organigrama.

Se deberá realizar la recolección de la información correspondiente a:

- Los órganos que integran dicha (s) área (s).
  - El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica.
  - Las relaciones que guardan entre ellos.
  - La naturaleza de estas relaciones.
  - Las funciones que realizan.
  - Los puestos y el número de plazas que los integran.
- **Fuentes de Información:** Para elaborar el organigrama de una dependencia o entidad, se tendrán como principales fuentes. Los archivos y centros de documentación, que concentren la información requerida (leyes, reglamentos, manuales administrativos, etc.). Los funcionarios y empleados responsables de la instancia de estudio.
  - **Métodos de Recolección:** A continuación se señalan los principales métodos para reunir la información básica ya descrita:
    - Investigación Documental: La investigación proveniente de este método, es producto de la consulta bibliográfica y en el caso particular que nos ocupa, las

principales fuentes de consulta pueden ser las leyes y reglamentos que citan las atribuciones y obligaciones de la entidad, Planes o presupuestos de operaciones anuales, que establece el compromiso de metas y programas a cumplir, así como los manuales administrativos que hacen referencia a las funciones y procedimientos a desarrollar por el objeto de estudio.

- Investigación de Campo: Se lleva a cabo mediante la entrevista con funcionarios de los distintos niveles de la unidad sujeta a investigación, aplicando cuestionarios, o bien, celebrando con ellos entrevistas que permitan obtener la información requerida. La investigación de campo, permite también verificar la información documental o complementaria con datos proporcionados por los titulares de las diversas unidades.

### **3. Clasificación y Registro de la Información:**

La clasificación de la información es muy importante para tener claridad y evitar confusiones a la hora de procesarla y registrarla ya que debe dirigirse a diferentes miembros de la organización puesto que no toda la información es de utilidad para todos los usuarios tanto internos como externos.

Este paso es de vital importancia ya que es la instancia en la que organiza, clasifica y selecciona la información recopilada, de forma tal que los posteriores pasos encuentren dicha observación adecuadamente presentada y concentrada para lo cual deberán elaborarse formatos que permitan su manejo ágil y claro.

#### **4. Análisis de la Información.**

La información que ha sido recopilada, clasificada y registrada, deberá someterse a un análisis para detectar, entre otros aspectos, posibles lagunas y contradicciones en la misma.

Antes de dar una interpretación personal aclaratoria, deberá buscarse la confirmación de los datos que así lo requieran, por parte de los responsables de las áreas sometidas a estudio.

Una vez que la información haya sido analizada, interpretada y confirmada, se procederá al diseño del organigrama.

#### **5. Diseño del Organigrama.**

El diseño debe prepararse de una forma considerando su objetivo, tipo de información que contendrá entre otros aspectos. Por lo que los elementos gráficos que se utilizan para representar a las unidades que componen la estructura orgánica, así como las relaciones existentes entre ellos, son:

- Figuras para representar los órganos.
- Líneas de conexión para indicar las relaciones existentes entre ellos.
- El elemento gráfico esencial en el diseño del organigrama son las líneas de conexión, ya que representan las relaciones entre los órganos y la naturaleza de éstas.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura.

Enrique Benjamín Franklin, Pág. 65.

## ✓ **Políticas y Prácticas de Recursos Humanos**

Las Políticas y Prácticas de recursos Humanos, como la selección de empleados, capacitación, evaluación del desempeño y relaciones-obrero patrones, influyen en la eficiencia de una organización.

### **Prácticas de Selección:**

El objetivo de una selección eficaz es hacer corresponder o ver la característica de un individuo (capacidad, experiencia, etc.) con los requisitos del trabajo que va a realizar. La práctica de selección de una organización determinara a quien se contrata. El uso de los medios de selección apropiado aumentara la posibilidad de escoger a la persona adecuada para cubrir una vacante.

El proceso de evaluar las actividades inherentes a un puesto se llama “Análisis de Puestos”, que consiste en elaborar una descripción detallada de las tareas de un puesto, determinando las relaciones de un puesto con otro y definir los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para que un empleado lo desempeñe satisfactoriamente.

La descripción y las especificaciones de puestos han sido siempre documentos importantes para guiar el proceso de selección. La descripción de puestos sirve para que los posibles candidatos conozcan el trabajo, las especificaciones enfoca la atención de quienes seleccionan en la lista de calificaciones necesarias para que un solicitante desempeñe el puesto y para determinar si los candidatos son los adecuados.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>Control interno COSO, Traductor Samuel Alberto Mantilla Blanco.

## **Cómo desarrollar un proceso de práctica de selección**

Las pruebas a las que se someten los candidatos constituyen una de las ayudas más eficaces de que se puede disponer para admitirlos en el empleo, cuando se saben administrar con acierto. Dichas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual a veces es difícil de averiguar por otros medios. No quiere decirse con esto que las pruebas de personal constituyen la solución definitiva de los problemas relacionados con la admisión en la empresa. Ciertas características del candidato, que pueden ser importantes para determinar su posible éxito o fracaso en el empleo, no siempre pueden valorarse del todo en las pruebas que hasta ahora se han inventado. Las pruebas selectivas se pueden dividir en tres grupos:

**1. Pruebas profesionales:** Aquellas que evalúan conocimientos propios de una profesión. Evalúan las candidaturas en función de conocimientos imprescindibles para su puesto de trabajo. Son pruebas que independientemente de su formato (examen, cuestionario o ejercicio práctico) y nivel de dificultad, valoran el grado de conocimiento que los candidatos tienen de una materia concreta, por ejemplo, contabilidad, informática, etc.

- Pruebas y exámenes profesionales.
- Cuestionarios técnicos.
- Ejercicios de simulación.

**2. Pruebas psicotécnicas:** Sirven para evaluar el potencial del candidato.

- De aptitud o eficiencia: se centran en evaluar aspectos o aptitudes que sin estar ligadas a un conocimiento concreto del puesto, pueden contribuir a un buen rendimiento en el mismo. Así, por ejemplo, aspectos como el razonamiento

numérico o verbal aportan información muy valiosa para puestos como contables o comerciales.

- Inteligencia general: El rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas. Una calificación alta no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo.
- De personalidad: Informan sobre factores relacionados con la personalidad de los candidatos que influirán en su rendimiento laboral. Factores como la organización, el carácter o el nivel de extroversión de la persona, pueden resultar fundamentales para el puesto.

**3. Dinámicas de grupo:** Es una técnica de evaluación psicológica que sitúa a los sujetos o candidatos en interacción, con el fin de producir conductas observables que propicien la diferenciación y, evaluación de rasgos actitudinales en los mismos. Dichos rasgos actitudinales deben considerarse necesarios o apropiados, para un eficaz desempeño de las funciones propias del puesto de trabajo que tratamos de cubrir. Cada vez son más las empresas que dentro del proceso de selección incluyen ejercicios de grupo. En estos ejercicios, varios candidatos mantienen una reunión que es observada por los técnicos que realizan el proceso y, que evalúan la actuación de cada participante. En ocasiones pueden simularse situaciones profesionales, pero otras se plantean dilemas o incluso cuestiones morales.

- Simulaciones
- Situaciones “reales”
- Situación dual
- Situaciones de grupo.

## **La entrevista**

La entrevista suele ser la prueba determinante en el proceso, de hecho hay procesos de selección que se componen únicamente de esta fase. Pero hay que tener en cuenta que, normalmente, no debe utilizarse como único elemento de evaluación, sino que debe acompañarse de otros métodos que complementen la información. Generalmente está situada al final del mismo y se utiliza para contrastar la información obtenida sobre la persona a lo largo de las fases anteriores. Suele ser también el momento de presentar la organización al candidato, establecer con él una relación personal y darle la oportunidad de resolver algunas dudas respecto a su futuro trabajo.

### **Tipos de entrevistas**

- **Estructurada**

El entrevistador utiliza el mismo cuestionario para todos los candidatos. Las preguntas se encuentran distribuidas según una secuencia lógica (de menor a mayor dificultad, generalmente). Este tipo de entrevistas permite realizar una comparación más directa entre todas las candidaturas, pero a la vez impide que el entrevistador obtenga otra información no recogida en las preguntas y que sí pudiera darse en una entrevista más abierta.

- **No estructurada**

La entrevista tiene el formato de una conversación libre en la que el entrevistador realiza preguntas al azar en función de alguna información que tenga del sujeto que entrevista, consiguiendo a raíz de esas respuestas, otro tipo de cuestiones que pueden realizarse.



- **Mixta**

Consiste en una serie de temas e incluso preguntas que se van a abordar a lo largo de la entrevista y que el entrevistador puede o no utilizar en su totalidad.<sup>13</sup>

#### **4.1.2. Evaluación de Riesgos**

Todas las entidades, sin hacer caso de tamaño, estructura, naturaleza o clase de industria enfrentan riesgos en todos los niveles de su organización, estos riesgos afectan las habilidades de la entidad para sobrevivir. La evaluación de riesgos se refiere al reconocimiento de los factores internos y externos que previenen el alcance de las metas, y la valoración de los riesgos potenciales y el impacto de una variedad de factores.

El resultado de la evaluación puede ayudar a la organización a diseñar, enmendar e implementar las operaciones de control necesarias.

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, los cuales deben evaluarse. Una condición previa para la evaluación es el establecimiento de objetivos, enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente. La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos, No existe una manera práctica para reducir los riesgos a cero.

#### **Objetivos.**

La definición de objetivos es una condición previa para la evaluación de riesgos, primero q todo deben definirse los objetivos a fin que la administración pueda identificar

---

<sup>13</sup> [http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta\\_seleccion.pdf](http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta_seleccion.pdf)

los riesgos y tomar las acciones necesarias para administrarlos. La definición de objetivos, entonces, es una parte clave del proceso administrativo, no es un componente del control interno, pero es un prerequisite para hacer posible el control interno.

El conocimiento de las fortalezas y debilidades de la entidad y las oportunidades y amenazas de la entidad y de las oportunidades y amenazas conducen hacia una estrategia global, generalmente el plan estratégico es establecido de manera amplia, teniendo q ver con el nivel alto de asignación de recursos y prioridades. De la estrategia amplia de la entidad fluyen objetivos más específicos.

### **Categorías de Objetivos**

A pesar de la diversidad de objetivos, pueden establecerse categorías principales:

- **Objetivos de operaciones:** hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo objetivos de desempeño y rentabilidad.
- **Objetivos de información financiera:** hacen referencias a la presentación de estados financieros publicados, que sean confiables incluyendo la prevención de información financiera pública fraudulenta.
- **Objetivos de cumplimiento:** hacen referencias al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las cuales la entidad está sujeta.<sup>14</sup>

### **Identificación de Riesgos.**

El proceso de identificación de riesgos inicialmente se enfoca en detectar cuáles son las fuentes principales de riesgo. Para ello se pueden emplear distintas metodologías como: sesiones de discusión e intercambio de ideas. Para ello es conveniente realizar un análisis FODA o DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), en

---

<sup>14</sup>Control Interno COSO, Traductor Samuel Alberto Mantilla Blanco.

particular los puntos débiles y las amenazas, ofrecerán una visión de los riesgos a los que se enfrenta la entidad.

En sentido general y admitiendo un cierto riesgo tolerable, mediante la evaluación de riesgos se ha de dar respuesta a: ¿es segura la situación de trabajo analizada? El proceso de evaluación de riesgos se compone de las siguientes etapas:

- Análisis del riesgo, mediante el cual se: Identifica el peligro Se estima el riesgo, valorando conjuntamente La probabilidad y las consecuencias de que se materialice el peligro.
- Valoración del riesgo, con el valor del riesgo obtenido, y comparándolo con el valor del riesgo tolerable, se emite un juicio sobre la tolerabilidad del riesgo en cuestión. Si de la Evaluación del riesgo se deduce que el riesgo es no tolerable, hay que Controlar el riesgo.

La evaluación de los riesgos laborales es el proceso dirigido a estimar la magnitud de aquellos riesgos que no hayan podido evitarse, obteniendo la información necesaria para que el empresario esté en condiciones de tomar una decisión apropiada sobre la necesidad de adoptar medidas preventivas y, en tal caso, sobre el tipo de medidas que deben adoptarse.

A nivel empresa, los riesgos pueden ser por factores externos y/o internos, por ejemplo:

**Factores externos:**

- Avances tecnológicos.
- Cambios en las expectativas y gustos de los clientes.
- Nuevas normativas regulatorias.

- Cambios climatológicos.

**Factores internos:**

- Problemas con el sistema de información.
- Calidad profesional de los empleados.
- Aplicación errónea de recursos.

**Clasificación de los Riesgos**

El objetivo de clasificar los riesgos es mostrar los riesgos identificados de una forma estructurada.

**Riesgos:**

- **Operativos:** están relacionados con la habilidad del emprendedor para convertir la estrategia elegida en planes concretos, mediante la asignación eficaz de recursos.
- **Tecnológicos:** mide cual es la exposición del emprendedor a los riesgos tecnológicos derivados de la necesidad de realizar inversiones para asegurar la viabilidad de su proyecto empresarial en un plazo determinado de tiempo o la necesidad de formar a sus empleados en el uso de la tecnología.
- **Competidores:** el tamaño, la capacidad financiera y operativa de los agentes de un sector determinan el grado de rivalidad del mismo y establecen las reglas de juego que cualquier nuevo agente tiene que considerar para operar en ese mercado, esto puede suponer riesgos para el emprendedor.

- **Proveedores:** el papel que jueguen los proveedores en el sector podría generar riesgos para el emprendedor debido a las variaciones en el precio de los productos, a disponer de variedad en la oferta y durante un periodo de tiempo continuo.
- **Clientes:** los clientes podrían ser un foco de riesgo crucial para el emprendedor puesto que son los generadores de ingresos, el riesgo puede proceder de cambios en sus gustos y necesidades, de generar presiones a la baja en los precios.
- **Financiero:** el riesgo financiero hace referencia a la incertidumbre asociada a la gestión efectiva y al control de las finanzas que lleve a cabo el emprendedor, así como a los efectos de factores externos como la disponibilidad de crédito, tipos de cambio, movimientos de los tipos de interés, etc.<sup>15</sup>

### **Identificando opciones para el tratamiento del riesgo**

- **Evitar el riesgo:**

Quando se dice no atacar la causa que probablemente genera el riesgo. Puede ocurrir que ignora el riesgo se efectúe de una manera inapropiada porque exista una actitud de aversión al riesgo, lo cual es una tendencia de muchas personas (frecuentemente influenciada por el sistema interno de la organización).

Evitar de manera inadecuada un riesgo puede incrementar la significancia de otros riesgos.

Aversión al riesgo resulta en:

- Decisiones de ignorar riesgos a pesar de la información disponible y los costos incurridos en el tratamiento de dicho riesgo
- Fallar en el tratamiento del riesgo

---

<sup>15</sup><http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-evaluacion-de-los-riesgos/>

- Trasladar decisiones críticas a terceras partes
- Aplazar decisiones las cuales la organización no puede evitar o
- Seleccionar una opción porque esta representa un potencial menor de riesgo, sin considerar los beneficios.

- **Reducir la probabilidad de la ocurrencia:**

Atacar las causas que lo originan para evitar.

- **Reducir las consecuencias:**

Aplicando nuevos controles

- **Transferir el riesgo:**

Hace referencia a buscar respaldo y compartir con un tercero alguna proporción del riesgo. Se utilizan mecanismos tales como contratos, pólizas de seguro y cambios en las estructuras organizacionales (descentralización, alianzas, etc.). El trasladar el riesgo a un tercero, o físicamente a otro lugar, reducirían el riesgo para la organización original, pero puede que el nivel total de riesgo no disminuya para las partes involucradas.

Cuando el riesgo es trasladado total o parcialmente, la organización que transfiere al riesgo adquiere un nuevo riesgo, esto es, que la organización a la cual se ha transferido el riesgo no lo administre efectivamente.

- **Retener el riesgo:**

Luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido, puede quedar un riesgo residual el cual se debe retener. Se deben elaborar planes para administrar las consecuencias de estos riesgos y esto incluye identificar el medio de autofinanciamiento del riesgo. Los riesgos también pueden retenerse por defecto, por ejemplo cuando se falla en identificar y/o transferir apropiadamente el tratamiento del riesgo.

La reducción de la consecuencia y probabilidad se refiere al control del riesgo. El control al riesgo incluye determinar el beneficio relativo de incorporar nuevos controles a la luz de la efectividad de los controles existentes. Los controles pueden involucrar la efectividad de las políticas, procedimientos o cambios físicos<sup>16</sup>.

### **Matriz de Riesgo.**

Es una herramienta fundamental, para evaluar los controles que deben estar presentes tanto en las aplicaciones como en su entorno. Seleccionadas aquellas funciones que constituyen riesgos y causas de riesgos que pueden ser evaluadas con precisión, determinando aquellas, que por débiles o insuficientes, actúan adversamente o con un efecto inversamente proporcional al esperado (causas de riesgo).

La metodología adoptada, se diseñará, validará y documentará la matriz de riesgos Institucional de la institución en la cual se identificarán los factores de riesgo, impactos o consecuencias potenciales de su materialización, nivel de riesgo, controles existentes, nivel de exposición y severidad e indicadores.

### **Principales pasos para su elaboración:**

1. Identificación de las principales funciones desde punto de vista de control.
2. Identificación de los principales Riesgos Globales.
3. Definición consensuada de las distintas categorías de riesgo y asignación a las diversas unidades (de negocios, operativas, funcionales, de soporte, etc.). Lo anterior implica la definición de los riesgos.

---

<sup>16</sup>Rodrigo Estupiñan Gaitán, Administración de o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna, Bogotá, Ecoe Ediciones 2006.

4. Ponderación de los riesgos según su importancia relativa Una vez definidos los riesgos se acuerda el grado o nivel de riesgo cuantitativo que representa éste en la línea de negocio, producto o servicio.
5. Calificación de los Riesgos v/s funciones (nulo, bajo, medio, alto) y aplicación de ponderaciones.

*¿Qué es una calificación de riesgos?* La calificación de riesgo es una opinión independiente, objetiva y técnicamente fundamentada acerca de la seguridad de un determinado proceso, donde se identifica la probabilidad de que un riesgo pueda darse.

Se debe seleccionar un código de la siguiente categoría:

<b>Código</b>	<b>Probabilidad del Riesgo</b>
1	Nulo
2	Bajo
3	Medio
4	Alto

**Nulo:** no existe riesgo

**Bajo:** ocasionalmente podría presentarse

**Medio:** puede presentarse con más frecuencia

**Alto:** es probable que ocurra muchas veces

Se llevará a cabo un proceso de Jerarquización de dichos riesgos e identificará para cada línea de negocio, producto o servicio las actividades o procesos claves o sensibles que influyen en el nivel de riesgo definido anteriormente.



6. Gestión efectiva de los riesgos (capacidad de logro – mitigación de los riesgos), fuerte, medio, débil.

*¿Qué es la gestión efectiva de los riesgos?* Es el conjunto de políticas, instrumentos y medidas orientadas a la previsión, la reducción y el control permanente de los factores de riesgo de una empresa.

Se debe seleccionar un código de la siguiente categoría:

<b>Código</b>	<b>Gestión del Riesgo</b>
1	Débil
2	Medio
3	Fuerte

**Débil:** No se han definido políticas, instrumentos ni medidas para controlar el riesgo.

**Medio:** Se han definido algunas políticas, instrumentos o medidas para controlar el riesgo.

**Fuerte:** Se han definido políticas claras, e instrumentos y medidas específicas para controlar el riesgo.

7. Ajuste de la Matriz de Riesgo.

La Matriz deberá ser ajustada para recoger experiencias externas e internas y hacerla consistente con las “Mejores Prácticas Internacionales”, las tendencias del mundo farmacéutico y la situación particular de cada empresa.

El proceso de ajuste será continuo, por lo que deberá ser llevado a cabo por la propia empresa.

### **Ejemplo de Matriz de Riesgos**

Riesgo N°	Área Relacionada	Riesgo	Control Sobre el Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia	Acciones para Disminuir el Riesgo

#### **4.1.3. Actividades de Control**

Las actividades de control se refieren al diseño de un marco de control abarcador y la creación de procedimientos de control en todos los niveles. Esto garantiza que las instrucciones de la junta y los gerentes se ejecuten, incluyendo las aprobaciones, autorizaciones, certificaciones, reajustes, reexaminaciones, inventarios de rutina, verificación de registros, división del trabajo, garantía de la seguridad de bienes, proyectos, presupuestos o comparaciones con los resultados previos. Orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.<sup>17</sup>

Las actividades de control se establecerán por áreas y serán ejecutadas en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión.

Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad:

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

---

<sup>17</sup>Control interno COSO, Traducción Samuel Alberto Mantilla Blanco.

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.

### **Tipos de Actividades de Control**

Existen diferentes descripciones de tipos de actividades de control que van desde controles preventivos a detectivos, manuales, informáticos y controles de dirección. A continuación se ejemplifican la gama y variedad de actividades de control:

- **Análisis efectuados por la dirección:** Los resultados obtenidos se analizan con los presupuestos, con el fin de evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos. Las acciones de la dirección relacionadas con el análisis y el seguimiento representan actividades de control.
- **Gestión directa de funciones por actividades:** Los responsables de diversas funciones o actividades revisan los informes sobre los resultados logrados.
- **Proceso de información:** Realización de control para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.
- **Controles físicos:** Los más conocidos son los inventarios o recuentos físicos en los cuales se comprueba su existencia física con los registros de la compañía.
- **Indicadores de rendimiento:** Los indicadores pueden actuar como control de las operaciones o puede ser relativo a la información financiera. Por ejemplo fluctuaciones de los precios de compra (operacional) o dicha información se utiliza para seguir los resultados financieros, el análisis de los indicadores contribuye al control relativo a la información financiera.

- **Segregación de funciones:** Hace al reparto de las tareas entre los empleados para que existe un control por oposición, un ejemplo sencillo sería que un vendedor no pueda modificar y aprobar los precios de ventas o los porcentajes de las comisiones recibidas por las ventas.<sup>18</sup>

Las actividades de control se respaldan en dos elementos importantes: políticas y procedimientos. Las políticas determinan que es lo que se debería hacer, y los procedimientos determinan las acciones a llevar a cabo para cumplir las políticas.

La dirección debería establecer los planes de acción necesarios para afrontar los riesgos evaluados. Las acciones determinadas también resultarán útiles para la definición de las operaciones de control, dado que su aplicación se encuentra orientada a garantizar su ejecución correcta.

### **Tipos de Control**

Las actividades de control ocurren a lo largo de la organización en todos los niveles y todas las funciones, incluyendo los procesos de aprobación, autorización conciliaciones etc. Las actividades de control se clasifican en;

- Controles preventivos
- Controles detectivos
- Controles correctivos
- Controles manuales o de usuarios
- Controles de computo o de tecnología de información
- Controles administrativos

---

<sup>18</sup>Control Interno, Estructura Conceptual Integrado.  
Manuel Alberto Mantilla Blanco, Pág. 62.

Las actividades de control deben ser apropiadas para minimizar los riesgos, el personal realiza cada día una gran variedad de actividades específicas para asegurarse de que la organización se adhiera a los planes de acción y al seguimiento de la consecución de objetivos.<sup>19</sup>

### **Manual de Políticas y Procedimientos.**

**Manual de Políticas:** Documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias. Políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

**Manual de Procedimientos:** es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

### **Controles sobre los sistemas de información**

Los sistemas de información desempeñan un papel fundamental en la gestión de las empresas, es por ello que deben ser obviamente controlados, las empresas utilizan sistemas informáticos para generar la información.

---

<sup>19</sup>Estupiñan Gaitán, Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna, Bogotá, Ecoe Edición

**Los controles efectuados sobre los sistemas pueden agruparse en dos categorías:**

- ✓ **Controles generales:** los controles generales incluyen comúnmente los controles sobre las operaciones del centro de datos la adquisición y mantenimiento del software del sistema, la seguridad de acceso y el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones del sistema. Algunos ejemplos pueden ser:
  - Controles sobre las operaciones del centro de proceso de datos: incluyen la organización y planificación de trabajos, procesos de salvaguarda de datos, etc.
  - Controles sobre el software: controles sobre la adquisición y mantenimiento del software necesario para su correcto funcionamiento.
  - Controles sobre la seguridad de acceso: estos controles permiten proteger al sistema contra ingresos y usos no autorizados, limitando el acceso sólo a los usuarios habilitados.
  - Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones: apunta a las metodologías implementadas por las empresas con el fin de controlar los costos elevados que se asocian al desarrollo y mantenimiento.
  
- ✓ **Controles de aplicación:** como su nombre lo indica, los controles de aplicación están diseñados para controlar aplicaciones en proceso, ayudando asegurar que el procesamiento sea completo y exacto, autorización y validación de las transacciones.

Está diseñado para el control del funcionamiento de las aplicaciones, asegurando la totalidad y exactitud en el proceso de transacciones, su autorización y validez, como por ejemplo:

- Comprobaciones de formato.
- Existencia y razonabilidad de los datos.

## **Relación entre Controles Generales y de Aplicación**

Los controles generales son necesarios para asegurar el funcionamiento adecuado de los controles de aplicación que dependen de los procesos informáticos. Si los controles generales no son adecuados, no es posible apoyarse en los controles de aplicación que suponen que el sistema propiamente dicho funciona correctamente.<sup>20</sup>

### **4.1.4. Información y Comunicación**

Actualmente dada la facilidad y la disponibilidad, las organizaciones tienen acceso a un gran caudal de datos, existen algunos que son útiles y relevantes para la empresa y para la realización de los objetivos. Esa gran base de datos, al ser útil para la organización pasa a ser información necesaria para la consecución de sus actividades y fines. La información recogida debe ser relevante para la gestión del negocio, además de ser clara y oportuna.<sup>21</sup>

### **Información**

La información se refiere a los blancos de un sistema informático, tales como reconocimiento, consideración, procesamiento y reportaje. El sistema incluye las informaciones financieras o no financieras relacionadas con las operaciones, los informes financieros y el cumplimiento de los reglamentos.

La información es necesaria para el progreso de los objetivos fijados por la organización tanto información interna como externa. Con la información oportuna, precisa y fiable la dirección puede tomar decisiones precisas y congruentes con sus objetivos.

---

<sup>20</sup>Control interno COSO, Traducción Samuel Alberto Mantilla Blanco.

<sup>21</sup>Control interno COSO, Traducción Samuel Alberto Mantilla Blanco.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y difundir los datos útiles para la empresa. Estos sistemas de información pueden ser informatizados, manuales o un mix entre ambos.

Además de organizar, procesar y brindar información, los sistemas de información funcionan como herramientas de supervisión.

Los sistemas de información pueden ser:

- **Formales:** Es la comunicación en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa. Esta comunicación suele utilizar medios tales como los murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, etc.
- **Informales:** Es la comunicación en donde el mensaje circula entre los integrantes de la empresa sin conocer con precisión el origen de éste, y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa. Un ejemplo de este tipo de comunicación es el “rumor”, el cual corre de persona a persona, y aunque nadie se responsabiliza de su veracidad, se toma como una verdad. El rumor puede ser negativo para la empresa si es que crea un ambiente de tensión, expectativa y desasosiego entre el personal.

Los sistemas de información forman parte de las actividades operativas, no sólo sirven para brindar información útil para la toma de decisiones, sino que también sirven para llevar a cabo iniciativas estratégicas. En la medida que se vayan utilizando los sistemas, la entidad podrá identificar mejor las necesidades del mercado, facilitando entonces la implementación de estrategias empresariales proactivas en vez de reactivas.



La toma de decisiones acertadas y adecuadas dependerá de la calidad de la información utilizada. Resulta necesario que los informes ofrezcan los suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz. La calidad de la información dependerá, entre otros, de los siguientes factores:

- Contenido: Está toda la información necesaria.
- Oportunidad: Tiempo de obtención adecuado.
- Actualidad: Información reciente.
- Exactitud: Contiene datos correctos.
- Accesibilidad: Fácil obtención por las personas adecuadas.

Resulta esencial para la implementación de los controles, disponer de información (adecuada, oportuna y accesible), además la calidad de la información va a depender del desarrollo de las actividades de control efectuadas que garantizan en principio dicha calidad.

### **Comunicación**

La comunicación se refiere a la disseminación de la información a varias personas, y a las comunicaciones internas y externas. El sistema de control interno requiere información desde la planificación de la producción a la supervisión, y ofrece un mecanismo para que la persona obtenga la información específica que requiera.

Los sistemas de información deben proporcionar información a las personas adecuadas, entonces podemos decir que lógicamente la comunicación es inherente a los sistemas de información. La información no comunicada a las personas adecuadas pierde efecto y sentido, dado que ésta debe servir para que puedan cumplir con sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de cumplimiento.

El personal debe recibir el mensaje claro desde la alta dirección, es por ello que la claridad y la eficacia de la comunicación del mensaje son importantes. Cada persona miembro de la organización debe entender los aspectos relevantes del sistema de control interno, como funcionan y saber cuál es su papel y responsabilidad en el sistema, de no ser así es muy probable la consecución de problemas y violaciones a los controles establecidos.

El personal de una empresa debe conocer, además de sus responsabilidades, como éstas se relacionan con el trabajo de los demás, y como afecta cualquier desvío de sus actividades en el resto con el fin de tomar las medidas correctivas adecuadas.<sup>22</sup>

### **Tipos de comunicación**

- **Interna:** enlaza los distintos niveles jerárquicos y departamentos, puede ser ascendente, descendente u horizontal.
- **Externa:** existe necesidad de comunicación apropiada no solamente con la entidad sino hacia el exterior por lo tanto el aporte del entorno de la entidad es importante ya que podrían brindar información que ayude a una mejor implementación estos podrían ser los mismos proveedores, clientes o los reguladores legales (Ministerio de Hacienda, AFP's, ISSS, MINTRAB, Ministerio de Salud) de la entidad.

Dentro de la organización se utilizan una serie de sistemas, medios e instrumentos para la comunicación, entre ellos podemos citar:

- Memorándum.
- El fax.
- Correo Electrónico.
- Mensajería.
- Videoconferencia.

---

<sup>22</sup><http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-informacion-y-comunicacion/>

Todas ellas son importantes, aunque poco a poco algunas de ellas están quedando subordinadas a determinados actos, como por ejemplo la carta, cada vez se usa menos, ya que con el fax y el correo electrónico se han vuelva más utilizados.

#### **4.1.5. Supervisión y Monitoreo**

La existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica durante el proceso de implementación para mantenerla en un nivel adecuado dentro del control interno. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados y esto deberá hacerse con la ayuda de todos los que tienen relación tanto directa como indirecta con la entidad y sin imponer sino concientizar de los beneficios que se obtendrán con tales manuales y por ende lo saludable que vendría su aplicabilidad.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales durante el monitoreo en el proceso de implementación. Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real estas podrían significar mucho porque van sobre la marcha de la empresa y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias que en el camino vayan surgiendo.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del proceso: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

La empresa debe confeccionar un plan durante el proceso de implementación que contemple:

- El alcance de la evaluación
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La factibilidad del manual que se desea realizar
- Definir asuntos de mayor riesgo y a los cuales se deberá monitorear.
- Programa de capacitaciones y de evaluaciones.
- Evaluaciones y metodología que se deberá establecer.
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades que le sean encontradas al sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes. El proceso de implementación requiere que sea monitoreado continuamente, este proceso valora la calidad y el desempeño de los puntos establecidos en los riesgos que pudiese tener la entidad.

Esto es realizado mediante acciones de monitoreo, evaluaciones separadas o una combinación de las dos. El monitoreo ocurre en el curso de las operaciones, pero también puede darse durante se implementa el manual de control interno puesto que también incluye las actividades regulares de administración y supervisión. El monitoreo asegura que el control interno continúe operando efectivamente, este proceso implica la valoración, por parte del personal apropiado, del diseño y de la operación de los controles en una adecuada base de tiempo y realizando las acciones necesarias.

El monitoreo se hará a través de la reelaboración de conciliaciones, arqueos con la ayuda de los documentos que continuación se mencionan estados de cuentas a las instituciones financieras pertinentes y vales de caja.

Verificar los asientos contables coincida con los vaucher, facturas, recibo u otro tipo de comprobantes de los pagos realizados. Para las compras de inventarios deberán

revisar los documentos que amparan dichas compras confrontándolos con los cheques o desembolsos emitidos por la empresa solicitando un estado de cuenta y verificando órdenes de compra.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados ya que es de más fácil comprensión.

### **Actividades de monitoreo**

Son múltiples las actividades que sirven para monitorear la efectividad en la implementación de un manual de control interno, deberá la administración monitorear el debido proceso donde formen parte todas las áreas o departamentos de la entidad a fin de que el monitoreo se haga de forma preventiva tratando de no llegar a correcciones muy abruptas para toda la empresa.

