

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADUACION:

**“DISEÑO DE MANUAL DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO-
CONTABLE CON BASE A ENFOQUE COSO I Y II, APLICADO A LAS
EMPRESAS TELEVISIVAS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL,
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2013”.**

PRESENTADO POR:

CASTILLO GUTIÉRREZ, IVÁN
HERNÁNDEZ BERMÚDEZ, HUMBERTO ADALÍ
MEDRANO PARADA, ELIÚ

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

OCTUBRE DE 2013

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
HONORABLES AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

ING.MARIO ROBERTO NIETO LOVO

VICE-RECTORA ACADÉMICA

MAESTRA. ANA MARÍA GLOWER DE ALVARADO

SECRETARIA GENERAL

DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

FISCAL GENERAL

LIC. FRANCISCO CRUZ LETONA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
HONORABLES AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

DECANO

LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

VICE-DECANO

CARLOS ALEXANDER DIAZ

SECRETARIO DE LA FACULTAD

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. MIGUEL ÁNGEL MORATAYA PENADO

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todo Poderoso: Por brindarme sabiduría, fortaleza y entendimiento para haber tomado las mejores decisiones en el trayecto de esta carrera. Por cada una de las bendiciones y la misericordia que me brinda. A pesar de las dificultades y problemas encontrados, su mano poderosa me mantuvo de pie y pude levantarme y seguir adelante, Gracias Padre Celestial.

A mi Familia: Por el apoyo incondicional y principalmente a mi Padre que en paz descansa, por la oportunidad de poder estudiar y tener la confianza de que logré aprovecharla, por los familiares que me dieron palabras de aliento cuando las necesité y me ayudaron de muchas formas, tíos, primos, etc. Muchas gracias a mi especial familia, en verdad los quiero muchísimo.

Amigos y Hermanos de La Iglesia: Gracias a los amigos y hermanos de la iglesia, que de una forma u otra se involucraron en mi vida y los pude conocer a cada uno, gracias por el apoyo en momentos de necesidad y momentos difíciles, gracias a las hermanas adultas de la iglesia que se comportaron como mis madres y los hermanos adultos que se comportaron como mis padres, que fueron de gran apoyo en todas las áreas de mi vida, y a aquellos amigos que siempre estuvieron conmigo en los momentos buenos y malos, mis compañeros de tesis, mis buenos amigos, muy buena experiencia con ellos. Dios les bendiga siempre.

Iván Castillo Gutiérrez

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso: Sin él no podría cumplir mis metas, nunca nos abandona, es quien crea las oportunidades y permite bendiciones.

A mis padres y hermanas: mis padres por el apoyo incondicional, haciendo posible con todo su esfuerzo y dedicación, el cumplimiento de mis objetivos, principalmente el ser un profesional. Mis hermanas, han brindado apoyo, ayudando a forjar mi trayectoria.

A mis amigos/as: porque han formado parte del camino para ser un profesional, y estuvieron presentes en todos los obstáculos que se presentaron.

Humberto Adalí Hernández Bermúdez

A mi Dios Todopoderoso: por ser el pilar central en mi vida, por llenarme de sabiduría e inteligencia, y proveer de las bendiciones para poder coronar mi carrera profesional.

A mis padres y mis hermanos: mis padres por ser mi apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, sin esperar nada a cambio más que la alegría de verme triunfar. A todos mis hermanos porque de forma directa e indirecta han colaborado en gran manera para que yo ahora pueda triunfar, con mi carrera profesional.

A mi esposa: por hacerse sentir en mi vida con sus palabras de fuerza, que me llenaban y me hacían seguir adelante para alcanzar la culminación de mi carrera profesional.

Eliú Medrano Parada

INDICE

INTRODUCCIÓN	I
--------------------	---

CAPITULO I

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Enunciado del Problema.....	3
1.3 Justificación de la Investigación	3
1.4 Delimitación	5
1.4.1 Delimitación Espacial	5
1.4.2 Delimitación Temporal	5
1.5 Objetivos	5
1.5.1 Objetivo General	5
1.5.2 Objetivos Específicos	5

CAPITULO II

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	6
2.1 Tipo De Estudio	6
2.2 Determinación del Universo y de la Muestra	7
2.2.1 Universo.....	7
2.2.2 Muestra.	7
2.3 Recopilación de Datos.....	7
2.3.1 Investigación Bibliográfica	8
2.3.2 Investigación de Campo.....	8
2.4 Técnicas para la Recolección de Datos.....	8
2.4.1 Encuesta	8
2.4.2 Observación.....	9
2.5 Instrumentos de Recolección de Datos.	9
2.5.1 Cuestionario.	9
2.5.2 Ficha Bibliográfica.	9
2.6 Tabulación y Procesamiento de Datos	10
2.6.1 Técnicas de Análisis de Datos.....	10
2.6.2 Técnicas de Procesamiento de Datos.....	10
2.6.3 Presentación de la Información.	10

CAPITULO III

3. MARCO REFERENCIAL	11
3.1 Marco Histórico	11
3.1.1 Antecedentes del Control Interno a Nivel Mundial.....	11
3.1.2 Acontecimientos que Condujeron al Informe COSO I.....	13
3.1.3. Acontecimientos que Condujeron al Informe COSO II	19
3.1.4 Antecedentes del Control Interno en El Salvador	19
3.1.5 Antecedentes de las Televisoras en El Salvador	22
3.1.6 Antecedentes de las Televisoras en la Ciudad de San Miguel.....	24
3.2 Marco Legal.....	26
3.2.1 Ley de Telecomunicaciones	26
3.2.2 Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría Pública y Auditoría	26
3.2.3 Código de Comercio	27
3.2.4 Código Tributario y su Reglamento	27
3.2.5 Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios y su Reglamento.....	28
3.2.6 Ley de Impuesto sobre la Renta y su Reglamento.	28
3.2.7 Código de Trabajo.	28
3.2.8 Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.	29
3.2.9 Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones (SAP).	29
3.2.10 Ordenanzas Municipales de San Miguel.....	29
3.3 Marco Técnico	30
3.3.1 Normas Internacionales de Auditoría (NIAS).....	30
3.3.1.1 Norma Internacional de Auditoría (NIA) 265, Comunicación de las deficiencias en el Control Interno a los Responsables del Gobierno y a la Dirección de la Entidad.....	30
3.3.1.2 Norma Internacional de Auditoría (NIA) 315, Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno.....	31
3.3.1.3 Norma Internacional de Auditoría (NIA) 330, Respuestas del Auditor a los Riesgos Valorados.....	35
3.3.2 Informe COSO I	36
3.3.2.1 Definición	36
3.3.2.2 Objetivos.....	37
3.3.2.3 Componentes del COSO I	38
a) Ambiente de Control	39
b) Evaluación de Riesgos	40
c) Actividades de Control.....	40

d) Información y Comunicación	41
e) Supervisión y Monitoreo	42
3.3.3 Informe COSO II, Gestión de Riesgos Corporativos (ERM)	43
3.3.3.1 Definición	43
3.3.3.2 Importancia	44
3.3.3.3 Objetivos del COSO II -ERM.....	44
3.3.3.4 Componentes de La Administración de Riesgos Empresariales (COSO II- ERM).....	44
a) Ambiente Interno	45
b) Determinación de Objetivos	47
c) Identificación de Eventos	49
d) Evaluación del Riesgo	55
e) Respuesta al Riesgo.....	67
f) Actividades de Control	69
g) Información y Comunicación	70
h) Supervisión o Monitoreo	73
3.3.4 Eficacia de COSO II - ERM	78
3.3.5 Limitaciones de COSO II - ERM.....	78
3.3.6 ¿Qué se puede lograr con el Control Interno?.....	79
3.3.7 ¿Qué no se puede Lograr con el Control Interno?.....	79
3.3.8 Responsables del Control Interno.....	80
3.3.9 Fases para Implantar el Manual de Control Interno con Enfoque COSO I y II	80
3.3.9.1 Plan de Implementación	84
3.4 Marco Conceptual.....	88
3.4.1 Auditoría Interna	88
3.4.2 Confiabilidad	88
3.4.3 Control	88
3.4.4 Control Interno	89
3.4.5 Control Interno Administrativo.....	89
3.4.6 Control Interno Contable	89
3.4.7 Efectividad	90
3.4.8 Eficiencia	90
3.4.9 Empresas Televisivas.....	90
3.4.10 Estados Financieros	91
3.4.11 Estructura Organizacional	91
3.4.12 Gestión de Riesgo Empresarial (ERM)	91
3.4.13 Manual	92

3.4.14 Principios del Control Interno.....	92
3.4.15 Respuestas a Riesgos.....	93
3.4.16 Riesgos.....	93
3.4.17 Seguridad Razonable.....	94

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	95
4.1 Cargo de los Encuestados.....	95
4.2 Operación o Actividades de las Empresas Televisivas	96
4.3 Existencia de Estructura Organizativa	97
4.4 Organigrama Documentado.....	98
4.5 Manuales de Funciones	99
4.6 Reglamento Interno de Trabajo	100
4.7 Manual de Políticas y Procedimientos	101
4.8 Fortalezas de la Empresa Televisiva	102
4.9 Selección, Capacitación y Supervisión del Personal	103
4.10 Manuales de Control Interno	104
4.11 Control Interno utilizado en la Empresa	105
4.12 Control Interno.....	106
4.13 Evaluación del Control Interno.....	107
4.14 Necesidad de Documento o Manual de Control Interno	109
4.15 Monitoreo de Control Interno	111
4.16 Áreas Vulnerables o críticas de Control Interno.....	113
4.17 Estado de Contador de la Empresa	115
4.18 Control Interno y Evaluación de Riesgos.....	116
4.19 Competencia de Empresas Televisivas	118
4.20 Recurso Tecnológico y Riesgo	119

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE DISEÑO DE MANUAL DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO- CONTABLE CON BASE A ENFOQUE COSO I Y II APLICADO A LAS EMPRESAS TELEVISIVAS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.....	120
5.1. Fase I: Plan General.....	120
Introducción	120
1. Generalidades.....	120
2. Importancia de la Propuesta.....	121
3. Objetivos.....	122

3.1 Objetivo General.....	122
3.1 Objetivos Específicos.....	122
4. Alcance	123
5. Responsables.....	123
6. Flujogramas del Manual	123
7. Formularios del Manual.....	124
5.2. Fase II: Desarrollo de Los Componentes del Coso II	124
Introducción	124
1. Aplicación de los Componentes.....	125
2. Aplicación de COSO I y II en las Empresas Televisivas	125
2.1 Ambiente Interno o Entorno Interno	125
2.2. Establecimiento de Objetivos	131
2.3. Identificación de Eventos	133
2.4. Valoración del Riesgo	133
2.5 Respuesta al Riesgo	145
2.6. Actividades de Control.....	150
2.7. Información y Comunicación	158
2.8. Supervisión o Monitoreo	165
5.3 Fase III. Desarrollo del Control Interno con Base a Enfoque Coso I Y II.	170
Introducción.	170

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	171
6.1 Conclusiones.....	171
6.2 Recomendaciones	172
BIBLIOGRAFÍA	175
LISTADO DE ANEXOS	177

INTRODUCCIÓN

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO I), publicó el Control Interno – Estructura Conceptual Integrada para facilitar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Esta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas empresas para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos. Hacia finales del 2004 se publica la Administración Integral del Riesgo, también conocido como Gestión de Riesgos Corporativos, el cual es un complemento del COSO I, también conocido como COSO II.

El enfoque COSO I y II contribuye a las Empresas la salvaguarda de activos, una base técnica para la entidad, una gestión efectiva y eficiente de la actividad económica y por consiguiente potencializar a la administración al logro de objetivos, además de proveer información necesaria y oportuna para las Empresas que decidan aplicarlo.

Para afrontar el estudio de la investigación, el presente trabajo se ha dividido en seis capítulos, los cuales se describen a continuación.

En el CAPITULO I, se establece el Enunciado del Problema, se hace un análisis sobre el Planteamiento del Problema, Justificación que argumenta los beneficios que brinda la investigación, Delimitación del Problema, y se constituyen los objetivos o metas de la investigación.

En el CAPÍTULO II, se describe la Metodología utilizada en la Investigación; en donde se menciona el Tipo de Investigación a realizar, la Población y Tamaño de la Muestra, las Técnicas e Instrumento para la Captura de la Información y los Procedimientos que se utilizaran para efectuar la Investigación.

El CAPÍTULO III, está conformado por el Marco Referencial el cual se encuentra dividido en cuatro partes: Marco Histórico, Legal, Técnico y conceptual. Para la elaboración de este capítulo se tomaron como base aspectos tales como: Generalidades y Antecedentes del enfoque COSO I y II, Aspectos Legales, Normas Técnicas, entre otros puntos que son de mucha importancia, y que permitirán obtener conceptos básicos para el entendimiento del trabajo.

En el CAPÍTULO IV, se muestra la Presentación, Análisis e Interpretación de Datos obtenidos por la aplicación del Cuestionario a las Empresas Televisivas de la ciudad de San Miguel.

El CAPÍTULO V, contiene la estructura del “Diseño de Manual de Control Interno Administrativo-Contable con base a Enfoque Coso I Y II, Aplicado a las Empresas Televisivas de la ciudad de San Miguel”, el cual hace referencia a la propuesta de la Aplicación de los Componentes del Enfoque COSO I y II, Manual de Control Interno, Manual de Procedimientos Manual de Funciones y formularios de Control Interno a Utilizar.

El CAPITULO VI, está conformado por las Conclusiones del desarrollo de la investigación, así mismo las Recomendaciones que se consideran necesarias para la implementación y puesta en marcha de la propuesta planteada, de tal manera que las empresas puedan obtener los beneficios como resultado de la aplicación. Finalmente se presenta la Bibliografía y los Anexos del trabajo de investigación.

CAPITULO I

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Las Empresas Televisivas en la ciudad de San Miguel, de las cuales se encuentran tres funcionando en la actualidad, han experimentado cambios para brindar un mejor servicio al público, debiendo ajustarse a las exigencias locales y necesidades de los consumidores, los controles tradicionales generan factores que generan irregularidades, considerándose deficientes, con niveles de riesgo elevados, la productividad de las empresas es vulnerable ante cualquier acto de fraude y márgenes de error elevados. Lo cual genera necesidad de optar por un sistema de control interno eficiente en los procedimientos administrativos y contables.

Las fuertes exigencias para mejorar los controles internos y mantener la empresa en dirección de sus objetivos, la consecución de su misión y minimización de riesgos, hace posible a la administración negociar en ambientes económicos y competitivos rápidamente cambiantes, ajustándose a las demandas y prioridades de los clientes. Los controles internos promueven la eficiencia, reducen los riesgos de pérdida de activos, y ayudan a asegurar la confiabilidad de los estados financieros y al cumplimiento de las leyes y regulaciones. Los controles internos son percibidos cada vez como solución a una diversidad de problemas potenciales. Este tipo de empresas realizan las actividades de estación de televisión por canal abierto y televisión vía cable por suscripción, siendo necesario investigar los factores que generan irregularidades,

considerando necesario proponer un modelo de control interno que contribuya al mejoramiento de la eficiencia de los procedimientos y la reducción de dichos riesgos.

Las Empresas Televisivas en la ciudad de San Miguel no han sido objeto de investigación con relación al Control Interno, desconociéndose su operatividad y sus procedimientos, tanto administrativos como contables. Considerando que el personal es un recurso esencial en las entidades televisivas, deben poseer conocimientos básicos de Control Interno, sin embargo, al carecer de los conocimientos de Control Interno, genera efectos negativos al desarrollo empresarial.

Las Empresas Televisivas de la ciudad de San Miguel no poseen manuales y procedimientos, que brinden información con niveles altos de confiabilidad, mostrando además poca efectividad y eficiencia en las operaciones, debido a que aplican controles tradicionales que no están adecuados o actualizados a enfoques internacionales, los cuales brindan mejores opciones para lograr los objetivos fijados por la empresa.