Para una adecuado monitoreo se deben tener en cuenta las siguientes reglas:

- El personal debe obtener evidencia de que el control interno está funcionando.
- Sí las comunicaciones externas corroboran la información generada internamente.
- Se deben efectuar comparaciones periódicas de las cantidades registradas en el sistema de información contable con el físico de los activos.
- Revisar si se han implementado controles recomendados por los auditores internos y externos; o por el contrario no se ha hecho nada o poco.
- Sí son adecuadas, efectivas y confiables las actividades del departamento de la auditoría interna.

El alcance y frecuencia de las evaluaciones dependerá de la evaluación de riesgos y de la eficiencia de los procesos de supervisión. Los sistemas de control interno

evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse. Es decir que es necesario actualizar dichos procedimientos hasta hacerlos acordes a las variaciones que va sufriendo la organización a lo largo de su ciclo de vida.<sup>23</sup>

Los controles internos deben ser “monitoreados” constantemente para asegurarse de que el proceso se encuentra operando como se planteó y comprobar que son efectivos ante los cambios de las situaciones que les dieron origen. El alcance y la frecuencia del monitoreo depende de los riesgos que se pretenden cubrir. Las actividades de monitoreo pueden ser implementadas en los propios procesos del negocio o a través de evaluaciones de evaluaciones separadas de la operación, es decir, mediante auditoría interna o externa. Los controles internos se deben implementar en los procesos del negocio, sin inhibir el desarrollo del proceso operativo.<sup>24</sup>

#### **4.2. Fortalecimiento de la Gestión Operativa**

La gestión operativa es un proceso por el cual se orienta, se previene, se emplean los recursos y esfuerzos para llegar a una meta, un fin, un objetivo o a resultados de una organización todas estas obtenidas por la secuencia de actividades además de un tiempo requerido diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables, salvaguarda de los recursos

El fortalecimiento de la gestión operativa está orientado hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas.

---

<sup>23</sup>[http://www.auditool.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=965:-coso-parte-5-monitoreo-y-supervision&catid=46:cursos-en-linea-de-control-interno&Itemid=28](http://www.auditool.org/index.php?option=com_content&view=article&id=965:-coso-parte-5-monitoreo-y-supervision&catid=46:cursos-en-linea-de-control-interno&Itemid=28)

<sup>24</sup>Estupiñan Gaitán Rodrigo, Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna, Bogotá, Ecoe Ediciones 2006.

Abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso. El fortalecimiento de la gestión operativa ayudara a la empresa a ser más competitiva, Además, es especialmente necesario controlar y reducir los riesgos.<sup>25</sup>

### **Calidad en los procesos operativos.**

El control interno no es un evento o circunstancia, sino una serie de acciones que penetran las actividades de una entidad. Tales acciones son penetrantes y son inherentes a la manera como la administración dirige los negocios.

El proceso de los negocios, que es conducido a lo largo de las unidades o funciones de la organización, es administrado mediante el proceso básico gerencial de planeación, ejecución, monitoreo. El control interno es parte de ese proceso y está integrado al mismo, les facilita funcionar y monitorear su conducta y relevancia continuadas, es una herramienta utilizada por la administración, no un sustituto de la administración.

Esta conceptualización de control interno es muy diferente a la perspectiva de algunos observadores quienes ven el control interno como un añadido a las actividades de la entidad, o como una carga necesaria, impuesta por los reguladores o por los dictados de burócratas extremadamente celosos. El sistema de control interno esta entrelazados con las actividades de operación de una entidad y fundamentalmente existe por razones de negocio. Los controles internos son más efectivos cuando se construyen dentro de la infraestructura de la entidad y son parte de esencia de la empresa.

---

<sup>25</sup>[http://www.degerencia.com/articulo/los\\_cinco\\_componentes\\_del\\_control\\_interno](http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno)

Los controles construidos pueden afectar directamente la capacidad de una entidad para alcanzar sus objetivos y soporta las iniciativas de calidad de los negocios. La búsqueda de calidad está directamente relacionada con la manera como se dirigen los negocios, y por la manera como ellos son controlados. Las iniciativas de calidad hacen parte de la estructura de operación de una empresa, lo cual es evidenciado por:

- Los ejecutivos principales buscan asegurar los valores de calidad se construyan de la manera como la compañía hace negocios,
- Estableciendo objetivos de calidad enlazados con la recolección y análisis de información de la entidad y otros procesos.
- Usando el conocimiento de prácticas competitivas y expectativas de los clientes para dirigir el mejoramiento continuo de la calidad.

Esos factores de calidad van paralelos en los sistemas de control interno efectivos. De hecho, el control interno no está solamente integrado a los programas de calidad sino que usualmente es fundamental para su éxito.<sup>26</sup>

#### **4.2.1. Efectividad y Eficiencia de las Operaciones.**

Como toda organización, las asociaciones sin fines de lucro requieren del mismo control de sus actividades y el registro de sus operaciones diarias, es por ello que dentro de su legislación, se establece los lineamientos contables que ofrecen a ella, cualquiera sea el tipo, una base para la toma de decisiones al mismo tiempo que facilita el órgano oficial supervisor o director una información más precisa de las actividades de la organización.

---

<sup>26</sup>Mantilla D., Samuel Alberto, Control Interno Informe COSO, Cuarta edición



Para crecer y mejorar la rentabilidad, las organizaciones necesitan enfocarse en la eficiencia y efectividad de sus operaciones – reducir costos, incrementar ingresos, mejorar la gestión y el control, mejorar la operación y dar el mejor uso a los activos.

La eficacia, es el grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuanto de los resultados esperados se alcanzó, la eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos.

La eficiencia es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible, se busca optimizar los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

Los auditores deben comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Debemos también considerar la durabilidad, belleza, presentación del producto, si fuese el caso y grado de satisfacción de aquellos a quienes está destinado.

#### **4.2.2. Confiabilidad de la Información Financiera.**

Para que una información sea fiable debe ser imparcial, objetiva, verificable, constituir una representación fiel de los hechos que pretenden ser puestos de manifiesto y prudente. Se debe considerar que los activos o ingresos no se sobrevaloren y que los pasivos exigibles o los gastos no se subvaloren es un principio conservador enfocado a la salvaguarda del patrimonio empresarial y garantizar su futuro.

La información financiera, como sabemos, posee esta cualidad cuando su contenido es congruente con las transacciones y eventos sucedidos para que los usuarios generales, directores o administradores la utilicen para tomar decisiones basándose en ella. Para ser confiable la información que recogeremos, esta debe:

- Reflejar en su contenido, transacciones y otros eventos realmente sucedidos (veracidad)
- Tener concordancia , es decir que tenga un seguimiento coherente entre su contenido y lo que se pretende representar (representatividad)
- Encontrarse libre de sesgo o prejuicio (objetividad)
- Poder comprobarse y validarse (verificabilidad)
- Contener toda aquella información que pueda influir en la toma de decisiones de los usuarios generales (información suficiente)

La información financiera de la empresa debe poseer las características cualitativas primarias de la información financiera, las cuales son: confiabilidad, la relevancia, la comprensibilidad y la comparabilidad. Además se verificara que cumplan con las características cualitativas secundarias orientadas a la confiabilidad son la veracidad, la representatividad, la objetividad, la verificabilidad y la información suficiente.<sup>27</sup>

#### **4.2.3. Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.**

El cumplimiento de las normas y leyes aplicables es parte fundamental para el funcionamiento de la empresa, debido a que son guías generales y/o específicas establecidas, con el objeto de promover una sana administración de los recursos de las entidades en el marco de una adecuada estructura del control interno, estableciendo las pautas básicas y guían el accionar de las entidades hacia la búsqueda de la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones.

Las Normas y leyes tienen como objetivo:

- Servir de marco de referencia en materia de control interno para las prácticas y procedimientos administrativos y financieros.

---

<sup>27</sup><http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/erbr/2v.htm>

- Orientar la formulación de normas específicas para el funcionamiento de los procesos de gestión e información gerencial en las entidades,
- Proteger y conservar los recursos de la entidad, asegurando que las operaciones se efectúen apropiadamente.
- Controlar la efectividad y eficiencia de las operaciones realizadas y que éstas se encuentren dentro de los programas y presupuestos autorizados.
- Permitir la evaluación posterior de la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones, a través de la auditoría interna o externa, reforzando el proceso de responsabilidad institucional y.
- Orientar y unificar la aplicación del control interno en las entidades públicas.

La entidad tiene ciertos factores regulatorios, los cuales representan una clave para el correcto funcionamiento de la entidad, por tanto el cumplimiento de tales normativas y el respeto a las entidades reguladoras, se hace necesario y sobre todo obligatorios, para el funcionamiento legal, social y productivo de la entidad en investigación. De tal forma, que se hace menester la comprobación de las licencias, permisos, decretos o cualquier otro comprobante que sirva como evidencia de que la entidad está autorizada a ejercer en el campo de la salud.<sup>28</sup>

#### **4.2.4. Salvaguarda de los Recursos.**

El control interno permite buscar métodos efectivos mejoren la protección de los recursos de la entidad, se pretende establece controles que contribuyan a la salvaguarde de los recursos o en su defecto fortalecer aquellos controles que de alguna forma presenten debilidades, anomalías o sean demasiado superfluos; que pueden ser considerados como contables o administrativos, dentro de los cuales, verificaremos:

---

<sup>28</sup>[http://www.bayer.es/ebbsc/export/sites/es\\_internet/es/\\_galleries/otros/compliance\\_espanol.pdf](http://www.bayer.es/ebbsc/export/sites/es_internet/es/_galleries/otros/compliance_espanol.pdf)

- Los controles contables comprendan el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es la salvaguardia de los bienes y la fiabilidad de los registros financieros.
- Los controles administrativos se relacionen con las normas y los procedimientos existentes en la empresa vinculados a la eficiencia operativa y al acatamiento de las políticas de la administración. Estos controles normalmente, sólo influyen indirectamente en los registros contables.

La salvaguarda comprende medidas de conservación y protección de los activos existentes en la empresa; para contribuir con este propósito se realizaran las siguientes actividades:

- Inspecciones periódicas
- Contratación de Seguros
- Cronograma y contratación de servicios de mantenimiento y asistencia técnica.
- Toma de inventarios físico periódicos<sup>29</sup>

### **4.3. Diseño de un Sistema Contable**

El sistema contable consiste en la documentación mercantil, los registros y los informes, además del conjunto de los procedimientos que se emplean para registrar las transacciones y reportar sus efectos.

La operación del sistema contable se inicia con la preparación de una forma o documento (factura o cheque) continuando después con la captación de los datos registrados en el documento y su respectivo flujo a través de los pasos del sistema que

---

<sup>29</sup> <http://www.tesisde.com/search/como-salvaguardar-los-activos-fijos-de-una-empresa/1/>

son: el registro, la clasificación, el proceso resumen y la información resultante. En realidad, el sistema contable es un sistema de procesamiento de datos.

### **Sistema Contable Computarizado**

La diversidad de operaciones y/o actividades que las empresas realizan en la actualidad hacen imprescindible la utilización de Sistemas Contables Computarizados acorde a sus necesidades específicas.

El diseño del sistema contable computarizado es importante porque alrededor de esta giran los demás sistemas dentro la empresa, el objetivo más importante es el ordenamiento, que nada este desubicado y que exista una relación con los procesos contables, porque un hecho contable controlado es camino de una información que permite el real objetivo de la contabilidad, que es un instrumento vital para la toma de decisiones.

La ausencia de un sistema contable computarizado en la empresa, se constituye en factor determinante para el desconocimiento de la Situación Económica Financiera que no permite tomar decisiones en forma oportuna. Diseñar un sistema contable computarizado permitirá a la empresa, mejorar su estructura organizativa y contar con información económica financiera para la correcta toma de decisiones en la administración del mismo.

### **Sistemas De Información**

Un sistema de información contable, con frecuencia llamado simplemente un sistema de información, es la combinación del personal, registros y los procedimientos que usa un negocio para cumplir con sus necesidades rutinarias de información financiera. Debido a que cada negocio tiene necesidades de informaciones diferentes, cada uno usa

un sistema de información contable distinto. Para su máxima efectividad el sistema de información se adapta a las necesidades específicas del negocio.

El sistema de contabilidad es el pegamento que mantiene juntas las diversas partes de una organización. Ayuda a los gerentes a cumplir exitosamente con sus responsabilidades.

### **Diseño y puesta en marcha del sistema de contabilidad.**

El sistema de información contable se inicia con un diseño. El gerente y el diseñador estudian las metas y la estructura organizacional de la empresa. También identifican las necesidades de información de la gerencia, analizando en detalle las tareas de procesamientos de información. El diseñador tiene que tomar en cuenta el personal que opera el sistema, los documentos e informes a producir y el equipo que se utilizara. Casi todos los sistemas de información usan una computadora, al menos para algunos trabajos. Algunas firmas de contadores públicos se especializan en el diseño de sistemas contables para sus clientes.

### **Modelo básico de procesamiento de la información**

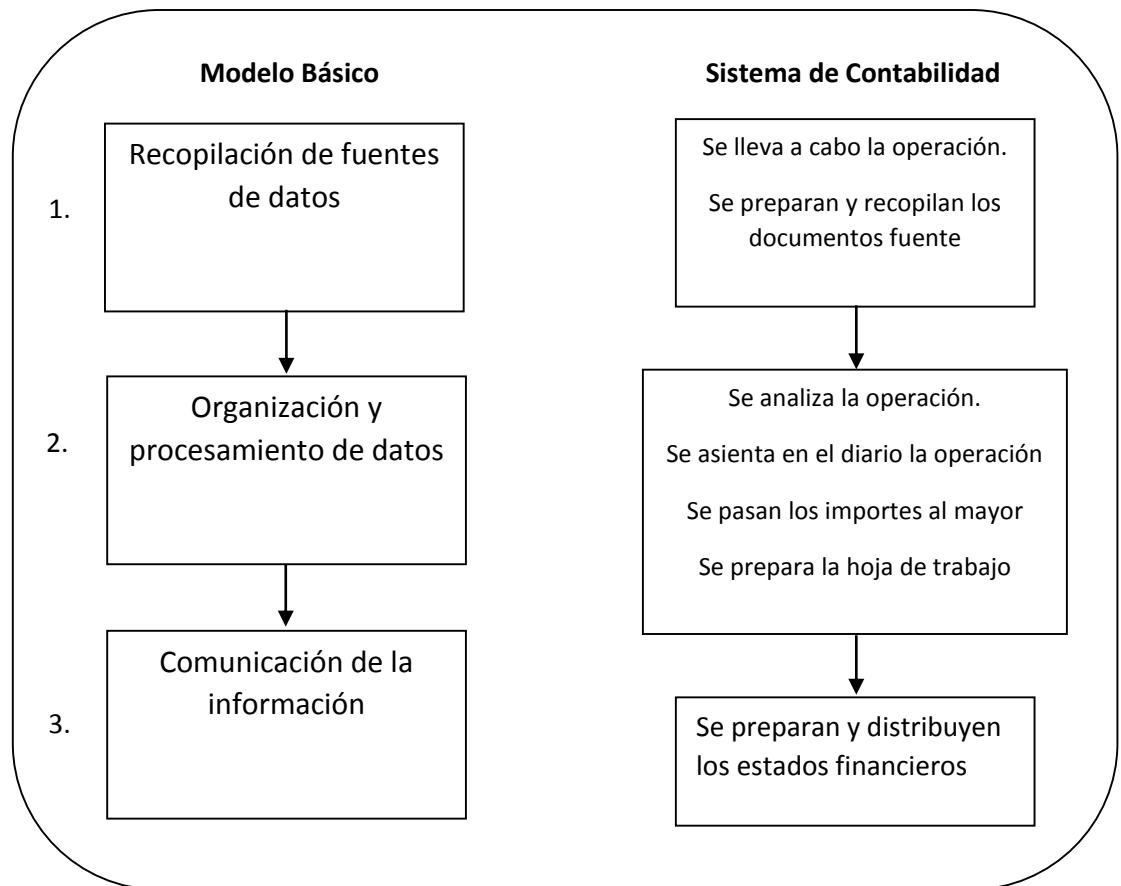
Procesar la información significa recopilar, organizar procesar información y comunicarla a los usuarios de los estados. Además los gerentes usan la información contable.

1. La fuente de información del sistema de contabilidad son los documentos que producen las operaciones del negocio, como es el caso de las facturas y los cheques cancelados.
2. Para organizar y procesar la información se necesita el análisis de la operación, el asiento de diario, el pase al mayor y la preparación de la hoja de trabajo.
3. El resultado es información, es decir los estados financieros.

## Un sistema de información efectivo

Todo sistema de información contable de un negocio sigue un modelo básico. Un sistema de información bien diseñado también ofrece control, comparabilidad, flexibilidad y una relación aceptable de costo/beneficio.

Aquí un modelo de procesamiento de información y el sistema de contabilidad:



- **Control:** Un buen sistema de contabilidad le da a la administración control sobre las operaciones. Los controles internos son los métodos y procedimientos que usa

un negocio para autorizar las operaciones, proteger sus activos y asegurar la exactitud de sus registros contables.

- **Comparabilidad:**

Un sistema de información cumple con la pauta de comparabilidad cuando opera sin problemas con la estructura, el personal y las características especiales de un negocio en particular.

- **Flexibilidad**

Las organizaciones evolucionan. Desarrollando nuevos productos, se deshacen de operaciones no rentables y ajustan la escala de remuneraciones de los empleados. Con frecuencia los cambios en el negocio requieren cambios en el sistema de contabilidad. Un sistema bien diseñado cumple con la pauta de flexibilidad si puede asimilar esos cambios sin necesidad de una revisión completa. En la mayor parte de las organizaciones es raro que se cambie por completo los sistemas.

**Relación aceptable de Costo/Beneficio.**

En un sistema de contabilidad se puede tener control, comparabilidad y flexibilidad, pero eso cuesta dinero. En algún punto del costo del sistema supera a sus beneficios. La identificación de ese punto es el trabajo del contador como analista de sistemas y del gerente como usuario de la información.

Tómese en cuenta el creciente número de negocios que han comprado computadoras. Para muchas compañías la computadora ahorra tiempo y dinero y da como resultados mejores decisiones. Por lo general los beneficios exceden el costo de un sistema de computación sencillo. En otros casos los ahorros no son suficientes para justificar el costo de un sistema cada vez más complejo.



## **Procesamiento de datos en computadora**

Gran parte del procesamiento de información en los negocios se realiza mediante computadoras. Las computadoras ofrecen ventajas importantes en cuanto a exactitud y el volumen de trabajo contable que se puede llevar a cabo.

### **Componentes de un sistema de computación**

Los componentes de un sistema de procesamiento de datos en computadoras son el equipo (hardware), los programas (software) y el personal.

- **Equipo.** El hardware de las computadoras es el equipo que compone el sistema. El sistema central se caracteriza por una sola computadora que puede manejar un gran volumen de operaciones con mucha rapidez. Se puede utilizar localmente o por empleados en diversas ubicaciones. Los empleados introducen la información al sistema mediante terminales lejanas. En los sistemas grandes los empleados pueden estar distribuidos por todo el mundo pero teniendo acceso a la misma computadora. Los sistemas más pequeños llamados minicomputadoras, operan como los sistemas grandes pero en una escala menor.
- **Programas.** El software o programas de las computadoras son el grupo de programas, o instrucciones, que hacen que la computadora realice el trabajo deseado. En un sistema de computación las operaciones no se introducen en los registros contables mediante asientos de un diario. Se efectúan mecanografiando en un teclado similar al de una máquina de escribir. El teclado está conectado con la computadora que convierte la información mecanografiada en instrucciones que usa la computadora para procesar los datos. En algunos sistemas la información se introduce en la computadora mediante tarjetas perforadas.

- **Personal.** En un sistema de computadora central el personal de computación incluye un analista de sistemas, un programador y un operador de la máquina. El analista de sistemas diseña el sistema, sobre la base de las necesidades de información del gerente y la información contable disponible. Es el trabajo del analista diseñar sistemas que conviertan los datos en información útil, al menor costo posible. El programador escribe los programas (instrucciones) que dirigen las operaciones de la computadora. El operador de la computadora maneja la máquina.

### **Procesamiento por lotes en contraste con el procesamiento en líneas**

Las computadoras procesan la información en dos formas principales, en lotes y en líneas. El procesamiento en lotes maneja las operaciones similares a un grupo, o lote. Los sistemas de contabilidad de nóminas usan el procesamiento por lotes. Suponga que cada empleado llena una hoja de tiempos semanal donde muestra el número de horas trabajadas. En la computadora ya está almacenado el salario por hora del empleado y las deducciones de la nómina. El operador de la maquina introduce las horas trabajadas y la computadora las multiplica por el sueldo por hora para determinar la remuneraciones bruta de cada empleado. La computadora rebaja las deducciones para calcular el sueldo neto e imprime los cheques de nómina por el importe neto. También imprime el informe de la nómina semanal y actualiza las cuentas del mayor, todo en una operación por lotes.

El procesamiento en línea maneja la información de la operación en forma continua, con frecuencia desde diversas ubicaciones, en lugar de hacerlo en lotes de una sola ubicación. En tiendas de ventas al detalle, la caja registradora hace algo más q dar el cambio. También opera como una terminal de computadora. Cuando se compra mercancía al crédito en cualquier sucursal de una misma tienda, la operación e registra directamente en el centro de procesamiento de datos de dicha empresa, desde la caja registradora de la tienda.

### **Visión general de un sistema de información contable**

El propósito de un sistema de información contable es elaborar los estados financieros y los demás informes usados por los gerentes, acreedores y personas interesadas en evaluar el negocio. Las compañías usan las conmutadoras para cumplir necesidades específicas. El sistema de contabilidad de una compañía quizás utilice la computadora para las cuenta por cobrar y los ingresos de efectivo y un sistema manual para el resto de sus operaciones. Otros negocios quizás computaricen las nóminas, las cuentas por pagar y los desembolsos de efectivo, contabilizando el resto en forma manual. Muchas grandes compañías tienen sistemas totalmente computarizados y muchos negocios pequeños usan sobre todo sistemas manuales. Cada empresa diseña un sistema que cumpla con las metas de control, comparabilidad, flexibilidad y una relación aceptable de costo/beneficio.

### **Requisitos para autorizar sistemas contables.**

La base legal para esta función está regulada en el Art. 435 del Código de Comercio vigente y Art. 17 literales a) de la Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría.

Documentación requerida:

- a) El interesado LLÁMESE PERSONA NATURAL deberá presentar su solicitud por escrito dirigida al contador público Y EN SU DEFECTO LOS COMERCIANTES SOCIALES O PERSONAS JURÍDICAS LO HARÁN POR MEDIO DE EL AUDITOR EXTERNO SEGÚN LO DISPONE EL ART 438 DE COMERCIO. La solicitud deberá estar firmada por el Representante legal o apoderado en caso de sociedades y por el propietario en caso de personas naturales. En esta solicitud deberá expresarse si lo solicitado es que se le elabore y autorice el sistema contable, se autorice el que presenta o se le autorice modificaciones.

b) La firma del solicitante deberá estar autenticada por notario (Art. 17 literal b) LREC)

c) El solicitante deberá comprobar la personería con la cual actúa, anexando a la solicitud la siguiente documentación:

Persona Jurídica: Copia autenticada por notario de la escritura de constitución o modificación de la sociedad, copia autenticada de credencial del representante legal, copia autenticada del poder en caso de tratarse de apoderados.

Persona Natural: Documento Único de Identidad (DUI).

d) Original y copia de la descripción del Sistema Contable, Catálogo de cuentas y su manual de instrucción, los cuales deberán ser firmados por el representante legal o apoderado en caso de Personas Jurídicas y del contador. En caso de Persona Natural, firmado directamente por el propietario o su apoderado y el contador.

e) Para efectos de verificar el cumplimiento de las obligaciones contenidas en el Título I y II del Libro Segundo del Código de Comercio, deberá requerirse copia de los recibos de pagos de matrículas y balances inscritos en el Registro de Comercio o en su caso constancia de recepción de que están en trámite. Cuando se trate de modificaciones deberá solicitarse copia de la autorización del sistema a modificar.

f) En caso de modificación por cambios de métodos (de valuación de Inventarios, Depreciación, etc.), deberá agregarse resolución de la Dirección General de Impuestos Internos autorizando el cambio. SEGÚN LO DISPONE LOS ARTÍCULOS 143, 243 LIT. C. DEL CÓDIGO TRIBUTARIO.

### **Procedimiento y control para autorizar sistemas contables.**

- a) El Contador Público o AUDITOR EXTERNO después de asegurarse que la documentación recibida está completa y presentada en legal forma, iniciará el trámite.
- b) Analizará la actividad del comerciante y sus operaciones, documentando su trabajo mediante: narrativas, entrevistas, flujogramas, políticas contables, modelos de libros contables principales y auxiliares, programas de cómputo, memos internos del despacho con observaciones o conclusiones, etc.
- c) Evaluará si el sistema contable propuesto es adecuado al negocio, está de acuerdo con los generalmente aceptados, sus políticas contables están acordes con la normativa contable vigente. Asimismo se asegurará si cumple con los requerimientos fiscales (métodos de valuación, métodos de depreciación, ejercicios contables, etc.).
- d) Cumplido los puntos anteriores procederá a autorizar el sistema contable, emitiendo una resolución la cual firmará y sellará. Asimismo firmará y sellará la descripción del sistema contable, el catálogo de cuentas y su manual de instrucciones. Debiendo sellar y numerar correlativamente todas las páginas del sistema autorizado. La resolución emitida deberá contener un número correlativo, el cual será asignado en el orden en que se haya autorizado.
- e) El Contador Público autorizante para efectos de documentar su trabajo ante un eventual requerimiento de las respectivas autoridades o terceros interesados, mantendrá dentro sus archivos como mínimo:

- Una bitácora general en la cual conste: el nombre del comerciante, número correlativo de resolución asignado y fecha de autorización.
- La documentación legal presentada por el comerciante.
- Copia de la descripción contable, catálogo de cuentas y manual de instrucción autorizados.
- Copia de la resolución de autorización emitida.
- Papeles de trabajo que evidencien el trabajo desarrollado y soporten lo autorizado o las conclusiones, mediante narrativas, entrevistas, flujogramas, políticas contables, programas de cómputo, modelos de libros, informes contables, etc.

### **Contenido del Sistema Contable.**

El sistema contable está compuesto, como mínimo, por los siguientes documentos:

1. La descripción del sistema contable,
2. Las Políticas Contables
3. El catálogo de cuentas contables y el manual de aplicación del catálogo de cuentas contables.

#### **4.3.1. Descripción del sistema contable**

Como mínimo la descripción del sistema contable deberá contener los siguientes datos:

a) GENERALES

- a. Dirección exacta de la empresa y teléfono
- b. Número de NIT, DUI persona natural
- c. Monto del activo y fecha.
- d. Nombre y número de registro del Auditor Externo designado por la Junta General de Accionistas o el pacto social; este requisito será exigible, tratándose de un comerciante social.
- e. Especificar brevemente la actividad económica principal del comerciante.

b) DEL SISTEMA

- a. Indicar el método de valuación de inventarios considerando lo regulado en los Arts. 142, 142A y 143 del Código Tributario.
- b. Indicar el sistema de inventario:
  - i. Permanente o perpetuo
  - ii. Periódico o analítico
- c. En caso de que se trate de una empresa industrial, agrícola, ganadera o avícola, indicar que Sistema de Costos adoptará: Ordenes de Producción o por Procesos.

c) PROCEDIMIENTOS CONTABLES

- a. Indicar si la contabilidad se lleva o llevará en Libros empastados y foliados, en hojas separadas o en ambas formas ART 438 COMERCIO
- b. Indicar si la forma de operar será manual, por proceso mecanizado o computarizado o en ambas formas.
- c. Hacer una lista clara, completa y específica de los libros, tarjetas u hojas separadas que legalizará o tiene legalizadas y detallar cuáles registros se llevarán en hojas separadas o en libros empastados.

- d. Explicar en qué forma asentará sus operaciones en los registros contables legalizados.<sup>30</sup>

#### **4.3.2. Políticas contables**

Las políticas o prácticas contables son los principios, métodos, convenciones, reglas y procedimientos adoptados por la administración de la empresa en la preparación y presentación de los estados financieros.

Será la administración de la empresa la que definirá y aplicará las políticas contables de forma que garantice que los estados financieros cumplan con todos los requisitos establecidos por las normas contables vigentes.<sup>31</sup>

En lo particular, para la elaboración del sistema contable, respecto a las políticas, se sugiere una clasificación de la siguiente manera:

- Políticas generales.
- Políticas de preparación y presentación de estados financieros
- Políticas de aplicación, criterio y selección, según la naturaleza de la empresa.

#### **Objetivos de las Políticas Contables**

Existen diferentes objetivos que persiguen las políticas contables, entre éstos se mencionan los siguientes:

---

<sup>30</sup>Presentación de la norma Internacionales de Control de Calidad y Requisitos Legales y Técnicos para la Autorizar Sistemas Contables de la Empresa, Septiembre 2005

<sup>31</sup>Presentación de la norma Internacionales de Control de Calidad y Requisitos Legales y Técnicos para la Autorizar Sistemas Contables de la Empresa, Septiembre 2005



- Garantizar el cumplimiento de los lineamientos establecidos en el marco de referencia técnico contable adoptado a fin de suministrar información contable adecuada para la toma de decisiones.
- Establecer una base técnica para la aplicación de los criterios contables.
- Promover la uniformidad de la información contable.
- Garantizar la congruencia de los criterios contables y los objetivos financieros con la finalidad de suministrar la información necesaria para la toma de decisiones.

### **Importancia de las Políticas Contables**

Es de mucha utilidad establecer políticas contables que garanticen la preparación y presentación de la Información financiera, en forma clara y confiable. Los estados financieros deben ser elaborados de tal forma que faciliten el análisis y comparabilidad de la información financiera para una adecuada toma de decisiones.

Las políticas contables son un referente para la administración, puesto que éstas indican el momento adecuado para el registro de la información; proporcionando así a la gerencia la seguridad de que la información suministrada es confiable y oportuna para la toma de decisiones.

#### **4.3.3. Catálogo de Cuentas y Manual de Aplicación de Cuentas.**

##### **Catálogo de Cuentas.**

Es el índice o instructivo, donde, ordenada y sistemáticamente, se detallarán todas las cuentas aplicables en la contabilidad de la entidad, proporcionando los nombres y, en su caso los números de las cuentas. Un catálogo de cuentas debe de tener un orden y es preciso que las cuentas se agrupen por su naturaleza: cuentas de activo, cuentas de pasivo,

cuentas de capital, cuentas de ingresos, cuentas de costos, cuentas de gastos. Esto facilita su localización al clasificar la operación, al hacer el registro y resumen.

### **Objetivos que persigue un catálogo de cuentas:**

- Permitir a los distintos empleados del área de Contabilidad, uniformidad de criterios, con la implementación de un catálogo de cuentas.
- Fortalecer el trabajo contable cuando se trate de consolidar datos financieros.
- Establecer parámetros de actuación, en el registro de las operaciones que lleva a cabo una empresa o sociedad.

El Catalogo de Cuentas, debe presentar una estructura de codificación o una hoja resumen de su clasificación, teniendo en cuenta su codificación, la cual debe tener consistencia con el Manual de Aplicación de Cuentas.

### **Finalidades del Catálogo de Cuentas.**

- Establecer las cuentas principales del Activo, Pasivo, Capital, etc.
- Establecer los rubros de agrupación para efectos contables.
- Identificar todas las cuentas de mayor.
- Establecer las cuentas auxiliares o sub cuentas, para cada cuenta de mayor.

### **Importancia del catálogo de cuentas**

Es importante tener un Catálogo de Cuentas que ofrezca flexibilidad para poder crecer cuando la empresa se expanda o se desarrolle. Recordemos que la Contabilidad, a través de un proceso de captación de operaciones, mide, clasifica, registra y resume con claridad. Para que esto pueda realizarse, se requiere de un Catálogo adecuado a la

operación del negocio, con flexibilidad para irse adecuando ordenadamente según las necesidades del negocio.

### **Manual de Aplicación.**

El manual de aplicación es el documento a través del cual se manifiesta el por qué se carga y se abona una cuenta, así como se explica la naturaleza de su saldo. Es el documento técnico que explica en forma detallada y lógica el uso de las cuentas en el proceso contable, determinando su estructura de cargo, abono y saldo. Es un libro por separado, utilizado frecuentemente como herramienta de consulta en el ciclo contable, debido a que describe en forma detallada lo que se debe de registrar encada una de ellas, así como lo que representa su saldo. Convirtiéndose como acompañante del catálogo de cuentas para formar el plan de cuentas.

### **Objetivo del manual**

- El principal objetivo del manual es registrar en forma ordenada y sistemática la información relacionada con el proceso contable que se desarrolla en sintonía con el aspecto legal y las normativas contables de aplicación.
- Es el medio para la orientación e información de los empleados que coordinan la parte financiera y contable de la empresa, asignando responsabilidades en el proceso contable, evitando omisiones en el mismo.
- Facilitar la ejecución correcta del proceso contable, proporcionando la uniformidad de ciertos principios contables o bien de las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera)
- Orientar a todo el personal de nuevo ingreso para facilitarle su inducción e incorporación al debido proceso contable de la empresa.
- Servir como base a futuros cambios toda vez estén en sintonía con la necesidad de adaptarse a modernizaciones o requisitos de estar en constante cambio a las

necesidades de una globalización de conceptos o contenidos que cada día es una realidad mundial.

#### **4.4. Mejoramiento de la Gestión Financiera Operativa**

En la actualidad las empresas constantemente están diseñando sistemas que le permitan su permanencia en el mercado, así como ampliar sus objetivos para satisfacer mayores demandas que exigen los clientes. Se hace imprescindible trazar estrategias que impulsen el desarrollo, en ese sentido, es necesario que se empleen técnicas que ayuden al correcto desenvolvimiento en la empresa, en cuanto a gestión financiera operativa se refiere, y de ésta manera que no afecte a los resultados reflejados en los estados financieros.

Cuando una empresa no cuenta con estrategias financieras y operativas que permitan mejorar y gestionar de manera adecuada el capital de trabajo, es primordial definir adecuadamente la gestión de los recursos económicos y financieros y de ésta manera contribuir al crecimiento y desarrollo empresarial.

##### **4.4.1. Procedimientos Contables Específicos**

Los procedimientos contables específicos son los procesos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones en los libros contables de una entidad.

Dentro del ciclo de operaciones de una empresa, se definen los procedimientos contables, como todos aquellos procesos, secuencia de pasos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones que realiza la empresa en los libros de contabilidad. Desde el punto de vista del análisis, se pueden establecer procedimientos

contables, para el manejo de cada uno de los grupos generales de cuentas de los estados financieros.

**Objetivos:**

- Proporcionar los elementos necesarios, tales como cuentas, asientos, libros, formas y reportes para un registro correcto de las operaciones contables.
- Suministrar información contable adecuada a través de los estados financieros a los diferentes usuarios a los efectos de la toma de decisiones.
- Permitir que distintos empleados puedan mantener registros coherentes con la implementación de un catálogo de cuenta.
- Facilitar el trabajo contable sobre todo cuando se trata de consolidar cifras financieras.

Para administrar y organizar una empresa de forma eficiente, se precisa diseñar el procedimiento de cada una de las operaciones y actividades que en ella se realizan. Al hacerlo, se requiere tener en cuenta todos aquellos elementos que posibiliten que las operaciones, transacciones y actividades se ejecuten de forma homogénea por las unidades organizativas de la entidad.

**4.4.2. Eficiencia en Procesos Contables**

La implementación de un sistema de contabilidad que sea confiable para la gerencia es uno de los puntos claves en la conformación de la empresa como tal, este le permite en cualquier momento evaluar su desenvolvimiento, su gestión, su control y determinar su posición financiera.

Optimizar procesos internos y reducir la resistencia al cambio a través del uso eficiente de sus recursos materiales, humanos y tecnológicos, se lograra a través de la

implementación de controles para reducir gastos, mitigar riesgos y promover la eficiencia operacional así como en llevar a cabo auditorías preventivas con enfoque a procesos óptimos basados en el control y eficiencia.

Los procesos efectivos son una herramienta útil y necesaria para una gestión eficiente de la empresa y un eficaz logro de objetivos, brindando además los siguientes beneficios:

- Proporcionan una definición clara de las funciones, las responsabilidades y líneas de autoridad de cada departamento.
- Facilitan la Identificación de áreas de oportunidad que permitan una mejora continua.
- Fortalecen controles internos que permitan proteger los activos de la empresa.
- Detectan fraudes o malversaciones.
- Constituyen métodos de control y evaluación de actividades de la compañía.
- Evalúan las actividades de cada área para optimizar tiempos.
- Mejoran la comunicación interna
- Presentan una visión integral de cómo opera la compañía.
- Hacen que se cumpla el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.
- Garantizan beneficios financieros

#### **4.4.3. Información Confiable**

En una sociedad globalizada como la que existe hoy en día el uso de información se refleja en cada uno de los aspectos de la vida diaria, así que el buen manejo, uso y protección de la misma no es una actividad atribuible sólo al campo de la tecnología, este tipo de prácticas deben estar presentes en todas y cada una de las áreas de una organización

ya que en el mundo de los negocios la información puede ser la clave para el éxito o el fracaso de una empresa.

Pero partamos de las dos principales características que debe tener la información confiable: debe ser verificable y debe estar validada. La información verificable es toda aquella información que cuenta con sus fuentes por lo tanto es posible verificar la fuente de la misma y la información validada es toda aquella que ha sido expuesta a un proceso de validación y confiabilidad, y esto dependerá del tipo de la misma así como de los procesos de control de las organización.

Para que la contabilidad pueda cumplir con sus objetivos, para que sea fuente confiable de la información que ha de servir como base para tomar decisiones la información contable debe ser comprensible y útil. En ciertos casos se requiere, además, que la información sea comparable.

- La información es comprensible cuando es clara y fácil de entender.
- La información es útil cuando es pertinente y confiable.
- La información es pertinente cuando posee valor de realimentación, valor de predicción y es oportuna.
- La información es confiable cuando es neutral, verificable y en la medida en la cual represente fielmente los hechos económicos.
- La información es comparable cuando ha sido preparada sobre bases uniformes”.

La implementación de sistemas de información en una compañía, brindan la posibilidad de obtener grandes ventajas, incrementar la capacidad de organización de la empresa, y tornar de esta manera los procesos a una verdadera competitividad.

#### 4.5. Desarrollo de un Sistema de Costeo

La contabilidad de costos, es una herramienta de la Administración que tiene como objetivo proporcionar información a la gerencia sobre cuánto vale producir un solo artículo o suministrar un servicio. Además es importante considerar que la empresa identifique cuales son los componentes para determinar el costo real de la prestación de un servicio.

Cuando la empresa da cuenta y razón de lo que vale producir un solo artículo o prestar un servicio, estará haciendo contabilidad de costos; de lo contrario estaría acumulando costos que no le proporcionarían información útil para el negocio. Cuando un empresario conoce en forma detallada sus costos unitarios, clasificándolos correctamente, estará en capacidad de saber hasta dónde puede bajar sus precios para no incurrir en una posible pérdida. Además estaría en una ventaja competitiva en costos frente a las demás empresas que manejan la contabilidad de costos por totales, o que registran los costos como gastos.

El objetivo de un sistema de contabilidad de costos o sistema de costeo es acumular los costos de los productos o servicios. La información del costo de un producto o servicio es usada por los gerentes para establecer los precios del producto o servicio, controlar las operaciones, y desarrollar estados financieros. También, el sistema de costeo mejora el control proporcionando información sobre los costos incurridos por cada departamento o proceso.

##### **Los sistemas de costeo se clasifican en:**

- **Costeo por órdenes:** proporciona un registro separado para el costo de cada cantidad de producto que pasa por la fábrica. A cada cantidad de producto en particular se le llama *orden*. Un sistema de costeo por órdenes encaja mejor en las



industrias que elaboran productos la mayoría de las veces con especificaciones diferentes o que tienen una gran variedad de productos en existencia. Muchas empresas de servicios usan el sistema de costeo por órdenes para acumular los costos asociados al proporcionar sus servicios a los clientes. Algunas características de los sistemas de costeo por órdenes se mencionan a continuación:

- Se acumulan por lotes
  - Producción bajo pedidos específicos
  - No se produce normalmente el mismo artículo
- **Costeo por procesos:** los costos son acumulados para cada departamento o proceso en la fábrica. Un sistema de procesos encaja más en las compañías de manufactura de productos los cuales no son distinguibles unos con otros durante un proceso de producción continuo. Algunas características de los sistemas de costeo por procesos se mencionan a continuación:
- Se acumulan por departamento
  - Producción continua y homogénea<sup>32</sup>

#### 4.5.1. Identificación de los Componentes del Costo

El costo de producción de una empresa puede subdividirse en los siguientes elementos: alquileres, salarios y jornales, la depreciación de los bienes de capital (maquinaria y equipo, etc.), el costo de la materia prima, los intereses sobre el capital de operaciones, seguros, contribuciones y otros gastos misceláneos. Los diferentes tipos de costos pueden agruparse en dos categorías: costos fijos y costos variables.

---

<sup>32</sup><http://www.loscostos.info/sistemas.html>

- **Costos fijos.**

Los costos fijos son aquellos en que necesariamente tiene que incurrir la empresa al iniciar sus operaciones. Se definen como costos porque en el plazo corto e intermedio se mantienen constantes a los diferentes niveles de producción. Como ejemplo de estos costos fijos se identifican los salarios de ejecutivos, los alquileres, los intereses, las primas de seguro, la depreciación de la maquinaria y el equipo y las contribuciones sobre la propiedad.

Hay que dejar claro, que los costos fijos pueden llegar a aumentar, obviamente si la empresa decide aumentar su capacidad productiva, cosa que normalmente se logra a largo plazo, por esta razón, el concepto costo fijo debe entenderse en términos de aquellos costos que se mantienen constantes dentro de un período de tiempo relativamente corto.

- **Costos Variables.**

Los costos variables son aquellos que varían al variar el volumen de producción. El costo variable total se mueve en la misma dirección del nivel de producción. El costo de la materia prima y el costo de la mano de obra son los elementos más importantes del costo variable.

Toda empresa tiene como metas principales el crecimiento y la obtención de utilidades, y como misión la supervivencia, claro que para lograr esto se necesita una gestión eficiente tanto operativa como financiera y administrativa. Por esta razón cuando se mencione la contabilidad de costos, elementos del costo, métodos de costeo y el punto de equilibrio, se entiende que se trata de optimizar los recursos.

#### 4.5.2. Determinación real de Costo

A medida que va creciendo una empresa, se necesita que el control que se ejerce sobre ella sea mayor, por ello la determinación real de los costos que se realizan, es vital para definir la competitividad de una empresa.

Los costos reales son costos históricos en que se ha incurrido en un periodo anterior. Cuando se usa un sistema de contabilidad de costos, los costos reales y estándares son reflejados en los registros. Las diferencias entre ambos se denominan variación.

La determinación de este costo es importante porque va a:

- Servir de base para fijar precios de venta.
- Permitir la valuación de inventarios.
- Controlar la eficiencia de las operaciones.
- Contribuir al planeamiento, control y gestión de la empresa.

Cabe indicar, que el costo del producto está compuesto, por lo siguiente:

- Costo de Materia Prima, es todo aquel elemento físico que es imprescindible consumir durante el proceso.
- Costo de Mano de obra directa, valor del trabajo realizado por los trabajadores que contribuyen al proceso productivo.
- Costos de Servicio, son todos los costos en que se necesita incurrir una empresa para el logro de sus fines.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> <http://www.crecemype.pe/portal/mype/www/pdf/2012/enero/gestion-financiera/bases-para-calculer-el-costo-de-tu-producto.pdf>

### 4.5.3. Determinación de Precios Reales

La estimación del precio resulta problemática cuando la empresa tiene que hacerlo por primera vez, el precio no es solo la cantidad de dinero que se paga por obtener un producto o servicio, sino el tiempo utilizado para conseguirlo así como el esfuerzo y molestias necesarias para obtenerlos

#### **Importancia del Precio.**

Sin duda, mucha de las dificultades relacionadas con el establecimiento del precio parte de un hecho muy simple. Con frecuencia no sabemos el significado de la palabra precio aun cuando se trata de un concepto que resulta muy fácil de definir en términos familiares. En la teoría económica aprendemos que el precio, valor y utilidad son conceptos relacionados.

- **Utilidad:** Atributo de un artículo que lo hace capaz de satisfacer una necesidad.
- **Valor:** Medida cuantitativa del intercambio de un producto comparada con la de otros.
- **Precio:** Valor expresado en términos de unidades monetarias.

#### **Factores a considerar en la fijación del precio.**

A pesar de la rapidez con la que se puede actuar sobre el precio y las inmediatas repercusiones que esas modificaciones tienen sobre la cuenta de resultados, la fijación de este no resulta fácil ni mucho menos puede ser arbitraria ya que sobre él actúan una serie de factores condicionantes que restringen y limitan las alternativas posibles en la fijación de precios. Entre los factores condicionantes más importantes podemos destacar:

- **Marco legal**

Este marco legal puede regular los límites dentro de los cuales debe moverse los precios a pagar por los productos o servicios ofrecidos por la empresa.

- **Mercado y competencia**

Mientras la demanda de mercado constituye un tope para la fijación de precios y los costes un umbral mínimo, los precios de los competidores y sus posibles reacciones ayudan a su fijación. La empresa necesita averiguar el precio y la calidad de la oferta de cada competidor. Según la situación competitiva en la que se encuentre la empresa, esta tendrá mayor o menor capacidad para modificar sus precios.

### **Métodos de fijación de precios.**

La existencia de varios procedimientos aplicables para la fijación de precios se debe a la diferente posición competitiva y grado de información sobre los mercados que tiene la empresa.<sup>34</sup>

#### **4.6. Información de Costos Fiables**

La fiabilidad se define como la probabilidad de que un bien funcione adecuadamente durante un período determinado bajo condiciones operativas específicas.

Una información fiable es la que carece de errores importantes o sesgos y en la que los usuarios pueden confiar por cuanto representa fielmente lo que pretende representar o lo que razonablemente es de esperar que represente. La generación de información de costos fiables pretende: preparar informes relativos a elementos de costo, equilibrio entre costo y beneficio, toma de decisiones administrativas relativas a costo.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> <http://html.rincondelvago.com/importancia-del-precio-en-el-marketing.html>

<sup>35</sup> <http://www.mecon.gov.ar/hacienda/cgn/ifac/nicsp01h.htm>

Desde un punto de vista puramente económico, es deseable una alta fiabilidad para reducir los costos totales del producto, desde el diseño existe la necesidad de entregar equipos o sistemas que tengan las prestaciones deseadas por el cliente y que además sean Confiables, de fácil mantenimiento y con funcionamiento seguro y económico durante su vida útil.<sup>36</sup>

#### **4.6.1. Preparar Informes relativos a Elementos de Costo**

La Contabilidad de Costos es una FASE del procedimiento de contabilidad por medio del cual se: registra, resume, analiza e interpreta. Los detalles de costos del material, mano de obra y cargos indirectos que son los costos ajenos a la producción, necesarios para producir y vender un artículo o prestación de un servicio. La contabilidad de costos debe aportar el conocimiento exacto de los costos en los cuales incurre la empresa, por causa del proceso de fabricación y venta de sus productos a fin de poder calcular sus ganancias y aun mejor, predecirlas con la debida antelación y exactitud.

#### **Objetivos de la contabilidad de costos:**

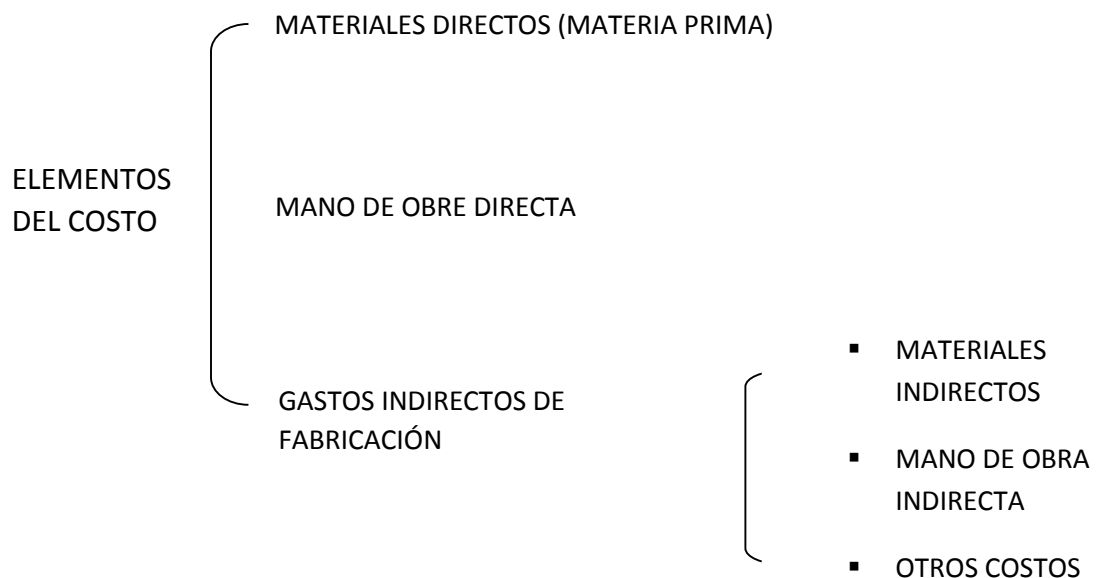
- Proporciona información que sirve de base a la gerencia para la planeación y toma de decisiones.
- Proporcionar información para ejercer el control administrativo de las operaciones y actividades de una empresa.
- Proporcionar informes relativos a los costos para determinar los resultados y valorizar los inventarios.

---

<sup>36</sup>[www.institucional.frc.utn.edu.ar/.../INTRODUCCION%20A%20LA%20](http://www.institucional.frc.utn.edu.ar/.../INTRODUCCION%20A%20LA%20)

## Elementos del costo

Los elementos básicos del costo son aquellos mediante los cuales se obtiene una producción específica y teniéndolos como base, pueden determinarse los costos unitarios de producción o de distribución en nuestro caso estudiaremos con mayor énfasis los de producción.<sup>37</sup>



### 4.6.2. Equilibrio entre Costos y Beneficios

El equilibrio entre costo y beneficio es una limitación omnipresente. Los beneficios derivados de la información deben superar el costo de proporcionarla. Sin embargo, la evaluación del beneficio y el costo es primordialmente una cuestión subjetiva. Además, el costo no siempre recae sobre los usuarios que disfrutan los beneficios. Los beneficios también pueden redundar en beneficio de usuarios distintos de aquellos para

<sup>37</sup> <http://www.monografias.com/trabajos90/control-elementos-del-costo/control-elementos-del-costo.shtml>

los cuales se preparó la información. Por esas razones, es difícil aplicar el criterio costo–beneficio en un caso determinado. De todas maneras, quienes formulen las Normas, así como los encargados de la preparación de los estados financieros y los correspondientes usuarios, deben ser conscientes de esta limitación.<sup>38</sup>

#### **4.6.3. Toma de decisiones Administrativas Relativas a Costo**

Diversas son las situaciones financieras por las que debe pasar la gerencia general de una empresa, y depende de las decisiones que tome para el éxito o fracaso de la misma, por ello es indispensable contar con herramientas financieras basadas en costos que le permitan optar por la decisión acertada, que garantice a la empresa la permanencia en el mercado, y sobre todo una alta rentabilidad que repercuta en beneficios para los trabajadores y sus accionistas.

La contabilidad de costos se ocupa de la clasificación, acumulación, control y asignación de costos. El contador de costos clasifica los costos de acuerdo a patrones de comportamiento, actividades y procesos con los cuales se relacionan productos a los que corresponden y otras categorías, dependiendo del tipo de medición que se desea. Los costos pueden acumularse por cuentas, trabajos, procesos, productos u otros segmentos del negocio. Con esta información el contador de costos calcula, informa, y analiza el costo para realizar diferentes funciones como la operación de un proceso. La contabilidad de costos en la actualidad es denominada Contabilidad Administrativa.

La contabilidad administrativa está organizada para producir información de uso interno de la administración, como por ejemplo:

- Formula, mejora y evalúa políticas para la empresa.
- Conoce dentro de la empresa las áreas que son eficientes y aquellas que no lo son.

---

<sup>38</sup> <http://www.mecon.gov.ar/hacienda/cgn/ifac/nicsp01h.htm>



- Planea y controla las operaciones diarias.
- Conoce los costos de los diferentes productos o procesos, para lograr el liderazgo en costos de un sector.<sup>39</sup>

### **Toma de decisiones gerenciales**

La toma de decisiones ya sea a corto o largo plazo, puede definirse en término simple, como el proceso de selección entre uno o más opciones alternativas de acción. En la mayoría de los casos con propietarios ausentes (es decir accionistas), a la gerencia se le delega la responsabilidad de tomar todas las decisiones económicas importantes, ya sea de producción, mercadeos y financieras, las cuales generan eventualmente ganancias o pérdidas para la compañía. La toma de decisiones gerenciales es un complejo proceso de solución de problemas, la cual deben agotarse una serie de etapas sucesivas según se indica a continuación:

1. Detección e identificación del problema.
2. Busque de un modelo existente aplicable a un problema o el desarrollo de un nuevo modelo.
3. Definición general de alternativas a la luz de un problema y un modelo escogido
4. Determinación de los datos cuantitativos y cualitativos que son relevantes en el problema y análisis de aquellos datos relativos a las alternativas.
5. Selección e implantación de una solución óptima que sea consistente con las metas de la gerencia
6. Evaluación después de la decisión mediante retroalimentación que suministre a la gerencia un medio para determinar la efectividad del curso de acción escogido en la solución del problema.

---

<sup>39</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/tobasecostos.htm>

En el proceso de toma de decisiones gerenciales, el contador gerencial juega un papel decisivo, aunque no realiza ni implementa la decisión final (etapa 5) que es prerrogativa de la gerencia, sin embargo es el responsable de suministrar la información necesaria en cada una de las etapas del proceso para la solución de un problema.

**A continuación detallaremos cada una de las etapas:**

**Etapa 1.** EL contador gerencial debe diseñar y luego poner en funcionamiento un sistema de información y control que sea capaz de detectar e identificar los problemas.

**Etapa 2.** El contador gerencial que se ha familiarizado con las características del problema, debe determinar si un modelo existente, como uno de hacer o comprar o uno de orden especial es apropiado

**Etapa 3.** El contador gerencial debe buscar y luego hacer una lista de todas las alternativas viables. Cada una será integrada al modelo escogido y sometida a prueba para ver su favorabilidad.

**Etapa 4.** El contador gerencial enfrenta probablemente su tarea más importante. La calidad de la información obtenida del proceso de toma de decisiones está en función de la calidad de la información (es decir datos relevantes) entregada dentro del modelo.

**Etapa 5.** El contador gerencial prepara un informe donde la información de las cuatro etapas anteriores se reúne y se resume para la gerencia. En este reporte se intenta facilitar la selección de la gerencia y la implementación de una solución óptima. Debe seleccionarse un formato de manera que el informe comunique a la gerencia al nivel en el cual esta pueda comprender los datos cualitativos y cuantitativos relevantes. (Etapa 4) para cada una de las alternativas (etapa 3) del modelo escogido (etapa 2) para resolver el

problema detectado (etapa 1). Si el proceso no es comprensible, el proceso de solución será un fracaso y el contador gerencial será el responsable.

**Etapa 6.** El contador gerencial debe proveer un proceso de evaluación posterior a la decisión tres elementos de información son necesarios en este tipo de evaluación de la efectividad de una decisión.

- Primero, antes de poner en práctica la decisión debe desarrollarse un conjunto de estándares para poder comparar el desempeño real.
- Segundo, los datos sobre desempeño real deben estar disponibles sobre una base periódica de manera que pueda hacerse una comparación progresiva con los estándares.
- Tercero, suponiendo q no se alcance las metas de la gerencia, una revisión o terminación puede ser conveniente si los beneficios proyectados de hacerlo así superan sus costos proyectados.<sup>40</sup>

La toma de decisiones mediante los hechos nos conducen a aplicar el principio de aproximación que se basa en los datos e información asegurando de que estos sean precisos y confiables, ya que con unos datos precisos, es posible aplicar unos métodos de evaluación adecuados para tomar decisiones adecuadas. Todo esto hace que los datos sean accesibles para cualquiera que los necesite, ahorrándose así tiempo en resolver los problemas y ahonda en el conocimiento de las necesidades de los procesos de la organización, permitiendo lograr más fácilmente los objetivos de la organización.

El análisis de los datos y la información utilizando métodos válidos Ha de emplearse una buena metodología y procedimiento para analizar la información, y toma de decisiones. Tomar decisiones y realizar acciones basadas en el análisis de los

---

<sup>40</sup>Polimeni, Frank J, Arthur H, Adalberg& Michael A. Kole, Contabilidad de Costo, Conceptos y Aplicaciones para la Toma de decisiones Gerenciales, Tercera Edición.

hechos, equilibradas con la experiencia y la intuición. Es primordial a la hora de tomar decisiones analizar los hechos fríamente, apoyándose en experiencias pasadas para realizar predicciones y tomar las decisiones más acertadas. Las decisiones, han de ser tomadas de modo que los datos y experiencias pasadas, no han de entrar en contradicción con las futuras decisiones.

**Las cinco características más importantes en la toma de decisiones son:**

- 1. Efectos futuros:** Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectarán el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.
- 2. Reversibilidad:** Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo
- 3. Impacto:** Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.
- 4. Calidad:** Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.

5. **Periodicidad:** Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

### Pasos en el proceso de la toma de decisiones

- **Determinar la necesidad de una decisión:** El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de la necesidad de tomar una decisión, el mismo lo genera un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.
- **Identificar los criterios de decisión:** Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. Vamos a considerar un ejemplo.
- **Asignar peso a los criterios:** Los criterios enumerados en el paso previo no tienen mayor importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión.
- **Desarrollar todas las alternativas:** Es la base de la toma de decisiones y no es más que desplegar las alternativas. El tomador de la decisión tiene que confeccionar una lista de todas las alternativas posibles y que podrían utilizarse para resolver el problema.
- **Evaluar las alternativas:** Una vez identificadas las alternativas, el analista de las decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.

- **Seleccionar la mejor alternativa (Toma de decisiones):** Una vez seleccionada la mejor alternativa se llega al final del proceso de la toma de decisiones, en el proceso racional. Esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco. La toma de decisiones debe ser totalmente objetiva y lógica a la hora de tomarlas, tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquellas alternativas que maximizarán la meta.

#### **4.7. Manual de Control Interno**

El manual de control interno es un documento que contiene en forma ordenada y sistematizada las instrucciones e información sobre políticas, funciones, sistemas, procedimientos y actividades de la empresa.

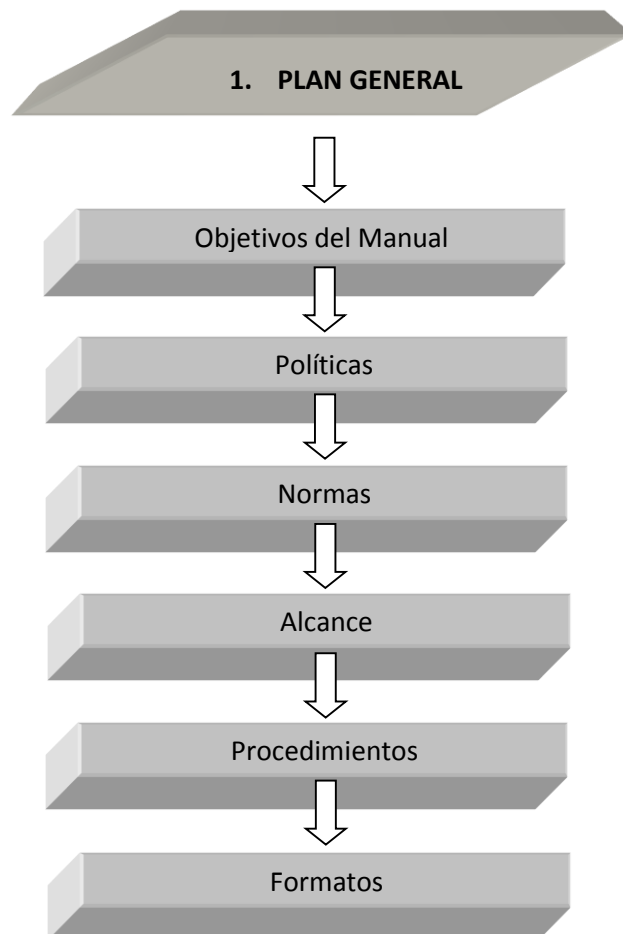
##### **Objetivos del Manual de Control Interno.**

- Que los compromisos de gastos y los costos se ajusten a la Ley.
- Que todos los activos estén salvaguardados contra el desperdicio, la pérdida, el uso no autorizado y el fraude.
- Que los ingresos y gastos aplicables a las operaciones sean registradas e informadas adecuadamente, con el propósito de preparar estados e informes financieros, estadísticas confiables y mantener un control contable sobre los activos.
- Establecer prácticas adecuadas y efectivas para ofrecer bienes y servicios a costos económicos de acuerdo con una buena calidad y eficiencia, mediante un procedimiento organizado y adecuadamente planeado.

## Diseño de un Manual de Control Interno

### Fase I: Plan General

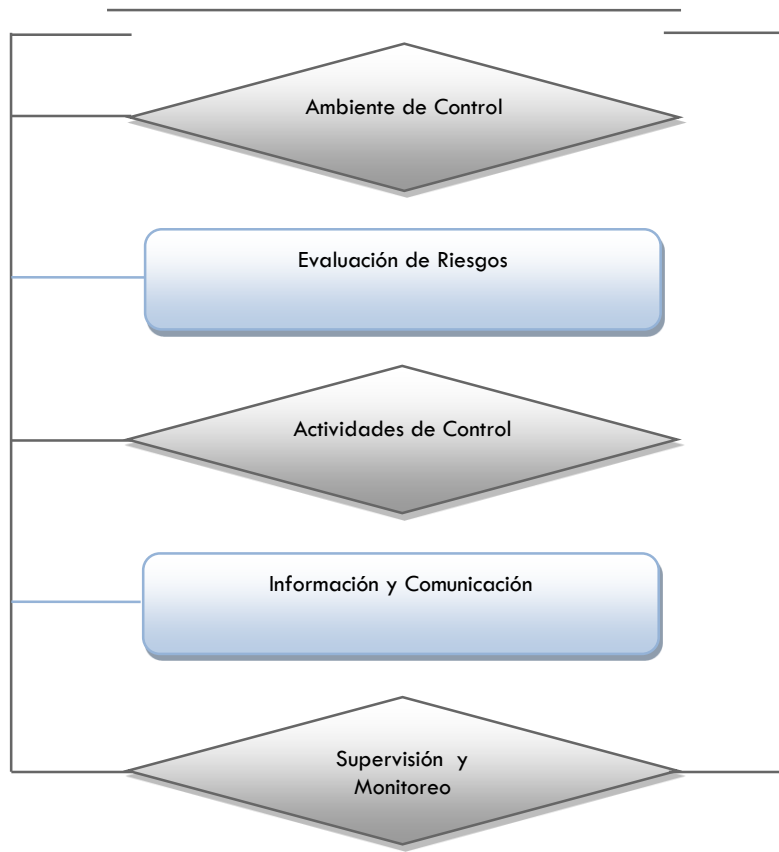
En la fase I se presentan generalidades, los objetivos a los que está orientado el manual, las políticas que se establecerán y que regirán las actividades a realizar, los procedimientos que se llevaran a cabo indicando lo persona responsable para ello, igualmente para la realización de esas operaciones contables financieras, se proponen a utilizar que constituyen una herramientas muy efectiva de control interno los cuales representan en forma sencilla y fácil como comprender la secuencia de los flujos de la realización de la operación contable financiera a realizar.



## Fase II: Aplicación y desarrollo de los Componentes del Control Interno

En esta fase se desarrollara la aplicación de los componentes del control interno, con el propósito de que la empresa oriente sus operaciones basadas en una estructura organizacional adecuada a sus actividades, que cuenten con valores éticos así como a cumplir con las partes internas y externas, asimismo deberán identificar aquellos eventos internos y externos que den lugar a riesgos como una alternativa de solución. Así mismo deberán realizar actividades de control de comunicación y monitoreo con el propósito de establecer que las actividades se están desarrollando eficazmente todo esto en concordancia con el marco integrado.