Es importante resaltar debido al ineficiente control de los procedimientos, las Empresas Televisivas están expuestas a riesgos, es decir la probabilidad de que un evento negativo suceda, siendo necesario que la empresa conozca claramente los riesgos inherentes, operativos, de pérdida de activos y tecnológico, la realidad muestra que no tienen la capacidad de afrontarlos, debido a la falta de instrumentos que faciliten evaluarlos.

1.2 Enunciado del Problema

¿De qué forma un modelo de Control Interno con base al Enfoque COSO I y II contribuye en el mejoramiento de la eficiencia de los procedimientos administrativos y contables de las Empresas Televisivas de la ciudad de San Miguel?

1.3 Justificación de la Investigación

A medida que transcurre el tiempo los problemas de control interno en las empresas, han enfatizado la preocupación de la gerencia moderna, así como de los profesionales responsables en implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar dichos controles, siendo de mucha importancia puesto que el control interno está diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la realización de los objetivos de las empresas, teniendo como pilar la reducción de posibilidades de que sucedan irregularidades y errores en la protección y uso de los recursos, en los registros de la información financiera y el desarrollo de las operaciones.

Las tres empresas beneficiadas son las del rubro televisivo, de las cuáles no han sido objeto de investigaciones previas en su control interno, de modo que el diseño de manual propuesto les sea factible, agregue valor a su institución y ayude a mejorar la efectividad de los procesos. Siempre que estas empresas tengan la capacidad técnica para ejecutarla, porque se llevará a cabo por sus propietarios, supervisores y/o empleados.

Las Empresas Televisivas están en constante innovación, porque ofrecen un servicio que se ajusta a las preferencias de los usuarios, por lo que deben mejorar desde su estructura operacional, es así como el diseño de sistema se convierte necesario e importante.

La investigación es factible, ya que existe acceso a informantes idóneos en la ciudad de San Miguel, obteniendo asistencia de parte del personal de las empresas. La bibliografía es adecuada, apoyándose del Informe COSO I y II, e investigaciones sobre Control Interno.

Se pretende que la investigación será de utilidad además del recurso humano de las Empresas Televisivas, los estudiantes porque la investigación servirá como material bibliográfico para obtener información que les permita documentar trabajos de similar contenido; la Universidad, ya que contaría con mayor información para ofrecer a los respectivos usuarios del servicio bibliotecario. Por último los investigadores, pues a través del desarrollo de la investigación podrán obtener un mayor conocimiento sobre la aplicación del control interno, sus objetivos y los beneficios que le brinda a las empresas, lo que mejoraría su formación profesional.

1.4 Delimitación

1.4.1 Delimitación Espacial

La investigación se desarrollará en las Empresas Televisivas de la ciudad de San Miguel, departamento de San Miguel.

1.4.2 Delimitación Temporal

El tiempo para realizar la investigación será durante el período que comprende del mes de marzo a octubre del año 2013.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Desarrollar un Manual de Control Interno con base a enfoque COSO I y II, que contribuya a mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones del área administrativa y contable en las Empresas Televisivas de la Ciudad de San Miguel, en el año 2013.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Determinar en el manual el cumplimiento de leyes y normativas aplicables.
- Definir políticas y procedimientos que deben tomar como base las empresas para la implementación del manual.
- Diseñar formularios que faciliten la aplicación de procedimientos de Control Interno.

CAPITULO II

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Tipo De Estudio

El presente capítulo contiene la investigación de campo realizada a las Empresas Televisivas de la ciudad de San Miguel, determinándose la existencia de cuatro empresas; con el propósito de recolectar la información necesaria a través de diversas fuentes que permitan obtener un conocimiento general, operativo y técnico de los procesos, para proponer la aplicación de un manual de Control Interno que contribuya a mejorar los procedimientos operativos.

Para la realización de la investigación se empleará el estudio sin intervención cualitativo descriptivo, ya que, se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad de la investigación, y miden de manera independiente los conceptos o variables a que se refieren, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas; considerando su utilidad para la es así evaluación del control interno en los procesos de las Empresas Televisivas de la ciudad de San Miguel.

2.2 Determinación del Universo y de la Muestra

2.2.1 Universo.

El universo estará integrado por cuatro Empresas Televisivas de la ciudad de San Miguel, de acuerdo a información proporcionada por la Dirección General de Estadísticas y Censos. Debido al retiro de una Empresa del mercado Televisivo, el universo se reduce a tres. La población es de tipo finita, y se enfocará en cuatro elementos de la organización: Gerente General, Gerente de Producción, Gerente Administrativo y Contadores, obteniendo un universo de doce encuestados.

2.2.2 Muestra.

Considerando que el número de Empresas Televisivas de la ciudad de San Miguel es limitado, se investigaran tres empresas, obteniendo así mayor representatividad y confiabilidad, por lo tanto, no será necesario la aplicación de una fórmula estadística para determinar la muestra, obteniendo un total de doce personas.

2.3 Recopilación de Datos

Para recabar la información necesaria para el desarrollo de la investigación, se realizó a través de dos fuentes, la primera que consiste en el uso de material bibliográfico y la segunda que consiste en la utilización de técnicas e instrumentos de investigación.

2.3.1 Investigación Bibliográfica

La información por medio de fuentes bibliográficas fue recopilada de diferentes fuentes, siendo estas las siguientes: libros de texto, normativa legal y técnica, investigaciones relacionadas al Control Interno y páginas de internet sobre el informe COSO I y II.

2.3.2 Investigación de Campo

La investigación de campo se llevó a cabo por medio de un cuestionario dirigido a los Gerentes Generales, Gerentes de Producción, Gerentes Administrativos y Contadores de las Empresas Televisivas de la Ciudad de San Miguel, incluyendo preguntas cerradas y de opción múltiple, el cual servirá como una herramienta importante para el desarrollo del manual de Control Interno.

2.4 Técnicas para la Recolección de Datos

2.4.1 Encuesta

Es la técnica que sirve para recaudar la información por medio de un cuestionario prediseñado, los datos se obtienen por la realización de un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística investigada, formada normalmente por personas, empresas o instituciones, con el fin de identificar la opinión, características o hechos relevantes.

2.4.2 Observación

Consiste en prestar atención a las personas en el desarrollo de su trabajo, con mucha aceptación por la facilidad para estudiar a las personas en sus actividades grupales y como parte de la institución.

2.5 Instrumentos de Recolección de Datos.

Para llevar a cabo la recopilación de la información de la investigación, fue necesario el uso de un instrumento como el cuestionario y fichas bibliográficas, mediante los cuales se obtuvieron los datos que se relacionan básicamente con el objetivo de la investigación.

2.5.1 Cuestionario.

Se formularán preguntas de carácter cerradas y abiertas, su contenido es sobre sobre la organización y tipos de control, donde se mencionarán alternativas de respuestas a las preguntas, que serán fácilmente contestadas por el entrevistado.

2.5.2 Ficha Bibliográfica.

Se utilizará para recopilar datos de las normas legales, administrativas, contables, de auditoría, de libros, revistas, investigaciones e Internet.

2.6 Tabulación y Procesamiento de Datos

2.6.1 Técnicas de Análisis de Datos.

Se aplicaran las técnicas de análisis documental, tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes y la comprensión de gráficos.

2.6.2 Técnicas de Procesamiento de Datos.

En la investigación se procesarán los datos con apoyo de las diferentes fuentes, a través de ordenamiento y clasificación de información, registro manual, proceso computarizado con Excel y proceso computarizado con Word.

2.6.3 Presentación de la Información.

Para realizar la presentación de los resultados de la investigación de campo que se realizarán a las tres Empresas Televisivas presentan por medio de gráficas de pastel, colocando por título las preguntas, incluyendo objetivos, finalizando con el análisis e interpretación de resultados obtenidos; indicando la necesidad del Diseño de Manual de Control Interno Administrativo-Contable con base a enfoque COSO I y II, aplicado a las Empresas Televisivas de la Ciudad de San Miguel, Departamento de San Miguel, Año 2013.

CAPITULO III

3. MARCO REFERENCIAL

3.1 Marco Histórico

3.1.1 Antecedentes del Control Interno a Nivel Mundial

En los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros, se observaba la Contabilidad de partida simple. En la Edad Media aparecieron los libros de Contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, y es en Venecia en donde en 1494, el Franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la Contabilidad de partida doble.¹

Es en la revolución industrial, cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas. Se piensa que el origen del Control Interno, surge con la partida doble, una de las medidas de control, pero fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

Además, se dice que el Control Interno, es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro.

¹ <http://www.gestiopolis.com>, Contabilidad y Finanzas, Control Interno

Las numerosísimas normas y reglamentaciones, sean éstas de carácter impositivas, laborales, ecológicas, de consumidores, contables, bancarias, societarias, bursátiles entre otras, provenientes de organismos nacionales (federales), provinciales (estadales) y municipales, obligan a las administraciones de las organizaciones a mantenerse muy alerta ante los riesgos, que la falta de cumplimiento de las mismas significan para sus patrimonios. A ellos deben sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas, como de diversas normas en materia de seguridad y control interno, como así también verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a las políticas de la empresa.

Desde la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el control interno existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas. Esta justificación es aparente, ya que el objetivo real pretendido consistía en lograr brindar mayor seguridad a los accionistas de las grandes empresas y corporaciones, y alcanzar mayor exactitud y transparencia en la información financiera.

La pretensión consistía en alcanzar una definición de un nuevo marco conceptual para el control interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían venido siendo utilizadas sobre este concepto, con el objetivo de que las organizaciones públicas o privadas, la auditoría interna o externa, así como los

diferentes niveles legislativos y académicos dispongan de un marco conceptual común, con una visión integradora que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados con este concepto.

3.1.2 Acontecimientos que Condujeron al Informe COSO I

Una de las funciones indispensables del control es poder garantizar, alcanzar, cumplir los objetivos propuestos, y lograr así la dirección acertada de las actividades de una organización. La importancia del control interno y del interés creciente sobre el mismo en los últimos años ha hecho surgir diversas filosofías que han originado distintas opiniones sobre la naturaleza, el objetivo y la forma de conseguir un control interno eficaz.

El primer cambio importante en la manera de considerar el control interno surgió de la necesidad de disponer de información cada vez más confiable, como un medio indispensable para llevar a cabo un control eficaz.

De ahí que los directivos asignen cada vez más importancia al empleo de información financiera y no financiera para controlar las actividades de las entidades bajo su dirección. En función de ello, se han elaborado continuamente sistemas para mejorar la utilidad y la fiabilidad de la información, a partir de desarrollar técnicas de dirección eficaces para orientar todas las actividades de los subordinados y lograr ejercer un mayor control sobre sus actuaciones.

Entre los antecedentes que condujeron a la realización de este estudio en los Estados Unidos de Norteamérica se encuentran: Watergate, Foreign Corrupt Practices Act, de 1977(Ley sobre las Prácticas Corruptas Extranjeras); La Comisión Cohen; Comisión de Cambio y Valores o Comisión de Valores y Bolsas (SEC); El Comité Minahan; Fundación para Investigaciones Ejecutivas (FERF); Pronunciamientos de Auditoría; Iniciativas de Ley; La Comisión Treadway.

Un detalle de estos antecedentes en la sociedad estadounidense, que explican o fundamentan la razón de este estudio se presenta a continuación. A mediados de los años 70, el control interno se acentuaba en lo fundamental, en las áreas de diseño de sistemas y en auditoría, centrándose en la manera de mejorar los sistemas de control interno y como integrarlos en las auditorías.

A partir de las investigaciones derivadas del caso Watergate, realizadas entre los años 1973 y 1976, las autoridades legislativas y de control comenzaron a prestar atención al control interno, a partir de comprobarse que varias grandes empresas norteamericanas habían estado involucradas en operaciones ilegales de financiación de partidos políticos, y en pagos dudosos como sobornos a representantes de gobiernos extranjeros.

Para dar respuesta a estas investigaciones se creó un comité congressional y se elaboró un proyecto de ley con el nombre de Foreign Corrupt Practices Act, de 1977 (FCPA) – Sobre las prácticas corruptas extranjeras. Foreign Corrupt Practices Act, de 1977(Ley sobre las Prácticas Corruptas Extranjeras)

Esta ley contiene disposiciones contra sobornos, así como otras relacionadas con la contabilidad y el control interno, y se aprobó con la pretensión de que un buen sistema de control interno por sí mismo, podía actuar como medida disuasoria de la realización de pagos ilegales. La ley precisaba que los empresarios están obligados a llevar libros, registros y cuentas que reflejen de manera fiel y exacta las operaciones y el uso de los activos de la empresa, así como a confeccionar y mantener un sistema de control interno adecuado. No obstante su aprobación, y el que numerosas empresas diseñaran y aplicaran sistemas de control Interno, su acción y vigencia fue vulnerada por nuevas situaciones fraudulentas.

La Comisión Cohen. La Commission on Auditors Responsibilities (Comisión sobre la responsabilidad de los auditores) se constituyó en 1974 por el AICPA para estudiar las responsabilidades de los auditores. Una de las recomendaciones publicadas en 1978, en las conclusiones, fue que junto con los estados financieros la dirección debía publicar un informe sobre el control interno existente en la entidad en las memorias anuales, dirigido a los accionistas, y que los auditores debían opinar sobre dicho informe. El Financial Executives Institute (FEI) aprobó en 1978 estas recomendaciones.

Comisión de Cambio y Valores o Comisión de Valores y Bolsas (SEC). Esta comisión continuó la línea de la Comisión Cohen y del FEI, ya que en 1979 propone introducir normas en las que se exige a los directivos la publicación de un informe contentivo de los procedimientos de control interno contable en uso, exigiéndose la presentación del informe elaborado por un auditor externo, esta propuesta aunque fue retirada

posteriormente, contribuyó a afianzar el reconocimiento de la responsabilidad de la dirección de mantener un sistema eficaz de control interno.

El Comité Minahan. En 1979, el AICPA constituye un comité especial llamado Comité Asesor Especial en Control Interno, que se encargaría de proponer recomendaciones para establecer y evaluar el control interno, pretendiendo llenar el vacío detectado en materia de directrices de control interno. Las directrices solamente aparecían en la bibliografía relativa a la auditoría profesional, confeccionada especialmente para los auditores. Se consideró la necesidad de elaborar directrices adicionales que auxiliaran a la dirección a conocer y cumplir sus responsabilidades sobre el control interno.

Fundación para Investigaciones Ejecutivas (FERF). Dando respuesta a la FCPA, la FERF contrató un equipo de investigadores para estudiar la situación del control interno en las empresas norteamericanas.

En 1980 fue publicado El Control Interno en las Corporaciones Norteamericanas, siendo importante la catalogación de las características, condiciones, prácticas y procedimientos de control interno y la identificación de los diversos puntos de vista con respecto a la definición, naturaleza y objetivos del control interno, así como a la forma de asegurar su eficacia.

En 1981, un estudio adicional y complementario al anterior titulado Requerimientos para la Dirección de los Sistemas de Control identificó conceptos generales para evaluar el control interno. Entre los años 1980 y 1985 se produce un desarrollo y

perfeccionamiento de las normas profesionales de auditoría relacionadas con el control interno llamadas pronunciamientos de auditoría, entre las que se encuentran:

1980 Norma # 30. Sobre la evaluación del control interno y los informes correspondientes por parte del auditor externo. AICPA. 1982 Norma # 43. Revisión de las directrices relativas a la responsabilidad del auditor externo en el examen y evaluación del sistema de control interno en el marco de una auditoría de estados financieros. AICPA.

1983 Norma a los auditores internos. Directrices sobre la naturaleza del control interno y las funciones de aquellos que intervienen en su establecimiento y evaluación. (IIA).