### Esquema de Aplicación de los Componentes del Control Interno

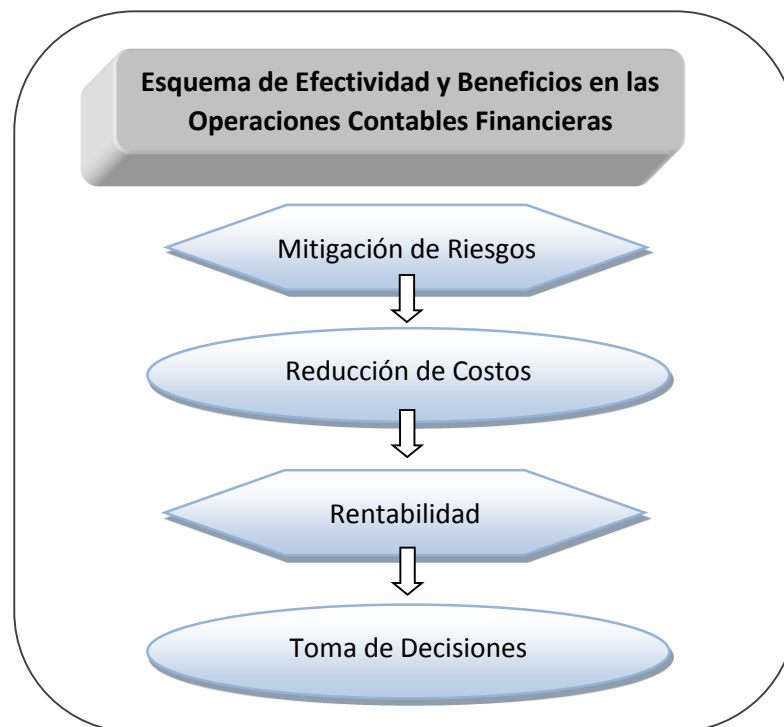




### **Fase III: Efectividad y Beneficio en las Operaciones Contables Financieras**

En esta fase se mostraran los beneficios de la aplicación del manual de Control interno, aplicados al área contable y financiera como una herramienta muy valiosa para la alta gerencia de la empresa.

La aplicación del manual de control interno, contribuye a la disminución de los riesgos, ya sean internos o externos, minimizando el impacto que pueda tener los riesgos en el logro de los objetivos de la empresa. Otro de los beneficios es que reduce as perdidas y aumenta la rentabilidad, genera mecanismos de control y de verificación, proporcionando información confiable y en el momento oportuno, todo ello conlleva a la toma de buenas decisiones de parte de la gerencia en la empresa.



#### **4.7.1. Controles de Calidad y Eficiencia**

El control es un proceso para delegar responsabilidad y autoridad para la actividad administrativa mientras se retienen los medios para asegurar resultados satisfactorios. El procedimiento para alcanzar metas de la calidad es por tanto llamada control de calidad, de la misma manera que los procedimientos para alcanzar la producción y objetivos de costos se llaman respectivamente control de producción y control de costos.

La calidad es el conjunto de características de un elemento que le confiere la actitud para satisfacer necesidades implícitas y explícitas.

El control de calidad son técnicas y actividades de carácter operacional utilizadas para cumplir los requisitos de calidad. Un control de calidad involucra técnicas y actividades de carácter operacional tanto para monitorear un proceso como para eliminar las causas de funcionamiento no satisfactorio en todas las fases del ciclo de calidad a fin de alcanzar la eficiencia económica.

La eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

El Control de la Calidad se puede aplicar a una empresa en todas sus partes:

- El servicio al cliente
- El rendimiento de los empleados
- La formación de los trabajadores
- La simplificación de todos los procesos

- La limpieza de los lugares de trabajo

El Control de Calidad se realiza a través de apuntar los datos sobre la calidad, y la medición de los resultados. Sin embargo, también puede ser medido subjetivamente, por ejemplo mediante la realización de encuestas a clientes. La idea es que luego veremos en los datos cómo usted puede mejorar su calidad, y la eficiencia sobre la base de objetivos de calidad definidos.<sup>41</sup>

#### **4.7.2. Sistema de Información Apropriados**

Los gerentes o administradores dependen de medios formales e informales para obtener los datos que requieren para tomar decisiones. La información formal llega a manos de los gerentes mediante informes administrativos y estadísticas de rutina.

Estos informes son estandarizados, se producen regularmente y constituyen la parte más visible de lo que se denomina Sistema de Información Gerencial (SIG). La información informal incluye rumores y discusiones no oficiales con sus colegas, la experiencia personal, educación, sentido común, intuición y conocimiento del medio social y político, son parte de los medios informales de recolectar datos.

Los sistemas de información son una colección de sistemas de información que interactúan entre sí y que proporcionan información tanto para las necesidades de las operaciones como de la administración. En teoría, una computadora no es necesariamente un ingrediente de un Sistema de Información, pero en la práctica es poco probable que exista un sistema de información complejo sin las capacidades de procesamiento de las computadoras.

---

<sup>41</sup> <http://www.paralacomunidad.com/?p=1323>

Es un conjunto de información extensa y coordinada de subsistemas racionalmente integrados que transforman los datos en información en una variedad de formas para mejorar la productividad de acuerdo con los estilos y características de los administradores.

Actividades Principales de los sistemas de información:

- Reciben datos como entrada, procesan los datos por medio de cálculos, combinan elementos de los datos, etc.
- Proporcionan información en manuales, electromecánicos y computarizados
- Sistema de Información de Procesamiento de Transacciones, Sistema de Información para Administradores, Sistema de Información de Informes Financieros Externos.<sup>42</sup>

#### **4.7.3. Políticas Administrativas y Financiera**

Las políticas administrativas y financieras es un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación. ¿Por qué surge la necesidad de disponer de políticas? La organización o la empresa está constituida por personas. Estas personas, que ocupan las diferentes posiciones que se han establecido en la organización, deben desempeñar las funciones que les han sido asignadas. Toda esa actividad tiene que conducir hacia el logro de los objetivos que se ha fijado la empresa.

Sin embargo, en muchos sentidos esas personas son diferentes. Piensan de manera diferente; poseen distintos niveles de educación; tienen diferentes especializaciones o habilidades, etc. Al no existir ciertos guías generales de acción, cada persona tendería a resolver problemas o a tomar decisiones de acuerdo con su propio criterio.

---

<sup>42</sup> <http://sistinformgerencial.blogspot.com/>

Su importancia radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas. Al implementar políticas en tu empresa, estás estableciendo el funcionamiento general que te ayudará a mantener bajo control el plano interno.<sup>43</sup>

#### **4.8. Eficacia y Eficiencia en el Desarrollo de las Operaciones**

Uno de los objetivos del Sistema de Control Interno es mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones de las entidades sometidas a inspección y vigilancia, producir el máximo de resultados optimizando los recursos de la empresa (eficiencia), como mejorar la capacidad de la entidad para obtener las metas o resultados propuestos (eficacia), mediante la identificación y gestión de los diferentes riesgos que se pueden presentar en la ejecución de los procesos y operaciones de la empresa. La eficiencia y eficacia en el desarrollo de las operaciones pretende mejorar la atención de calidad al usuario, toma de decisiones generales, eficacia y eficiencia en utilización de los recursos.<sup>44</sup>

##### **4.8.1. Atención de Calidad al Usuario**

La relación con el cliente la calidad de atención al cliente es un proceso para la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos. Los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, no todas las organizaciones consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben iniciar el proceso de mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la imagen de la organización depende de ello. Para mantener la imagen de la

---

<sup>43</sup> <http://www.pymercado.com/blog/5/importancia-de-las-politicas-internas.html>

<sup>44</sup> <http://www.slideshare.net/AmandaBecerra/estrategia-de-operaciones>

organización, es necesario entre otras cosas mejorar continuamente el lugar de trabajo, enfocándolo hacia la calidad y la mejora continua.

En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ello.<sup>45</sup>

#### **4.8.2. Toma de Decisiones Gerenciales**

Los gerentes, por definición, son tomadores de decisiones. Uno de los roles del gerente es precisamente tomar una serie de decisiones grandes y pequeñas.

Tomar la decisión correcta cada vez es la ambición de quienes practican la gerencia. Hacerlo requiere contar con un profundo conocimiento, y una amplia experiencia en el tema. Una decisión es un juicio o selección entre dos o más alternativas, que ocurre en numerosas y diversas situaciones de la empresa.

#### **El proceso de toma de decisiones**

En líneas generales, tomar una decisión implica:

- Definir el propósito: qué es exactamente lo que se debe decidir.
- Listar las opciones disponibles: cuales son las posibles alternativas.
- Evaluar las opciones: cuales son los pros y contras de cada una.
- Escoger entre las opciones disponibles: cuál de las opciones es la mejor.
- Convertir la opción seleccionada en acción.

---

<sup>45</sup><http://www.slideshare.net/jcfdezmxvtas/calidad-en-la-atencion-al-cliente>

## **Tipos de decisiones en Gerencia**

- **De rutina:** las mismas circunstancias recurrentes llevan a seleccionar un curso de acción ya conocido.
- **De emergencia:** ante situaciones sin precedentes, se toman decisiones en el momento, a medida que transcurren los eventos. Pueden tomar la mayor parte del tiempo de un gerente.
- **Estratégicas:** decidir sobre metas y objetivos, y convertirlos en planes específicos. Es el tipo de decisión más exigente, y son las tareas más importantes de un gerente.
- **Operativas:** son necesarias para la operación de la organización, e incluye resolver situaciones de “gente” (como contratar y despedir), por lo que requiere de un manejo muy sensible.

### **Como tomar decisiones**

Un gerente debe tomar la mejor decisión posible, con la información que tiene disponible (que generalmente es incompleta). Esto se puede hacer de dos formas:

- Decisiones intuitivas: se decide en forma espontánea y creativa.
- Decisiones lógicas o racionales: basadas en el conocimiento, habilidades y experiencia.<sup>46</sup>

#### **4.8.3. Eficacia y Eficiencia en Utilización de Recursos**

A veces se suele confundir la eficiencia con eficacia, y se les da el mismo significado; y la realidad es que existe una gran diferencia entre ser eficiente y ser eficaz. La eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proceso y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos

---

<sup>46</sup> [http://www.degerencia.com/tema/toma\\_de\\_decisiones](http://www.degerencia.com/tema/toma_de_decisiones)

recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Respecto a la eficacia, se puede definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a la capacidad para lograr lo que se propone. La eficacia difiere de la eficiencia en el sentido que la eficiencia hace referencia en la mejor utilización de los recursos, en tanto que la eficacia hace referencia en la capacidad para alcanzar un objetivo, aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos. Se puede ser eficiente sin ser eficaces y se puede ser eficaz sin ser eficientes. Lo ideal sería ser eficaces y a la vez ser eficientes en la utilización de los recursos de la empresa.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> <http://www.gerencie.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html>



**CAPITULO V:**

**PROPUESTA DE UNA GUÍA DE ESTABLECIMIENTO DE CONTROL INTERNO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN OPERATIVA Y FINANCIERA DEL CENTRO MEDICO DAVID V. KING, EN LA CIUDAD DE JUCUAPA, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN, EN EL AÑO 2013.**

**5. PROPUESTA DE UNA GUÍA DE ESTABLECIMIENTO DE CONTROL INTERNO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN OPERATIVA Y FINANCIERA DEL CENTRO MEDICO DAVID V. KING**

**5.1. FASE I: PLAN GENERAL**

**5.1.1. Introducción**

En la fase I se presentan generalidades, objetivos a los que está orientado el manual, las políticas que se establecerán y que regirán las actividades a realizar, los procedimientos que se llevaran a cabo indicando la persona responsable para ello, igualmente la realización de esas operaciones contables financieras, se proponen a utilizar que constituye una herramienta muy efectiva de control interno.

**5.1.2. Objetivos del Manual**

- Lograr eficiencia en las actividades operativas, contables y financieras que se desarrolla en el Centro Médico David V. King
- La mejora en el área de control interno en las operaciones que se realizan en la parte práctica y los registro relacionados con el área contable y financiera.
- Proporcionar procedimientos a seguir en las actividades de control interno.

- Generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones, la cual se ve reflejada en los informes de los estados financieros.

### **5.1.3. Políticas del Manual**

- Proporcionar el desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad para complementar los controles de organización.
- Establecer una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización.
- Dotar de criterios técnicos y oportunos a la administración del Centro Médico David V. King,
- Contribuir a la mejora sustancial del registro, lo cual deriva un mejor manejo de los recursos así como de su óptima inversión y uso razonable de los mismos.
- Disminuir el riesgo en el área financiera respecto a la adecuada maximización de los recursos.
- Identificación oportuna y tratamiento al riesgo.
- Proporcionar un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.

### **5.1.4. Normas del Manual**

- Para realizar un adecuado control interno e identificar los riesgos inherentes y externos, es necesario efectuar un estudio de los riesgos y realizar mapas de riesgos, por la administración y así mejorar las operaciones.
- Es necesario también apearse a los procedimientos y políticas que establece el manual para evitar errores a la hora de efectuar actividades.

- Debe aplicarse los análisis correspondientes de monitoreo de los controles, en cuanto a su funcionamiento, durante el proceso de aplicación para detectar posibles desviaciones y no cumplimiento de los mismos por los encargados.
- Deben efectuarse los análisis financieros, para determinar la rentabilidad del servicio que proporciona la empresa.

#### **5.1.5. Alcance del Manual**

El manual está diseñado para ser ejecutado por todo aquel que esté relacionado en forma directa o indirecta con el control interno, ya sean actividades operativas contable o financiero, que se lleve a cabo en la empresa, para tal fin se delegara las obligaciones y responsabilidades específicas a los encargados de ejecutar y administrar el control interno.

#### **5.1.6. Procedimientos del Manual**

Se han elaborado procedimientos o pasos a seguir orientados a la efectividad del control interno y a las actividades identificadas a mejorar, como son las actividades de recursos humanos, actividades contables y actividades operativas.

#### **5.1.7. Formatos del Manual**

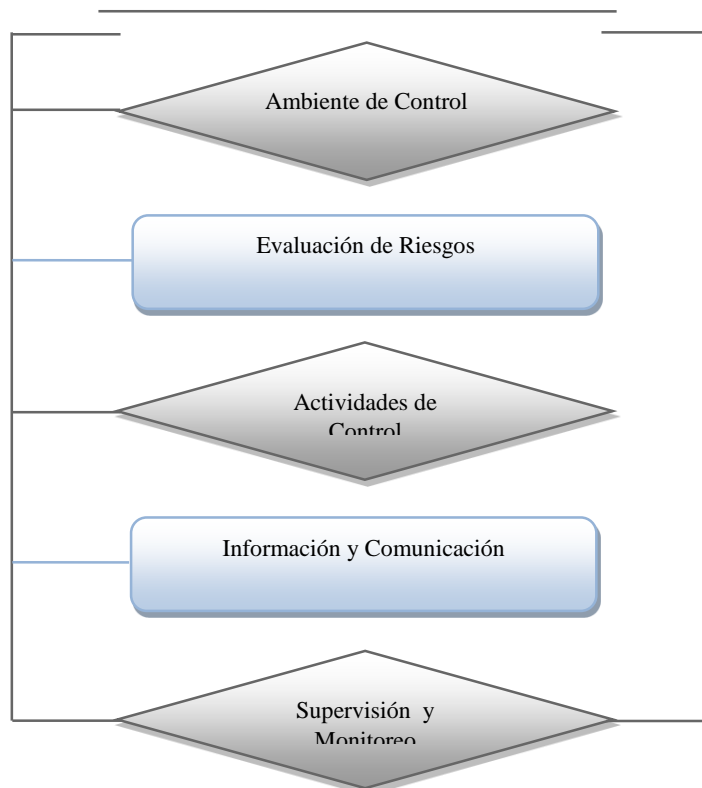
Se han estructurado formatos que sirvan para la mejora del control interno en algunas actividades operativas, contables y financieras.

## 5.2. FASE II: APLICACIÓN DE COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

### 5.2.1. Introducción

En esta fase se ha desarrollado la aplicación de los componentes del Control Interno, con el propósito que el Centro Médico David V. King, oriente sus operaciones basada en una estructura organizacional adecuada a sus actividades, que cuenten con valores éticos así como cumplir con las partes internas y externas, así mismo deberán identificar aquellos eventos internos y externos que den lugar a riesgos como una alternativa de solución. Además deberán realizar actividades de control de comunicación y monitoreo con el propósito de establecer que las actividades se están desarrollando eficazmente.

### Esquema de Aplicación



## 5.2.2. Ambiente de Control

### **Ambiente de Control**

Significa trabajar en función de lograr una estructura ética en el Centro Médico David V. King, y al mismo tiempo establecer en las personas una cultura de filosofía hacia la detección de posibles riesgos que puedan ocurrir y afectar los objetivos trazados

### 5.2.2.1. Elementos del Ambiente Interno

#### a) Valores éticos institucionales

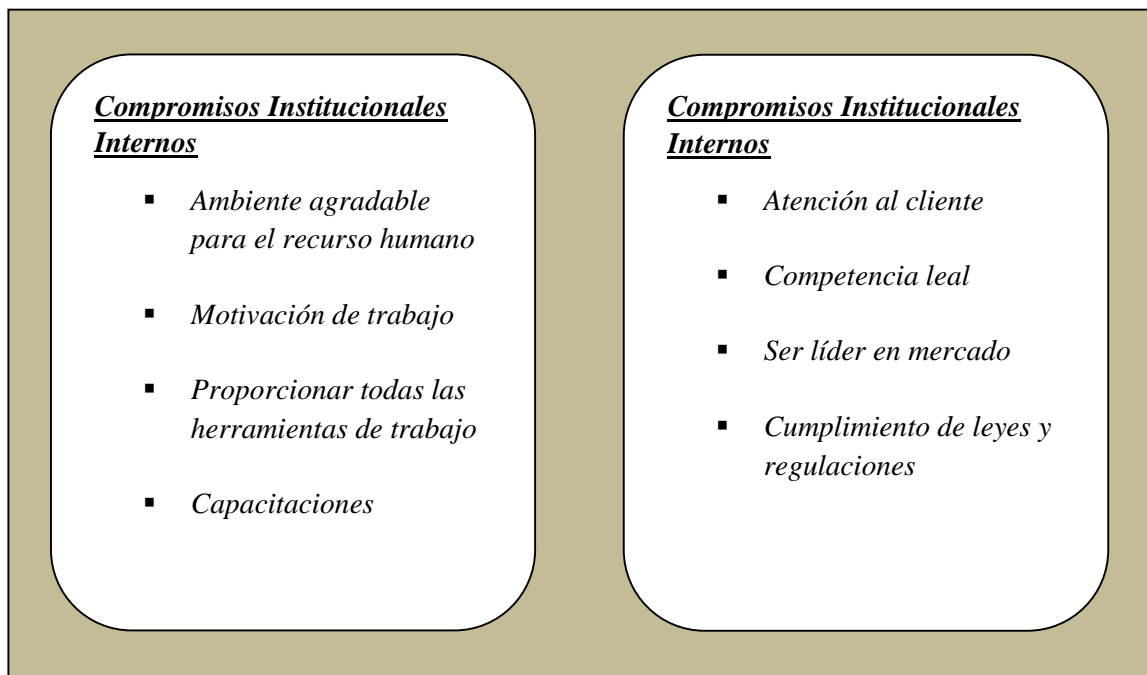
Los valores éticos institucionales para el Centro Médico deben estar basados en el desarrollo de una estructura de confianza y fidelidad de los empleados hacia el trabajo en equipo, dichos valores deben darse a conocer para su cumplimiento y aplicación dentro de la empresa y son los siguientes:

#### **Valores Éticos**

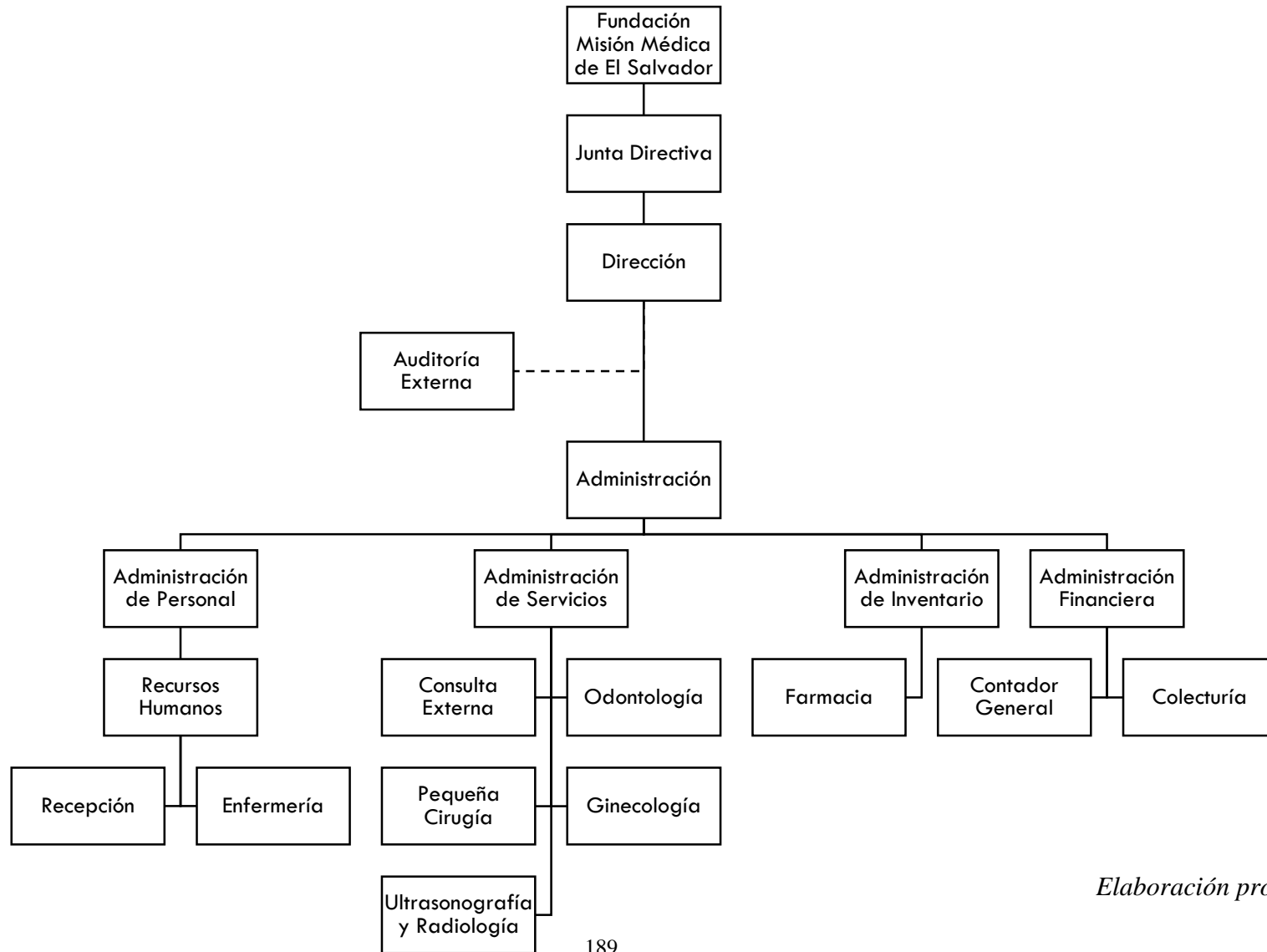
- Responsabilidad
- Compañerismo
- Respeto
- Compromiso con el cliente
- Honestidad
- Confidencialidad
- Lealtad

## **b) Compromiso institucional**

El compromiso de responsabilidad para el centro médico es muy importante en el cumplimiento de sus obligaciones que adquiere con las partes internas y externas de la organización, deberá observar estricto cumplimiento de tiempos meta para el cumplimiento de estos compromisos.



**a) Estructura organizacional del Centro Médico David V. King**



*Elaboración propia*

### 5.2.3. Evaluación de Riesgos

#### **Evaluación de Riesgos**

Consiste en realizar un análisis para detectar los posibles riesgos que pueden afectar el resultado de los objetivos trazados por el Centro Médico David V. King, así como las operaciones que realiza.

#### 5.2.3.1. Matriz de Riesgo

El Centro Médico David V. King que se dedica a la prestación de servicio entre las áreas que se atienden están medicina general, pediatría, ginecología, ultrasonografía, electrocardiograma, citología, pequeña cirugía, nebulizaciones, fisioterapia, laboratorio clínico, farmacia y atención psicológica, los cuales tienen una incidencia o impacto en el logro de sus objetivos. Es por ello que el centro médico debe identificar esos riesgos, evaluar el posible impacto, y buscar la forma de cómo mitigar ese impacto de tal forma que sea lo más mínimo posible, por eso es necesario elaborar una matriz de riesgo y evaluarla.



### Matriz de Riesgos

Matriz de Riesgos					
Riesgo N°	Área Relacionada	Riesgo	Control Sobre el Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia	Acciones para Disminuir el Riesgo
1	Administración.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riesgo Comercial</li> </ul>	Medio (2)	Medio (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fijación de tarifas que sean competitivas</li> <li>▪ Buen servicio</li> <li>▪ Análisis técnicos de demanda, tales como, estudios de mercado, de demanda deservicio, de competencia, etc.</li> <li>▪ Un conocimiento cierto sobre la satisfacción del usuario con respecto a los servicios del centro medico</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riesgos de Operación.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Riesgo de Gestión y Funcionamiento</li> <li>○ Riesgos de tecnología:</li> </ul> </li> </ul>	Medio (2)	Medio (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemas de información y control adecuados</li> <li>▪ Dando atención a la aplicación correcta de la normativa legal vigente aplicable</li> <li>▪ Utilizando tecnología y personal idóneos</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Riesgos de tecnología:</li> </ul>	Medio (2)	Medio (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adoptando tecnologías comprobadas</li> <li>▪ Adquiriendo los equipos y/o el software de empresas con alta reputación y seriedad</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Riesgos laborales:</li> </ul>	Medio (2)	Medio (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obteniendo garantías del proveedor de los equipos y software, en cuanto a la calidad y funcionamiento</li> <li>▪ Definiendo especificaciones de desempeño de los equipos y sistemas</li> <li>▪ Asegurando adecuadamente los equipos y el efecto que cause el daño asegurado.</li> <li>▪ Reclutamiento y Selección adecuados</li> <li>▪ Descripción de Cargos</li> <li>▪ Evaluación de Desempeño</li> <li>▪ Sistemas de Compensación y Planes de Beneficio</li> <li>▪ Higiene y Seguridad en el trabajo</li> <li>▪ Capacitación y Desarrollo de Personal.</li> <li>▪ El cumplimiento y pago de todas las compensaciones de ley derivadas de la relación laboral.</li> <li>▪ Definiendo el pago de multas o sanciones por el incumplimiento de los estándares de operación de los empleados</li> <li>▪ En el caso de contratación de personal a través de terceros-contratistas o de servicios que involucren personal de terceros, se deberá</li> </ul>
--	--	--	-----------	-----------	---

					<p>verificar que los terceros-contratistas cumplan con todas las obligaciones de tipo laboral y efectúen la administración del Talento Humano acorde con las expectativas de calidad del servicio objeto de contrato</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riesgo Financiero <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Riesgo en el resultado de la operación</li> <li>○ Riesgo inflacionario</li> <li>○ Riesgo de liquidez.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Fuerte (3)</p> <p>Medio (2)</p> <p>Fuerte (3)</p>	<p>Alto (4)</p> <p>Medio (3)</p> <p>Alto (4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Una planeación financiera adecuada</li> <li>▪ Optimización de los recursos humanos, técnicos y financieros</li> <li>▪ Adecuado control de los ingresos, costos y gastos</li> <li>▪ Adecuado control de los indicadores de rentabilidad de las diferentes unidades de negocio.</li> <li>▪ Ajustando ingresos, costos y gastos acorde a la inflación.</li> <li>▪ Teniendo recursos propios suficientes que permitan atender las obligaciones corrientes en forma adecuada</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riesgo Regulatorio <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Regulación ambiental</li> </ul> </li> </ul>	<p>Medio (2)</p> <p>Medio (2)</p>	<p>Bajo (2)</p> <p>Bajo (2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dando especial atención al Marco Regulatorio Legal vigente aplicable a las operaciones del</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Regulación tributaria</li> <li>○ Regulación en salud</li> </ul>	Medio (2)	Bajo (2)	Centro Médico y sus posibles cambios o modificaciones.
2	Infraestructura Física General	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riesgos naturales <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inundaciones</li> <li>○ Terremotos</li> <li>○ Huracanes</li> <li>○ Etc.</li> </ul> </li> <li>▪ Riesgos no naturales <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Incendios</li> <li>○ Hurto de Equipo de Oficina</li> </ul> </li> </ul>	<p>Medio (2)</p> <p>Medio (2)</p> <p>Medio (2)</p> <p>Medio (2)</p> <p>Medio (2)</p>	<p>Bajo (2)</p> <p>Bajo (2)</p> <p>Bajo (2)</p> <p>Bajo (2)</p> <p>Bajo (2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contratación de un seguro sobre el bien.</li> <li>▪ Realizar palanes de contingencia y evacuación del personal.</li> <li>▪ Poseer extinguidores en las instalaciones del centro médico.</li> <li>▪ Planes de Contingencia</li> <li>▪ Debe implementarse la codificación para facilitar la identificación de los bienes al momento de realizar inventarios.</li> <li>▪ Contratar los servicios de empresas que proporcione mantenimiento preventivo y correctivo a los diferentes equipos de uso en el Centro Médico.</li> <li>▪ El uso de los vehículos deberá ser de uso exclusivo para actividades del Centro Médico y deberán portar en un lugar visible el distintivo que identifique a la empresa.</li> </ul>

3.	Laboratorio clínico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hurto de Equipo</li> <li>▪ Accidentes Biológicos</li> <li>▪ Daño de equipo por falta de Mantenimiento</li> </ul>	Fuerte (3) fuerte (3) fuerte (3)	Bajo (2) Bajo (2) Bajo (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener un inventario actualizado de los activos que se encuentran en el Laboratorio Clínico.</li> <li>▪ Disponer de procedimientos específicos que resguarden la seguridad de los encargados de hacer los análisis químicos en el laboratorio.</li> <li>▪ Dar mantenimiento preventivo a los equipos de Laboratorio Químico, ya que por su naturaleza requieren especial atención.</li> </ul>
4.	Farmacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hurto de Medicamentos</li> <li>▪ Medicamentos vencidos</li> <li>▪ Desabastecimiento de Medicamento</li> </ul>	Fuerte (3) Fuerte (3) Fuerte (3)	Bajo (2) Bajo (2) Bajo (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El encargado de suministro de medicamentos debe mantener las condiciones óptimas que permitan a las unidades de apoyo del Centro Médico contar en forma oportuna con los suministros necesarios para el cumplimiento de sus objetivos, por lo que se deberá planificar, dirigir y controlar el proceso de la recepción y distribución de medicamentos y material médico quirúrgico.</li> <li>▪ La recepción de medicamentos consiste en recibir los pedidos de bienes a los cuales se le verificarán aspectos como cantidad, calidad, presentación y fecha de vencimiento.</li> <li>▪ Al recibir cada entrega, esta deberá ser comparada con la documentación que la</li> </ul>

					<p>acompaña. Físicamente con la descripción de cantidad y tipo que aparece en la etiqueta y con la información en la orden de compra o nota de Remisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si el producto viene envasado en recipientes, éste debe ser cuidadosamente inspeccionado para evitar contaminación y daño.</li> <li>▪ Cuando se reciba un pedido debe comprobar el cumplimiento de las especificaciones indicadas en el formulario como: código, dosificación, descripción del medicamento, costo unitario y costo total.</li> <li>▪ Por ningún motivo se deben aceptar medicamentos que no cumplan con las especificaciones y debe elaborarse el informe, registro y guía de la recepción en el cual debe constar cualquier diferencia. Las muestras deben ser representativas de los lotes que fueron tomados.</li> <li>▪ Los ingresos de medicamentos al Centro Médico deberá hacerse a través del almacén de suministros.</li> </ul>
--	--	--	--	--	--

					<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponer de espacios que permitan almacenar nuevos productos que puedan ingresar al hospital como compras urgentes.</li> <li>▪ Los espacios fijos serán para ubicar determinados insumos que garanticen el almacenamiento de los mismos, de acuerdo al peso, volumen y embalaje, éstas pueden ser tarimas o estantes.</li> <li>▪ El espacio físico tiene que definirse por categoría y respetarse, ya que ello garantizará el orden, accesibilidad, fácil ubicación y aprovechamiento del espacio.</li> <li>▪ Desarrollar funciones de control o supervisión con integridad, conocimiento y experiencia necesaria.</li> <li>▪ Facilitar la conservación de los medicamentos almacenados y protegerlos de todas las influencias dañinas como: variaciones drásticas de temperatura, humedad, polvo, olores, entrada de animales, plagas e insectos.</li> <li>▪ Tener pisos de superficie lisa, de fácil limpieza y desplazamiento.</li> </ul>
--	--	--	--	--	---

					<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener una adecuada iluminación para que todas las operaciones se lleven a cabo con precisión y seguridad.</li> <li>▪ Deben de tomarse precauciones especiales para el almacenamiento de materiales peligrosos y delicados como: líquidos y sólidos combustibles, gases bajo presión, narcóticos y otras sustancias, tales como los altamente tóxicos, materiales radioactivos y corrosivos.</li> <li>▪ Se deben tomar en cuenta factores que faciliten la rotación, el despacho, control y la protección de los materiales por ejemplo:  SIMILITUD: Agrupar según acción farmacológica, forma farmacéutica por grupos o clasificación por categorías ABC.  DEMANDA: La ubicación debe facilitar la rotación de los productos.  CARACTERÍSTICAS ESPECIALES: Uso restringido, inflamables. Etc.; capacidad física del almacén (tamaño, altura del techo).</li> <li>▪ Mantener un sistema de seguridad implementado medidas de protección del material contra incendios, evitar robos y extravíos, humedad, etc. Por ejemplo: mantener</li> </ul>
--	--	--	--	--	--



					<p>políticas de saneamiento y seguridad, identificación de los empleados, uso de uniformes y técnicas de limpieza en toda el área.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar en forma periódica la fecha de vencimiento de los productos para tomar medidas de cambio de mercancía antes del vencimiento y cambio de material de poca salida.</li> <li>▪ Reflejar la existencia de productos por vencerse o ya vencidos promoviendo la movilización de la existencia con fecha de vencimiento más próxima. Descartar física y contablemente los medicamentos o insumos que se han deteriorado por encontrarse en condiciones inadecuadas de almacenamiento o manejo.</li> <li>▪ Para controlar cada medicamento se debe usar un sistema computarizado que facilite el ingreso y egreso de los mismos o registro auxiliares llamados Kardex.</li> <li>▪ Utilizar el sistema PEPS, es decir el primero en entrar, es el primero que sale, considerando la fecha de vencimiento de los productos.</li> </ul>
--	--	--	--	--	--

					<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar inventarios de productos vencidos y proceder al descargo correspondiente con el objeto de manejar datos reales</li> <li>▪ Controlar los movimientos de entradas y salidas, niveles de existencias, necesidades de reposición y conocimiento anticipado del tiempo de reposición.</li> <li>▪ Realizar control de inventario de los productos ya sean éstos periódicos (a intervalos de tiempo definidos), permanentes, (cada vez que se presente movimiento del producto) especiales (por razones especiales) o eventuales.</li> </ul>
5.	Consultorios Médicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hurto de Equipo</li> </ul>	Fuerte (3)	Bajo (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener un control sobre los usuarios que ingresan a los consultorios médicos.</li> </ul>
6.	Radiología	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hurto de Equipos</li> <li>▪ Exposición a Radiación</li> <li>▪ Daño de equipo por falta de Mantenimiento</li> </ul>	Fuerte (3) Fuerte (3) Fuerte (3)	Bajo (2) Medio (2) Bajo (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener un inventario actualizado de los activos que se encuentran en la Unidad de Radiología.</li> <li>▪ Disponer de procedimientos y mecanismos específicos que resguarden la seguridad de los encargados de operar el equipo radiológico, y a la vez, resguarden la seguridad de los pacientes.</li> <li>▪ Dar mantenimiento preventivo a los equipos de la unidad, ya que por su naturaleza requieren especial atención.</li> </ul>

7.	Pequeña Cirugía y Nebulizaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hurto de Equipos</li> <li>▪ Daño de equipo por falta de Mantenimiento</li> </ul>	<p>Fuerte (3)</p> <p>Fuerte (3)</p>	<p>Bajo (2)</p> <p>Bajo (2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener un inventario actualizado de los activos que se encuentran en estas unidades.</li> <li>▪ Dar mantenimiento preventivo a los equipos de la unidad.</li> </ul>
8.	Vigilancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hurto de Activos</li> <li>▪ Salida de usuarios sin pagar</li> </ul>	<p>Fuerte (3)</p> <p>Fuerte (3)</p>	<p>Bajo (2)</p> <p>Bajo (2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer procedimientos sobre cómo deben proceder los encargados de la vigilancia. Tanto para verificar que los activos de la fundación estén resguardados, como para controlar que los usuarios hayan cancelado los servicios recibidos.</li> </ul>
9.	Parqueo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hurto de Vehículos</li> <li>▪ Hurto de Partes de Vehículos o accesorios</li> </ul>	<p>Fuerte (3)</p> <p>Fuerte (3)</p>	<p>Bajo (2)</p> <p>Bajo (2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instruir a los encargados del área de parqueo respecto a dar atención a los vehículos que permanezcan en el estacionamiento, tanto del cuerpo laboral de la fundación como de los usuarios.</li> </ul>

Para el análisis de riesgo se han considerado factores internos, la ponderación de riesgos es la siguiente:

- 1 el riesgo se considera nulo
- 2 el riesgo se considera bajo
- 3 el riesgo se considera medio
- 4 el riesgo se considera alto.