1984 Directrices adicionales sobre el efecto de la informática sobre el control interno. AICPA

En 1985 se intentó una iniciativa de Ley, el control interno retorna al sector público con más intensidad, debido a una serie de fracasos empresariales y errores de auditoría, decidiendo el congreso de los Estados Unidos crear un subcomité para estudiar sobre estos acontecimientos, que ponían en duda el comportamiento de la dirección, la presentación correcta de la información financiera y la eficacia de las auditorías externas. Durante las investigaciones se redactaron documentos legislativos que pretendían dar respuesta y solución a los problemas anteriormente citados.

En 1985, en los Estados Unidos de América se crea un grupo de trabajo por la Treadway Commission, denominado Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos, bajo la sigla COSO (Committee of Sponsoring Organization), Comité de

Organizaciones Patrocinadores de la Comisión Treadway, con el objetivo de dar respuesta a lo anteriormente señalado, estando constituido por representantes de las organizaciones siguientes: Asociación Norteamericana de Contabilidad (AAA); Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Asociados (AICPA); Instituto Ejecutivo Financiero (FEI); Instituto de Auditores Internos (IIA); Instituto de Contabilidad Gerencial (IMA).

En 1992, tras varios años de trabajo y discusiones se publica en Estados Unidos el denominado Informe COSO sobre Control Interno, cuya redacción fue encomendada a Coopers & Lybrand (versión en inglés), y difundidos al mundo de habla hispana en asociación con el Instituto de Auditores Internos de España (IAI) en 1997; sin embargo, y con anterioridad a plantear algunas de las principales definiciones alcanzadas por dicho comité, resulta útil resumir los antecedentes que condujeron a este estudio en los Estados Unidos de Norteamérica y que indiscutiblemente influyeron en otros estudios realizados y que se realizan en diversos países del mundo.²

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

² Ana Jovel, Karen Sánchez. Diseño de un modelo de control interno para mejorar la gestión financiera de las instituciones Micro financieras de la zona occidental de El Salvador. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública. San Salvador. Universidad Francisco Gavidia. Facultad de Ciencias Económicas, 2007.

3.1.3. Acontecimientos que Condujeron al Informe COSO II

En Septiembre de 2004 se emitió el informe COSO II el cual consta de 8 componentes con el nombre de Administración de Riesgos Corporativos- Marco Integrado (COSO/ERM) con el fin de proveer la adopción de estrategias que permitan el logro de los objetivos institucionales en todos los niveles de la organización.

COSO- ERM se crea para ampliar el COSO I, el cual está dirigido para la gestión de riesgo, pero no para sustituir el marco de control interno, naciendo con el objetivo de minimizar los riesgos empresariales establecer una adecuada organización en la identificación de procesos y no simplemente de planes y procedimientos de la gerencia como tal, sino ejecutado por la Junta Directiva o Consejo de Administración de un ente económico, por su grupo directivo y por todo el personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable de conseguir en la empresa, los siguientes objetivos: efectividad y eficiencia de las operaciones; suficiencia y confiabilidad de las informaciones financieras; cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

3.1.4 Antecedentes del Control Interno en El Salvador

El control interno en El Salvador nació como resultado del aparecimiento 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 creó 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.³

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.

³ Sánchez, Hilda; Sorto Georgina. Propuesta de un control interno contable que contribuya a documentar la transparencia en la utilización de los fondos asignados a los institutos de educación media del departamento de Morazán. Caso práctico instituto nacional “14 de julio de 1875”. Para optar al grado de Lic. En Contaduría Pública. San Miguel. El Salvador. 2009. Universidad de Oriente.

La Constitución vigente, aprobada en 1983, establece en su artículo 195 que la Corte de Cuentas debe realizar la fiscalización técnica y legal de la Hacienda Pública en general, y supervisar la ejecución del presupuesto en particular. Además en su artículo 196 establece que para el ejercicio de sus funciones jurisdiccionales.

Con la vigencia de su propia Ley, el 4 de octubre de 1995, se instauró el ejercicio de la auditoría gubernamental. A través de ésta, la Corte examina y evalúa, en todas las entidades y organismos del sector público, los siguientes aspectos:

- a) Las transacciones, registros, informes y estados financieros,
- b) La legalidad de las transacciones y el cumplimiento de otras disposiciones,
- c) El control interno financiero,
- d) La planificación, organización, ejecución y control interno administrativo,
- e) La eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos humanos, ambientales, materiales, financieros y tecnológicos,
- f) Los resultados de las operaciones y el cumplimiento de objetivos y metas.

Dando paso así al surgimiento del control interno en el sector público.

El Control Interno durante los últimos años ha estado adquiriendo mayor importancia en los diferentes países, a causa de los numerosos problemas producidos por su ineficiencia. Una de las causas se encuentra en el no haberse asumido de forma efectiva

la responsabilidad sobre el mismo por parte de todos los miembros de los Consejos de Administración de las diversas actividades económicas que se desarrollan en cualquier país, de lo cual El Salvador no es una excepción, ya que generalmente se ha considerado que el control interno, es un tema reservado solamente para los contadores.

3.1.5 Antecedentes de las Televisoras en El Salvador

La Televisión cuenta con una ventaja significativa, la cual es utilizar la vista y sonido de forma sincronizada para que el receptor reciba las señales y produzca un efecto. Los canales televisivos a nivel nacional poseen características en común, pero cada uno tiene peculiaridades que les obliga hacer distinciones pertinentes a la hora de realizar un análisis de cada medio televisivo.

En la década de los 50's, en El Salvador no se disfrutaba aún de la televisión, debido al alto costo económico en la compra de equipo de transmisión. En 1954, se adquiere el primer equipo que consistía en un transmisor de audio de 250 Watts de potencia, dos cámaras, dos proyectores y su correspondiente antena.

El 7 de septiembre de 1956, se realizó la primera transmisión en El Salvador, la estación se llamó: YSEB CANAL SEIS y el primer programa transmitido al aire fue: “Ventana al Ensueño”, conducido por Eugenio Martínez Orantes, posteriormente Don Álvaro Meléndez Leal, creó el primer noticiario de la televisión llamado: “Tele periódico”.

El fenómeno solo favoreció a los capitalinos, la población de las cabeceras departamentales presionaron para tratar de que llegara a sus hogares esa novedad. Los socios de canal seis, se vieron obligados a montar una nueva televisora de televisión, canal ocho que enlazaba con canal seis, cubriendo así la mayoría de departamentos.

En 1958 apareció una nueva sociedad llamada YSU SA, que motivada por el éxito de los canales 6 y 8 de televisión, inicia en ese entonces el canal 4. Para 1959 se fusionó con los canales 6 y 8. En 1965, es inaugurado el canal YSR. TV. CANAL 2, con mejores transmisores tanto para video y audio. Y en 1966 se integró la prestigiosa Tele Corporación Salvadoreña.⁴

En 1967, desaparecieron los canales 6 y 8, excepto en el canal 4, que solo era arrendado, que fue devuelto a sus dueños originales. Por todos estos problemas, la frecuencia de canal 6 la retuvieron y del canal 8 fue vendida al estado salvadoreño para iniciar televisión Educativa.

En 1972, surge como parte de TV cultural el CANAL 10, transmitiendo desde la ciudad de Santa Tecla, un año más tarde salió al aire canal 6, con la novedad de transmitir programas a color. En 1976, se recibieron las primeras transmisiones de comunicación o señales vía satélites para la televisión salvadoreña. En diciembre de 1984, nace el CANAL 12, por lo cual El Salvador se constituye como uno de los países centroamericanos con mayor número de estaciones televisoras.

⁴ López, Jorge Luis. Diseño de un sistema de Gestión de Conflictos Potenciales en la Comunicación bidireccional en los medios de comunicación televisivos de El Salvador. Para optar al grado de Licenciatura en relaciones públicas y comunicaciones. San Salvador, 2004. Universidad Francisco Gavidia.

El 1 de marzo de 1993 nace CANAL 21 y CANAL 17, con programación musical, en abril de ese año nace canal 23, un año después Canal 15, el cuál era enlazado a TCS hasta el mediodía. En 1995 nace el Canal Tele prensa de El Salvador, que posteriormente cambió su nombre a canal 33, con su distintivo de programación noticiosa. Ese mismo año inició labores Canal 19 segundo canal del Corporación Mega visión, actualmente dedicado a programación noticiosa. Con el propósito de innovar en el año 1997, canal 12 establece una alianza estratégica con TV Azteca, canal mexicano cuya producción es muy importante en el norte del país.

3.1.6 Antecedentes de las Televisoras en la Ciudad de San Miguel

En la ciudad de San Miguel hasta la actualidad existen cuatro empresas dedicadas a brindar el servicio de televisión, entre ellos Canal 23 TVO, canal 63 TRV San Miguel, Más TV CANAL 98, Tele oriente Canal 25. El Canal 23 TVO transmite para toda la zona oriental en señal aire, y para todo el país a través de las compañías de cable, su creación en el año 2000 por el Sr. Wilfredo Salgado y su hermana Sandra Salgado, ubicado sobre la 6ª calle poniente, en la ciudad de San Miguel, actualmente funciona con el nombre de Televisión Durán S.A de C.V. ofreciendo en su programación noticias, programas familiares y deportes.

Tropivisión o TRV canal 63, fue fundado por el Sr. Nelson López transmitiendo desde el año 2002, para la zona oriental y el departamento de San Vicente, ubicada en el Barrio el Centro, 6ª calle poniente en la ciudad de San Miguel, inicialmente optó por este rubro con la intención de tener un canal imparcial y transparente, ya que en aquel entonces

todos los demás canales del área se encontraban comprometidos políticamente y esto no permitía que los televidentes expresaran sus ideas y opiniones, libremente sin bloqueos.

Debido a su imparcialidad se forjaron su reputación a lo largo de los años, lo cual llevó a que firmas extranjeras lo buscaran para formar alianzas y lanzar la señal de TV a los Estados Unidos de Norteamérica. Brindando programación deportiva, noticiosa, de opinión y programas de entretenimiento.

El Canal 98 MAS TV funciona bajo la modalidad de servicio vía cable con la denominación de Inversiones Sinaí S.A de C.V, administrada por Miguel Lovo, brindando cobertura en el oriente del país, ubicado en Colonia ciudad Jardín, pasaje Azucena, en la ciudad de San Miguel, cuyo lanzamiento fue en el año 2005, mejorando las opciones brindadas al público, incluyendo en su programación deportes, noticias, espacios musicales y debate, con el propósito de ser un medio de comunicación serio, profesional e imparcial.

Teleoriente Canal 25, con el nombre de PLUS TV S.A de C.V, administrada por el Sr. Francisco Mendoza constituida en el año 2006, teniendo cobertura de señal abierta en la zona paracentral y en cobertura por servicio de cable para la zona oriental, formando parte del grupo televisivo cuscatleco, ubicado en la 5° Calle Poniente, Barrio la Merced, en la Ciudad de San Miguel. Brindando en su programación programas musicales, noticias y programas de entretenimiento. Durante el proceso de investigación la empresa dejó de operar, aproximadamente en el mes de mayo de dos mil trece.

3.2 Marco Legal

3.2.1 Ley de Telecomunicaciones

Tiene por objeto normar las actividades del sector telecomunicaciones, especialmente la regulación del servicio público de telefonía, la explotación del espectro radioeléctrico, el acceso a los recursos esenciales y el plan de numeración, incluyendo la asignación de claves de acceso al sistema multiportador. Estableciendo que la Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones (SIGET), será la entidad responsable de aplicar y velar por el cumplimiento de las normas y regulaciones establecidas en esta Ley.

Específicamente la regulación de las actividades de telecomunicaciones realizadas por los operadores de servicios de televisión de libre recepción, a través de cable o medios radioeléctricos y distribución de televisión por suscripción a través de cable o medios radioeléctricos; están sujetas al especial que establece el Título VIII de la Ley de Telecomunicaciones.

3.2.2 Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría Pública y Auditoría

Regula el funcionamiento del Consejo de Vigilancia de la Contaduría Pública y Auditoría y el ejercicio de la profesión que supervisa. La Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría Pública, entró en vigencia a partir del año dos mil, siendo su objetivo según el Art. 1, el siguiente:

“Regular el ejercicio de la profesión de la Contaduría Pública, la función de auditoría y los derechos y obligaciones de las personas naturales o jurídicas que las ejerzan”. De acuerdo al texto anterior, actualmente la Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría Pública es el principal recurso legal para vigilar la función de la auditoría.

En el Art. 3 de la citada Ley, se establecen los requisitos que las personas naturales y jurídicas deben cumplir para el ejercicio de la Contaduría Pública. En los Art. 2 y 17 literales c), d), l) y m) se establecen las atribuciones que les son inherentes en el ejercicio de la profesión. Así mismo, en el Art. 22 se señalan las prohibiciones y disposiciones que deben de observar en el desarrollo de una Auditoría.

3.2.3 Código de Comercio

Regula el registro y la legalidad de la empresa, además tiene como función primordial regir cualquier actividad relacionada con los actos de comercio y las cosas mercantiles. El Art. 441 del Código de Comercio establece que los comerciantes al cierre de cada ejercicio fiscal están obligados a mostrar la situación económica de la empresa a través del balance general, estado de resultados y anexos incluyendo informes técnicos elaborados por Contadores Públicos y Auditores Externos.

3.2.4 Código Tributario y su Reglamento

Regula las obligaciones formales y sustantivas que la empresa tiene como contribuyente de los respectivos tributos. Incluyendo además principios y normas jurídicas aplicables, bajo la competencia de la Administración Tributaria y se aplica a las relaciones jurídico

tributarias que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias establecidas en las legislaciones aduaneras y municipales.

3.2.5 Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios y su Reglamento.

Las empresas están obligadas al cumplimiento de ésta ley, por el hecho de ser contribuyente debe enterar ante la Dirección General de Impuestos Internos el impuesto en cada período mensual, incluyendo la obligación de poseer libros legalizados, la deducción de créditos fiscales y todo lo relacionado a los ingresos.

3.2.6 Ley de Impuesto sobre la Renta y su Reglamento.

Existen diversas obligaciones que deben cumplir las empresas, una de ellas es el sistema de acumulación de ingresos, los costos y gastos, las deducciones y la tasa que se debe aplicar para el cálculo del Impuesto sobre la Renta. Naciendo así la obligación de formular en cada ejercicio impositivo la presentación y pago del impuesto respectivo ante la Dirección General de Impuestos Internos.

3.2.7 Código de Trabajo.

Obliga a los patronos a pagar al trabajador su salario en la forma, cuantía, fecha y lugar establecidos, cancelar el equivalente al salario mínimo ordinario durante el tiempo que dejare de trabajar por causa del patrono; los obliga además a adoptar y poner en práctica medidas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo.

3.2.8 Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Se establece el régimen del seguro social, obligando a los patronos y a los empleados a la inscripción y respectiva cotización, las instituciones deben brindar los datos que solicite para fines estadísticos, de carácter confidencial y que no puede utilizarse para otros fines.

3.2.9 Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones (SAP).

Ley que rige el buen funcionamiento de las empresas, obliga a los patronos a efectuar la afiliación de los empleados y pagar la cotización en forma mensual ante la institución designada por la misma ley.

3.2.10 Ordenanzas Municipales de San Miguel.

Toda Empresa debe efectuar el cumplimiento de estas ordenanzas que tienen la finalidad de establecer el marco normativo para el cobro de las tasas por los servicios que presta la municipalidad. Las tasas a las que se sujetan las Empresas son: Tasas por Servicios Administrativos y Jurídicos, Tasas por Servicios Administrativos.

3.3 Marco Técnico

3.3.1 Normas Internacionales de Auditoría (NIAS)

3.3.1.1 Norma Internacional de Auditoría (NIA) 265, Comunicación de las deficiencias en el Control Interno a los Responsables del Gobierno y a la Dirección de la Entidad

Esta Norma Internacional de Auditoría trata de la responsabilidad que tiene el auditor de comunicar adecuadamente, a los responsables del gobierno de la entidad y a la dirección, las deficiencias en el control interno que haya identificado durante la realización de la auditoría de los estados financieros. Esta NIA no impone responsabilidades adicionales al auditor con respecto a la obtención de conocimiento del control interno, al diseño y la realización de pruebas.⁵

Al realizar la identificación y valoración del riesgo de incorrección material el auditor debe obtener conocimiento del control interno relevante para la auditoría. Al efectuar dichas valoraciones del riesgo, el auditor tiene en cuenta el control interno con el fin de diseñar procedimientos de auditoría adecuados a las circunstancias, y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno. El auditor puede identificar deficiencias en el control interno no sólo durante el proceso de valoración del riesgo, sino también en cualquier otra fase de la auditoría.

⁵ Norma Internacional de Auditoría 265, Edición 2011.

3.3.1.2 Norma Internacional de Auditoría (NIA) 315, Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno.

Esta Norma Internacional de Auditoría trata de la responsabilidad que tiene el auditor de identificar y valorar los riesgos de incorrección material en los estados financieros, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido el control interno de la entidad, con la finalidad de proporcionar una base para el diseño y la implementación de respuestas a los riesgos valorados de incorrección material.

Donde se establece la importancia de identificar los Riesgo de negocio, el cual es derivado de condiciones, hechos, circunstancias, acciones u omisiones significativos que podrían afectar negativamente a la capacidad de la entidad para conseguir sus objetivos y ejecutar sus estrategias o derivado del establecimiento de objetivos y estrategias inadecuados.

Definiendo el control interno como el proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y

reglamentarias aplicables; el término controles se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno.⁶

Todas las evaluaciones se realizarán por medio de las siguientes herramientas:

a) Indagaciones ante la dirección y ante otras personas de la entidad que, a juicio del auditor, puedan disponer de información que pueda facilitar la identificación de los riesgos de incorrección material, debida a fraude o error.

(b) Procedimientos analíticos

(c) Observación e inspección.

Determina los componentes del Control Interno con base a COSO I de la siguiente manera:

1) Entorno de control

El auditor obtendrá conocimiento del entorno de control. Como parte de este conocimiento, el auditor evaluará si:

(a) La dirección, bajo la supervisión de los responsables del gobierno de la entidad, ha establecido y mantenido una cultura de honestidad y de comportamiento ético; y si

(b) Los puntos fuertes de los elementos del entorno de control proporcionan colectivamente una base adecuada para los demás componentes del control interno y si

⁶ Norma Internacional de Auditoría 315, Edición 2011.

estos otros componentes no están menoscabados como consecuencia de deficiencias en el entorno de control.

2) El Proceso de Valoración del Riesgo por la Entidad

El auditor obtendrá conocimiento de si la entidad tiene un proceso para:

- (a) La identificación de los riesgos de negocio relevantes para los objetivos de la información financiera;
- (b) La estimación de la significatividad de los riesgos;
- (c) La valoración de su probabilidad de ocurrencia; y
- (d) La toma de decisiones con respecto a las actuaciones para responder a dichos riesgos.

3) El Sistema de Información, Incluidos los Procesos de Negocios Relacionados, Relevante para la Información Financiera, y la Comunicación.

El auditor obtendrá conocimiento del sistema de información, incluidos los procesos de negocio relacionados, relevante para la información financiera, incluidas las siguientes áreas:

- (a) Los tipos de transacciones en las operaciones de la entidad que son significativos para los estados financieros;
- (b) Los procedimientos, relativos tanto a las tecnologías de la información (TI) como a los sistemas manuales, mediante los que dichas transacciones se inician, se registran,

se procesan, se corrigen en caso necesario, se trasladan al libro mayor y se incluyen en los estados financieros;

- (c) Los registros contables relacionados, la información que sirve de soporte y las cuentas específicas de los estados financieros que son utilizados para iniciar, registrar y procesar transacciones e informar sobre ellas; esto incluye la corrección de información incorrecta y el modo en que la información se traslada al libro mayor; los registros pueden ser tanto manuales como electrónicos;
- (d) El modo en que el sistema de información captura los hechos y condiciones, distintos de las transacciones, significativos para los estados financieros;
- (e) El proceso de información financiera utilizado para la preparación de los estados financieros de la entidad, incluidas las estimaciones contables y la información a revelar significativas; y
- (f) Los controles sobre los asientos en el libro diario, incluidos aquellos asientos que no son estándar y que se utilizan para registrar transacciones o ajustes no recurrentes o inusuales.

4) Actividades de Control Relevantes para la Auditoría

El auditor obtendrá conocimiento de las actividades de control relevantes para la auditoría, que serán aquellas que, a su juicio, es necesario conocer para valorar los riesgos de incorrección material en las afirmaciones y para diseñar los procedimientos de auditoría posteriores que respondan a los riesgos valorados.

Una auditoría no requiere el conocimiento de todas las actividades de control relacionadas con cada tipo significativo de transacción, de saldo contable y de información a revelar en los estados financieros o con cada afirmación correspondiente a ellos.

5) Seguimiento de los Controles

El Auditor obtendrá conocimiento de las principales actividades que la entidad lleva a cabo para realizar un seguimiento del control interno relativo a la información financiera, incluidas las actividades de control interno relevantes para la auditoría, y del modo en que la entidad inicia medidas correctoras de las deficiencias en sus controles.

3.3.1.3 Norma Internacional de Auditoría (NIA) 330, Respuestas del Auditor a los Riesgos Valorados.

Esta Norma Internacional de Auditoría trata de la responsabilidad que tiene el auditor, en una auditoría de Estados Financieros, de diseñar e implementar respuestas a los riesgos de incorrección material identificados y valorados por el auditor de conformidad con la NIA 315.

El objetivo del Auditor es obtener evidencia de auditoría suficiente y adecuada con respecto a los riesgos valorados de incorrección material mediante el diseño e implementación de respuestas adecuadas a dichos riesgos.⁷

⁷ Norma Internacional de Auditoría 330, Edición 2011.

El Auditor diseñará y aplicará procedimientos de auditoría posteriores cuya naturaleza, momento de realización y extensión estén basados en los riesgos valorados de incorrección material en las afirmaciones y respondan a dichos riesgos.

3.3.2 Informe COSO I

3.3.2.1 Definición

Busca incorporar un una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes a nivel mundial sobre el control interno y generar un consenso entre la gente de negocios, legisladores, reguladores y otros; así como actualizar la práctica de control interno, como los procesos de diseño, implantación y evaluación.

Como forma de solucionar la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno, es publicado en 1992, en EEUU, el “Informe COSO” sobre control interno (COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). El grupo de trabajo estuvo constituido por representantes de cinco organismos profesionales:

AAA – Asociación Americana de Contadores

AICPA – Instituto Americano de Contadores Públicos Autorizados

FEI – Instituto de Ejecutivos Financieros

IIA – Instituto de Auditores Internos

IMA – Instituto de Contadores Gerenciales

El Control Interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.

3.3.2.2 Objetivos.

- a) Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- b) Fiabilidad de la información financiera.
- c) Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

La primera categoría encara los objetivos básicos empresariales de una entidad, incluyendo metas en cuanto a desempeño y rentabilidad, y la salvaguarda de los recursos. La segunda se refiere a la preparación de estados contables confiables, para terceros que necesiten de esa información. La tercera tiene que ver con el cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que la entidad está sujeta.

Estas categorías distintas pero solapadas, encaran diferentes necesidades y permiten un enfoque directo para satisfacer necesidades separadas. Los sistemas de control interno operan a diferentes niveles de eficacia, puede ser juzgado eficaz en cada una de las categorías, si el directorio y la dirección tienen razonable seguridad de que tienen conciencia de la medida en que los objetivos para las operaciones de la entidad están siendo logrados, los estados financieros estén siendo preparados de forma confiable y se estén cumpliendo las leyes y regulaciones del país.

3.3.2.3 Componentes del COSO I

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

- a) Ambiente de control.
- b) Evaluación de riesgos.
- c) Actividades de control.
- d) Información y comunicación.
- e) Supervisión.

Estos elementos generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno. Existe una interrelación directa entre las tres categorías de objetivos, que es lo que una entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para lograr dichos objetivos. Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivo.

El marco del control interno está conformado por el contenido descrito como definición según las normas; la clasificación de los objetivos y los componentes y criterios para lograr la eficacia.⁸

⁸ María Alejandra Marín de Guerrero. Nuevos conceptos de control interno Informe COSO. Pág. 5

a) Ambiente de Control

El ambiente de control establece la atmósfera o carácter de una organización, influyendo en la conciencia de control del personal. Es el fundamento de todos los demás componentes del sistema de control interno, otorgando ordenamiento y estructura a dicho sistema.

Los factores a considerar dentro del entorno de control serán: la integridad y los valores éticos, la capacidad de los funcionarios de la entidad, el estilo de dirección y de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y responsabilidad, la estructura organizacional vigente y las políticas y prácticas de personal utilizadas.

En la evaluación, entre otros aspectos, debe examinarse: que los procedimientos existan, que hayan sido apropiadamente notificados, que sean conocidos, que sean adecuadamente comprendidos y que exista evidencia de que se aplican.



Fuente: María Alejandra Marín de Guerrero. Nuevos conceptos de control interno Informe COSO.

b) Evaluación de Riesgos

Cada entidad se enfrenta a diversos riesgos internos y externos que deben ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, los cuales deberán estar vinculados entre sí.

La evaluación de riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos de la organización, lo cual sirve de base para determinar la forma en que aquellos deben ser gestionados.

A su vez, dados los cambios permanentes del entorno, será necesario que la entidad disponga de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados al cambio. En la evaluación se deberá examinar: que los objetivos hayan sido apropiadamente definidos, que los mismos sean consistentes con los objetivos institucionales, que hayan sido oportunamente comunicados, que se hayan detectado y analizado adecuadamente los riesgos, y que se les haya clasificado de acuerdo a la relevancia y probabilidad de ocurrencia.

c) Actividades de Control

Las actividades de control consisten en las políticas, procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la dirección administrar (mitigar) los riesgos identificados durante el proceso de evaluación de riesgos y asegurar que se lleven a cabo los lineamientos establecidos por ella.

Las actividades de control se realizan a través de toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Ellas incluyen un rango amplio de actividades: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, examen de la eficiencia de las operaciones, seguridad de los activos y segregación de funciones.

En la evaluación de las actividades de control interno, entre otros aspectos, deben examinarse: si fueron establecidas las actividades relevantes para los riesgos identificados, si las mismas son aplicadas en la realidad, y si los resultados conseguidos son los esperados.

d) Información y Comunicación

La información pertinente debe ser identificada, recopilada y comunicada en una forma y espacio de tiempo tales, que permitan cumplir a cada funcionario con sus responsabilidades.

Los sistemas de información generan informes que contienen información relacionada con las operaciones, las finanzas y el cumplimiento de compromisos, todo lo cual hace posible la conducción y el control de una empresa.

En las organizaciones, debe existir una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la entidad, de arriba hacia abajo y a la inversa. La dirección debe comunicar en forma clara las responsabilidades de cada funcionario dentro del sistema de control interno implementado.

Los funcionarios tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo del resto. Asimismo, las organizaciones deben contar con los medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores.

e) Supervisión y Monitoreo

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que verifique el desempeño del sistema de control interno en el transcurso del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas, o una combinación de ambas cosas durante la ejecución de actividades y procesos.

Evaluación del sistema de Control Interno. La eficiencia del sistema de control interno de toda organización, debe ser periódicamente evaluada por la dirección y los mandos medios.

Eficiencia del sistema de Control Interno. Un sistema de control interno se considera eficiente si la dirección de la entidad tiene la seguridad razonable de que: Dispone de la información adecuada sobre el nivel de logro de los objetivos operacionales de la entidad, se prepara de forma fiable la información financiera de la misma, se cumplen las leyes y normativa a las que se encuentra sujeta.

Validación de los supuestos asumidos. Se deben validar periódicamente los supuestos que sustentan los objetivos de una organización. A modo de ejemplo, los objetivos de una organización pueden apoyarse en supuestos acerca de las necesidades del grupo meta. Por consiguiente, será fundamental la validación de estos supuestos en el transcurso del tiempo.

Deficiencias detectadas. Se deben establecer procedimientos que aseguren que toda deficiencia detectada, que afecte al sistema de Control Interno o pueda llegar a afectarlo, pueda ser oportunamente informada.

3.3.3 Informe COSO II, Gestión de Riesgos Corporativos (ERM)

3.3.3.1 Definición

Reconociendo la necesidad de una orientación definitiva sobre ERM, el Comité de Organizaciones Auspiciantes de la Comisión Treadway (COSO) dio inicio a un proyecto para desarrollar una estructura conceptualmente profunda que suministrara principios integrados, terminología común y orientación para la implantación práctica que permitan dar soporte a los programas de las entidades tendientes a desarrollar o hacer comparación (benchmark) de sus procesos de ERM. Esta estructura resultante tendrá como objetivo asociado servir de base común para gerentes, directores, reguladores, académicos, entre otros, para comprender mejor la ERM, sus beneficios y limitaciones y para comunicarse eficazmente con relación a ERM.

3.3.3.2 Importancia.

La premisa subyacente de ERM es que toda entidad, tenga o no fines de lucro o sea una entidad gubernamental, existe para proveer valor a sus “grupos de interés” (stakeholders). Toda entidad enfrenta la incertidumbre y el desafío para la gerencia es determinar cuanta incertidumbre la entidad está dispuesta a aceptar en su esfuerzo por aumentar el valor para sus grupos de interés. La incertidumbre presenta tanto riesgos como oportunidades, y puede generar tanto deterioro como crecimiento del valor. ERM provee un marco para que la gerencia pueda manejar eficazmente la incertidumbre y los riesgos y oportunidades asociados y así aumentar su capacidad de generar valor.

3.3.3.3 Objetivos del COSO II -ERM

Estrategia: objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad;

Operaciones: objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos;

Información: objetivos de fiabilidad de la información suministrada;

Cumplimiento: objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

3.3.3.4 Componentes de La Administración de Riesgos Empresariales (COSO II-ERM)

El riesgo es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente al cumplimiento de los objetivos, en los procesos, en el personal y en los sistemas internos generando pérdidas.

Los riesgos se clasifican en cuatro grandes tipos, el riesgo de reputación, el riesgo de mercado, el riesgo de crédito y el riesgo operacional en todas sus divisiones; como formalidad de prevención, detección y mitigación a dichos riesgos, el ERM determinó 8 componentes interrelacionados, los cuales muestran cómo la alta gerencia opera un negocio y cómo están integrados dentro del proceso administrativo en general, ellos son:

a) Ambiente Interno

Es el fundamento de todos los otros componentes de ERM, creando disciplina y organizando adecuadamente la estructura empresarial, determinando las estrategias y objetivos, diseño de actividades de control, sistema de información y comunicación, supervisión de actividades, incluye la integridad, los valores éticos, la competencia y desarrollo del personal, el estilo de operación de la administración, la manera de asignar autoridad y responsabilidad, y la filosofía de la administración de riesgos. Identifica también el apetito y la cultura de riesgo que tiene la entidad.

a.1) Impacto

El ambiente interno de una organización tiene un impacto significativo en el modo como se implanta la gestión de riesgos corporativos y en su funcionamiento continuado, constituyendo el contexto en que se aplican otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, con un importante efecto positivo o negativo sobre ellos.

a.2) Filosofía de la Gestión de Riesgos

La filosofía de la gestión de riesgos de una organización es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas. Dicha filosofía queda reflejada prácticamente en todo el que hacer de la dirección al gestionar la entidad y se plasma en las declaraciones sobre políticas, las comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones.