Para la gestión del riesgo se han considerado el conjunto de políticas, instrumentos y medidas orientadas a la prevención reducción y control del riesgo, la ponderación de la gestión del riesgo es la siguiente:

- 1 la gestión de riesgo se considera débil
- 2 la gestión de riesgo se considera medio
- 3 la gestión de riesgo se considera fuerte.

#### 5.2.4. Actividades de Control

##### **Actividades de Control**

Consiste en desarrollar políticas y procedimientos que se deben establecer como medidas para identificar que se están llevando a cabo los distintos tipos de controles implementados para reducir los riesgos resultantes de las operaciones del Centro Médico David V. King.

##### 5.2.4.1. Políticas y procedimientos de control

Las actividades de control incluyen políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las operaciones se están llevando a cabo de forma eficiente.

##### **Actividades de Control**

- Asegurar que todas las operaciones del centro médico se estén llevando de acuerdo a los objetivos trazados.
- Establecer objetivos, políticas, procedimientos y formatos como medio de control interno.
- Actividades de control en todas las operaciones de la empresa.
- Asegurar la exactitud y veracidad de las transacciones mediante actividades de control definidas.

A continuación se describirán los procedimientos de las actividades de control del Centro Médico de las operaciones que se estén realizando para el cumplimiento de los objetivos.

#### **5.2.4.1.1. Procedimiento de Junta Directiva**

**Objetivo:** proporcionar elementos básicos que permitan que se realice y promueva la labor de planificación en las diferentes áreas de trabajo.

##### **Definición**

- **Junta directiva:** Grupo de personas elegidas por los accionistas, por lo general anualmente, para que ejerzan poder otorgado por los estatutos de la empresa.

##### **Políticas**

- Adquirir equipos médicos de alta tecnología y materiales en general, para brindar servicios de calidad a los usuarios.
- Proyectar soluciones tecnológicas que permitan coordinar los servicios de salud.
- Garantizar la confidencialidad de la información de los pacientes.
- Establecer estrategia para obtener información oportuna ante situaciones de emergencia.
- Ofrecer precios competitivos y servicios profesionales de calidad para garantizar la preferencia de los usuarios.

##### **Normas**

- Servir de enlace entre la sociedad y sus accionistas y garantizar el trato equitativo a todos.
- Garantizar la calidad de la información financiera y no financiera.
- verificar los requerimientos que sean exigidos por la ley o aquellos que hubieran sido adoptados voluntariamente por la compañía.

- Define la estrategia y las políticas relativas al sistema de control interno.
- establece los mecanismos para la evaluación de la gestión de los administradores.
- Velar por el funcionamiento del sistema de control interno.
- promover y proteger siempre los derechos de los accionistas.

### **Funciones de la junta directiva**

- Ejecutar acuerdos de asamblea general
- Formular el plan anual de trabajo con su respectivo presupuesto y presentárselo a la asamblea general para su aprobación.
- Acordar la afiliación y desafiliación de los asociados
- Hacer la convocatoria para asambleas generales y anunciarlas en la comunidad
- Si la organización posee salón comunal, deberá elaborar un reglamento interno para su uso y deberá ser aprobado en asamblea general.
- Representar a la asociación ante los organismos públicos y privados

### **Funciones del presidente**

- Representación legal
- Presidir las sesiones de junta directiva y asamblea general
- Presentar a la asamblea general un informe anual de labores a nombre de la junta directiva
- Velar por el correcto desempeño de los demás miembros de la junta.
- Velar porque se cumplan los acuerdos de asamblea general y junta directiva
- Coordinar las diversas actividades y trabajos de la asociación

### **Funciones del vicepresidente**

- Reemplazar al presidente cada vez que éste, por cualquier causa, estuviere impedido para asistir a reuniones.
- Asumir la presidencia de la asociación por el resto del periodo, cuando se produzca la ausencia definitiva del presidente.

### **Funciones del secretario**

- Llevar los libros de actas de junta directiva, asambleas generales y afiliadas.
- Atender y tramitar correspondencia.
- Mantener actualizado el padrón de afiliados.
- Firmar conjuntamente con el presidente las actas de junta directiva y asambleas generales

### **Funciones del tesorero**

- Custodiar los fondos y valores de la asociación.
- Rendir a la asamblea general un informe anual de tesorería
- Llevar un inventario minucioso de los bienes de la asociación
- Girar conjuntamente con el presidente, las sumas acordadas por la junta directiva.
- Llevar los libros de tesorería (caja chica, inventarios), en el caso de que contraten un contador, manejar los libros auxiliares que recomiende.

### **Funciones de los vocales**

- Sustituirán temporalmente por su orden, a los miembros de la junta directiva, excepto al presidente.

#### **5.2.4.1.2. Procedimiento del director**

**Objetivo:** velar por el cumplimiento de todas las funciones, así como las operaciones y la planeación estratégica del Centro Médico.

#### **Definición**

- **Director:** es aquella persona capaz de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar las actividades de la organización.



### **Políticas**

- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Propiciar la motivación y la productividad en el personal.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con sus objetivos.

### **Normas**

- Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar las diferentes actividades realizadas por el personal a su cargo.
- Administrar las relaciones interpersonales.
- Transmitir información y tomar decisiones.
- Verificar las funciones y necesidades de la empresa para cumplir con los requerimientos que el entorno le pide.
- Supervisar el desarrollo de la planeación de la empresa.

### **Funciones**

- Organizar los puestos bajo su responsabilidad.
- Planificar con los jefes de los diferentes puestos del área médica las normas y procedimientos correspondientes a las actividades de cada uno de ellos.
- Velar por cumplimiento de las normas y reglamentos del personal bajo su responsabilidad.
- Supervisar que al paciente se le brinde atención integral.
- Realizar reuniones periódicas con el personal bajo su cargo.
- Informar permanentemente a la Junta Directiva de las actividades desarrolladas en el área médica.
- Representar a la institución en eventos que sean de su competencia.

### 5.2.4.1.3. Procedimiento del Administrador

**Objetivo:** alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de la empresa, desarrollando controles que permitan alcanzarlos.

#### **Definiciones**

- **Administrador:** es aquella persona dentro de la empresa que soluciona problemas, mide recursos, planea su aplicación, desarrolla estrategias, efectúa diagnósticos de situaciones, Ext., exclusivos de la organización a la que pertenece.

#### **Políticas**

- Deberá rediseñar y posteriormente mantener la estructura orgánica de la compañía enfocada hacia el cliente, orientada a satisfacer sus necesidades y al desarrollo de productos y servicios innovadores, acordes con los avances tecnológicos.
- Toda modificación en la estructura organizacional deberá ser aprobada por el Directorio, en base a estudios y análisis de procesos organizacionales.
- La Administración implementará un programa de comunicación que difunda los planes en ejecución, las metas y objetivos alcanzados.
- Asegurar que la empresa brinde una buena prestación de servicios.

#### **Normas**

- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Desarrollar habilidades necesarias para que pueda ejecutar eficazmente el proceso de administración: la habilidad técnica, la humana y la conceptual.
- Realizar procesos con eficacia y eficiencia para el cumplimiento de las metas.
- Ser responsables de los resultados obtenidos por el trabajo realizado dentro de la organización.

## **Funciones**

- Plantear de manera clara y correcta los objetivos.
- Hacer que se cumplan las normas y políticas de la empresa.
- Estar directamente relacionado con sus empleados.
- Tratar de satisfacer las necesidades más elementales de cada una de las áreas de la empresa.
- Obtener con cada jornada de trabajo la mayor producción posible
- Cuidar la comunicación que fluye dentro de la empresa
- Elaborar planes de trabajo que no rompan los ya establecidos.
- Proporcionar un ambiente de trabajo agradable a sus empleados.

### **5.2.4.1.4. Procedimiento de Administración de Personal**

**Objetivo:** llevar un adecuado control del personal en el Centro Médico, que permita como función principal lo que corresponde a la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal y del cumplimiento de los objetivos de este departamento.

## **Definición**

- **Administración:** es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.
- **Personal:** conjunto de las personas que trabajan en un mismo organismo, empresa o entidad. El personal es el total de los trabajadores que se desempeñan en la organización

## **Políticas**

- Proporcionar el desarrollo de los controles de la organización.
- Establecer una definición clara de las funciones y las responsabilidades de los empleados.
- Realizar una distribución de responsabilidades.
- Establecer relaciones de del personal.
- Dotar de criterios técnicos y oportunos al personal responsable de las actividades que se desarrollan.
- Cumplir con las expectativas de nuestros clientes, brindando una excelente atención y un servicio oportuno.
- Identificación oportuna y tratamiento al riesgo.

## **Normas**

- El personal debe tener las capacidades técnicas necesarias para el desarrollo de su trabajo.
- Es necesario apegarse a los procedimientos que se establece para evitar errores a la hora de efectuar actividades.
- Los encargados de cada procedimiento deben permanecer en el lugar que deben desarrollar sus actividades.
- No incorporar ningún recurso humano sin una previa selección, evaluación e inducción para un mejor desempeño en las labores asignadas.
- Establecer los mecanismos necesarios para el control de los recursos humanos y el uso racional de materiales y equipos que posee
- Asignar los recursos humanos idóneos de acuerdo a los cargos establecidos.
- Ofrecer una remuneración acorde a las evaluaciones de desempeño del personal.
- Proporcionar capacitaciones al personal que lo requiera con el propósito de mejorar su desempeño.

## **Funciones**

- **Control de recursos humanos.**

Para llevar un adecuado control del personal en el Centro Médico es necesario que exista el área de Recursos Humanos, ésta tiene como función principal lo que corresponde a la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos cada uno de los programas de personal y del cumplimiento de los objetivos de este departamento, aplicando técnicas de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, motivación, sueldos y salarios, seguridad e higiene y prestaciones, así como la responsabilidad del perfil requerido para cada una de las áreas del Centro Médico.

### **Reclutamiento**

1. Este se hará mediante un proceso que permita identificar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.
2. Puede implementarse utilizando solicitudes espontáneas, anuncios, asociaciones de profesionales y buscando recursos dentro del mismo centro hospitalario que reúnan el perfil.
3. La solicitud de empleo tendrá que ser retirada en el área de Recursos Humanos y por lo menos deberá contener: Datos personales, Preparación Académica, Antecedentes Laborales, y Referencias Personales.

### **Selección de personal**

1. Para seleccionar a la persona que ocupará una vacante se deberá realizar entrevistas, pruebas de idoneidad, verificación de datos y referencias y exámenes médicos a efecto de determinar la capacidad técnica y profesional, experiencia, honestidad y que no exista impedimento legal o ético para el desempeño del cargo.

2. Si la promoción es interna, por lo general no es necesario realizar nuevamente exámenes médicos o verificar referencias personales y entrevistas.
3. Si la selección de candidatos es externa es necesario aplicar los siguientes pasos:
  - Pruebas de idoneidad, para evaluar la compatibilidad del solicitante con los requisitos del puesto.
  - Entrevista de selección, plática formal profunda, conducida por el jefe del departamento solicitante para evaluar la idoneidad de la persona que aspira a cubrir la plaza vacante.
  - Verificación de datos y referencias para comprobar la veracidad de la información proporcionada por el solicitante.
  - Exámenes médicos tales como de Sangre, Prueba de Embarazo, examen de Pulmón, de VIH entre otros, con el objetivo de promoverla salud institucional.

### **Inducción**

Los nuevos integrantes de una empresa habitualmente tienen una actitud permeable a lo nuevo y se interesan tanto por la información como por la formación que la organización le pueda brindar. Los programas de inducción permiten causar el potencial del empleado en el mismo camino de los objetivos de la empresa.

Uno de los principales beneficios derivados de una buena inducción estriba en la reducción del nivel de ansiedad del nuevo empleado. Cuando se reduce el nivel de ansiedad, es más probable que se desempeñen bien las nuevas responsabilidades, al sentirse mejor ubicado, el empleado requerirá menos atención por parte del supervisor. Asimismo, es menos probable una renuncia temprana.

## **Pasos básicos de la inducción**

### **- Inducción general**

La Unidad de Recursos Humanos es responsable de brindar al recién llegado (esta clase de inducción se aplica sólo a nuevos ingresos) información precisa acerca de los siguientes aspectos:

1. Historia y evolución de la organización, su estado actual, objetivos y posicionamiento en el mercado.
2. Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario (se recomienda la entrega de una copia de la descripción del puesto).
3. Reglamentos, códigos e instrucciones existentes

### **- Inducción específica**

La inducción específica se aplica a nuevos empleados y a todos los movimientos internos. (Transferencias y promociones) El jefe inmediato ejecutará esta inducción mediante las siguientes acciones:

1. Presentación entre los colegas
2. Mostrar el lugar de trabajo
3. Objetivos de trabajo del área, estrategias, etc.
4. Ratificación de las funciones del puesto.
5. Formas de evaluación del desempeño
6. Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc.

7. Métodos y estilos de dirección que se emplean en la empresa.
8. Mostrar principales instalaciones de la empresa.

### **Capacitación**

1. Cada seis meses la institución elaborará un diagnóstico que contenga las necesidades de capacitación, objetivos y un sistema de evaluación y seguimiento.
2. Los jefes de cada área del Centro Médico serán los responsables de verificar las necesidades de capacitación del personal bajo su responsabilidad según la evaluación del desempeño que éstos tengan.

### **Evaluación**

1. El jefe de cada área en coordinación con la oficina de Recursos Humanos, será el responsable de la evaluación del personal a su cargo.
2. Se realizarán evaluaciones anuales para verificar el cumplimiento efectivo de las tareas encomendadas, ya que la sola presencia física del personal en horas laborales no significa que su desempeño sea satisfactorio.
3. La evaluación del desempeño y la verificación de las tareas encomendadas serán discutidas con el empleado para comprometer el cumplimiento a las recomendaciones que se le formulen.

### **Control de expedientes e inventario de personal**

1. La Unidad de Recursos Humanos deberá mantener actualizados los expedientes e inventario de todo el personal, de manera que sirva para tomar decisiones cuando sea necesario.
2. Los expedientes deben caracterizarse por el orden, claridad y actualización permanente; contendrán los diferentes documentos entre los que se mencionan:
  - Perfil del puesto requerido
  - Curriculum Vitae o resumen de antecedentes



- Referencias o verificaciones
- Resultados de la Valoración Psicológica
- Resultados pruebas de conocimientos y/o habilidades (en caso de existir)
- Resumen Entrevista de Selección
- Documentos personales como DUI, NIT, Número de afiliación del ISSS
- Solvencia de la PNC
- Antecedentes Penales
- Exámenes Médicos
- Resultados de Evaluación de Desempeño

3. El inventario del personal comprende un sistema de datos e información técnicamente planificado y dirigido que identifica y clasifica al personal de acuerdo a los valores, características o cualidades que posee, de manera que se pueda determinar el talento humano para el logro de los objetivos institucionales.

### **Control de asistencia**

1. La entrada y salida a las instalaciones del Centro Médico deberá hacerse a través de un libro, el cual debe estar ubicado en un lugar de fácil acceso, bajo la custodia y administración del Receptor y debe colocarse un reloj en un lugar visible que marcará la hora oficial.
2. Deberá contener el registro diario de la entrada y salida de los empleados durante la jornada laboral en el cual se detallarán:
  - Número correlativo de entrada o salida
  - Nombre del empleado
  - Hora
  - Firma

3. Las llegadas tardías y ausencias del personal deberán ser reportadas a la jefatura durante los tres días hábiles posteriores a la finalización de cada mes.
4. Las inasistencias ocurridas por motivos de enfermedad se confirmarán con la constancia médica expedida por el ISSS el cual se presentará en la Oficina de Recursos Humanos, o Área de Administración, según corresponda.

#### **Rotación de personal en puestos afines**

1. La oficina de recursos humanos deberá contemplar la conveniencia de rotar las labores entre quienes realizan tareas o funciones afines; siempre y cuando la naturaleza de tales labores permita efectuar tal medida, por lo cual deberán ser previamente instruidos a fin de que puedan desempeñarse con eficiencia en los nuevos cargos.
2. La rotación de labores permitirá la utilización efectiva de los recursos humanos en puestos afines.
3. Con la rotación se evita el acomodamiento y desgano en la realización de las actividades encomendadas.
4. Se disminuye el riesgo de encubrimiento, fraudes, errores, deficiencias administrativas y utilización indebida de recursos.
5. Los cambios periódicos de tareas con funciones similares permiten que los empleados adquieran experiencia en el desempeño de sus funciones y sean más productivos para la institución.

#### **5.2.4.1.5. Procedimiento de Vigilancia**

**Objetivo:** establecer los medios necesarios que permitan controles de seguridad que garanticen el desarrollo de las operaciones del centro médico.

## **Definición**

- **Vigilancia:** es el proceso de monitoreo de personas, objetos o procesos dentro de sistemas para la conformidad de normas esperadas o deseadas en sistemas confiables para control de seguridad o social.

## **Políticas**

- Asegurar las ejecuciones de las diferentes en condiciones óptimas, considerando los riesgos asociados al tipo de operación con el objeto de garantizar a los trabajadores, proteger las instalaciones y evitar riesgos a la propiedad de terceros y al ambiente.
- Asegurar el estricto cumplimiento de leyes, reglamentos o normas y procedimientos relacionados con las operaciones del centro médico.
- Capacitar y adoptar medidas preventivas para evitar hechos que puedan afectar la seguridad de nuestros clientes, o reducir sus efectos negativos.
- Proteger y resguardar los bienes y personas puestos a nuestro cuidado con la mayor eficiencia en la relación costos-resultado.
- Generar una percepción de seguridad y confianza que favorezca la actividad productiva, comercial, de servicios o el bienestar de nuestros clientes.
- Dar cumplimiento a todas las normas jurídicas, impositivas, laborales y otras que rigen la actividad.

## **Normas**

- Hacerse presente en su puesto de trabajo, con antelación debida, a los efectos de imponerse de las novedades que haya en el servicio o recibir con relación al mismo, las instalaciones correspondientes.
- Salvo causa debidamente justificada, no abandonar su puesto de vigilancia, aun cuando no haya sido relevado a la finalización de su respectivo turno de servicio, en cuyo caso, y a los efectos de que se adopten al temperamento debido, hará saber esa circunstancia al superior jerárquico que corresponda.

- Poner especial cuidado a los bienes que se someten a su custodia, manteniéndose siempre bien atento a los efectos de evitar robos, hurtos o daños.
- Usar la totalidad de las prendas que comprendan el uniforme, manteniéndolo limpio y en buen estado de presentación, con absoluta prohibición de usarlo fuera de su lugar de trabajo, debiendo devolverlo en las mismas condiciones a efectos de uso cuando cese su relación con la empresa.
- Cuidar y mantener el buen estado de conservación y funcionamiento del arma que eventualmente se le confié, la cual en ningún caso ni circunstancia podrá retirarla del objetivo en que se halle prestando el servicio.
- El vigilante no deberá consumir bebidas alcohólicas no sustancias controladas psicotrópicas durante el servicio, ni concurrir al mismo bajo efectos de haberlas ingerido.

### **Funciones**

- Debe presentarse a la hora establecida para tomar posición en el cumplimiento de sus funciones.
- Sera notificado de las órdenes que se impartan con anterioridad a la toma del servicio.
- Realizara verificación de las puertas de cada una de las oficinas y cerrar aquellas que deban estar o permanecer cerradas, dentro del perímetro donde se ubica.
- Realiza rondas dentro del perímetro y/o predio donde se ubica su objetivo, con el propósito de prevenir ilícitos o siniestros y/o detectarlos para actuar en conformidad.
- Verificar el ingreso y salida de las personas que solicitan el servicio, proveedores, así como el personal del centro médico.
- Verificar el control de vehículos, se podrá tener en cuenta, para su clasificación, cuatro categorías, a saber:
  1. Vehículos de propiedad de la empresa

2. Vehículos Transportadores de mercancías
3. Vehículos particulares de los empleados de la empresa, y
4. Vehículos de visitantes en general.

#### **5.2.4.1.6. Procedimiento de administración de servicio**

**Objetivo:** Brindar servicios de salud de óptima calidad, confiable y oportuna, que garanticen una adecuada atención humana; basado en altos niveles tecnológicos científicos.

#### **Definición**

- **Administración de servicios:** es un método sistemático y estructurado para planear, organizar y controlar el desarrollo y forma de brindar una buena prestación de servicios.

#### **Políticas**

- Prestar un servicio médico oportuno de alta calidad y de bajo costo.
- Garantizar una grata atención a los usuarios.
- Garantizar procesos ágiles y tratamientos de calidad.

#### **Normas**

- Responsabilidad de la prevención, recuperación y rehabilitación de la salud de los pacientes que demanden los servicios.
- Verificar el uso adecuado de los recursos para lograr los resultados que se asignan en cada una de las áreas.
- Evitar estancias innecesarias por parte de los usuarios, agilizando los procesos.

## **Funciones**

- Informar a la unidad de suministros sobre la necesidad de los insumos, medicamentos y equipos médicos para la atención de los pacientes.
- Proponer y ejecutar procedimientos de atención médica integral y especializada orientados a proporcionar un servicio eficiente y eficaz a los pacientes.
- Asegurar el cumplimiento de las normas de bioseguridad.
- Participar en el establecimiento de las normas de las actividades de la unidad de enfermería y consultas médicas, así como la programación de horarios del personal de esta unidad.
- Apoyar las actividades de prevención, diagnóstico y tratamiento de las diferentes aéreas, con el propósito de extender la calidad de vida del paciente.

### **5.2.4.1.7. Procedimientos de prestación de servicios por primera vez**

**Objetivo:** proporcionar un control claro y eficiente para el registro de los pacientes que solicitan servicio por primera vez en el centro médico en el área de medicina general, pediatría, ginecología, citología y psicología.

## **Definiciones**

- **Prestación de Servicios:** es un conjunto de actividades que buscan satisfacer necesidades del público.
- **Medicina general:** Rama de la medicina que se dedica al tratamiento de las patologías en su conjunto, sin consagrarse en ninguna especialidad.
- **Pediatría:** es la rama de la medicina que se especializa en la salud y las enfermedades de los niños. Se trata de una especialidad médica que se centra en

los pacientes desde el momento del nacimiento hasta la adolescencia, sin que exista un límite preciso que determine el final de su validez.

- **Ginecología:** ciencia de la mujer y en medicina hace referencia a la especialidad médica y quirúrgica que trata las enfermedades del sistema reproductor femenino (útero, vagina y ovarios).
- **Citología:** se refiere al estudio integral de la célula en sus múltiples aspectos: estructurales, biofísicos, bioquímicos, fisiológicos, patológicos, nutricionales, inmunológicos, genéticos, etc.
- **Psicología:** es la ciencia que estudia la conducta y los procesos mentales. Trata de describir y explicar todos los aspectos del pensamiento, de los sentimientos, de las percepciones y de las acciones humanas.
- **Odontología:** es la especialidad médica que se dedica al estudio de los dientes y las encías y al tratamiento de sus dolencia, se encarga de todo lo referente al aparato estomatognático, formado por el conjunto de órganos y tejidos que se encuentran en la cavidad oral y en parte del cráneo, la cara y el cuello.
- **Fisioterapia:** es una rama de las ciencias de la salud que consiste en apelar a elementos naturales o a acciones mecánicas, como movimientos corporales y ejercicios físicos. Se caracteriza por buscar el desarrollo adecuado de las funciones que producen los sistemas del cuerpo, donde su buen o mal funcionamiento repercute en la cinética o movimiento corporal humano.

## **Políticas**

- Proporcionar el desarrollo de los controles de la organización.
- Establecer una definición clara de las funciones y las responsabilidades de los empleados.

- Dotar de criterios técnicos y oportunos al personal responsable de las actividades que se desarrollan.
- Contribuir a la mejora del registro de los pacientes.
- Cumplir con las expectativas de nuestros clientes, brindando una excelente atención y un servicio oportuno.
- Identificación oportuna y tratamiento al riesgo.

### **Normas**

- El registro de los pacientes debe ser por el orden de llegada.
- El expediente clínico del paciente debe contener datos generales como nombre, apellido, edad, fecha de nacimiento, dirección y número de teléfono.
- Se debe corroborar los datos personales del paciente con el documento único de identidad del paciente, en caso que sea menor de edad el carnet de minoridad o el documento del responsable.
- Es necesario apegarse a los procedimientos que se establece para evitar errores a la hora de efectuar actividades.
- Los encargados de cada procedimiento deben permanecer en el lugar que deben desarrollar sus actividades.
- Los tiquete y recibos entregados por la prestación de servicio deben poseer el sello de cancelado.

### **Procedimiento**

Descripción		
N°	Responsable	Actividad
1	Paciente	Se presenta en el Centro Médico e informa al encargado de recepción el tipo de servicio que requiere. (Medicina general, pediatría, ginecología, citología, psicología, odontología, fisioterapia)



2	Encargado de recepción	<p>Recibe al paciente, pregunta acerca del servicio que solicita y lo canaliza al módulo de fichas.</p> <p>Como es la primera vez que el paciente solicita el servicio, registra sus datos personales, elabora e integra el expediente clínico.</p>
3	Encargado de colecturía	<p>El paciente recibirá un tiquete (formulario 1) que le entregara la recepcionista, para que luego pase a colecturía a cancelar el costo de la consulta.</p> <p>El encargado de colecturía realizara el cobro de la consulta que solicita el usuario, entregando un recibo (formulario 2) por la prestación.</p>

## Formularios de procedimiento

### Formulario 1

<p><b>Centro Médico David V. King</b></p> <p><b>Tiquete</b></p> <p>Nombre: _____ Serv. _____</p> <p>Tmp. _____ Peso. _____ Pre. _____ Alt. _____</p>	
--	--

**Formulario 2**

<b>Centro Médico David V. King</b>		Recibo de pago Km 116.5, Carretera a Santa Elena, Jucuapa, Usulután, El Salvador	
Datos del cliente			
Nombre: _____			
Edad: _____ años			
Dirección			
Servicio	Descripción	Unitario	Importe
1	Consulta medicina general	\$ x.xx	\$ x.xx
Costo total		\$ x.xx	

#### **5.2.4.1.8. Procedimientos de Prestación de Servicios con Expediente Clínico**

**Objetivo:** proporcionar un control claro y eficiente para el funcionamiento de los pacientes con expediente clínico que solicitan la prestación de servicio en el centro médico.

##### **Definiciones**

- **Prestación de Servicios:** es un conjunto de actividades que buscan satisfacer necesidades del público.
  
- **Expediente clínico:** es un documento básico escritos de manera específica, exacta y ordenada que representan evidencia del protocolo de un paciente, de su historial médico, así como de los tratamientos impartidos y los resultados obtenidos.

##### **Políticas**

- Proporcionar el desarrollo de los controles de la organización.
- Establecer una definición clara de las funciones y las responsabilidades de los empleados.
- Dotar de criterios técnicos y oportunos al personal responsable de las actividades que se desarrollan.
- Contribuir a la mejora del registro de los pacientes.
- Cumplir con las expectativas de nuestros clientes, brindando una excelente atención y un servicio oportuno.
- Identificación oportuna y tratamiento al riesgo.

##### **Normas**

- El registro de los pacientes debe ser por el orden de llegada.

- El expediente clínico del paciente debe contener datos generales como nombre, apellido, edad, fecha de nacimiento, dirección y número de teléfono.
- Se debe actualizar datos del paciente si estos están sujetos a modificación.
- Se debe corroborar los datos personales del paciente con el documento único de identidad del paciente, en caso que sea menor de edad el carnet de minoridad o el documento del responsable.
- Es necesario apearse a los procedimientos que se establece para evitar errores a la hora de efectuar actividades.
- Los encargados de cada procedimiento deben permanecer en el lugar que deben desarrollar sus actividades.
- Los tiquete y recibos entregados por la prestación de servicio deben poseer el sello de cancelado.

### Procedimiento

Descripción		
N°	Responsable	Actividad
1	Paciente	Se presenta en el Centro Médico e informa al encargado de recepción el tipo de servicio que requiere.
2	Encargado de recepción	<p>Recibe al paciente, pregunta acerca del servicio que solicita y actualiza el expediente clínico del paciente.</p> <p>El paciente recibirá un tiquete (formulario 1 en pág. N° 223) que le entregara la recepcionista, para que luego pase a colecturía a cancelar el costo del servicio que solicita el paciente, (Medicina general, pediatría, ginecología, citología, psicología, odontología, fisioterapia)</p>
3	Encargado de colecturía	El encargado de colecturía realizara el cobro de la consulta que solicita el usuario, entregando un recibo (Formulario 2 en pág. N° 224) por la prestación del servicio.

#### 5.2.4.1.9. Procedimiento de radiología y ultrasonografía

**Objetivo:** proporcionar un control claro y eficiente para el funcionamiento del área de radiología y ultrasonografía, para garantizar el correcto control de los servicios.