La gestión de riesgos corporativos proporciona a las organizaciones capacidades superiores para identificar, evaluar y gestionar todo el espectro de riesgos y posibilitar que toda la plantilla mejore su comprensión y gestión del riesgo. Esto nos permite obtener: Una aceptación responsable del riesgo, un apoyo a la dirección y al consejo de administración, mejoras en los resultados, una responsabilidad reforzada y un liderazgo superior.

a.3) Integridad y Valores Éticos

La eficacia de la gestión de riesgos corporativos no debe sobreponerse a la integridad y los valores éticos de las personas que crean, administran y controlan las actividades de la organización.

La integridad y el compromiso con los valores éticos son propios del individuo. Los juicios de valor, la actitud y el estilo se basan en experiencias personales. No hay ningún puesto más importante para influir sobre la integridad y valores éticos que el de

consejero delegado y la alta dirección, ya que establecen el talante al nivel superior y afectan a la conducta del resto del personal de la organización.

Una forma adecuada al nivel más alto contribuye a que:

- 1) Los miembros de la entidad hagan lo correcto, tanto desde el punto de vista legal como moral.
- 2) Se cree una cultura de apoyo al cumplimiento, comprometida con la gestión de riesgos corporativos.
- 3) No se navegue por zonas grises en las que no existen normas o pautas específicas de cumplimiento.
- 4) Se fomente una voluntad de buscar ayuda e informar de los problemas antes de que éstos no tengan solución.

b) Determinación de Objetivos

Deben existir objetivos antes de que la administración pueda identificar eventos que potencialmente afecten su cumplimiento. El ERM debe asegurarse que la dirección ha puesto en marcha un proceso para fijar objetivos y que los que se elijan apoyen y armonicen con la misión de la entidad y que sean compatibles con su riesgo; colaborando también con la efectividad en la presentación de reportes o informes y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

b.1) Objetivos Estratégicos

Al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección identifica los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas y considera sus implicaciones. Se pueden aplicar diferentes técnicas de identificación y evaluación de los riesgos durante el proceso de establecimiento de la estrategia.

b.2) Objetivos Relacionados

Los objetivos al nivel de empresa están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a subobjetivos establecidos, por ejemplo, en las diversas actividades de ventas, producción, ingeniería e infraestructura.

b.3) Riesgo Aceptado

El riesgo aceptado puede expresarse en términos cualitativos o cuantitativos. Algunas organizaciones expresan el riesgo aceptado en términos de un mapa de riesgo, algunas empresas, en especial las de servicios financieros y el sector energético (petróleo y gas), son capaces de adoptar enfoques sofisticados de aproximación al riesgo aceptado usando técnicas cuantitativas. Las organizaciones avanzadas pueden expresar el riesgo aceptado empleando medidas relativas al mercado o de capital riesgo.

b.4) Determinación de la Tolerancia al Riesgo

Las tolerancias al riesgo son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que, a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.

c) Identificación de Eventos

Es necesario identificar todos los eventos internos y externos que afecten el logro de objetivos de una entidad, distinguiendo entre riesgos y oportunidades. Las oportunidades deben ser canalizadas de vuelta en la formulación de la estrategia empresarial y la fijación de objetivos.

Los eventos pueden tener un impacto negativo, un impacto positivo, o ambos, éstos pueden ser eventos pasados (suspensión de pagos, cambios en los precios, pérdidas por accidentes) y futuros (cambios demográficos, mercados nuevos y acciones de los competidores).

Los eventos con un impacto negativo representan riesgos, lo que puede impedir la creación de valor o erosionar el valor actual del negocio. Eventos con repercusiones positivas pueden compensar los impactos negativos y representan oportunidades. Las oportunidades son la posibilidad de que un evento ocurra y afecte positivamente la consecución de objetivos, la creación de valor o el mantenimiento del mismo.

c.1) Vinculación de Eventos y Objetivos

En algunas circunstancias, la identificación de eventos relacionados con un objetivo específico es razonablemente sencilla, desarrollándolo se relacionan los eventos posibles y su impacto en el objetivo, la tolerancia de riesgo asociada y la unidad de medición.

c.2) Técnicas de Identificación de Eventos

La metodología de identificación de eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo. Las técnicas de identificación de eventos se basan tanto en el pasado como en el futuro.

La dirección utiliza diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos. Estas técnicas se emplean en la identificación de riesgos y oportunidades. Por ejemplo, al implantar un nuevo proceso de negocio, rediseñarlo o evaluarlo.

c.3) Inventario de Eventos

Las direcciones utilizan listados de eventos posibles comunes a un sector o área funcional específica. Estos listados se elaboran por el personal de la entidad o bien son listas externas genéricas y se utilizan, por ejemplo, con relación a un proyecto, proceso o actividad determinada, pudiendo resultar útiles a la hora de asegurar una visión coherente con otras actividades similares de la organización.

Cuando se trata de listados generados externamente, el inventario se revisa y somete a mejoras, adaptando su contenido a las circunstancias de la entidad, para presentar una mejor relación con los riesgos de la organización y ser consecuentes con el lenguaje común de gestión de riesgos corporativos de la entidad.

c.4) Talleres de trabajo

Los talleres o grupos de trabajo dirigidos para identificar eventos reúnen habitualmente a personal de muy diversas funciones o niveles, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados, por ejemplo, con los objetivos estratégicos de una unidad de negocio o de procesos de la empresa. Los resultados de estos talleres dependen habitualmente de la profundidad y amplitud de la información que aportan los participantes.

c.5) Entrevistas

Las entrevistas se desarrollan habitualmente entre entrevistador y entrevistado o, en ocasiones, con dos entrevistadores para cada persona entrevistada, en cuyo caso el entrevistador está acompañado por un compañero que toma notas. Su propósito es averiguar los puntos de vista y conocimientos sinceros del entrevistado en relación con los acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros.

c.6) Cuestionarios y Encuestas

Los cuestionarios abordan una amplia gama de cuestiones que los participantes deben considerar, centrandó su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar, a eventos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo de la encuesta. Pueden dirigirse a un individuo o a varios o bien pueden emplearse en conexión con una encuesta de base más amplia, ya sea dentro de una organización o esté dirigida a clientes, proveedores u otros terceros.

c.7) Análisis del Flujo de Procesos

El análisis del flujo de procesos implica normalmente la representación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso. Al igual que con otras técnicas de identificación de eventos, el análisis del flujo de procesos puede utilizarse en una visión de la organización a nivel global o a un nivel de detalle.

c.8) Principales Indicadores de Eventos e Indicadores de Alarma

Los principales indicadores de eventos, a menudo denominados principales indicadores de riesgo, son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor conocimiento de los riesgos potenciales, tales como el precio del combustible, la rotación de las cuentas de valores de los inversores y el tráfico de un sitio de Internet.

Para resultar útiles, los principales indicadores de riesgo deben estar disponibles para la dirección de manera oportuna, lo que, dependiendo de la información, puede implicar una frecuencia diaria, semanal, mensual o en tiempo real.

c.9) Seguimiento de Datos de Eventos con Pérdidas

El seguimiento de la información relevante puede ayudar a una organización a identificar acontecimientos pasados con un impacto negativo y a cuantificar las pérdidas asociadas, a fin de predecir futuros sucesos.

La información de eventos se emplea habitualmente en la evaluación de riesgos (basándose en la propia experiencia acerca de su probabilidad e impacto) pero también puede ser útil para identificar eventos mediante la creación de una base de discusión basada en hechos, la institucionalización del conocimiento (que resulta particularmente útil en situaciones de alta rotación del personal) y servir como fuente para comprender las interdependencias.

Algunas empresas realizan el seguimiento de una gama de datos externos. Por ejemplo, las grandes empresas realizan el seguimiento de varios de los principales indicadores económicos, con el fin de identificar movimientos que apunten a un cambio en la demanda de sus productos y servicios.

De manera similar, las instituciones financieras realizan el seguimiento de cambios en las políticas mundiales para identificar principales indicadores que apunten a una modificación en las estrategias futuras de inversión, así como acontecimientos que exijan una modificación inmediata de las carteras de inversión.

c.10) Identificación Continua de Eventos

También se identifican eventos posibles de manera continua en conexión con las actividades diarias propias del negocio, deben aplicarse técnicas que resultan útiles para aportar luz sobre los riesgos y oportunidades que pueden resultar importantes para el logro de objetivos de una organización, y así comparar sus mecanismos continuos de identificación de eventos en relación con los factores externos e internos que los pueden originar, para ayudar a determinar si existe la necesidad de emprender acciones adicionales.

c.11) Interrelación de Eventos que pueden Afectar a los Objetivos

Bajo determinadas circunstancias, son muchos los eventos que pueden tener impacto sobre el logro de un objetivo. Para conseguir una mejor visión y comprensión acerca de sus interrelaciones, algunas empresas utilizan diagramas de eventos en árbol, un diagrama de este tipo proporciona un medio para identificar y representar de manera gráfica la incertidumbre, centrándose por lo general en un objetivo y en el modo en que múltiples eventos afectan a su logro.

c.12) Clasificación de Eventos por Categorías

Mediante la agrupación de posibles eventos de características similares, la dirección puede determinar con más precisión las oportunidades y los riesgos. Algunas entidades clasifican los eventos posibles, para ayudar a asegurar que los esfuerzos para su identificación sean completos. Esto también puede ayudar a desarrollar posteriormente una perspectiva de cartera.

d) Evaluación del Riesgo

La evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad.

Los riesgos se deben analizar teniendo en cuenta la probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), como base para determinar la forma en que deben gestionarse. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias internas (pueden considerarse de carácter subjetivo) o externas (son más objetivos).

La metodología normalmente comprende una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. Los hechos que se relacionan directamente con la contabilidad como las captaciones, colocaciones, aportes de capital, donaciones, etc., se les aplican las técnicas cuantitativas (riesgo de crédito, competitivo, regulatorio, de

operación, liquidez, fiduciario); y cualitativos, cuando los datos no ofrecen precisión (riesgo país, económico, de auditoría, de imagen, de desastres naturales).

d.1) Riesgo Inherente y Residual

El riesgo inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto. El riesgo residual es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

El riesgo residual refleja el riesgo remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección para mitigar el riesgo inherente. Estas acciones pueden incluir las estrategias de diversificación relativas a las concentraciones de clientes, productos u otras, las políticas y procedimientos que establezcan límites, autorizaciones y otros protocolos, el personal de supervisión para revisar medidas de rendimiento e implantar acciones al respecto o la automatización de criterios para estandarizar y acelerar la toma de decisiones recurrentes y la aprobación de transacciones. Además, pueden reducir la probabilidad de ocurrencia de un posible evento, su impacto o ambos conceptos a la vez.

d.2) Metodología y Técnicas Cualitativas y Cuantitativas

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. La dirección aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos

no resulte eficaz por su coste. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.

d.3) Escalas de Medición

Al estimar la probabilidad e impacto de posibles eventos, ya sea sobre la base del efecto inherente o residual, se debe aplicar alguna forma de medición. A modo de ejemplo, se pueden establecer cuatro tipos generales de medida: Nominal, ordinal, de intervalo y de proporción, considerándose las mediciones nominal y ordinal se consideran técnicas cualitativas, mientras que las mediciones de intervalo y de razón son cuantitativas.

d.3.1) Medición Nominal

Es la forma más sencilla de medición e implica el agrupamiento de eventos por categorías, tales como la económica, tecnológica o medioambiental, sin situar a un acontecimiento por encima de otro. Los números asignados en la medición nominal sólo tienen una función de identificación y los elementos no pueden ser ordenados, clasificados ni agregados.

d.3.2) Medición Ordinal

En este tipo de medición, los eventos se describen en orden de importancia, posiblemente con etiquetas del tipo alta, media o baja o bien clasificados a lo largo de una escala. La dirección determina si el elemento uno es más importante que el elemento dos. Por ejemplo, la dirección puede estimar que la probabilidad de que un nuevo virus

informático afecte a sus sistemas es superior a la probabilidad de transmisiones de información confidencial por parte de la plantilla.

d.3.3) Medición de Intervalo

Utiliza una escala de distancias numéricamente iguales. Si, por ejemplo, el impacto de la pérdida de producción de una máquina clave se mide como tres, el impacto de una caída de tensión de una hora como seis y el efecto de 100 puestos vacantes como nueve, la dirección puede determinar que la diferencia en impacto entre la pérdida de producción de una máquina y una caída de tensión de una hora es la misma que la diferencia entre una caída de tensión de una hora y la existencia de 100 puestos vacantes. Esto no significa, sin embargo, que el impacto del evento medido con un seis sea el doble de importante que el impacto del evento medido con un tres.

d.3.4) Medición por Ratios

Una escala de este tipo permite concluir que, si al impacto posible de un evento se le asigna un tres y al de otro se le asigna un seis, el segundo acontecimiento presenta un posible impacto el doble de importante que el primero. Esto es así porque la medición de razón incluye el concepto del cero verdadero, mientras que la medición de intervalo no lo hace.

d.4) Técnicas Cualitativas

Si bien algunas evaluaciones cualitativas de riesgos se establecen en términos subjetivos y otras en términos objetivos, la calidad de estas evaluaciones depende principalmente del conocimiento y juicio de las personas implicadas, su comprensión de los acontecimientos posibles y del contexto y dinámica que los rodea.

d.5) Técnicas Cuantitativas

Las técnicas cuantitativas pueden utilizarse cuando existe la suficiente información para estimar la probabilidad o el impacto del riesgo empleando mediciones de intervalo o de razón. Los métodos cuantitativos incluyen técnicas probabilísticas, no probabilísticas y de benchmarking. Una consideración importante en la evaluación cuantitativa es la disponibilidad de información precisa, ya sea de fuentes internas o externas, y uno de los retos que plantea el uso de estas técnicas es el de obtener suficientes datos válidos.

d.5.1) Técnicas Probabilísticas

Las técnicas de este tipo miden la probabilidad y el impacto de un determinado número de resultados basándose en premisas del comportamiento de los eventos en forma de distribución estadística. Las técnicas probabilísticas incluyen modelos en riesgo (incluyendo los de valor en riesgo, flujo de caja en riesgo y beneficios en riesgo), la evaluación de eventos con pérdidas asociadas y el análisis retrospectivo.

d.5.1.1) Valor en Riesgo

Los modelos de valor en riesgo (Value-at-risk, VaR) están basados en supuestos de distribución estadística acerca del cambio en el valor de un elemento o conjunto de elementos, asumiéndose que dicha variación no superará un determinado nivel de confianza a lo largo de un determinado periodo de tiempo.

Estos modelos se utilizan para estimar intervalos de variación extremos y poco frecuentes, tal como el nivel estimado de pérdidas que debe superarse con un nivel de confianza del 95% o del 99%. La dirección selecciona tanto la confianza deseada como el horizonte temporal a lo largo del cual se evalúa el riesgo, basándose en parte, en la tolerancia al riesgo establecida.

Las mediciones del valor en riesgo se utilizan en ocasiones para racionalizar el capital requerido por las unidades de negocio mediante la estimación, con un alto grado de confianza y a lo largo de un horizonte temporal especificado, del capital necesario para cubrir posibles pérdidas. Normalmente, se hace coincidir el periodo de medición del capital con el periodo de evaluación del rendimiento.

Una aplicación del valor en riesgo es el valor de mercado en riesgo, utilizado por las instituciones mercantiles para medir el índice de riesgo de variaciones de precio que afecten a instrumentos financieros, así como por otras instituciones no mercantiles. El valor de mercado en riesgo se define como la pérdida máxima estimada para un instrumento o cartera que puede esperarse a lo largo de un horizonte temporal dado y con un nivel de confianza determinado.

d.5.1.2) Flujo de Caja en Riesgo

Esta medición es similar a la de valor en riesgo, salvo en que estima una variación en los flujos de caja de una organización o unidad de negocio con relación a un objetivo esperado de flujo de caja, con un grado de confianza dado y a lo largo de un horizonte temporal definido. Está basada en hipótesis del comportamiento de los cambios de flujos de caja en forma de distribución estadística.

El flujo de caja en riesgo se emplea en negocios cuyos resultados son sensibles a las variaciones en dichos flujos relacionadas con factores ajenos al precio de mercado. Por ejemplo, un fabricante de ordenadores que desee medir el riesgo presente en su flujo de caja neto puede emplear una técnica de flujo de caja en riesgo que incluya una variable como el tipo de cambio de divisas o bien múltiples variables como las variaciones en el producto interior bruto, la oferta y demanda de componentes informáticos y el presupuesto corporativo en investigación y desarrollo.

d.5.1.3) Beneficio en Riesgo

De manera similar al flujo de caja en riesgo, el parámetro del beneficio en riesgo estima un cambio en el beneficio contable de una organización o unidad de negocio, que no debería excederse con un nivel de confianza dado y a lo largo de un horizonte temporal definido, basándose en premisas sobre el comportamiento de dicho beneficio en forma de distribución estadística.

d.5.1.4) Distribuciones de Pérdidas

Algunas estimaciones probabilísticas de pérdidas operativas o crediticias utilizan técnicas estadísticas basadas por lo general en distribuciones no normales, con el fin de calcular las pérdidas máximas resultantes de riesgos operativos con un nivel de confianza dado. Estos análisis precisan la recogida de datos de pérdidas operativas clasificadas en categorías por su posible origen, como, por ejemplo, actividad delictiva, recursos humanos, prácticas de ventas, actividades no autorizadas, procesos de gestión y tecnología.

d.5.1.5) Análisis Retrospectivo (Back-Testing)

En este contexto, el análisis retrospectivo consiste habitualmente en la comparación periódica de las medidas relacionadas con el riesgo de una entidad y la ganancia o pérdida que pueden generar. El análisis retrospectivo es empleado de manera habitual por instituciones financieras. Algunas organizaciones, incluyendo muchos bancos, comparan de manera habitual las ganancias y pérdidas diarias con los resultados de sus modelos de riesgo, con el fin de calibrar la calidad y precisión de sus sistemas de evaluación de riesgos.

d.5.2) Técnicas no Probabilísticas

Las técnicas no probabilísticas se emplean para cuantificar el impacto de un posible evento sobre hipótesis de distribuciones estadísticas, pero sin asignar una probabilidad de ocurrencia al acontecimiento. De este modo, estas técnicas requieren, por parte de la

dirección, la determinación por separado de esta probabilidad. Algunas técnicas no probabilísticas ampliamente utilizadas son el análisis de sensibilidad, el análisis de escenarios y las pruebas de tolerancia a situaciones límite.

d.5.2.1) Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se utiliza para evaluar el impacto de cambios normales o rutinarios en los eventos posibles. Debido a la simplicidad relativa de cálculo, las mediciones de sensibilidad se utilizan en ocasiones como complemento a un enfoque probabilístico. El análisis de sensibilidad se utiliza con:

Mediciones de operaciones, como el efecto que las variaciones en el volumen de ventas tienen en el tiempo de respuesta del centro de atención telefónica o en el número de defectos de fabricación.

Renta Variable, utilizando la beta. Para las acciones ordinarias, la beta representa la razón entre los movimientos de una acción determinada y los movimientos de una cartera de mercado o de una variable proxy, como el índice Standard & Poors 500.

d.5.2.2) Análisis de Escenarios

El análisis de escenarios evalúa el efecto que uno o más eventos tienen sobre un objetivo. Puede ser utilizado en conexión con la planificación de continuidad del negocio o con la estimación del impacto de un fallo del sistema o de la red, reflejando así el efecto en todo el negocio. También puede ser realizado al nivel de planificación

estratégica, donde la dirección aspira a vincular el crecimiento, el riesgo y el rendimiento.

d.5.2.3) Pruebas de Tolerancia a Situaciones Límite

Las pruebas de tolerancia a situaciones límite evalúan, habitualmente, el impacto de eventos extremos. Difieren del análisis de escenarios en el hecho de que se centran en el impacto directo de un cambio provocado por un acontecimiento o actividad en circunstancias extremas, frente al enfoque del análisis de escenarios, que se centra en cambios a escala más normal.

Las pruebas de tolerancia a situaciones límite se utilizan normalmente como complemento a las mediciones probabilísticas, para examinar los resultados de eventos de baja probabilidad y alto impacto que podrían no ser captados adecuadamente a través de los supuestos de distribución estadística asumidos en las técnicas probabilísticas.

d.5.3) Benchmarking

Algunas empresas utilizan técnicas de benchmarking para evaluar un riesgo específico en términos de probabilidad e impacto, en el caso de que la dirección aspire a mejorar sus decisiones de respuesta al riesgo.

La información así obtenida puede proporcionar a la dirección un conocimiento profundo de la probabilidad e impacto de riesgos, basándose en las experiencias de otras organizaciones. También se emplea el benchmarking con respecto a actividades de un

proceso de negocio, para intentar identificar oportunidades de mejora del mismo. Los tipos de benchmarking incluyen:

Interno. Comparación de mediciones en un departamento o división con otros de la misma entidad.

Competitivo/Sectorial. Comparación de mediciones entre competidores directos o grupos amplios de empresas con características similares.

Líderes de sector. Búsqueda de mediciones similares entre empresas líderes de diferentes sectores.

d.6) Riesgo y Asignación de Capital

Algunas organizaciones, en particular las instituciones financieras, estiman el capital económico. Algunas empresas utilizan este término para referirse a la cantidad de capital requerida para protegerse contra riesgos financieros. Otras la utilizan de manera diferente, como una medida del capital necesario para hacer funcionar el negocio de la manera planificada.

d.7) Presentación de Evaluaciones de Riesgos

Las organizaciones utilizan diversos métodos para presentar las evaluaciones de riesgos. La presentación de una manera clara y concisa resulta especialmente importante en el caso de la evaluación cualitativa, dado que en este caso los riesgos no se resumen en una

cifra o intervalo numérico, como sucede en las técnicas cuantitativas. Algunas técnicas incluyen mapas de riesgo y representaciones numéricas.

d.7.1) Mapas de Riesgo

Un mapa de riesgo es una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos. Puede adoptar la forma de mapas de calor o diagramas de proceso que trazan estimaciones cuantitativas y cualitativas de la probabilidad e impacto del riesgo. Los riesgos se representan de manera que los más significativos (mayor probabilidad y/o impacto) resalten, diferenciándolos de los menos significativos (menor probabilidad y/o impacto).

Dependiendo del nivel de detalle y de la profundidad del análisis, los mapas de riesgo pueden presentar la probabilidad y/o el impacto general esperado o bien incorporar un elemento de variabilidad de dicha probabilidad e impacto. Los siguientes ejemplos de mapas de riesgo representan la evaluación de riesgos relativos al objetivo de conservar a empleados de alto rendimiento.

d.7.2) Representaciones Numéricas

Dependiendo del contexto del negocio, las mediciones cuantitativas de riesgo pueden presentarse en términos monetarios o porcentuales y con un intervalo de confianza especificado, por ejemplo, del 95% o el 99%.

d.8) Perspectiva al Nivel de Organización

Como parte de las evaluaciones de riesgos, la dirección puede apoyarse en las realizadas en una unidad de negocio o bien llevar a cabo una evaluación independiente utilizando las técnicas ilustradas anteriormente, para formar un perfil de riesgo al nivel de toda la organización.

Las evaluaciones generales de riesgos pueden tomar la forma de una medición agregada de ellos cuando las mediciones subyacentes del riesgo son de tipos similares y cuando se consideran las correlaciones entre los riesgos. Otro enfoque de agregación consiste en traducir mediciones de riesgo relacionadas entre sí, pero diferentes, para formar una unidad de medida común.

e) Respuesta al Riesgo

La dirección deberá seleccionar entre evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos, con el desarrollo de un conjunto de medidas para adaptar los riesgos a la tolerancia y apetito al riesgo de la organización y se analizan de forma conjunta las opciones y su efecto en la probabilidad e impacto de un evento.

e.1) Respuestas a los Riesgos: Evitar, Reducir, Compartir y Aceptar

Para los riesgos significativos, una entidad considera típicamente las respuestas posibles dentro de una gama de opciones de respuesta. Una vez completadas las acciones de respuesta al riesgo, la dirección posee una visión de los riesgos y respuestas individuales, así como de su alineación con las tolerancias asociadas.

e.2) Consideración de Respuestas al Riesgo

Al igual que en la evaluación del riesgo inherente, el riesgo residual puede ser valorado de manera cualitativa o cuantitativa. En términos generales, se utilizan las mismas mediciones en las evaluaciones del riesgo inherente y el riesgo residual.

e.3) Costes y Beneficios

Prácticamente todas las respuestas al riesgo implican algún tipo de coste directo o indirecto que se debe sopesar en relación con el beneficio que genera. Se ha de considerar el coste inicial del diseño e implantación de una respuesta (procesos, personal y tecnología), así como el coste de mantener la respuesta de manera continua. Los costes y beneficios asociados pueden medirse cuantitativa o cualitativamente, empleando normalmente una unidad de medida coherente con la empleada para establecer el objetivo y las tolerancias al riesgo relacionadas.

e.4) Perspectiva de Cartera del Riesgo Residual

A partir del enfoque de gestión del riesgo para unidades individuales, la alta dirección de una empresa está en buena posición para crear una perspectiva de cartera, a fin de determinar si el perfil de riesgo de la organización es acorde con su riesgo aceptado en relación con sus objetivos.

f) Actividades de Control

Se debe establecer y aplicar políticas y procedimientos para asegurar que las alternativas tomadas frente al riesgo se lleven realmente a cabo de la manera esperada.

Las actividades de control se clasifican en las siguientes áreas:

- 1) Integradas a las respuestas (Implícitas en los procesos del negocio).
- 2) Tipos de control (Políticas, procedimientos, preventivos, detectivos, manuales, automatizados).
- 3) Controles generales (Infraestructura de la tecnología, seguridad, adquisición de Hardware, desarrollo y mantenimiento de Software).
- 4) Controles de aplicación (aseguran integridad, exactitud, autorización y validez de la base de datos).
- 5) Controles específicos (Estrategias y objetivos específicos, ambiente operacional, complejidad de la entidad).

f.1) Integración con la Respuesta al Riesgo

Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuada y oportunamente.

f.2) Uso de las Actividades de Control como Respuesta a los Riesgos

Si bien las actividades de control se establecen, por norma general, para asegurar que se llevan a cabo de manera adecuada la respuesta a los riesgos, en el caso de ciertos objetivos las propias actividades de control constituyen la respuesta al riesgo.

g) Información y Comunicación

La información pertinente debe ser identificada, capturada y difundida en la forma y plazos que permitan al personal llevar a cabo las asignaciones bajo su responsabilidad.

La comunicación será más eficaz si se produce en un sentido más amplio, que fluya hacia abajo, en lateral y hacia arriba. En todos los niveles, se requiere información para identificar, valorar y responder a los riesgos, así como para operar y lograr los objetivos.

g.1) Información

La información se necesita a todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos.

La información, tanto si procede de fuentes externas como internas, se recopila y analiza para establecer la estrategia y los objetivos, identificar eventos, analizar riesgos, determinar respuestas a ellos y, en general, llevar a cabo la gestión de riesgos corporativos y otras actividades de gestión.

g.2) Sistemas Estratégicos e Integrados

El diseño de una arquitectura de sistemas de información y la adquisición de la tecnología son aspectos importantes de la estrategia de una entidad y las decisiones respecto a la tecnología pueden resultar críticas para lograr los objetivos.

La tecnología juega un papel crítico al permitir el flujo de información en una organización, incluyendo la información directamente relevante para la gestión de riesgos corporativos. La selección de tecnologías específicas para apoyar esta gestión es habitualmente reflejo de:

- a) La manera de abordar la gestión de riesgos corporativos por parte de la empresa y su grado de sofisticación.
- b) Los tipos de acontecimientos que afectan a la organización.
- c) La arquitectura informática general de la entidad.
- d) El grado de centralización de la tecnología de apoyo.

g.3) Integración con las Operaciones

Muchas organizaciones poseen infraestructuras informáticas de elevada complejidad, desarrolladas a lo largo del tiempo para apoyar a los objetivos operativos, de control de gestión y cumplimiento. En muchos casos, la información generada por estos sistemas en el curso normal del negocio está integrada en el proceso de gestión de riesgos corporativos.

g.4) Profundidad y Oportunidad de la Información

Los avances en la recogida, procesamiento y almacenamiento de datos han dado como resultado un crecimiento exponencial del volumen de datos. Con más datos disponibles (a menudo en tiempo real) para más gente en una organización, el reto es evitar la “sobrecarga de información”, asegurando el flujo de la información adecuada, en la forma adecuada, al nivel de detalle adecuado, a las personas adecuadas y en el momento adecuado.

g.5) Comunicación

La dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas de comportamiento y las responsabilidades del personal. Esto incluye una exposición clara de la filosofía y enfoque de la gestión de riesgos corporativos de la entidad y una delegación clara de autoridad. La comunicación sobre procesos y procedimientos debería alinearse con la cultura deseada y reforzarla.

La comunicación resulta clave para crear el entorno adecuado y para apoyar al resto de componentes de la gestión de riesgos corporativos. Por ejemplo, las comunicaciones descendentes sobre la filosofía de la empresa y lo que se espera del personal de la organización, junto con el necesario flujo de información ascendente, ayudan a introducir la filosofía de gestión de riesgos en la cultura de una entidad.

h) Supervisión o Monitoreo

El seguimiento o monitoreo debe ser realizado a través de actividades de gestión continua, evaluaciones independientes, los dos aseguran que la administración de los riesgos continúa aplicándose en todos los niveles y a través de una evaluación continua y periódica que hace la gerencia de la eficacia del diseño y operación de la estructura del control interno, para lograr una adecuada identificación del riesgo, de acuerdo a lo planeado, modificando los procedimientos cuando se requiera.

Para un adecuado Monitoreo el COSO II-ERM estableció las siguientes reglas de monitoreo:

- a) Obtención de evidencia de que existe una cultura a la identificación del riesgo.
- b) Si las comunicaciones externas corroboran las internas.
- c) Si se hacen comparaciones periódicas.
- d) Si se revisan y se hacen cumplir las recomendaciones de los auditores.
- e) Si las capacitaciones proporcionan realidad de lograr una cultura del riesgo.
- f) Si el personal cumple las normas y procedimientos y es cuestionado.
- g) Si son confiables y efectivas las actividades de la auditoría interna y externa.

h.1) Actividades de Supervisión Permanente

Diferentes actividades llevadas a cabo en el curso normal de la gestión de un negocio pueden servir para realizar la supervisión de la eficacia de los componentes de la gestión de riesgos corporativos. Estas actividades incluyen la revisión diaria de información de las gestiones normales del negocio.

h.2) Evaluaciones Independientes

Aunque los procedimientos de seguimiento permanente normalmente proporcionan una retroalimentación importante sobre la eficacia de otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, puede resultar provechoso echar un nuevo vistazo de vez en cuando, centrándose directamente sobre la eficacia de dicha gestión.

Habitualmente, las evaluaciones independientes de la gestión de riesgos corporativos se llevan a cabo periódicamente. En algunos casos, son originadas por un cambio en la estrategia, procesos clave o estructura de la entidad. Las evaluaciones independientes son llevadas a cabo por la dirección, el departamento de auditoría interna, especialistas externos o por una alguna combinación de estas funciones.

h.3) Revisiones de Auditoría Interna

El departamento de auditoría interna proporciona una evaluación de los riesgos y actividades de control de una unidad de negocio, proceso o departamento. Estas evaluaciones proveen de una perspectiva objetiva sobre cualquiera de los componentes de la gestión de riesgos corporativos o sobre todos ellos, desde el ámbito interno de la

empresa hasta la supervisión. En algunos casos, se presta especial atención a la identificación de riesgos, el análisis de probabilidad e impacto, la respuesta al riesgo, las actividades de control y la información y comunicación.