**Definiciones:**

- **Radiología:** es la especialidad médica que se ocupa de generar imágenes del interior del cuerpo mediante diferentes agentes físicos, campos magnéticos, etc.) y de utilizar estas imágenes para el diagnóstico y, en menor medida, para el pronóstico y el tratamiento de las enfermedades.
- **Ultrasonografía:** técnica de imagen basada en la diferente capacidad de los tejidos para reflejar o refractar las ondas de ultrasonido emitidas por el equipo. Estas son emitidas y detectadas por un equipo que, mediante la codificación, en un plano, de los diferentes puntos de reflexión generados por el tejido, los representa en una imagen en gama de grises, de forma proporcional a la intensidad de la reflexión, según su frecuencia y el tiempo en que son detectados.
- **Electrocardiograma:** es la representación gráfica de la actividad eléctrica del corazón, que se obtiene con un electrocardiógrafo en forma de cinta continua. Es el instrumento principal de la electrofisiología cardíaca y tiene una función relevante en el cribado y diagnóstico de las enfermedades cardiovasculares, alteraciones metabólicas y la predisposición a una muerte súbita cardíaca. También es útil para saber la duración del ciclo cardíaco.
- **Laboratorio clínico:** es el lugar donde los técnicos y profesionales en análisis clínicos, analizan muestras biológicas humanas que contribuyen al estudio, prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades.

## **Políticas**

- Proporcionar el desarrollo de los controles de la organización.
- Establecer una definición clara de las funciones y las responsabilidades de los empleados.
- Dotar de criterios técnicos y oportunos al personal responsable de las actividades que se desarrollan.
- Proveer los recursos y herramientas necesarias para la prestación del servicio.
- Asegurar la mejora continua en el desarrollo de todas las actividades
- Desarrollar procesos de calidad que sean eficientes.
- Identificación oportuna y tratamiento al riesgo.
- Desarrollar los servicios basados en la ética, honestidad, compromiso y sentido humano.

## **Normas**

- El registro de los pacientes debe ser por el orden de llegada.
- El expediente clínico del paciente debe contener datos generales como nombre, apellido, edad, fecha de nacimiento, dirección y número de teléfono.
- Se debe actualizar datos del paciente si estos están sujetos a modificación.
- Se debe corroborar los datos personales del paciente con el documento único de identidad del paciente, en caso que sea menor de edad el carnet de minoridad o el documento del responsable.
- Es necesario apegarse a los procedimientos que se establece para evitar errores a la hora de efectuar actividades.
- Los encargados de cada procedimiento deben permanecer en el lugar que deben desarrollar sus actividades.
- Los tiquete y recibos entregados por la prestación de servicio deben poseer el sello de cancelado.
- Se debe guardar confidencialidad en los resultados obtenidos de los exámenes realizados.

- Los resultados serán entregados solo a la persona que ha sido sometida a los estudios de salud o al responsable.
- Se debe mantener condiciones de seguridad e higiene en el área de trabajo.
- Prohibido proporcionar cualquier información acerca del estado de salud o evolución clínica de los pacientes, si no corresponde a su función.
- Prohibido proporcionar cualquier información acerca del estado de salud o evolución clínica de los pacientes, si no corresponde a su función.

### Procedimiento

Descripción		
N°	Responsable	Actividad
1	Paciente	Se presenta en colecturía y entrega la orden médica, u autorización médica al encargado de colecturía.
2	Encargado de colecturía	El encargado de colecturía realizara el cobro del examen que ordeno el médico según la orden, entregando un recibo (formulario 2 en pág. 224) por la prestación del servicio quedando una copia al encarado de colecturía.
3	Paciente	Pasa al área radiología y ultrasonografía (electrocardiograma, laboratorio clínico) para entregar al encargado el recibo que confirma el pago del examen.
4	Médico	Indicaciones al paciente para realizar el proceso de electrocardiograma.  Finaliza electrocardiograma y el médico indica la hora en que puede retirar los resultados.
5	Paciente	Se retira del laboratorio.  Tiempo de espera por parte del paciente para retirar los resultados.  Retira los resultados del electrocardiograma.  Se retira del centro médico.

#### 5.2.4.1.10. Procedimiento de pequeñas cirugías y nebulizaciones

**Objetivo:** proporcionar un control claro y eficiente para el funcionamiento del área de pequeñas cirugías y nebulizaciones, para garantizar el correcto control de los servicios.

##### **Definiciones**

- **Pequeña cirugía:** es una práctica médica que consiste en la manipulación mecánica de estructuras anatómicas mediante instrumental quirúrgico. La cirugía también se refiere a una especialidad de la medicina.
  
- **Nebulizaciones:** es un procedimiento médico, consistente en la administración de un fármaco o elemento terapéutico mediante vaporización a través de la vía respiratoria. La sustancia a ser administrada se combina con un medio líquido, frecuentemente solución salina, para luego con la ayuda de un gas, generalmente oxígeno, crear un vapor que pueda ser inhalado por el paciente.

##### **Políticas**

- Proporcionar el desarrollo de los controles de la organización.
- Establecer una definición clara de las funciones y las responsabilidades de los empleados.
- Dotar de criterios técnicos y oportunos al personal responsable de las actividades que se desarrollan.
- Proveer los recursos y herramientas necesarias para la prestación del servicio.
- Asegurar la mejora continua en el desarrollo de todas las actividades.
- Desarrollar procesos de calidad que sean ágiles.
- Identificación oportuna y tratamiento al riesgo.
- Desarrollar los servicios basados en la ética, honestidad, compromiso y sentido humano.



## Normas

- El registro de los pacientes debe ser por el orden de llegada.
- El expediente clínico del paciente debe contener datos generales como nombre, apellido, edad, fecha de nacimiento, dirección y número de teléfono.
- Se debe actualizar datos del paciente si estos están sujetos a modificación.
- Se debe corroborar los datos personales del paciente con el documento único de identidad del paciente, en caso que sea menor de edad el carnet de minoridad o el documento del responsable.
- Es necesario apearse a los procedimientos que se establece para evitar errores a la hora de efectuar actividades.
- Los encargados de cada procedimiento deben permanecer en el lugar que deben desarrollar sus actividades.
- Los tiquete y recibos entregados por la prestación de servicio deben poseer el sello de cancelado.
- Se debe mantener condiciones de seguridad e higiene en el área de trabajo.

## Procedimiento

Descripción		
N°	Responsable	Actividad
1	Paciente	Se presenta en colecturía y entrega la orden médica, u autorización médica al encargado de colecturía.
2	Encargado de colecturía	El encargado de colecturía realizara el cobro de los costos de acuerdo a lo que solicito por medio de la orden de médico, entregando un recibo (formulario 2 en pág. N° 223) por la prestación del servicio (pequeña cirugía o nebulización) quedando una copia al encarado de colecturía.
3	Paciente	Pasa al área de pequeña cirugía y nebulizaciones para entregar al encargado el recibo que confirma el pago del servicio.
4	Médico	Finaliza pequeña cirugía y nebulizaciones y el paciente se retira del laboratorio.
5	Paciente	Se retira del centro médico.

#### **5.2.4.1.11. Procedimiento De Efectivo.**

**Objetivo:** establecer los controles necesarios para el manejo de fondos, que faciliten y agilicen las operaciones de compras imprevistas y de menor cuantía monetaria que no amerite la emisión de un cheque.

**Definición:** es un fondo asignado por un monto fijo como complemento del sistema de pagos por compra de bienes y servicios. Los gastos por montos mayores o no imprevistos deben corresponder a trabajos planificados, por lo tanto su adquisición debe hacerse mediante la Solicitud de Bienes y Servicios a través de la Unidad de Proveduría y no por el sistema de Caja Chica.

#### **Políticas de Caja Chica**

- La caja chica funciona bajo el sistema de fondo fijo, sujeto a reembolsos contra presentación de justificantes o comprobantes de pago. El monto máximo de cada gasto será autorizado por el Gerente.
- Se prohíbe destinar fondos de Caja Chica para efectuar préstamos, cambiar cheques o pagar, combustibles, tarjetas de presentación personal, herramientas, equipo menor, viáticos o cualquier operación diferente a su propia finalidad. Además no deben adquirir artículos que son incluidos en compras corporativas a menos que se demuestre su no existencia en bodega.
- Cuando un funcionario reciba o se le asigne un fondo de caja chica este deberá firmar un documento de constancia al recibir los fondos, ningún responsable de estos fondos podrá mantener en la Caja Chica documentos que sean de propiedad personal o particular.
- Todos los pagos que se hagan deberán ser aprobados por el jefe inmediato del responsable de caja chica, el cual deberá firmar el vale.
- El encargado de la caja chica debe solicitar al Contador General el reembolso de los gastos cuando los mismos hayan alcanzado un monto que no sea inferior al

50% ni superior al 75% de su fondo fijo, para trabajar con el remanente mientras se tramita la reposición.

- Es obligación del encargado de Caja Chica la utilización del "Vale Provisional de Caja Chica" para cualquier anticipo de dinero. Estos vales deben ser descontados en planilla de sueldos (**Formulario N° 3**).
- Se deberá elaborar un auxiliar de caja chica donde se detallen los anticipos de dinero correspondiente a los anticipos de dinero. (**Formulario N° 4**)
- Es obligación del encargado de la Caja Chica certificar con el sello de "Pagado con Caja Chica" todos los vales y documentos de gastos pagados con dinero de este fondo.
- Es obligación del encargado de la Caja Chica, cada vez que solicite un reembolso, balancear el fondo para cerciorarse que el total de comprobantes de gastos más el efectivo en caja, es igual al fondo fijo asignado.
- El encargado de caja chica efectuará semanalmente junto a el jefe inmediato y lo hará constar en el formulario creado al efecto, un arqueo que debidamente firmado lo guardará como parte del archivo de la caja por mes. El arqueo contendrá necesariamente la aprobación de quien ejerce las funciones de jefe inmediato (**Formulario N° 5**).
- Cuando un arqueo sorpresivo por parte de un miembro de la contabilidad, al encargado de Caja Chica, resultase algún faltante, deberá ser repuesto inmediatamente en presencia del que hace el arqueo, para así completar el monto del fondo fijo. Asimismo, si hubiese un sobrante. El encargado de control de cajas chicas, informará de tales anomalías a quien corresponda.
- Cuando un encargado de caja chica cese en sus funciones o se ausente de su trabajo por cualquier motivo, debe su jefe inmediato solicitar a la sección de Recursos Humanos, el envío de un funcionario para efectuar el traspaso de los fondos a la persona que él asigne para responsabilizarse de los mismos. Ese traspaso se hará nuevamente al reingresar a sus funciones el titular responsable de la Caja Chica

- El cheque que se gire para el reembolso de los gastos a través de caja chica debe ser a nombre del encargado o custodio del fondo para establecer responsabilidades en cuanto a su buen manejo y custodia.

### **Normas**

- El fondo fijo asignado tendrá como destino cubrir gastos menores, en el marco de lo programado y presupuestado para la unidad requirente y en los límites fijados por el Gerente General.
- Se autoriza la adquisición de materiales y otros gastos de servicios, sólo a las unidades de Caja General y Bancos, de acuerdo a una programación presupuestaria establecida mediante previa verificación de inexistencia en almacenes.
- El fondo de Caja Chica únicamente se utilizará para cubrir gastos de funcionamiento no recurrentes ni periódicos, cuyos montos no excedan el valor equivalente a los límites establecidos, y deberán estar debidamente justificado conforme lo dispuesto en la presente normativa.
- La Creación o suspensión de las cajas chicas, así como el incremento o disminución del límite de sus fondos, serán autorizados por la Administración Financiera, previa solicitud por escrito de la unidad requirente y certificado por la Unidad de Presupuesto.
- Por cada Fondo de Caja Chica debe existir un responsable de su manejo y control. Este responsable deberá estar autorizado por la Administración Financiera y tendrá que rendir cuenta ante la Unidad de Auditoría Interna por un monto equivalente al fondo de Caja.
- El funcionario responsable de la Caja Chica respectiva, velará por los valores consignados y los documentos probatorios del gasto recibido. Tendrá la obligación de rendir cuenta por la utilización de dicho fondo, y será responsable de cualquier diferencia encontrada en los cortes y arqueos realizados.

- Cada comprobante de Caja Chica deberá ser firmado por el jefe superior, él y el responsable de la Caja Chica. La Administración Financiera designará al funcionario competente para autorizar.
- Aquellas facturas y/o comprobantes de pagos que presenten borrones, tachaduras o enmendaduras, no se deberán incluir como comprobantes de gasto al momento de solicitar la reposición del Fondo de Caja Chica.
- Las reposiciones de los fondos de Caja Chica deberán ser solicitadas por el respectivo responsable a la Administración de Financiera, cuando de éstos se haya utilizado, al menos, el 50% de su fondo fijo.
- Los fondos de Caja Chica NO podrán ser destinados a Gastos de personal ni de Activos Fijos; ni tampoco los que deban pagarse con cargo a gastos o compromisos de años anteriores.

### **Procedimientos para Caja Chica**

<b>Descripción</b>		
<b>N°</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
1	Encargado	Diariamente, antes de iniciar sus actividades, debe realizar un balance de los fondos, para determinar la integridad de los mismos.
2	Usuario	Se presenta solicitando un anticipo de efectivo
3	Encargado	Determinar el límite sujeto al anticipo para dar la autorización de los egresos mediante nombre y firma del Vale.  Debe mantener el porcentaje mínimo de efectivo disponible.
4	Jefe Inmediato	Se presenta para realizar un arqueo rutinario.

5	Encargado	<p>Si el arqueo es sorpresivo, el jefe deberá buscar una hora no pico, para no entorpecer las actividades rutinarias.</p> <p>Debe realizar el arqueo en presencia del jefe superior hasta que este autorice el mismo, mediante su firma al formulario.</p> <p>Cualquier faltante no justificado, deberá ser pagado por el encargado; un sobrante deberá ser justificado y revisado hasta determinar el error del control.</p> <p>Si el monto faltante alcanza un monto significativo se podrá llegar a un acuerdo mutuo para la cancelación. Este acuerdo deberá estar amparado con una Nota escrita firmada, con nombre y DUI, señalando las cuotas de cada pago, la cantidad de pagos y el plazo de cancelación. Será firmada por ambos; se entregara una copia a cada parte.</p>
---	-----------	---

**Formularios de procedimiento**

**Formulario N° 3**

<b>VALE DE CAJA CHICA</b>	
POR: \$	FECHA: / / 20
CONCEPTO: _____	
_____ NOMBRE	_____ RESPONSABLE
SELLO	

**Formulario N° 4**

AUXILIAR DE CAJA CHICA				
EMPRESA: _____				
RESUMEN DE CAJA CHICA N° <u>xxxx</u>			MONTO: \$ _____	
RESPONSABLE: _____			GASTADO: \$ _____	
FECHA: DIA: ___ MES: ___ AÑO: ___			DIFERENCIA: \$ _____	
DOCUMENTO	NUMERO	DESCRIPCION	CODIGO	VALOR
FACTURA	XXXXXX		XXXXX	\$ _____
				\$ _____
				\$ _____
FACTURA	XXXXXXXX		XXXXX	\$ _____
			TOTAL	_____
_____ ELABORADO			_____ AUTORIZADO	
SELLO				

**Formulario N° 5**

ARQUEO DE CAJA		
		FECHA: / / /201
VALOR	CANTIDAD	SUB-TOTAL
\$0.01		
\$0.05		
\$0.10		
\$0.25		
\$1.00		
\$5.00		
\$10.00		
\$20.00		
\$50.00		
\$100.00		
		TOTAL _____
_____ ELABORADO		_____ AUTORIZADO
SELLO		

#### 5.2.4.1.12. Procedimiento Caja General o Colecturía.

**Objetivo:** establecer los controles necesarios para el manejo de fondos, que faciliten y agilicen las operaciones de compras imprevistas y de menor cuantía monetaria que no amerite la emisión de un cheque.

#### **Definición**

- **Caja general:** Es un fondo generado por el sistema de pagos por el otorgamiento de bienes o servicios sean medicamentos, consultas, curaciones, entre otros. Mantiene un pequeño monto para retribuir los cambios en efectivo.

#### **Políticas de Caja General**

- El encargado debe hacer un balance diario de los fondos, además de dos cortes diarios que representen las entradas de dinero.
- Debe resguardar los comprobantes y demás documentos que comprueban las entradas, como facturas, recibos. Debe también archivarlos de forma diaria todos estos documentos, por fecha. También deberá archivar los comprobantes de depósito correspondiente a las remesas de efectivo realizadas.
- Debe mantener cerrada la caja de seguridad o en su defecto el depósito del efectivo. La llave del mismo deberá ser llevada únicamente por el encargado y el jefe inmediato superior. Ningún otro usuario tiene autorización para portar o utilizar la llave de caja general.
- No podrá por ningún motivo efectuar pagos que correspondan a otras instancias. Bajo ninguna circunstancia podrá efectuar traslados o transacciones de efectivo.
- Los faltantes a esta caja deberán estar debidamente justificados; caso contrario será bajo responsabilidad del encargado el pago de los mismos.
- Los sobrantes igualmente deberán estar justificados. Dado cualquiera de los casos anteriores, el jefe inmediato decidirá cuál sea el procedimiento pertinente y las sanciones del caso.



- Debe haber una sola persona responsable de la caja general.
- La persona responsable de la caja chica, no debe tener acceso a la contabilidad, ni a los cobros, ni a la caja general.
- La reposición del fondo de caja general se hará mediante cheque a favor de la persona responsable del mismo.
- El fondo se cargará a cada una de las cuentas de gastos o de costos, según se especifique en los comprobantes pagados por la caja general.

### **Normas**

- Es obligación del encargado velar por que los faltantes incurridos por distintos conceptos se repongan en el tiempo requerido, de manera que se corrija y no se repita de forma recurrentemente.
- Las jefatura de la Administración Financiera, deberán establecer los controles necesarios para asegurar el cumplimiento de las obligaciones del encargado.
- Es indispensable un registro auxiliar de la cuenta corriente, sin borrones ni tachaduras, ordenado, limpio y sin manipulaciones.
- Mantener un adecuado archivo de los documentos relacionados con la administración del Fondo.
- El encargado está obligado a realizar cortes y arqueos periódicamente, sean sorpresivos o de rutina correspondientes al Fondo, si estima un mínimo de una vez al mes, sin perjuicio de los que realice el jefe superior o la Administración Financiera. De los cuales debe quedar evidencia debidamente firmada por la persona o personas que realizaron los arqueos y el visto bueno de la Jefatura de la Administración Financiera.
- Deben Elaborarse informes del manejo del Fondo cuando el jefe, la Administración Financiera o el Gerente de la institución lo requiera.
- El encargado es responsable de velar por el fiel cumplimiento de las disposiciones contenidas en el presente reglamento.

- Las funciones que debe realizar conforme con lo regulado en el presente Reglamento, las deberá efectuar de acuerdo con los procedimientos para el manejo de este Fondo, establecidos en el Manual de Procedimientos.

### Procedimientos

Descripción		
N°	Responsable	Actividad
1	Encargado	Diariamente, antes de iniciar sus actividades, debe realizar un balance de los fondos, para determinar la integridad de los mismos.
2	Usuario	Se presenta a cancelar la consulta
3	Encargado	Con el código asignado en Recepción, genera la factura para el cobro.  Debe archivar la copia del comprobante y entregar una copia al usuario.
4	Usuario	Se retira con su copia del comprobante.
5	Encargado	Se encargara de generar dos cortes diarios. También deberá preparar los depósitos que se realizaran. Estas remesas serán depositadas de acuerdo a la agudización del jefe.

#### 5.2.4.1.13. Procedimiento de Bancos.

**Objetivo:** evitar o prevenir fraudes bancos; permitir la eficiencia del personal de bancos además de proteger y salvaguardar el efectivo en bancos. Descubrir malversaciones; Localizar errores de caja y bancos y obtener información administrativa contable oportuna de bancos.

#### **Definición**

- **Banco:** es un fondo generado por el monto de efectivo depositado en cuentas bancarias; siendo extraídos únicamente por medio de documentos como cheques y giros bancarios o por medio de transferencias electrónicas.

#### **Políticas de Bancos**

- Debe existir una separación de funciones de autorización, ejecución, custodia y registros, que permitan una función clara y transparente.
- En cada operación de banco; aquellas que requieran una autorización, deben intervenir por lo menos dos personas.
- Ninguna persona que interviene en los controles de banco debe de tener acceso a los registros contables que controle su actividad. Su responsabilidad es solamente archivar los documentos, no debe contabilizar ni tener acceso a registros contables.
- El trabajo del encargado de banco será de complemento, es decir una rama de los fondos; no de revisión, sino de resguardo.
- La función de registro de operaciones de banco será exclusiva del departamento de contabilidad.
- Establecer la política de que todos los cheques que se expidan se hagan nominativamente; que se fije un importe mínimo para efectuar pagos por medio de éstos.

- Por ningún motivo se deberán desviar ingresos (disponer de los ingresos entrantes para efectuar gastos); es decir, deberán depositarse intactos.
- Cada cheque que se expida deberá estar justificado y comprobado con la documentación correspondiente (**Formulario N° 6**).
- Elaborar un programa de flujo de efectivo para prever oportunamente tanto la inversión de sobrantes de dinero como la obtención de créditos para cubrir necesidades de liquidez.
- Archivar en lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que comprueban tanto los ingresos como los egresos.
- Que la firma para la expedición de cheques se haga en forma mancomunada.
- No mezclar las entradas de dinero con los fondos fijos de caja.
- Conciliar mensualmente los estados de cuenta bancarios con el control general de las chequeras y los registros contables llevando un detalle por medio de un auxiliar de bancos (**Formulario N° 7**).
- Las partidas de conciliación deberán ser investigadas y, en su caso, ajustadas por el personal independiente al manejo y custodia de fondos y chequeras.
- Las cuentas de cheques que se manejen deberán registrarse a nombre de la entidad.
- Registrar las transferencias que se efectúan entre bancos y de cuentas a cuentas de un mismo banco.
- Prohibir la práctica de firmar cheques en blanco.

### **Normas**

- Se debe hacer una separación de labores. Deben ser personas diferentes las que manejen efectivo, expidan cheques, operen auxiliares y registros y efectúen conciliaciones.
- El personal que maneja los fondos y las cuentas bancarias deben estar afianzados para garantizar posibles desfalcos por malos manejos.
- Debe estar establecido por lo menos un fondo fijo (caja chica) donde se realizaran todos los pagos menores a una cantidad previamente definida.

- Todas las Firmas deben ser mancomunadas. Para el caso de las cuentas bancarias los cheques deberán expedirse siempre con dos firmas; se deberá establecer una de las dos obligatoria.
- Debe existir límite de pago para cada una de las firmas autorizadas.
- Los fondos recibidos que correspondan a cobros y cualquier otro ingreso deberán depositarse al día siguiente o a más tardar al siguiente día hábil.
- Conciliaciones bancarias. Las cuentas bancarias deberán conciliarse cada mes y mantener debidamente depuradas las partidas en conciliación, además se debe generar un reporte mensual que muestra el estado de las cuentas.
- Deberá solicitar a su banco (os) que le envíen los estados de cuenta, que deberán ser remitidos directamente al auditor, luego de comparar con los registros del encargado.

### Procedimientos para Bancos

Descripción		
N°	Responsable	Actividad
1	Usuario	Solicita un cheque correspondiente a su pago mensual
2	Encargado	Debe asegurarse de la autorización para la expedición del cheque, solicitar las firmas de autorización.  Debe llenar el comprobante con todos los datos de quien recibe el cheque de acuerdo al Formulario N° 4 y verificar la firma de Boucher.
3	Usuario	Se retira con el cheque
4		

5	Encargado	<p>Debe archivar en lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que comprueban tanto los ingresos como los egresos.</p> <p>Debe conciliar mensualmente los estados de cuenta bancarios con el control general de las chequeras y preparar un informe mensual sobre el estado de cuentas y el movimiento de los cheques.</p> <p>No debe por ninguna razón autorizar un cheque en blanco, siempre debe asegurarse de los datos mínimos para su autorización, monto, fecha, nombre y firmas.</p>
6	Proveedor  Encargado	<p>Se presenta solicitando el pago de sus mercaderías</p> <p>Siempre que emita un cheque debe asegurarse de los fondos disponibles para evitar que los cheques sean rechazados por el banco.</p>

## Formularios de procedimiento

### Formulario N° 6

<b>HOJA VOUCHER</b>	
NOMBRE: _____	CORRE.: _____
FECHA: / / /201	N° CHEQUE: _____
CONCEPTO: _____	MONTO: \$ _____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
RESPONSABLE	Vo.Bo.

**Formulario N° 7**

<b>CENTRO MEDICO DAVID, V. KING</b>					
<b>AUXILIAR DE BANCOS</b>					
<b>FECHA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>REFERENCIA</b>	<b>CARGOS</b>	<b>ABONOS</b>	<b>SALDOS</b>
01-02-XXX	Deposito		\$ xxx.xx		\$ xxx.xx
02-02-XXX	Deposito		\$ xxx.xx		\$ xxx.xx
03-02-XXX	Cheque	101		\$ xxx.xx	\$ xxx.xx
04-02-XXX	Cheque	102		\$ xxx.xx	\$ xxx.xx
05-02-XXX	Deposito		\$ xxx.xx		\$ xxx.xx
07-02-XXX	Cheque			\$ xxx.xx	\$ xxx.xx
06-02-XXX	Dep. de ch.	450	\$ xxx.xx		\$ xxx.xx

**Formulario N° 8**

<b>CONCILIACION BANCARIA MENSUAL</b>		
		<b>BANCO:</b> _____
		FECHA: MES/AÑO
<b>SALDO SEGÚN CUENTA BANCARIA</b>		<b>\$</b>
<b>(+) REMESAS PENDIENTES</b>		<b>\$</b>
<b>TOTAL</b>		<b>\$</b>
<b>(-) CHEQUES PENDIENTES</b>		<b>\$</b>
<b>SALDO CONCILIADO</b>		<b>\$</b>
<b>SALDO SEGÚN LIBROS</b>		<b>\$</b>
<b>(+) NOTAS DE ABONO</b>		<b>\$</b>
<b>TOTAL</b>		<b>\$</b>
<b>(-) NOTAS DE CARGO</b>		<b>\$</b>
<b>TOTAL</b>		<b>\$</b>
CORRELATIVOS DE CHEQUES: AL	FECHA PREPARADO: / /	
CHEQUES ANULADOS:	RESPONSABLE:	
	REBISADO:	
	PREPARADO:	

Estos documentos deben llevar el Sello de la Empresa y el Banco.



#### 5.2.4.1.14. Procedimiento de Compras.

**Objetivo:** mantener un inventario surtido, con los insumos necesarios para satisfacer las necesidades de los usuarios proporcionando con exactitud y rapidez los artículos que sean adecuados.

#### Definiciones

- **Compras:** es la acción de comprar algún bien o servicio, es decir, intercambiar una cierta cantidad de dinero por algo que se necesite o quiera.
- **Orden de compra:** es el documento que emite el comprador para pedir mercancías al vendedor indicando cantidad, detalle, precio y lugar de entrega.
- **Autorización de gasto:** persona facultada para aprobar una compra de un bien o servicio.
- **Proveedor:** personas naturales o jurídicas que habiendo cumplido los requisitos mínimos establecidos por la Institución pueden ser tenidos en cuenta para proveer bienes y suministros, servicios, obra civil y consultoría.



- **Compras ocasionales de menor cuantía:** corresponden a aquellas que no se generan por el procedimiento de compras y suministros por el sistema y que no requieren de la autorización de gasto; por ser rublos de caja menor.
- **Suministro-Pedido:** es el documento que se usa para solicitar un producto o servicio.

### **Políticas**

- El encargado de las Compras está obligado a llevar un control de los Proveedores, deberá crear un archivo por cada proveedor, adjuntando los documentos, facturas, requisiciones y cotizaciones que reciba.
- Deberá llevar un control sobre las fechas de entrega y recepción en el Almacén, de todas las requisiciones de materiales y medicamentos.
- Para una requisición deberá realizar una cotización que permita una compra rápido y al menor costo. Esta requisición deberá ser revisada y autorizada
- Deberá estar enterado de la existencia de materiales. Tener un control de los inventarios en conjunto con el encargado de Farmacia y de Almacén, además de las Devoluciones
- No podrá en ningún caso autorizar por sí mismo una compra; si el jefe superior para la autorización no se encuentra en las instalaciones, deberá hacer una reserva de los materiales o medicamentos requeridos, hasta que obtenga la autorización necesaria.
- Se formulara un plan de programación de las posibles compras a realizar en el período teniendo en cuenta las necesidades de cada una de las áreas de la empresa.
- Crear y actualizar un registro de proveedores, estableciendo sus condiciones precios, servicios, información general y demás informaciones necesarias,
- Coordinación del funcionamiento y proceso de las compras en cuanto a su operación y recurso humano necesario.

- Se deben agilizar la tramitación de las requisiciones y solicitudes para adquisición de artículos y servicios que se requieren en las diversas áreas.
- Estar muy atentos a que los artículos o mercancía solicitada por las áreas o secciones lleguen oportunamente y sus especificaciones sean las requeridas, así como su calidad y presentación.
- Analizar las alternativas, proveedores y posibilidades de la compra.
- Para aquella mercancía especializada hay necesidad del cerciorarse de su recibo total en almacén, calidad, cantidad y servicios por parte del departamento de control de calidad.
- Para efecto de control solicitar tres cotizaciones de Proveedores de los materiales o servicios pedidos.

### **Normas**

- Solo el personal autorizado podrá iniciar las solicitudes de compras.
- La autorización de la compra, se debe realizar en función de las ofertas recibidas por un funcionario responsable. Quien tome la decisión de comprar debe intervenir con su firma la cotización o la orden de compra.
- Cada solicitud de compra será firmada por el jefe superior y revisada por la Administración de Inventario para la erogación de los fondos de la compra.
- El encargado de las compras se cerciorará de cuál es la mejor fuente de abastecimientos y en relación a los artículos importantes será necesario pedir diversas cotizaciones.
- El encargado debe archivar los documentos claves en las compras de bienes o servicios; sean requisiciones u órdenes de compra.
- No se aceptara una requisición u orden de compra que no especifique las características exactas del bien que solicita; mientras no exista esta especificación no se podrá proceder a la autorización de la compra. Se debe establecer la metodología y responsabilidades para comunicar las necesidades de compra a los proveedores. Estos pedidos de compra deben identificar con detalle los productos

solicitados, el número de unidades, los precios, los plazos y todas las características que la Administración considere oportuno.

- El encargado deberá enviar la orden de compra al proveedor y distribuir las copias entre las unidades competentes, además de archivar una copia para sí.
- Debe confirmar que los productos o bienes recibidos sean los que corresponde a la requisición, determinar las características específicas, fechas de vencimiento, cantidad recibida y solo cuando se esté satisfecho firmar de recibido.
- La institución debe proveer de un listado de proveedores seleccionados que puedan satisfacer las necesidades de compra de la Administración de Inventarios. Todas las compras realizadas por la institución deben realizarse a proveedores incluidos en este listado.
- Los productos entregados por los proveedores deben ser verificados y/o inspeccionados antes de ser incluidos en los inventarios. La metodología de inspección será la más conveniente, sin importar el tiempo requerido para la inspección siempre y cuando no entorpezca las actividades de rutina y debe dejar registros o evidencias de la misma.
- La función de compras debe estar separada del manejo físico de los bienes y de los registros de los mismos; compra separada de almacenes, recepción, cuentas a pagar y contaduría.

### **Cuantías para aprobación de compras:**

La Institución para agilizar sus procesos debe determinar unos montos establecidos directamente por la Dirección y sus directos responsables.

Hasta	Admón. De Inventario
Hasta	Administrador

## Procedimiento para Compras

Descripción		
N°	Responsable	Actividad
1	Jefe de Área	Realiza la solicitud de pedido a través de una Requisición de suministros con las especificaciones técnicas del producto.
2	Responsable de Compras	<p>Revisa que la solicitud contengan todas las especificaciones completas y claras, luego la aprueba para generar una requisición de compra.</p> <p>De acuerdo a los montos de autorización establecidos, procede a la autorización.</p> <p>Informa al proveedor sus necesidades, realiza una cotización de por lo menos 3 diferentes proveedores y elige la más conveniente.</p> <p>Recibe el pedido y verifica que lo recibido sea exactamente lo requerido por la administración.</p> <p>Luego informa a compras, la recepción de los mismos, estado, cantidad y fecha de recibido. Si existen anomalías debe informarlas en el momento de su hallazgo.</p> <p>Cualquier anomalía o sesgo generara responsabilidad sobre este, sino fuere justificado el porqué de tal anomalía; sin perjuicio de la institución.</p> <p>Realiza el ingreso correspondiente a la requisición y recepción de los insumos.</p>

### 5.2.5. Información y Comunicación

#### **Información y Comunicación**

Consiste en buscar diferentes medios de comunicación tanto internos como externos para transmitir a las personas involucradas en las operaciones del Centro Médico David V. King, información que les permita llevar a cabo sus responsabilidades.