La auditoría interna, basada en el conocimiento del negocio, puede estar en posición de considerar el modo en que las nuevas iniciativas y circunstancias de la empresa podrían afectar a la aplicación de la gestión de riesgos corporativos, lo que podría tener en cuenta en su revisión y comprobación de la información relevante.

h.4) El Proceso de Evaluación

La evaluación de la gestión de riesgos corporativos constituye un proceso en sí misma. Aunque los enfoques o técnicas varían, hay que aportar al proceso una disciplina, con ciertos fundamentos inherentes a ella.

h.5) Metodología

Se dispone de una variedad de metodologías y herramientas de evaluación, incluyendo listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo.

Los evaluadores identifican las metodologías y herramientas necesarias para apoyar al proceso de evaluación. Existen diversas de ellas bien estructuradas, que se emplean para documentar y evaluar aspectos específicos de la gestión de riesgos corporativos. Los factores de selección de dichas metodologías y herramientas de evaluación son los de su

facilidad de uso por parte del personal asignado, su relevancia para el alcance dado y su adecuación a la naturaleza y frecuencia esperada de la evaluación.

h.6) Documentación

El nivel de documentación de la gestión de riesgos corporativos de una entidad varía según su dimensión, complejidad y factores similares. El nivel deseado de documentación de la gestión de riesgos corporativos varía por empresa, a menudo en función del tamaño, complejidad y estilo de gestión. Además de la amplitud y profundidad de la documentación, las consideraciones al respecto incluyen si estará en soporte papel o electrónico, si estará centralizada o distribuida y cuáles son los medios de acceso para actualización y revisión.

Al evaluar la gestión de riesgos corporativos, se revisa la documentación existente de los procesos y otras actividades e, incluso, puede crearse dicha documentación, para permitir al equipo de evaluación comprender fácilmente los riesgos de la unidad, proceso o departamento y las respuestas a ellos. La documentación considerada en una evaluación puede incluir:

- 1) Organigramas.
- 2) Descripción de papeles, autoridad y responsabilidades claves.
- 3) Manuales de políticas.
- 4) Procedimientos operativos.
- 5) Diagramas de flujo del proceso.
- 6) Controles relevantes y sus responsabilidades asociadas.

- 7) Indicadores claves de rendimiento.
- 8) Riesgos claves identificados.
- 9) Mediciones claves del riesgo.

Dicha documentación puede constituir la base para el desarrollo de procesos de revisión que incluyan pruebas para determinar si los procesos, junto con las políticas y procedimientos relacionados que se hayan establecido, son adecuados para enfrentarse a los riesgos de la entidad y si son respetados.

En referencia a qué documentación del propio proceso de evaluación debe desarrollarse, el equipo de evaluación tiene que considerar hasta qué punto se espera que dicha documentación alcance los objetivos de:

- 1) Proporcionar una "pista de auditoría" de las evaluaciones y pruebas del equipo de evaluación.
- 2) Comunicar los resultados de la evaluación – observaciones, conclusiones y recomendaciones.
- 3) Facilitar la revisión por parte del personal de supervisión.
- 4) Facilitar las evaluaciones en periodos posteriores.
- 5) Identificar y comunicar problemas más amplios.
- 6) Identificar papeles y responsabilidades individuales en el proceso de evaluación.
- 7) Completar la documentación existente sobre gestión de riesgos corporativos, cuando se considere insuficiente.

h.7) Informes de Deficiencias

Todas las deficiencias identificadas de gestión de riesgos corporativos que afectan a la capacidad de la entidad para desarrollar e implantar su estrategia y establecer y alcanzar sus objetivos deberían comunicarse a quienes se encuentran en posición de tomar las medidas necesarias.

3.3.4 Eficacia de COSO II - ERM

El ERM no es estrictamente un proceso en serie, donde uno de los componentes afecta sólo al próximo; se trata de un proceso multidireccional en el que casi cualquier componente puede influir o no en el resto. Todos los ocho componentes están presentes y funcionando, puede haber diferentes niveles de eficacia entre entidades, debido a diferentes culturas, tamaños, filosofías administrativas.

3.3.5 Limitaciones de COSO II - ERM

El “ERM” proporciona importantes beneficios, existen también limitaciones, éstas se derivan de temas que involucran el factor humano como el buen o mal juicio que un directivo tenga en la toma de decisiones en torno al tratamiento de riesgos y la definición de controles donde es necesario considerar la relación costo/beneficio.

“ERM” no garantiza que la entidad será exitosa y logrará todos sus objetivos. Otras limitaciones pueden ser las siguientes:

1. Escasos recursos
2. Responsabilidades indefinidas
3. Ausencia de beneficios tangibles
4. Falta de capacidad y aptitudes
5. Plan de implementación difuso
6. Cambios en políticas o programas del gobierno
7. Competencia
8. Omisión o debilitamiento de control interno.

3.3.6 ¿Qué se puede lograr con el Control Interno?

El Control Interno puede ayudar a que una organización: Consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento, pueda prevenir pérdidas de recursos, obtenga información contable confiable, refuerce la confianza en que la Empresa cumple las Leyes y Normas aplicables. En esencia el control interno ayuda a que una entidad cumpla con su objetivo evitando o midiendo las dificultades con que se puede encontrar en ese camino.

3.3.7 ¿Qué no se puede Lograr con el Control Interno?

1. El éxito de la entidad, sólo asegura la consecución de objetivos básicos empresariales o, como mínimo, la supervivencia de la entidad.

2. Asegurar la fiabilidad de la información contable y el cumplimiento de las leyes y normativa aplicable.

3.3.8 Responsables del Control Interno

Los responsables del Control Interno en una empresa son:

- La Dirección, responsable principal de las actividades de la entidad.
- La Junta General de Accionistas, cuya función es gobernar, orientar y controlar las actividades de la organización.
- El Comité de Auditoría, que tiene la autoridad para indagar a los directivos sobre el cumplimiento de sus responsabilidades.
- Los Auditores Internos, que examinan en forma directa el control interno de la entidad.
- Los Auditores Externos, que aportan un punto de vista independiente y objetivo.

3.3.9 Fases para Implantar el Manual de Control Interno con Enfoque COSO I y II.

Para la implantación de principios y conceptos del marco integral dependerá del tamaño, estructura organizativa, gestión y modo de operar de las Empresas, facilitando o no efectividad y eficiencia en el desarrollo del enfoque. Sin embargo las Empresas tienen similitudes que ayudarán a la adaptación del Enfoque COSO I y II, describiendo a continuación una descripción de las principales etapas que han conseguido completar con éxito la implantación.

a) Grado de Preparación del Equipo Líder.

La conformación de un equipo líder que represente las unidades de negocio y funciones de soporte importantes, considerando la planeación estratégica, forman parte del primer paso. El equipo debe entender y aplicar los componentes, objetivos, conceptos y principios del COSO II, que faciliten la obtención de conocimientos y lenguaje usual, que sean de utilidad en las necesidades de la Empresa.

b) Apoyo de la Alta Dirección.

La forma de organizarse es diferente en cada Empresa, lo primordial es que la implantación se realice durante éste proceso, por medio de la alta dirección, debido a su responsabilidad de divulgarlo al resto del personal, conociendo los recursos necesarios para su adecuado desarrollo y lograr un puente para el éxito.

c) Desarrollo del Plan de Implantación.

Se crea un plan inicial para la ejecución de las siguientes etapas, estableciendo fases claves del plan e incluyendo la definición de flujos de trabajo, recursos y calendarización. Se identifican las responsabilidades, se establece un sistema de gestión como medio para la comunicación y coordinación del equipo, como base para divulgar y satisfacer las expectativas de las diversas unidades y personas, asimismo gestionar correctamente un cambio que pueda afectar a la Empresa.

d) Diagnóstico de la Situación Actual.

Lo constituye una evaluación de la aplicación de políticas y principios de COSO I y II en la actualidad, si la Empresa posee una filosofía de gestión de riesgos, así como la comprensión análoga del riesgo asumido por la misma. El equipo líder identifica las políticas, principios y técnicas formales e informales actuales, así como la capacidad de la Empresa que facilite la aplicación del marco integrado.

e) Visión de la Gestión de Riesgos Corporativos.

El equipo líder desarrolla un enfoque que instituye el modo en que se va a desarrollar la gestión de riesgos corporativos conforme se desarrolle, la integración dentro de la entidad para alcanzar los objetivos, incluyendo la forma en que la entidad enfoca sus esfuerzos de gestión para situar en línea el riesgo aceptado y la estrategia de riesgos, mejorar las decisiones de respuesta al riesgo, identificar y gestionar riesgos en toda la Empresa, para aprovechar las oportunidades y mejorar la utilización del capital.

f) Desarrollo de Capacidades.

La evaluación de la situación actual y el enfoque de gestión de riesgos corporativos proporcionan la comprensión necesaria de las capacidades personales, tecnológicas y de procesos ya existentes y en funcionamiento, así como de las nuevas capacidades que habrá que desarrollar. Implicando la creación de funciones y responsabilidades, adaptándolo a la estructura organizativa, políticas, procedimientos, herramientas, flujos de información y tecnología.

g) Plan de Implantación.

Se efectúa un proceso de actualización y optimización del plan inicial, incorporándole espacio con el fin de determinar la evaluación, diseño y puesta en marcha posterior. Se determinan nuevas responsabilidades y el sistema de gestión del plan se modifica según sea necesario. El plan abarca habitualmente disciplinas generales de gestión que forman parte de cualquier proceso de implantación.

h) Desarrollo y Puesta en Marcha de la Gestión del Cambio.

En este apartado se efectúan acciones de acuerdo a lo que se necesita, para implantar y sustentar el enfoque, para la capacidad de gestión de riesgos corporativos, incluyendo planes de puesta en marcha, sesiones de formación, formas de motivación y el seguimiento del resto del proceso de implantación.

i) Seguimiento.

La dirección revisa y fortalece continuamente las capacidades de gestión de riesgos como parte de su proceso continuo de gestión.

3.3.9.1 Plan de Implementación.

1. Generalidades.

Después de la elaboración del manual de Control Interno con enfoque COSO I y II, se proporciona un plan de implementación que permita obtener resultados positivos en su aplicación. Conformado por un conjunto de evaluaciones y controles ordenados que permiten la aplicación de la propuesta realizada.

Para una adecuada implementación se necesita lo siguiente:

- a) Presentación del manual con enfoque COSO I y II a la Dirección de la Empresa, debido a la falta de área de Auditoría Interna, esto para su debida aprobación, con el propósito de que obtenga un mejor control interno en el desarrollo de sus actividades.
- b) Asignar a un equipo de personas la responsabilidad para llevar a cabo el plan de implementación, seleccionando al personal idóneo de acuerdo a capacidad técnica y experiencia para realizar las diferentes actividades de manera satisfactoria.
- c) Capacitar al personal de acuerdo al área y a las funciones que desempeña en la entidad.
- d) Entrega de manuales de funciones y procedimientos al personal.

2. Responsables de la Implementación.

- Es importante seleccionar a las personas que sean responsables de la divulgación, ejecución, evaluación y control del manual de control interno propuesto.
- 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, así como sus colaboradores.

3. Políticas de Implementación.

Presentación formal a la presidencia, máximas autoridades y mandos gerenciales, y posteriormente a los empleados, en la capacitación.

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 el aval para constituirse en herramienta de Control Interno.

4. Recursos para la Implementación del Sistema.

En la ejecución del manual de control interno con enfoque COSO I y II, se deben utilizar los siguientes recursos:

a) Recursos Humanos. 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 involucrando en forma directa.

b) Recursos Tecnológicos. Es necesario que la entidad cuente con la tecnología y avances de vanguardia que proporcionen al Director General, informes oportunos de fácil comprensión y utilidad. El recurso tecnológico debe ser utilizado en la implementación del manual.

c) Recursos Materiales. Junto con la logística para desarrollar una adecuada presentación, desarrollo y resultados esperados en la divulgación es necesario contar con los recursos siguientes:

- Papelería y útiles.
- Cartapacios para papeles de trabajo.
- Plumones para pizarra.
- Cañón Proyector.
- Equipo de cómputo actualizado.
- Internet de alta velocidad.
- Ejemplares impresos del manual.
- Salón y mobiliario adecuado.

5. Control de Aprendizaje.

Al realizar la implementación del manual de control interno con enfoque COSO I y II, se debe ejercer supervisión para verificar la comprensión del mismo por parte del personal de la Dirección; y así identificar los riesgos que obstaculicen su realización.

6. Evaluación del Sistema.

A través del manual se debe evaluar constantemente el control interno, detectando aquellos riesgos que son considerados como potenciales y se deben determinar controles para cada uno de ellos.

7. Mejora Continua.

La mejora continua es una herramienta que permite mejorar el Control Interno y detectar debilidades de aquellos componentes que poseen deficiencias e impiden mejores resultados.

3.4 Marco Conceptual

3.4.1 Auditoría Interna.

Examen de los libros y registros de una empresa que se realiza con el fin de determinar o verificar su situación financiera y sus resultados. Además es considerado como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, ayudándola a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

3.4.2 Confiabilidad.

El diseño debe cumplir con el objetivo de evitar errores durante condiciones de uso normal. Los diseñadores deben considerar la manera de incorporar un método seguro para la terminación espontánea de una actividad.

3.4.3 Control.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización no existe un mecanismo que se cerciore e informe los hechos que van de acuerdo con los objetivos.⁹

⁹ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Segunda Parte, Editorial Limusa, Pág. 355

3.4.4 Control Interno.

El Control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos. El Control Interno es un proceso porque es un conjunto de acciones estructuradas y coordinadas dirigidas a la consecución de un fin, no es un fin en sí mismo.

3.4.5 Control Interno Administrativo.

No está limitado al plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios. Entonces el Control Interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente.

3.4.6 Control Interno Contable.

Comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables. Estos tipos de controles brindan seguridad razonable.

3.4.7 Efectividad.

Se puede definir la efectividad como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Es un parámetro que se puede cuantificar. Ese cociente es el porcentaje de efectividad que, como puede apreciarse, mientras más bajo resulta, más efectivo es el lanzador en su trabajo.

3.4.8 Eficiencia.

Grado en que un programa ha utilizado recursos apropiadamente y ha completado las actividades de manera oportuna. Además es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado con el mínimo de recursos posibles viable.

3.4.9 Empresas Televisivas.

Cuando se toca la tendencia mundial acerca de los medios de comunicación y Empresas Televisivas, estos deben ser vistos como empresas que producen bienes y servicios económicos, lo cual les permite sostener enlaces con otros sectores del sistema económico nacional e internacional.

Los medios de comunicación televisivos hacen posible que los individuos se relacionan con su medio ambiente, y así, acceder a la información que gira al entorno sobre los cambios económicos a nivel nacional y mundial; permite que la sociedad esté informada de los cambios de la moneda, los efectos positivos y negativos de varios productos y sobre todo la adquisición de bienes y servicios.

3.4.10 Estados Financieros.

Informe que cubre un período (mes o año) y que resume los ingresos y gastos (Informe de ingresos y egresos) y de activo, pasivo y patrimonio (Balance general). El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado.

3.4.11 Estructura Organizacional.

Disposición de las líneas de responsabilidad dentro de la entidad. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

3.4.12 Gestión de Riesgo Empresarial (ERM).

Es un proceso estructurado, consistente y continuo a través de toda la organización para identificar, evaluar, decidir respuesta y reportar sobre oportunidades y amenazas que afectan el logro de sus objetivos.

3.4.13 Manual.

Es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

3.4.14 Principios del Control Interno.

Como principios generales se pueden mencionar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia económica, celeridad imparcialidad, publicidad y valoración de los costos ambientales.

El principio de Igualdad. Consiste en que el control interno debe velar porque las actividades de la organización estén orientadas hacia el interés general, sin otorgar privilegios a grupos especiales.