#### 5.2.5.1. Canales de Comunicación

El Centro Médico David V. King, deberá buscar diferentes canales de comunicación para transmitir información que sea relevante a través de los niveles jerárquicos

**Objetivo:** apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e integración entre objetivos, los planes y las acciones de la dirección y la difusión y gestión de la imagen y de la información.

Los métodos de comunicación establecidos para el Centro Médico para canalizar información se describen a continuación:

- Realizar reuniones a inicios de cada mes con los encargados de las diferentes áreas del Centro Médico, para evaluar el desarrollo de las actividades, con la finalidad de verificar el cumplimiento de los objetivos.

- Hacer del conocimiento al personal administrativo y operativo del Centro Médico por medio de un memorándum los asuntos importantes que conciernen a la institución.
- Utilizará las líneas telefónicas (fax) para enviar o recibir copias de documentos a distancia que sean de uso inmediato.
- A través de correo electrónico podrá canalizar información digital, con los empleados para hacer de conocimiento de programaciones que se deban realizar dentro de la institución, así como las programaciones y pedidos de pago con los proveedores.
- Realizar videoconferencias que permitan mantener reuniones con los encargados de la fundación que se encuentran situados en lugares alejados entre sí (los fundadores de la misma en el extranjero).

## Canales de Comunicación

### **Reuniones semanales**

Ayuda a fomentar una comunicación abierta de todos los niveles jerárquicos.

- Divulgar información que sea de interés para el logro de los objetivos.
- Realizar reuniones por lo menos de una vez al mes.
- Se debe comunicar información relevante a las operaciones a las partes involucradas.
- Las decisiones que afectan directamente al personal de la empresa deben ser comunicadas.
- Se deberá comunicar el logro de los objetivos alcanzados.

### **Memorándum**

Es un documento escrito que se utiliza en una empresa para comunicarse internamente.

- Es una manera muy útil de comunicarse dentro de la empresa para lograr transmitirse de manera breve los asuntos importantes que conciernen a la institución.
- Es utilizado para la transmisión de información entre los departamentos de la misma empresa o entre los trabajadores de la misma. Puede ser utilizado por cualquiera de ellos, no importando la jerarquía.

### **Fax**

Es un sistema de telecomunicaciones, que le permite a la empresa enviar copias de documentos a distancia, utilizando por lo general las líneas telefónicas.

### **Correo electrónico**

A través del correo electrónico se puede hacer una comunicación efectiva por medio de correos de interés para todos los empleados.

- Realizar una agenda diaria de los asuntos que se quieren informar y comunicarlos a través de correo electrónico a los empleados.
- Entablar comunicación con proveedores por correo electrónico de programaciones de pedidos y pagos.
- Se usa como almacenamiento de datos y flujos de información.

### **Mensajería**

Servicio de reparto de cartas y paquetes urgentes.

### **Videoconferencia**

Es la comunicación simultánea bidireccional de audio y vídeo, que permite mantener reuniones con grupos de personas situadas en lugares alejados entre sí.

### 5.2.6. Supervisión y Monitoreo

#### **Monitoreo**

Es el componente final del Control Interno en donde el Centro Médico David V. King debe buscar y asegurar que el control interno funcione adecuadamente, realizando un seguimiento a evaluaciones y mejoras.

Se verificará la motivación del personal de seguir laborando en la empresa

- Realizar evaluaciones de desempeño del personal
- Supervisar las áreas que presentan mayor riesgo
- Verificar que los flujos de información sean efectivos
- Programar monitores que ayuden a detectar las faltas que influyen en el logro de los objetivos.
- Verificar que las operaciones contables se están llevando a cabo de acuerdo a las recomendaciones hechas por auditoría externa.
- Realizar pruebas para comprobar la mejora continua.

La supervisión y monitoreo del Centro Médico será realizado por el administrador general, con el objetivo de verificar el cumplimiento de los objetivos:



- Realizar evaluaciones trimestrales sobre el desempeño del personal, para verificar el cumplimiento de sus funciones de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Supervisar cada cuatro meses las aéreas que presentan mayor riesgo para el cumplimiento de los objetivos del Centro Médico.
- Verificar al final de cada mes que los flujos de información son efectivos, para el funcionamiento y desarrollo de las operaciones.
- Realizar supervisiones no programadas que le permita detectar faltas que influyen en cumplimiento de los objetivos.
- Verificar de forma semestral si las recomendaciones hechas por la auditoría externa, sobre las operaciones contables hechas por el auditor se están llevando a cabo.

Deberá realizar pruebas cada cuatro meses a los encargados de cada área que comprueben la mejora continua en los diferentes servicios que ofrece el Centro Médico.

### **5.3. FASE III: EFECTIVIDAD Y BENEFICIOS EN LAS OPERACIONES CONTABLES-FINANCIERAS**

#### **5.3.1. Introducción**

En esta fase se muestran los beneficios de la aplicación del Manual de Control Interno COSO, aplicados al área contable y financiera, como una herramienta muy valiosa para la alta Gerencia de la Institución.

La aplicación de manual de control interno basado en informe COSO, contribuye a la disminución de los riesgos, ya sean estos externos o internos, minimizando el impacto que puedan tener los riesgos en el logro de los objetivos de la institución. Otro beneficio es que reduce las pérdidas y aumenta la rentabilidad, genera mecanismos de control y verificación, proporcionando información confiable y en el momento oportuno, todo ello conlleva a la toma de buenas decisiones de parte de la gerencia.

#### **5.3.2. Mitigación de riesgos**

Todas las instituciones enfrentan incertidumbre, y el desafío que enfrenta la administración es determinar qué tanta incertidumbre se puede aceptar, mitigar, reducir o compartir, para lograr el crecer de la institución. La incertidumbre ofrece tanto riesgos como oportunidades, el Modelo de Control Interno basado en COSO, le permite a la administración conseguir sus metas y objetivos, tratando de forma efectiva la incertidumbre, los riesgos y las oportunidades.

La implementación del Modelo de Control Interno, logra la efectividad en mitigar los riesgos, reduce sorpresas y pérdidas operacionales, en el caso de las medianas empresas, podemos mencionar los siguientes beneficios:

- Reducción de los riesgos en la fuga de efectivo que ingresa en concepto de ventas de contado. Se logra mediante el control interno implementado, su monitoreo constante, buena comunicación y con el establecimiento de un buen ambiente de trabajo.
- Faltantes de medicamentos en almacén, lo que al mismo tiempo disminuye los costos.
- Se compran los insumos necesarios que se necesitan para que este no se deteriore o venza por no usarse, o quedar fuera de la bodega especialmente aquellos de frágil manejo.
- Reducción de faltantes de materiales y medicamentos, sustracción de los mismos y control de la vida útil y estado físico de los equipo.
- Se evitan multas en aspectos legales mediante el pago de impuestos oportunamente y con el más mínimo error.
- Se evita la probabilidad de huelgas cuando se obtiene un buen control en los pagos de las indemnizaciones a los trabajadores.

### **5.3.3. Reducción de costos**

Los costos son los puntos clave de análisis de la administración, las empresas siempre están buscando la forma de poder reducirlas, y en los beneficios que el costo interno implementado proporciona en la Reducción de los Costos. La reducción de los costos se logra mediante la aplicación de los controles.

Se logra mediante evitar que al final de un periodo sobre insumos por compras innecesarias, por no poseer un programa de compras semanales, reportes del consumo, monitoreo del mismo, cotizaciones de precios más bajo entre los mismo proveedores. Por eso es beneficioso no depender de un solo o pocos proveedores de insumos, en caso de aumentos de precios y de una escasez de los mismos.

#### **5.3.4. Mecanismos de control**

Es necesario monitorear los riesgos, la efectividad del plan de tratamiento de los riesgos identificados en el mapa de riesgos. Las mediciones del riesgo y la efectividad del control deben ser monitoreadas para asegurar que el plan de control interno no sea alterado.

Los mecanismos de control son parte integral de la administración del plan de tratamiento de los riesgos, entre los cuales se pueden mencionar:

a) *El Comité de Control Interno*

- Programar reuniones con los jefes de cada departamento quienes son responsables de monitorear el cumplimiento del plan de control interno y mitigación de los riesgos.
- Verificar las variaciones del plan con lo sucedido en el tiempo y ajustar esa variación mediante plan de acción.
- Verificar informes de control por parte de los jefes de cada área.
- Verificación de metas y objetivos.
- Análisis y seguimiento de sugerencias de auditoría externa.
- Analizar los resultados de los controles implementados.
- Monitoreo de la administración financiera de la empresa.
- Informar sobre las violaciones a las normas políticas de la empresa, por parte del personal y la misma administración.

Otras funciones principales del comité de control interno es la de tomar decisiones respecto a los resultados obtenidos, de las verificaciones efectuadas.

b) Cuestionarios

Los cuestionarios son otro mecanismo de evaluación del control que contribuye a la verificación de los resultados obtenidos y al cumplimiento de las normas y políticas.

Se deben elaborar cuestionarios para las diferentes áreas, para determinar el trabajo de control que están desempeñando y la contribución que están aportando al plan mitigación de riesgos.

**Formato del cuestionario.**

N°	DESCRIPCIÓN	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Se preparan listas de existencias?			
2	¿Son las existencias sometidas a conteo?			
3	¿Están firmadas todas las transferencias de insumos, entradas y salida, así como las requisiciones?			
4	¿Se realizan conciliaciones de costos por medio de precios acordados?			
5	¿Es seguro el lugar de almacenaje?			
6	¿Hay restricción de acceso a materiales?			
7	¿Existe una adecuada delegación de funciones en la bodega?			
8	¿Están ordenados los materiales para el fácil conteo y acceso?			
9	¿El suministro no es problema de existencias?			
10	¿Con qué frecuencia existen faltantes?			
11	¿Resultan satisfactorios los registros?			
12	¿Existen compras en exceso?			

### **5.3.5. Toma de decisiones**

Las empresas se fijan metas, objetivos ya sean a corto o largo plazo, de los resultados obtenidos se toman decisiones y estas decisiones pueden afectar las políticas y controles de la empresa que dependen de los resultados obtenidos y del buen desempeño de los responsables de las aplicaciones de las directrices de sociedad. Puede haber reformulaciones de planes, correcciones y ajustes en los planes de control.

El control de los resultados es una herramienta que contribuye a una buena toma de decisiones para el Comité de Control Interno, quien es responsable de monitorear el buen funcionamiento del plan de mitigación de riesgos. Se determinan al logro de los objetivos como parte integral del trabajo en equipo.

### **5.3.6. Plan de implementación**

#### **Generalidades**

Hemos sometido a evaluación y análisis el manual de control interno basado en informe COSO, el cual ha sido diseñado para mejorar las operaciones contables y financieras de las medianas empresas. El manual es una herramienta de control para la administración, que contribuirá a la sostenibilidad de la empresa y a ser más rentable, como negocio en marcha.

El manual establece las políticas, procedimiento, flujo gramas y algunos formatos que contribuyen a la mejora del control interno. Expresa la necesidad de la implementación consideramos necesarias las siguientes acciones a desarrollar:

- Organizar el comité de control interno, para que capacite al personal involucrado en las actividades de control complementarias, desarrollar la logística y procedimientos a seguir.

### **Objetivos.**

#### **General:**

Proporcionar en forma ágil, oportuna y eficaz, la puesta en marcha y aplicación de los criterios desarrollados en el manual para mitigar los riesgos identificados en el área contable y administrativa de la institución.

#### **Específicos:**

- Que los involucrados en el control interno apliquen las políticas y procedimientos del manual y así obtener los beneficios del manual.
- Delegar responsabilidades en el desarrollo y aplicación del manual.
- Desarrollar las principales políticas y el procedimiento sobre las cuales el instrumento de control interno se hará del conocimiento de los empleados relacionados.

### **Equipo Responsable de la Implementación**

Es muy importante que se conforme el equipo de personas que se encargaran de la implementación, valuación y monitoreo de los resultados de la implementación e identificar así las variaciones que pueden surgir.

- El equipo responsable será el Comité de Control Interno.
- Colaboradores del área contable bajo el mando de la gerencia financiera.
- Los ejecutores directos en la práctica serán los jefes de cada área sus empleados como sus colaboradores.

## **Políticas de implementación del manual de control interno coso**

- Primera presentación formal a la presidencia, máximas autoridades y mandos gerenciales y posteriormente a los empleados, en la capacitación.
- Aprobación por las autoridades superiores. El manual deberá de contar con la aprobación documentada por parte de las autoridades superiores, no podrá obviarse este paso por ningún motivo ya que es el aval para constituirse en herramienta de control interno.

## **Los recursos de implementación**

- **Recurso Humano**

El recurso más importante en el ámbito empresarial el elemento humano, es clave, su compromiso es importante para obtener los resultados esperados, por lo tanto constituirán el complemento de la divulgación y conocimiento en el proceso de implementación en forma directa.

- **El recurso material necesario para el desarrollo de la implementación.**

Junto con la logística para desarrollar una adecuada presentación y desarrollo de los resultados esperados en la divulgación es necesario contar con los recursos siguientes:

- Folder con logo del manual de control interno
- Papelería y útiles necesarios
- Plumones para pizarra
- Cañón proyector multimedia
- Presentación del manual gravado en CD
- Equipo fotocopidora en buen estado



- Ejemplares impresos del manual
- Salón adecuado y mobiliario.
- Otros

### Presupuesto

<b>PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	
<b>RECURSO HUMANO (Capacitación)</b>	
Honorarios de Capacitador	
16 horas a la semana a un costo de \$25 cada una	\$400.00
<b>RECURSO TECNOLÓGICO</b>	<b>\$500.00</b>
Computadora portátil	
<b>IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL</b>	
Guía para el fortalecimiento del control interno de la gestión operativa y financieras del Centro Médico David V. King	\$500.00
Ejemplares	
<b>TOTAL COSTO IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>\$1400.00</b>

### Seguimiento

Mediante el monitoreo se dará seguimiento a los logros o fallas en el año que se ejecute, para dar atención a las fallas.

ACTIVIDAD	1ª SEMANA					2ª SEMANA					3ª SEMANA					4ª SEMANA				
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Presentación del Manual	■	■																		
Planear y Organizar			■	■	■															
Desarrollo del Plan						■	■	■	■	■										
Divulgación del Manual											■	■								
Implementación del Manual											■	■	■	■	■					
Evaluación																■	■			
Seguimiento																		■	■	■

## **CAPITULO VI:**

# **DISEÑO DE UN SISTEMA CONTABLE PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN OPERATIVA Y FINANCIERA DEL CENTRO MEDICO DAVID V. KING, EN LA CIUDAD DE JUCUAPA, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN, EN EL AÑO 2013.**

## **6. PROPUESTA DE SISTEMA CONTABLE CENTRO MEDICO DAVID V. KING**

### **6.1. DATOS GENERALES**

<b>Nombre de la Asociación:</b>	Centro Médico David V. King
<b>Dirección:</b>	Kilómetro 116.5, Carretera a Santa Elena, Jucuapa, Usulután, El Salvador.
<b>Actividad Principal:</b>	Prestación de Servicios de Salud
<b>Fecha de Constitución:</b>	Febrero 2011.
<b>Nombre del Administrador-Director:</b>	Dr. Roberto Arévalo Araujo
<b>Nombre del Representante Legal:</b>	Dr. Jorge Blanco
<b>Período Contable:</b>	Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de cada año.

### 6.1.1. REGISTROS CONTABLES

#### **Contabilidad:**

La contabilidad se llevará de forma computarizada, en hojas separadas enumeradas y debidamente legalizadas por el Ministerio de Gobernación, previa autorización del sistema, libros legales y auxiliares.

#### **Libros Legalizados por el Ministerio de Gobernación**

Los principales libros que se utilizarán son:

- Libro Diario
- Libro Mayor
- Libro de Estados Financieros
- Libro de Asamblea General
- Libro de Actas de Junta Directiva

#### **Registro de las Operaciones:**

Los libros legalizados se llevaran de la siguiente forma:

- **Libro Diario:** En este libro las anotaciones se llevaran por medio de aplicaciones diarias a partir de resúmenes; el cual a su vez deberá contener el justificante de dicho registro y se llevara en hojas continuas foliadas.
- **Libro Mayor:** Se realizaran anotaciones de concentraciones mensuales.
- **Libro de Estados Financieros:** En este libro se anotará el detalle de las cifras que presentan los Estados Financieros correspondientes al período.

- **Libro de Asamblea General:** Se registrará a medida que sucedan las operaciones y según se reúna la Asamblea General de Asociados y se llevará un detalle de los asambleístas asistentes, agenda a tratar y acuerdos tomados.
- **Libro de Actas de Junta Directiva:** Se registrarán todos los puntos de actas de dichas reuniones y los acuerdos que se tomen.
- **Libro de Registros de Miembros:** Deberá contener el listado de los asociados, detallándose los datos que se consideren necesarios para su identificación con su respectiva credencial.

#### **6.1.2. DOCUMENTOS FUNDAMENTALES PARA RESPALDAR LOS REGISTROS CONTABLES.**

Los documentos fundamentales a usar por la Fundación son:

- **Comprobantes de Ingreso:** Son todos aquellos documentos que justifican las fuentes de efectivo o ingreso cuantificables que obtenga la Asociación, sean estas por donaciones o actividades propias tales como: comprobantes de donación, notas de abono y demás que sean necesarios para respaldar los ingresos.
- **Comprobantes de Egresos:** Son todos aquellos documentos que justifican las erogaciones del efectivo realizadas por la Fundación tales como: planillas desueldo, recibos, facturas recibidas y demás documentos que sean necesarios para respaldar las erogaciones de la Fundación, así como las notas de cargo emitidas por los bancos.

- **Comprobantes de Diario:** Este tipo de documentos se elaborará tomando en cuenta los documentos de ingresos y egresos debidamente autorizados, que justifique el registro de las operaciones contables que contengan.

*El encargado de Autorizar los Documentos será el representante legal, gerente o a quién haya designado la administración de la Fundación.*

### **6.1.3. POLÍTICAS CONTABLES**

Las políticas contables son aquellas normas, métodos y procedimientos adoptados por la administración para garantizar la correcta preparación y presentación de los Estados Financieros, mediante el desarrollo de mecanismos que permiten una adecuada revelación de las operaciones que realice la Fundación.

#### **a) Reconocimiento de Ingresos:**

Los ingresos obtenidos deben registrarse en el momento en que se haya recibido el efectivo y/o equivalente, los cuales deberán ser respaldados o justificados con la documentación respectiva.

#### **b) Registro y Representación**

Los Estados Financieros reflejarán razonablemente, la situación, el desempeño financiero y los flujos de efectivo de la entidad. Esta presentación razonable exige proporcionar la imagen fiel de los efectos de las transacciones, así como de otros eventos y condiciones, de acuerdo con las definiciones y criterios de reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos fijados en las Normas Internacionales de Contabilidad.

**c) Unidad Monetaria**

Los registros en la contabilidad; así como las cifras representadas en los Estados Financieros, se representarán en Dólares de los Estados Unidos de América de acuerdo a la Ley de Integración Monetaria con vigencia a partir del año 2001.

**d) Componentes de los Estados Financieros**

La fundación deberá presentar al final de cada ejercicio contable los estados financieros básicos siguientes:

- Balance general
- Estado de Resultados
- Estado de cambios en el patrimonio neto
- Estado de flujos de efectivo; y
- Las notas explicativas a los estados financieros.

**e) Efectivo y Equivalentes de Efectivo**

Se reconocerán como efectivo y equivalentes de efectivo tanto aquellos valores que se reciban en dinero como aquellos equivalentes que aunque no sea efectivo en un momento determinado puede serlo debido a su naturaleza.

Las transacciones en moneda extranjera se valuarán a la tasa de cambio promedio vigente a la fecha de la operación según publicación del Banco Central de Reserva de El Salvador.

Al final de cada mes se actualizarán los saldos de las cuentas bancarias en moneda extranjera conforme a la publicación del BCR correspondiente a esta fecha ajustando el diferencial cambiario, como ganancia o pérdida cambiaría en las respectivas cuentas de ingresos o gastos. No se reconocerá diferencial cambiario cuando las divisas únicamente sean transferidas de una cuenta a otra. Todos aquellos depósitos a plazo menores a noventa días se presentarán como parte del Equivalente de efectivo.

**f) Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y errores**

Los criterios para optar y cambiar las políticas contables, así como el procedimiento contable y la información a revelar acerca de los cambios en las políticas contables, de los cambios en las estimaciones contables y de corrección de errores, se harán mediante la Norma Internacional de Contabilidad 8 “Políticas Contables, Cambio en las Estimaciones Contables y Errores”.

**g) Propiedades Planta y Equipo**

Los componentes de las propiedades, planta y equipo se valuarán al costo de adquisición o de construcción y se activarán al momento de adquirir la propiedad o cuando el bien esté listo para ser usado. La depreciación se acumulará por el método de línea recta durante la vida útil estimada de los bienes y serán presentados en los Estados Financieros de la fundación, registrando el costo de adquisición o construcción menos su respectiva depreciación acumulada.

Las ganancias y/o pérdidas consecuencia del retiro o venta de activos que se encuentren en la propiedad planta y equipo se incluirán en los resultados del período en que sean generados.

Los gastos posteriores a la adquisición de los elementos componentes de la propiedad planta y equipo, solo se reconocerán como activos cuando mejor en la condiciones del bien por encima de la evaluación normal hecha originalmente para el mismo, de lo contrario será reconocida como gasto en el período en que se incurre.

**h) Reconocimiento de la Depreciación**

La depreciación será distribuida de forma sistemática, sobre los años que comprenden la vida útil de los bienes que conforman parte de la Propiedades Planta y Equipo, usando el método de línea recta, el cual reflejará el patrón de consumo por parte de la fundación de los excedentes que el activo incorpora.

Respecto a la depreciación de los bienes revaluados se aplicará el método de compensación mencionado en el párrafo 36 literal b de la NIIF 16 “Propiedad Planta y Equipo”.

**i) Beneficios a los Empleados**

Los beneficios a los empleados comprenden todos los tipos de contraprestaciones que la fundación proporcione a los trabajadores, incluyendo administradores, a cambio de sus servicios.

Para efectos de aplicación, se adoptarán los métodos establecidos por la Norma Internacional de Contabilidad 19 “Beneficios a los Empleados”, el cual aplica cuatro tipos de beneficios a los empleados, beneficios a los empleados de corto plazo, beneficios post empleo, otros beneficios a los empleados a largo plazo, y beneficios por terminación.

**j) Donaciones.**

Las donaciones que no sean reintegrables (o estén en administración) se contabilizarán inicialmente, con carácter general, como ingresos directamente imputados al fondo de patrimonio y se reconocerán en la cuenta de Ingresos y Gastos.

Las donaciones que sean reintegrables (o estén en administración) se registraran como pasivos hasta que adquieran el carácter de no reintegrables.

**k) Información a Revelar en los Estados Financieros**

La información a revelar en los Estados Financieros, se realizará según lo establecido en los párrafos 68 al 126 de la Norma Internacional de Contabilidad 1 “Presentación de Estados Financieros”.



#### **6.1.4. SISTEMA DE CODIFICACIÓN**

Para facilitar su interpretación y aplicación, el catálogo ha sido codificado mediante el sistema de dígitos. De esta forma se le ha dotado de la flexibilidad necesaria para adaptarse al tipo de operaciones que realice la fundación, así como a la clase de servicios que presta, permitiendo agregar dígitos para cuentas que el contador considere conveniente incorporar. Así las cifras expuestas representan lo siguiente:

##### **Clasificación Principal**

a. **Un Dígito** : Identifica al elemento de la Contabilidad Financiera así:

6.2. ACTIVO

6.3. PASIVO

6.4. PATRIMONIO

6.5. CUENTAS DE RESULTADO DEUDORAS

6.6. CUENTAS DE RESULTADO ACREEDORAS

6.7. CUENTAS LIQUIDADORAS

6.8. CUENTAS DE ORDEN

b. **Dos Dígitos**: Identifican el rubro de la Contabilidad Financiera, así:

11. ACTIVO CORRIENTE

12. ACTIVO NO CORRIENTE

21. PASIVO CORRIENTE

22. PASIVO NO CORRIENTE

31. FONDO DE PATRIMONIO

41. GASTOS DE OPERACIÓN

51. INGRESOS

61. CUENTAS LIQUIDADORA DE RESULTADOS

71. CUENTAS DE ORDEN

c. **Cuatro Dígitos** : Identifican las cuentas de mayor de cada rubro, así:

1101 EFECTIVO Y EQUIVALENTES EFECTIVO  
1102 CUENTAS POR COBRAR A CORTO PLAZO  
1201 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO  
2101 CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO  
3101 APORTES

d. **Seis Dígitos** : Identifica las subcuentas, ejemplo:

110101 Caja General  
210101 Proveedores  
310101 Aportes de Miembros Fundadores  
610101 Ingresos y Gastos

e. **Ocho Dígitos** : Identifica las sub-subcuentas, ejemplo:

11010301 Cuentas Corrientes  
11010302 Cuentas de Ahorro  
12010101 Mobiliario y Equipo

F. \_\_\_\_\_

Representante Legal

F. \_\_\_\_\_

Contador

## **6.2. CATALOGO DE CUENTAS.**

### **CATALOGO DE CUENTAS. CENTRO MEDICO DAVID V. KING**

<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>
<b>11</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>
<b>1101</b>	<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO</b>
110101	CAJA GENERAL
110102	CAJA CHICA
110103	BANCOS
11010301	CUENTAS CORRIENTES
11010302	CUENTAS DE AHORRO
11010303	DEPÓSITOS A PLAZO
110104	EQUIVALENTES DE EFFECTIVO
<b>1102</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR A CORTO PLAZO</b>
110201	ANTICIPOS A PROVEEDORES
110202	EMPLEADOS
110203	DEPÓSITOS EN GARANTÍA
110204	DEUDORES VARIOS
110205	ANTICIPOS A CONTRATISTAS
110206	OTRAS CUENTAS POR COBRAR
11020601	IVA - CRÉDITO FISCAL

**1103            INVENTARIOS**

- 110301        MEDICAMENTOS
- 110302        MATERIALES
- 11030201     MATERIALES DESECHABLES
- 11030202     MATERIALES NO DESECHABLES
- 110303        INVENTARIO DE BIENES DONADOS
- 110304        OTROS

**1104R           ESTIMACIÓN PARA OBSOLESCENCIA DE INVENTARIO O DE  
                      LENTO MOVIMIENTO**

**1105            GASTOS PAGADOS POR ADELANTADO**

- 110501        SEGUROS
- 110502        ALQUILERES
- 110503        INTERESES
- 110504        PAPELERÍA Y ÚTILES
- 110505        OTROS

**12                ACTIVOS NO CORRIENTES**

**1201            PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO**

- 120101        BIENES MUEBLES
- 12010101     MOBILIARIO Y EQUIPO
- 12010202     EQUIPO DE TRANSPORTE
- 12010303     OTROS EQUIPOS
- 120102        BIENES INMUEBLES
- 12010201     EDIFICIOS

12010202      TERRENOS  
12010203      ADAPTACIONES Y MEJORAS

**1202            REVALUACIONES**

120201      TERRENOS  
120202      EDIFICIOS  
120203      MOBILIARIO Y EQUIPO  
120204      OTROS

**1203R          DEPRECIACIÓN ACUMULADA**

120301      EDIFICIOS  
120302      MOBILIARIO Y EQUIPO  
120303      EQUIPO DE TRANSPORTE  
120304      OTROS EQUIPOS

**2                PASIVO**

**21               PASIVO CORRIENTE**

**2101            CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO**

210101      PROVEEDORES  
210102      SOBREGIROS BANCARIOS  
210103      ACREEDORES VARIOS

**2102            DOCUMENTOS POR PAGAR A CORTO PLAZO**

210201      VENCIMIENTO CORRIENTE DE LA DEUDA A CORTO PLAZO  
210202      DOCUMENTOS POR PAGAR

210203 OTROS DOCUMENTOS POR PAGAR

**2103 RETENCIONES POR PAGAR**

210301 ISSS (CUOTA LABORAL)

210302 AFP (CUOTA LABORAL)

210303 IMPUESTO SOBRE LA RENTA

210304 PROCURADURÍA

210305 VIALIDAD

210306 PROVISIONES

210307 OTRAS RETENCIONES LEGALES

21030701 IVA RETENIDO A TERCEROS

21030702

**2104 IMPUESTOS POR PAGAR**

210401 CONTRIBUCIONES FISCALES

210402 IVA POR PAGAR

210403

**2105 BENEFICIOS A EMPLEADOS POR PAGAR**

210501 BENEFICIOS A EMPLEADOS A CORTO PLAZO

21050101 ISSS (CUOTA PATRONAL)

21050102 AFP (CUOTA PATRONAL)

21050013 BONIFICACIONES

21050104 OTROS

210502 BENEFICIOS POST EMPLEO POR PAGAR

21050201

210502 OTROS BENEFICIOS A EMPLEADOS POR PAGAR

210503

**2106 DONACIONES EN ADMINISTRACIÓN**

210601 DONACIONES RESTRINGIDAS

210602 DONACIONES NO RESTRINGIDAS

**2107 PROVISIÓN PARA OBLIGACIONES LABORALES**

210701 INDEMNIZACIONES

210702 AGUINALDOS

210703 VACACIONES

210704

**2108 INTERESES POR PAGAR**

210801 INTERESES POR PRÉSTAMOS

210802 OTROS INTERESES

**22 PASIVO NO CORRIENTE**

**2201 CUENTAS POR PAGAR A LARGO PLAZO**

220101 PROVEEDORES

220102 SOBREGIROS BANCARIOS

220103 OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

<b>2202</b>	<b>DOCUMENTOS POR PAGAR A LARGO PLAZO</b>
220201	VENCIMIENTO CORRIENTE DE LA DEUDA A LARGO PLAZO
220202	DOCUMENTOS CON CONTRATISTAS
220203	OTROS DOCUMENTOS POR PAGAR
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>
<b>31</b>	<b>FONDO DE PATRIMONIO</b>
<b>3101</b>	<b>APORTES</b>
310101	APORTE DE MIEMBROS FUNDADORES
310102	APORTE DE MIEMBROS ACTIVOS
<b>3102</b>	<b>FONDO DE PATRIMONIO</b>
310201	FONDO DE PATRIMONIO DE ACTIVO FIJO
310202	FONDO DE PATRIMONIO DE EXCEDENTES
31020201	EXCEDENTES DE EJERCICIOS ANTERIORES
31020202	EXCEDENTES DEL PRESENTE EJERCICIO
31020203	DÉFICIT DEL PRESENTE EJERCICIO
310203	FONDO DE EDUCACIÓN
<b>3103</b>	<b>SUPERÁVIT POR REVALUACIONES</b>
<b>4</b>	<b>CUENTAS DE RESULTADO DEUDORAS</b>
<b>41</b>	<b>COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN</b>
<b>4101</b>	<b>COSTOS POR SERVICIOS</b>



410101	SERVICIOS – CONSULTA EXTERNA
41010101	CONSULTA GENERAL
41010102	PEDIATRÍA
41010103	GINECOLOGÍA
41010104	PSICOLOGÍA
41010105	ODONTOLOGÍA
41010106	OTROS
410102	SERVICIOS VARIOS
41010201	CITOLOGÍA
41010202	FISIOTERAPIA
41010203	RADIOLOGÍA Y ULTRASONOGRAFÍA
41010204	ELECTROCARDIOGRAMA
41010205	LABORATORIO CLÍNICO
41010206	PEQUEÑA CIRUGÍA Y NEBULIZACIONES
41020207	FARMACIA
410103	OTROS
41010301	

## **4102 GASTOS DE VENTA**

410201	SUELDOS
410202	VACACIONES
410203	AGUINALDOS
410204	INDEMNIZACIONES
410205	HORAS EXTRAS
410206	BONIFICACIONES
410207	ISSS

410208	HONORARIOS A MÉDICOS
410209	MEDICAMENTOS
410210	SUMINISTROS DE ASEO E HIGIENE
410211	VÍVERES Y ALIMENTACIÓN
410212	ALQUILERES
410213	SERVICIO DE AGUA
410214	ENERGÍA ELÉCTRICA
410215	VIGILANCIA
410216	SERVICIO TELEFÓNICO
410217	SEGUROS Y FIANZAS
410218	PAPELERÍA Y ÚTILES
410219	MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS
410220	DEPRECIACIONES
410221	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES
410222	MANTENIMIENTO LOCAL
410223	SUSCRIPCIONES, REVISTAS Y LIBROS
410224	TRANSPORTE
410225	OTRAS PRESTACIONES A EMPLEADOS
410226	OTROS GASTOS

**4103 GASTOS DE EJECUCIÓN DE PROGRAMAS, PROYECTOS U OBRAS DE BENEFICIO SOCIAL**

410301	PROYECTOS DE EDUCACIÓN
41030101	SUELDOS
41030102	VACACIONES
41030103	AGUINALDOS
41030104	INDEMNIZACIONES

41030105	HORAS EXTRAS
41030106	BONIFICACIONES
41030107	ISSS
41030108	SEGURO MÉDICO A EMPLEADOS
41030109	OTRAS PRESTACIONES A EMPLEADOS
41030110	HONORARIOS A MÉDICOS
41030111	MEDICAMENTOS
41030112	SUMINISTROS DE ASEO E HIGIENE
41030113	VÍVERES Y ALIMENTACIÓN
41030114	ALQUILERES
41030115	SERVICIO DE AGUA
41030116	ENERGÍA ELÉCTRICA
41030117	VIGILANCIA
41030118	SERVICIO TELEFÓNICO
41030119	SEGUROS Y FIANZAS
41030120	PAPELERÍA Y ÚTILES
41030121	MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS
41030122	DEPRECIACIONES
41030123	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES
41030124	MANTENIMIENTO LOCAL
41030125	SUSCRIPCIONES, REVISTAS Y LIBROS
41030126	TRANSPORTE
41030127	OTROS GASTOS
410302	PROYECTOS DE SALUD
41030201	SUELDOS
41030202	VACACIONES
41030203	AGUINALDOS
41030204	INDEMNIZACIONES

41030205	HORAS EXTRAS
41030206	BONIFICACIONES
41030207	ISSS
41030208	SEGURO MÉDICO A EMPLEADOS
41030209	OTRAS PRESTACIONES A EMPLEADOS
41030210	HONORARIOS A MÉDICOS
41030211	MEDICAMENTOS
41030212	SUMINISTROS DE ASEO E HIGIENE
41030213	VÍVERES Y ALIMENTACIÓN
41030214	ALQUILERES
41030215	SERVICIO DE AGUA
41030216	ENERGÍA ELÉCTRICA
41030217	VIGILANCIA
41030218	SERVICIO TELEFÓNICO
41030219	SEGUROS Y FIANZAS
41030220	PAPELERÍA Y ÚTILES
41030221	MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS
41030222	DEPRECIACIONES
41030223	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES
41030224	MANTENIMIENTO LOCAL
41030225	SUSCRIPCIONES, REVISTAS Y LIBROS
41030226	TRANSPORTE
41030227	OTROS GASTOS
410303	PROYECTOS DE DESARROLLO INTEGRAL
41030301	SUELDOS
41030302	VACACIONES
41030303	AGUINALDOS
41030304	INDEMNIZACIONES

41030305	HORAS EXTRAS
41030306	BONIFICACIONES
41030307	ISSS
41030308	SEGURO MÉDICO A EMPLEADOS
41030309	OTRAS PRESTACIONES A EMPLEADOS
41030310	HONORARIOS A MÉDICOS
41030311	MEDICAMENTOS
41030312	SUMINISTROS DE ASEO E HIGIENE
41030313	VÍVERES Y ALIMENTACIÓN
41030314	ALQUILERES
41030315	SERVICIO DE AGUA
41030316	ENERGÍA ELÉCTRICA
41030317	VIGILANCIA
41030318	SERVICIO TELEFÓNICO
41030319	SEGUROS Y FIANZAS
41030320	PAPELERÍA Y ÚTILES
41030321	MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS
41030322	DEPRECIACIONES
41030323	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES
41030324	MANTENIMIENTO LOCAL
41030325	SUSCRIPCIONES, REVISTAS Y LIBROS
41030326	TRANSPORTE
41030327	OTROS GASTOS
410304	OTROS PROYECTOS
41030401	SUELDOS
41030402	VACACIONES
41030403	AGUINALDOS
41030404	INDEMNIZACIONES

41030405	HORAS EXTRAS
41030406	BONIFICACIONES
41030407	ISSS
41030408	SEGURO MEDICO A EMPLEADOS
41030409	OTRAS PRESTACIONES A EMPLEADOS
41030410	HONORARIOS A MÉDICOS
41030411	MEDICAMENTOS
41030412	SUMINISTROS DE ASEO E HIGIENE
41030413	VÍVERES Y ALIMENTACIÓN
41030414	ALQUILERES
41030415	SERVICIO DE AGUA
41030416	ENERGÍA ELÉCTRICA
41030417	VIGILANCIA
41030418	SERVICIO TELEFÓNICO
41030419	SEGUROS Y FIANZAS
41030420	PAPELERÍA Y ÚTILES
41030421	MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS
41030422	DEPRECIACIONES
41030423	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES
41030424	MANTENIMIENTO LOCAL
41030425	SUSCRIPCIONES, REVISTAS Y LIBROS
41030426	TRANSPORTE
41030427	OTROS GASTOS
410304	GASTOS DE INVERSIÓN
<b>4104</b>	<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>
410401	GENERALES

41040101	SUELDOS
41040102	VACACIONES
41040103	AGUINALDOS
41040104	INDEMNIZACIONES
41040105	HORAS EXTRAS
41040106	BONIFICACIONES
41040107	ISSS
41040108	SEGURO MEDICO A EMPLEADOS
41040109	OTRAS PRESTACIONES A EMPLEADOS
41040110	HONORARIOS
41040111	ALQUILERES
41040112	SUMINISTROS DE ASEO E HIGIENE
41040113	SERVICIO DE AGUA
41040114	ENERGÍA ELÉCTRICA
41040115	VIGILANCIA
41040116	SERVICIO TELEFÓNICO
41040117	SEGUROS Y FIANZAS
41040118	PAPELERÍA Y ÚTILES
41040119	MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS
41040120	DEPRECIACIONES
41040121	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES
41040122	MANTENIMIENTO LOCAL
41040123	SUSCRIPCIONES, REVISTAS Y LIBROS
41040124	TRANSPORTE
41040125	OTROS GASTOS
<b>4105</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>
410501	INTERESES

41050101	INTERESES
41050102	COMISIONES
<b>5</b>	<b>CUENTAS DE RESULTADO ACREEDORAS</b>
<b>51</b>	<b>INGRESOS</b>
<b>5101</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>
510101	SERVICIOS – CONSULTA EXTERNA
51010101	CONSULTA GENERAL
51010102	PEDIATRÍA
51010103	GINECOLOGÍA
51010104	PSICOLOGÍA
51010105	ODONTOLOGÍA
51010106	OTROS
510102	SERVICIOS VARIOS
51010201	CITOLOGÍA
51010202	FISIOTERAPIA
51010203	RADIOLOGÍA Y ULTRASONOGRAFÍA
51010204	ELECTROCARDIOGRAMA
51010205	LABORATORIO CLÍNICO
51010206	PEQUEÑA CIRUGÍA Y NEBULIZACIONES
51020207	FARMACIA
510103	OTROS
51010301	



<b>5102</b>	<b>INGRESOS POR DONACIONES</b>
510201	DONACIONES NO RESTRINGIDAS
510202	DONACIONES RESTRINGIDAS
510203	DONACIONES PARA FUNCIONAMIENTO
<b>5103</b>	<b>OTRAS CONTRIBUCIONES</b>
510301	CONTRIBUCIONES VOLUNTARIAS
510302	OTRAS
<b>5104</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>
510401	INTERESES
510402	
<b>6</b>	<b>CUENTAS LIQUIDADORAS</b>
<b>61</b>	<b>CUENTAS LIQUIDADORAS DE RESULTADOS</b>
<b>6101</b>	<b>INGRESOS Y GASTOS</b>
<b>7</b>	<b>CUENTAS DE MEMORÁNDUM</b>
<b>71</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN</b>
<b>7101</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN</b>
<b>7102</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN POR CONTRA</b>

### 6.3. MANUAL DE APLICACIÓN DE CUENTAS

## MANUAL DE APLICACIÓN DE CUENTAS CENTRO MEDICO DAVID V. KING

### 1 ACTIVO

#### 11 ACTIVO CORRIENTE

##### 1101 EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO

Representa el activo o los fondos con los que cuenta el Centro Médico, para los usos que considere pertinentes, parte de esos fondos son el de Caja General, que es el efectivo que posee la fundación a una fecha determinada, que aún no ha sido remesado; Caja Chica que es un fondo establecido mediante políticas que sirve para cubrir gastos de menor cuantía; Bancos que es el efectivo propiedad del Centro Médico y que se encuentra depositado en instituciones financieras, etc.

**Se Carga:** Con el efectivo que reciba Centro Médico en cualquier concepto y con las remesas efectuadas en las cuentas bancarias, así como las notas de créditos que emitan los bancos por depósitos efectuados por terceros a favor del Centro Médico.

**Se Abona:** Con los egresos de efectivo que realice en cualquier concepto, por remesas efectuadas y notas de cargo emitidas por los bancos.

**Su Naturaleza es:** Deudor

##### 1102 CUENTAS POR COBRAR A CORTO PLAZO

Registra las operaciones con efectos cobrables, según contratos, recibos o cualquier documento que haya sido emitido a favor del Centro Médico, en contra de terceras personas; representa los saldos de cuentas pendientes de cobro.

**Se Carga:** Con el valor de los créditos a favor del Centro Médico generadas por diferentes conceptos.

**Se Abona:** Con los abonos o pagos que se reciban a cuenta de los mismos o con la cancelación total de la suma que adeudan al Centro Médico.

**Su Saldo es:** Deudor

### **1103 INVENTARIOS**

Esta cuenta registra todos aquellos costos identificados con la adquisición de bienes y servicios para la atención de la población beneficiada (pacientes del Centro Médico); donaciones en especie, las cuales deben ser valuadas en los términos que se establezcan en la donación o el valor de costo o mercado que sea más bajo.

**Se Carga:** Con el costo de la adquisición de medicamentos, materiales, y con las donaciones en especie.

**Se Abona:** Con el valor de la compra de medicamentos y materiales utilizados y distribuidos en la atención de la población beneficiada.

**Su Saldo es:** Deudor

### **1104 ESTIMACIÓN PARA OBSOLESCENCIA DE INVENTARIO O DE LENTO MOVIMIENTO**

Esta cuenta registrar las estimaciones necesarias para cubrir el deterioro o pérdida en los productos o medicinas que por cualquier causa tienen que ser retirados del inventario.

**Se Carga:** Con el importe de los productos o medicinas retirados previa autorización de la administración.

**Se Abona:** Con las provisiones que se hagan

**Su Saldo es:** Acreedor

### **1105 GASTOS PAGADOS POR ADELANTADO**

Representa la adquisición de bienes y servicios que se encuentren pendientes de consumir.

**Se Carga:** Con el valor de aquellos bienes o servicios que se adquieran anticipadamente y que se esperan consumir en un periodo menor a un año.

**Se Abona:** Cuando los bienes y servicios se hayan consumido en su totalidad de forma parcial, lo cual deberá reconocerse como gastos del periodo.

**Su Naturaleza es:** Deudor

## **12      ACTIVOS NO CORRIENTES**

### **1201   PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO**

Representa el valor de los bienes muebles e inmuebles pertenecientes al Centro Médico, los cuales han sido adquiridos sin el propósito de ser transferidos y que son utilizados para los fines del Centro Médico.

**Se Carga:** Con el valor de los bienes muebles e inmuebles que posee, así como con el valor de adquisiciones posteriores que se efectúen de otros bienes, ya sean estos muebles o inmuebles.

**Se Abona:** Con la desapropiación o venta de los bienes, así como con la pérdida, deterioro o destrucción de dichos bienes.

**Su Naturaleza es:** Deudor

### **1202   REVALUACIONES**

Esta cuenta representa el incremento al valor de la propiedad planta y equipo pertenecientes al Centro Médico, que resulta de la comparación de su valor costo registrado en libros y el valor actualizado a una fecha determinada.

**Se Carga:** Con el incremento de valor de los bienes que se posee y con los gastos que se hayan incurrido en el equipo por encima de la evaluación efectuada originalmente a los bienes.

**Se Abona:** Por la venta, pérdida, destrucción o descargo del bien al desecharse.

**Su Naturaleza es:** Deudor

## **1203R DEPRECIACIÓN ACUMULADA**

Representa el valor de las depreciaciones acumuladas por el uso o desgaste de los bienes inmuebles depreciables.

**Se Carga:** Con el valor acumulado de la depreciación del bien por la venta, pérdida, destrucción y descargo del bien al desecharse.

**Se Abona:** Con el valor periódico calculado mensual, semestral o anual, por el uso de los activos depreciables.

**Su Naturaleza es:** Acreedor

## **2 PASIVO**

### **21 PASIVO CORRIENTE**

#### **2101 CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO**

Representa el valor de los compromisos del Centro Médico que deben cancelarse en el corriente año.

**Se Carga:** Con el valor de los pagos efectuados y con las liquidaciones de las obligaciones registradas en esta cuenta.

**Se Abona:** Con el valor de los compromisos que se hagan, cuya cancelación debe hacerse en un plazo máximo de un año.

**Su Naturaleza es:** Acreedor

#### **2102 DOCUMENTOS POR PAGAR A CORTO PLAZO**

Registra los valores contraídos por el Centro Médico respaldados con títulos valores con vencimiento menor a un año.

**Se Carga:** Con el valor de los pagos parciales o totales de los documentos, de acuerdo a las condiciones estipuladas en los respectivos contratos.

**Se Abona:** Con el valor de las deudas que haya contraído el Centro Médico y que se respalden con títulos valores, ya sea por actividades del giro del Centro Médico o por la adquisición de bienes pertenecientes a la Propiedades, Planta y Equipo, etc.

**Su Naturaleza es:** Acreedor

### **2103 RETENCIONES POR PAGAR**

Representa las retenciones efectuadas a empleados o a terceros que se encuentren pendientes de ser pagadas por el Centro Médico, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

**Se Carga:** Con la cancelación de las retenciones a las instituciones correspondientes.

**Se Abona:** Con el valor de las retenciones efectuadas y que se encuentren pendientes de pago.

**Su Naturaleza es:** Acreedor

### **2104 IMPUESTOS POR PAGAR**

Representa la provisión de los impuestos que el Centro Médico ha determinado que se encuentren pendientes de ser cancelados en un periodo menor a un año.

**Se Carga:** Con el pago del impuesto correspondiente.

**Se Abona:** Con los impuestos aprovisionados a cargo del Centro Médico.

**Su Naturaleza es:** Acreedor

### **2105 BENEFICIOS A EMPLEADOS POR PAGAR**

Registra las retribuciones que el Centro Medico proporciona a corto plazo a los trabajadores a cambio de servicios. Los beneficios a empleados de corto plazo son los beneficios diferentes de los beneficios por terminación de contrato.

**Se Carga:** Con el valor terminado de los beneficios a empleados por pagar en el corto plazo o cuyo valor sea liquidable en el futuro cercano dentro de los doce meses

**Se Abona:** Con las liquidaciones correspondientes de las obligaciones por beneficios a empleados.

**Su Naturaleza es:** Acreedor

## **2106 DONACIONES EN ADMINISTRACIÓN**

Representa las donaciones en administración, cuando se entregan recursos al Centro Médico, con el objetivo de beneficiar a otros grupos de personas y sobre los cuales existe una decisión de colaboración de parte del donante. En estos casos el Centro Médico no puede decidir el destino de los recursos, debido a que se ha entregado para un objeto y fin específico.

**Se Carga:** Con el monto equivalente a los gastos efectuados a la cuenta de los diferentes organismos donantes para cada proyecto ejecutado y con el importe de los reintegros por fondos no utilizados.

**Se Abona:** Con los desembolsos efectuados a favor del Centro Médico y por el importe de gastos no reconocidos durante la ejecución de proyectos por parte del organismo donante.

**Su Naturaleza es:** Acreedor

## **2107 PROVISIÓN PARA OBLIGACIONES LABORALES**

Representa las provisiones de pagos que se hagan a futuro, al personal del Centro Médico como: indemnizaciones, aguinaldos, vacaciones u otros.

**Se Carga:** Con el pago efectuado en concepto de: indemnizaciones, aguinaldos, vacaciones, etc.

**Se Abona:** Con el pago de las provisiones estimadas para responder a cualquier conflicto laboral y prestación social.

**Su Naturaleza es:** Acreedor

## **2108 INTERESES POR PAGAR**

Representa los compromisos que en concepto de intereses tenga el Centro Médico a su cargo o por intereses que deban pagarse a favor de terceros.

**Se Carga:** Con el valor de los intereses pagados.

**Se Abona:** Con el valor de los intereses que hayan sido provisionados por el Centro Médico a favor de terceros.

**Su Naturaleza es:** Acreedor

## **22 PASIVO NO CORRIENTE**

### **2201 CUENTAS POR PAGAR A LARGO PLAZO**

Representa el valor de los compromisos del Centro Médico que deben cancelarse en más de un año corriente.

**Se Carga:** Con el valor de los pagos efectuados y con las liquidaciones de las obligaciones registradas en esta cuenta.

**Se Abona:** Con el valor de los compromisos que se hagan cuya cancelación debe hacerse en un plazo mayor a un año.

**Su Naturaleza es:** Acreedor

### **2202 DOCUMENTOS POR PAGAR A LARGO PLAZO**

Registra los valores contraídos por el Centro Médico respaldados con títulos valores con vencimiento mayor a un año.

**Se Carga:** Con el valor de los pagos parciales o totales de los documentos, de acuerdo a las condiciones estipuladas en los respectivos contratos.

**Se Abona:** Con el valor de las deudas que haya contraído el Centro Médico y que se respalden con títulos valores, ya sea por actividades del giro del Centro Médico o por la adquisición de bienes pertenecientes a la Propiedades, Planta y Equipo, etc.



**Su Naturaleza es:** Acreedor.

### **3 PATRIMONIO**

#### **31 FONDO DE PATRIMONIO**

##### **3101 APORTES**

Representan el aporte inicial que los miembros fundadores hayan pagado en razón de ingreso al Centro Médico y por la aportación de miembros activos del mismo.

**Se Carga:** Con el valor de las disminuciones aprobadas por Junta Directiva o por déficit del periodo.

**Se Abona:** Con el valor de las aportaciones iniciales o por nuevas aportaciones efectuadas de miembros activos.

**Su Naturaleza es:** Acreedor

##### **3102 FONDO DE PATRIMONIO**

Representa el monto neto de los recursos de activos fijos que el Centro Médico ha recibido para ejercer sus actividades y por los excedentes obtenidos anualmente como resultado de los ingresos netos menos los gastos de operación.

**Se Carga:** Con el valor de las disminuciones aprobadas por Junta Directiva y por los resultados desfavorables del periodo.

**Se Abona:** Con el valor inicial con el que se constituye el Centro Médico, así como con los incrementos que se sucedan por la aplicación de excedentes del periodo.

**Su Naturaleza es:** Acreedor.

##### **3103 SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN**

Representa el valor de la revaluación de los bienes que forman parte de las Propiedades, Planta y Equipo del Centro Médico; con base al valuó por la persona independiente y a la autorización de la Asamblea General.

**Se carga:** Con las disminuciones aprobadas por la Junta Directiva o por la realización de los bienes revaluados.

**Se abona:** Con el valor del incremento que sufran los bienes propiedad del Centro Médico debidamente justificados y autorizados.

**Su naturaleza es:** Acreedor.

#### **4 CUENTAS DE RESULTADO DEUDORAS**

##### **41 COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN**

###### **4101 COSTOS POR SERVICIOS**

Registra los Costos Incurridos por el Centro Medico para poder prestar sus servicios a los usuarios.

**Se carga:** Con el costo de los insumos necesarios para prestar el servicio.

**Se abona:** Al final del ejercicio económico para trasladar su saldo a la cuenta Ingresos y Gastos para determinar si hay beneficios de la operación.

**Su naturaleza es:** Deudor.

###### **4102 GASTOS DE VENTA**

Registra todas las erogaciones que corresponden al desarrollo de las funciones relacionadas con las ventas, clasificados conforme al catálogo de cuentas.

**Se carga:** Con el valor de los gastos que correspondan al desarrollo de las funciones relacionadas con las ventas, clasificadas conforme el catálogo de cuentas.

**Se abona:** Con el traslado que se haga al finalizar el ejercicio para efectos de liquidación, todos los gastos incurridos durante el ejercicio contable, a la cuenta INGRESOS Y GASTOS.

**Su naturaleza es:** Deudor.

#### **4103 GASTOS DE EJECUCIÓN DE PROGRAMAS, PROYECTOS U OBRAS DE BENEFICIO SOCIAL**

Registra los gastos o erogaciones que se hacen para el cumplimiento de las obligaciones pactadas en los convenios.

**Se carga:** Con el valor de todos los gastos erogados para el funcionamiento y asistencia en los proyectos de atención y beneficio social, incurridos por el Centro Médico.

**Se abona:** Con el traslado que se haga al finalizar el ejercicio para efectos de liquidación, todos los gastos incurridos durante el ejercicio contable, a la cuenta INGRESOS Y GASTOS.

**Su naturaleza es:** Deudor.

#### **4104 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

Representa únicamente los gastos administrativos para desarrollar las actividades normales del Centro Médico.

**Se carga:** Con el valor de todos los gastos administrativos incurridos por el Centro Médico para realizar sus operaciones normales.

**Se abona:** Con el traslado que se haga al finalizar el ejercicio para efectos de cierre a la cuenta liquidadora INGRESOS Y GASTOS, por todos los gastos administrativos incurridos en el ejercicio contable.

**Su naturaleza es:** Deudor.

#### **4105 GASTOS FINANCIEROS**

Representa todos los gastos provenientes de financiamientos que el Centro Médico haga para desarrollar sus operaciones normales.

**Se Carga:** Con el valor de los gastos que incurra el Centro Médico por la tramitación de préstamos y por los intereses devengados por estos.

**Se abona:** Por el traslado del saldo total al finalizar el ejercicio a la cuenta liquidadora INGRESOS Y GASTOS.

**Su naturaleza es:** Deudor.

## **5 CUENTAS DE RESULTADO ACREEDORAS**

### **51 INGRESOS**

#### **5101 INGRESOS POR SERVICIOS**

Registra los ingresos obtenidos por el Centro Medico producto de la prestación de sus servicios.

**Se carga:** Con el valor de los ingresos obtenidos por el Centro Medico debido a la prestación de sus servicios.

**Se abona:** Al final del ejercicio económico para trasladar su saldo a la cuenta Ingresos y Gastos para determinar si hay beneficios de la operación.

**Su naturaleza es:** Acreedor.

#### **5102 INGRESOS POR DONACIONES**

Representa principalmente las donaciones en dinero o especie; además se incluirán las donaciones recibidas directamente para el funcionamiento del Centro Médico.

**Se Carga:** Con el ajuste de aplicaciones indebidas y con el traslado que se haga a la cuenta liquidadora INGRESOS Y GASTOS, al finalizar el ejercicio.

**Se abona:** Con el valor de todas las donaciones ejecutadas en el mes para establecer la proporcionalidad de la ejecución; con los montos utilizados en las donaciones recibidas.

**Su naturaleza es:** Acreedor.

### **5103 OTRAS CONTRIBUCIONES**

Representa los ingresos recibidos en efectivo provenientes de contribuciones voluntarias y planes de “padrinos”, para desarrollar los programas de atención y beneficio social.

**Se Carga:** Con el ajuste de aplicaciones indebidas y con el traslado que se haga a la cuenta liquidadora INGRESOS Y GASTOS, al finalizar el ejercicio.

**Se abona:** Con el valor de todas las contribuciones recibidas en el periodo contable.

**Su naturaleza es:** Acreedor.

### **5104 OTROS INGRESOS**

Esta cuenta representa todos los ingresos que no provengan de la actividad principal del Centro Médico, principalmente intereses por depósitos bancarios.

**Se Carga:** Con el ajuste de aplicaciones indebidas y con el traslado que se haga a la cuenta liquidadora INGRESOS Y GASTOS, al finalizar el ejercicio.

**Se abona:** Con todos los ingresos que no provengan de la actividad principal del Centro Médico.

**Su naturaleza es:** Acreedor

## **6 CUENTAS LIQUIDADORAS**

### **61 CUENTAS LIQUIDADORAS DE RESULTADOS**

#### **6101 INGRESOS Y GASTOS**

Esta cuenta se utilizara únicamente para liquidar al final del ejercicio contable, las cuentas de resultado y para establecer excedentes.

**Se Carga:** Con el total de los gastos realizados por el Centro Médico en el periodo y saldando estas cuentas que representan cargos contra los ingresos.

**Se abona:** Con el valor de todos los ingresos que ha percibido la entidad durante el ejercicio contable.

**Su naturaleza es:** Deudor o Acreedor.

**7 CUENTAS DE MEMORÁNDUM**

**71 CUENTAS DE ORDEN**

**7101 CUENTAS DE ORDEN**

Servirá para registrar todas aquellas operaciones que para el Centro Médico no signifiquen valores reales a su favor u obligaciones exigibles a corto plazo.

**Se Carga:** Con el valor de las contingencias u operaciones en que tenga participación del Centro Médico.

**Se abona:** Con la liquidación de las contingencias contraídas.

**Su naturaleza es:** Deudor

**7102 CUENTAS DE ORDEN POR CONTRA**

Servirá para registrar todas aquellas operaciones que para el Centro Médico no signifiquen valores reales a su favor u obligaciones exigibles a corto plazo.

**Se Carga:** Con la liquidación del valor de la contingencia contraída.

**Se abona:** Con el valor de las contingencias u operaciones en que tenga participación el Centro Médico.

**Su naturaleza es:** Acreedor.

## **CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1. CONCLUSIONES**

Después del trabajo de investigación realizado, se concluye lo siguiente:

- Que los entes privados como lo son las ONG, a pesar de no perseguir ganancias o beneficios económicos, le es necesario implantar controles interno para todos los elementos de su organización, determinar las aéreas críticas y de mayor interés, para no permitirse flaquear ante las demandas actuales de una más clara y oportuna información financiera, que propicie la más efectiva toma de decisiones para la administración.
- Se ha elaborado un Sistema Contable acorde a la Normativa técnica-legal vigente en El Salvador aplicable al Centro Medico David V. King. Dicho Sistema define Políticas Contables específicas, Un Catálogo de Cuentas acorde a la realidad del Centro Medico y su respectivo Manual de Aplicación para comprender mejor la utilización de cada cuenta.
- No se ha realizado El Sistema de Costeo. Esto debido a cambios en la Administración del Centro Médico. La nueva administración tomo la decisión de no proveer demasiada información financiera y de costos del Centro Medico, lo que imposibilito la Creación del mencionado sistema.

En general, una guía de establecimiento del control interno permite generar información clara y oportuna que permite a la administración de las instituciones, tener información de primera mano para la toma de decisiones, de esta forma tener mayor control del

desempeño y aplicación de los recursos para la actividad diaria. Por lo tanto la guía es una muy útil herramienta para la administración.

## **7.2. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda la aplicación del manual de control interno elaborado, dicho manual comprende tres fases que constan de un plan general del manual, el desarrollo de los componentes del control interno y la evaluación de la efectividad y beneficio de la aplicación del control interno con el objetivo de fortalecer la gestión operativa y financiera del Centro Médico David V. King.
- Se recomienda que el Centro Médico David V. King utilice el Sistema Contable Propuesto. Hacerlo le permitirá registrar correctamente sus operaciones, lo que a su vez posibilitará la obtención de información financiera fiable, y como consecuencia una buena toma de decisiones.
- Se recomienda que el Centro Médico David V. King cree o adopte un Sistema de costeo. Ya que este, al realizarse e implantarse proporcionará información que sirva de base a la Administración para la planeación y toma de decisiones, proporcionará información para ejercer el control administrativo de las operaciones y actividades del Centro Médico y a la vez proporcionará informes relativos a los costos para determinar los resultados y valorizar

En general, recomendamos un uso integral de la guía, para que la administración de la institución pueda percibir algunas mejoras en su control interno; y a la vez monitoree de forma permanente los procedimientos y el cumplimiento de las normas y políticas establecidas para cada área de los niveles administrativos.



### 7.3. REFERENCIAS.

#### LIBROS.

- Estupiñan Gaitán, Rodrigo, “Control interno y Fraudes: análisis de informe COSO I y II”, segunda Edición, Bogotá, 2006.
- Estupiñan Gaitán, Rodrigo, “Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y Auditoría interna”, segunda Edición, Bogotá, 2006.
- Polimeni, Frank J, Arthur H, Adalberg & Michael A. Kole, “Contabilidad de Costos, Conceptos y Aplicaciones para la Toma de decisiones Gerenciales,” Tercera Edición. McGraw-Hill. 1998.
- Presentación de la norma Internacionales de Control de Calidad y Requisitos Legales y Técnicos para la Autorizar Sistemas Contables de la Empresa. Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública, Septiembre, 2005.

#### TESIS

- GONZÁLEZ BONILLA, MIRIAN ROSIBEL. RIVAS GUZMÁN, SANTOS ARNULFO. RODRÍGUEZ FLORES, XIOMARA JUDITH. “*PROPUESTA DE UN MANUAL PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CONTROL INTERNO EN LA FARMACIA SANTA GERTRUDIS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, DE JUNIO A DICIEMBRE DE 2009*”. UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR. EL SALVADOR. 2009.
- SIGFREDO ANTONIO TEJADA BARRERA, ILIANA ELIZABETH ZACARÍAS RIVERA. *SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE*

*ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE LA UNIDAD DE SALUD ESTATAL “DR. CARLOS DÍAZ DEL PINAL DE SANTA TECLA” PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS PRESUPUESTARIOS.* UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR. EL SALVADOR. 2011.

- ANA YANSY ÁLVAREZ CANALES. REINA DE LA PAZ CRUZ RODRÍGUEZ. HEIDY EVELYN GONZÁLEZ LAZO. *"PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA GESTIÓN EFECTIVA DEL CENTRO MÉDICO DE ORIENTE DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL."* UNIVERSIDAD DE ORIENTE. EL SALVADOR. 2005.
- GRISEL OTILIA CARBAJAL SIGARAN. INGRID XIOMARA RODRÍGUEZ VÁSQUEZ. ENRIQUE SÁNCHEZ ARGUETA. *"PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LOS HOSPITALES NACIONALES DE LA ZONA ORIENTAL."* UNIVERSIDAD DE ORIENTE. EL SALVADOR. 2004.

#### **SITIOS WEB:**

- <http://www.salud.gob.sv/institucion/marco-institucional/historia.html>
- <http://www.gobernacion.gob.sv/>
- <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso.shtml#ixzz2ZGf3LuAr>
- <http://www.slideshare.net/LauraMedina56/diapositivas-finales-auditoria-ambiente-de-control>
- <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-evaluacion-de-los-riesgos/>
- [http://www.auditool.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=965:-coso-parte-5-monitoreo-y-supervision&catid=46:cursos-en-linea-de-control-interno&Itemid=28](http://www.auditool.org/index.php?option=com_content&view=article&id=965:-coso-parte-5-monitoreo-y-supervision&catid=46:cursos-en-linea-de-control-interno&Itemid=28)

## ANEXOS

### **ANEXO 1: CUESTIONARIO DIRIGIDO A ADMINISTRADOR DE CENTRO MEDICO DAVID V. KING.**

1. ¿Cuál es la ubicación del centro médico y dirección exacta?
2. ¿Cuándo inicio el proyecto de creación y construcción de la clínica?
3. ¿De qué forma se sostiene esta clínica, recibe ayudas o donaciones extranjeras?
4. ¿Quién es el director general de la clínica?
5. ¿Cuál es el objetivo primordial por el cual se inició este proyecto de la clínica?
6. ¿Quiénes son los encargados de la administración y funcionamiento de la clínica?
7. En total, ¿cuántos empleados laboran en la clínica, incluyendo todas las áreas donde se requiere personal?
8. ¿Qué servicios ofrece la clínica, como parte de su menú de servicios?
9. En la clínica, ¿se tienen un área de hospitalización o servicios de ingreso de pacientes?
10. ¿Cuáles fueron las más grandes dificultades que se presentaron al inicio del proyecto de organización de la clínica?
11. En materia contable, ¿cómo se realizan los registros y porque medio se realizan?
12. ¿Tienen un sistema contable establecido?
13. ¿Tienen auditor externo?
14. En comparación a los demás centro de atención médica, ¿cree que existe alguna rivalidad?
15. ¿Cómo cree usted que se podría mejorar en el servicio al cliente y la atención al mismo?
16. ¿Existe y ponen en práctica un sistema de costos?

17. ¿Cuáles son sus objetivos generales que persigue la administración y son los más próximos a cumplir?
18. De acuerdo a la jerarquía interna de la clínica, ¿qué áreas administrativa tienen?
19. ¿Existen capacitaciones continuas o periodos de adiestramiento para el personal que labora en la clínica?