El principio de Moralidad. Todas las operaciones se deben realizar no solo acatando las normas aplicables a la organización, sino los principios éticos y morales que rigen la sociedad.

El principio de Eficiencia. Vela porque en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes o servicios se haga al mínimo costo con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.

El principio de Celeridad. Consiste en que uno de los principales aspectos sujeto a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna por parte de la organización, a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.

3.4.15 Respuestas a Riesgos.

Los medios a través del cual la organización decide gestionar riesgos individuales. Las principales categorías son: tolerar el riesgo; tratar el mismo reduciendo su impacto o posibilidad; transferirlo a otra organización o terminar la actividad que lo origina. Los controles internos son una forma de tratar un riesgo.

3.4.16 Riesgos.

Es el daño potencial que puede surgir por un proceso presente o evento futuro. Diariamente en ocasiones se lo utiliza como sinónimo de probabilidad, pero en el asesoramiento profesional de riesgo, el riesgo combina la probabilidad de que ocurra un evento negativo con cuánto daño dicho evento causaría.

Riesgo de Control. Riesgo de que ocurra un error material en una afirmación o cuenta de que no sea detectado en forma oportuna por el control interno.

Riesgo de Detección. Riesgo de que los procedimientos de los auditores los lleven a concluir que una afirmación no está materialmente equivocada, cuando de hecho ese error sí existe.

Riesgo Inherente. Riesgo de error material en una cuenta, aun cuando se aplicaron controles internos.

3.4.17 Seguridad Razonable.

Un término utilizado en auditoría que indica un alto, pero no absoluto, nivel de seguridad. La seguridad razonable es una forma de expresar la limitación en el diseño del Sistema de Control Interno, según la cual se toman acciones costo-efectivas para prevenir o detectar oportunamente errores o irregularidades dentro de un nivel de materialidad tolerable.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Cargo de los Encuestados

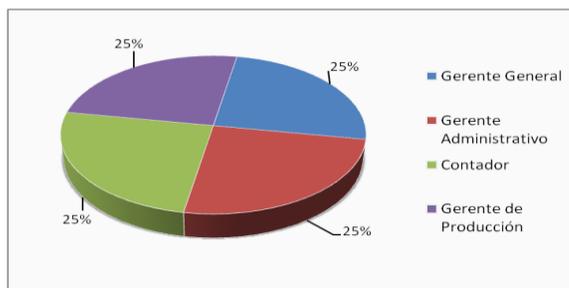
A. Pregunta N° 1: ¿Qué cargo desempeña en la Empresa?

B. Objetivo: Identificar el cargo que desempeña la persona encuestada de la Empresa Televisiva.

C. Presentación de Resultados. Cuadro N° 1

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente General	3	25%
Gerente Administrativo	3	25%
Contador	3	25%
Gerente de Producción	3	25%
TOTAL	12	100%

D. Presentación Gráfica. Gráfica N° 1



E. Análisis: Del estudio realizado se logró tener acceso a encuestar un 25% de Gerentes Generales, 25% Gerentes Administrativos, el 25% son Contadores y 25% restante son Gerentes de producción.

F. Interpretación: Los cargos que se identifican son los principales encargados de la ejecución del control interno, ya que, son las personas a las cuales se les confiaron la dirección y administración de la entidad en el logro de objetivos.

4.2 Operación o Actividades de las Empresas Televisivas

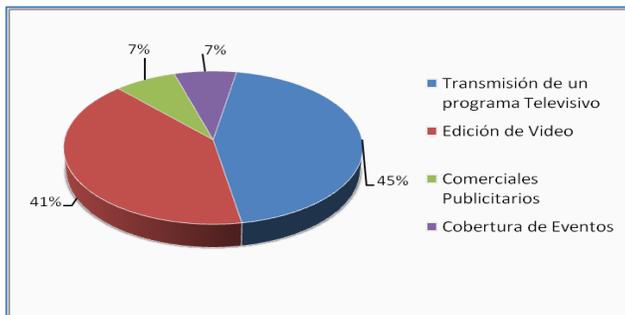
A. Pregunta N° 2: ¿Cuáles son las Operaciones que realiza la Empresa?

B. Objetivo: Identificar las actividades u operaciones que ofrecen las Empresas Televisivas.

C. Presentación de Resultados. Cuadro N° 2

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Transmisión de programas Televisivos Como Noticias, Deportes, Educativos, etc.	12	45%
Edición de Videos Publicitarios y Noticiosos	11	41%
Elaboración de Comerciales Publicitarios	2	7%
Cobertura de Eventos Sociales	2	7%
TOTAL	27	100%

D. Presentación Gráfica. Gráfica N° 2



E. Análisis: En la investigación realizada a las Empresas Televisivas, se constata que las operaciones que mayormente realizan son: Transmisión de Programas Televisivos con un 45%, Edición de Videos con un 41%, no con tanta frecuencia realizan Cobertura de Eventos ya que solo representa un 7% y los Comerciales Publicitarios el 7% restante.

F. Interpretación: Las operaciones son todas las actividades económicas que realiza la empresa para satisfacer necesidades e indispensables para la obtención de ganancias o utilidades. La diversificación de las operaciones la convierte en competitiva debido a la eficiencia y efectividad con que crean el producto o servicio.

4.3 Existencia de Estructura Organizativa

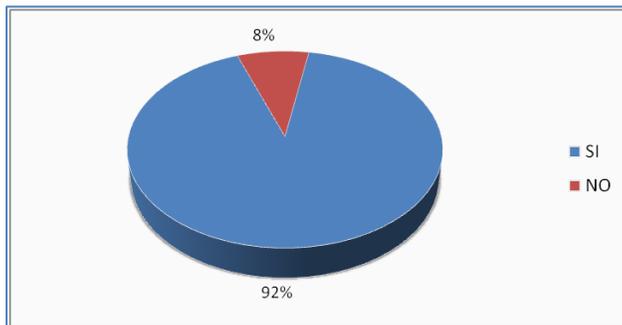
A. Pregunta N° 3: ¿Considera que la Estructura Organizacional que posee la Empresa es adecuada y se adapta a las necesidades de la misma?

Objetivo: Determinar si la Empresa Televisiva cuenta con una Estructura Organizacional.

B. Presentación de Resultados. Cuadro N° 3

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	92%
NO	1	8%
TOTAL	12	100%

D. Presentación Gráfica. Gráfica N° 3



E. Análisis: Con base a los resultados obtenidos en la investigación, se determinó que el 92% de encuestados de las empresas televisivas afirman que cuentan con una Estructura Organizacional adecuada y se adapta a las necesidades de las mismas y el 8% manifiesta lo contrario.

F. Interpretación: La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

4.4 Organigrama Documentado

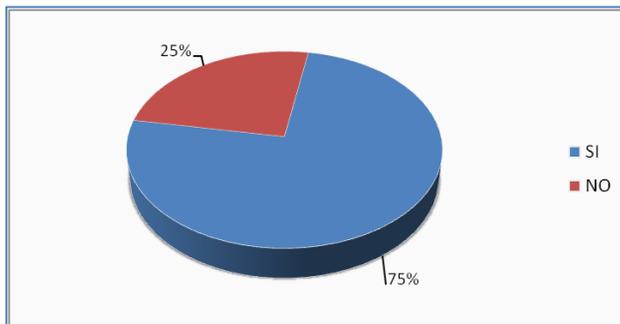
A. Pregunta N° 4: ¿Posee la Empresa un organigrama en el que se determine el nivel de autoridad, responsabilidad y funciones de los empleados?

B. Objetivo: Identificar la existencia de un organigrama en las Empresas Televisivas.

C. Presentación de Resultados. Cuadro N° 4

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	75%
NO	3	25%
TOTAL	12	100%

D. Presentación Gráfica. Gráfica N° 4



E. Análisis: Según la encuesta realizada se constató que la mayoría de las Empresas Televisivas cuentan con un organigrama en el que se determine el nivel de autoridad, responsabilidad y funciones de los empleados afirmando un 75% y el 25% manifiesta que no lo posee.

F. Interpretación: Un organigrama incluye delegar o encargar en otra persona la autoridad formal y la responsabilidad para realizar ciertas actividades dentro del grupo. Esto para prevenir y o reducir el riesgo de errores o irregularidades, principalmente evitar fraudes internos.

4.5 Manuales de Funciones

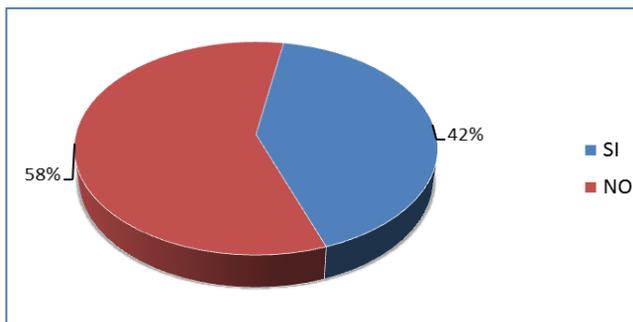
A. Pregunta N° 5: ¿Posee la Empresa Manuales de Funciones los cuales sirven de instrucción y guía al personal en el desempeño de labores?

B. Objetivo: Definir si las Empresas Televisivas utilizan un Manual de Funciones para el desempeño de labores.

C. Presentación de Resultados. Cuadro N° 5

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	42%
NO	7	58%
TOTAL	12	100%

D. Presentación Gráfica. Gráfica N° 5



E. Análisis: Mediante el estudio realizado se obtuvo del total que el 58% de los encuestados en las Empresas Televisivas manifiestan que no poseen Manuales de Funciones los cuales sirven de instrucción y guía al personal en el desempeño de labores, mientras que el 42% lo poseen.

F. Interpretación: Un manual de funciones es un instrumento de apoyo para organizar, distribuir actividades y definir claramente las funciones de cada puesto, asimismo, la forma en que las mismas deberán ser ejecutadas para lograr los objetivos y metas propuestas de la institución, en un período determinado.

4.6 Reglamento Interno de Trabajo

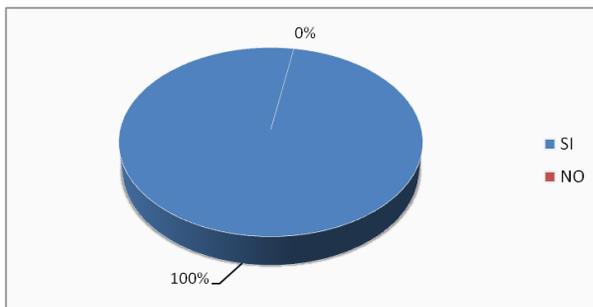
A. Pregunta N° 6: ¿Existe en la Empresa un Reglamento Interno de Trabajo?

B. Objetivo: Determinar la existencia de un Reglamento Interno de Trabajo de tipo documental en las Empresas Televisivas.

C. Presentación de Resultados. Cuadro N° 6

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	0	0%
TOTAL	12	100%

D. Presentación Gráfica. Gráfica N° 6



E. Análisis: Con base a los resultados obtenidos en la investigación, se determinó que el 100% de encuestados de las Empresas Televisivas consideran que cuentan con un Reglamento Interno de Trabajo.

F. Interpretación: El Reglamento Interno de trabajo es un documento de suma importancia en toda empresa, debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador. Es esencial para el buen funcionamiento de actividades, que todo el personal debe conocerlo y aplicarlo al pie de la letra.

4.7 Manual de Políticas y Procedimientos

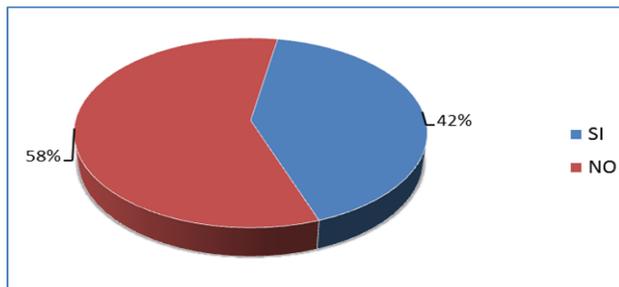
A. Pregunta N° 7: ¿Existen un Manual de Políticas y Procedimientos establecidos en la Empresa?

B. Objetivo: Identificar si las Empresas Televisivas cuentan con un Manual de Políticas y Procedimientos.

C. Presentación de Resultados. Cuadro N° 7

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	42%
NO	7	58%
TOTAL	12	100%

D. Presentación Gráfica. Gráfica N° 7



E. Análisis: Según el resultado obtenido en la encuesta realizada se logró identificar del total de encuestados que un 58% manifiestan que no existe un Manual de Políticas y Procedimientos establecido en la Empresa, mientras que el 42% restante expresa que no poseen.

F. Interpretación: El manual de Políticas y Procedimientos es un documento que incluye las acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias. Y así pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones de la empresa.

4.8 Fortalezas de la Empresa Televisiva

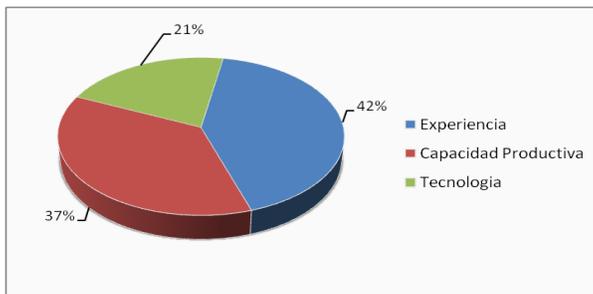
A. Pregunta N° 8: ¿Cuáles son las Fortalezas con las que cuenta la Empresa para ser Competitiva en el mercado?

B. Objetivo: Mencionar las fortalezas o atributos con que cuenta las Empresas Televisivas para ser competitiva.

C. Presentación de Resultados. Cuadro N° 8

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Experiencia	8	42%
Capacidad Productiva	7	37%
Tecnología	4	21%
TOTAL	19	100%

D. Presentación Gráfica. Gráfica N° 8



E. Análisis: Con base a los resultados obtenidos en la investigación, los encuestados manifiestan que las fortalezas más notables con las que cuentan son Experiencia con el 42%, en segundo lugar la Capacidad Productiva con el 37%, mientras que pocos manifestaron tener como fortaleza la tecnología con el 21% restante.

F. Interpretación: Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o empresa de otros de igual clase, que son útiles en el logro de objetivos, y brindan competitividad a la entidad ante las demás empresas de su giro, además de ser preferente ante un público que exige el servicio con calidad y eficiencia.

4.9 Selección, Capacitación y Supervisión del Personal

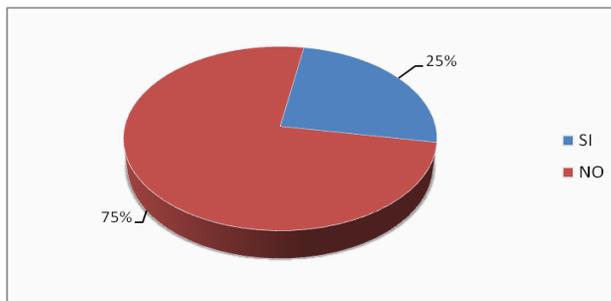
A. Pregunta N° 9: ¿Para contratar personal posee la Empresa un programa de reclutamiento, selección, inducción y supervisión del personal?

B. Objetivo: Indicar que las Empresas Televisivas cuentan con un programa de reclutamiento, selección, inducción y supervisión de personal.

C. Presentación de Resultados. Cuadro N° 9

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	25%
NO	9	75%
TOTAL	12	100%

D. Presentación Gráfica. Gráfica N° 9



E. Análisis: En el estudio realizado del total de encuestados se determinó que un 75% manifiestan que no cuentan con un programa para contratar personal posee la empresa un programa de reclutamiento, selección, inducción y supervisión del personal, mientras que el 25% restante expresan que lo poseen.

F. Interpretación: El Reclutamiento es el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización. Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos.

4.10 Manuales de Control Interno

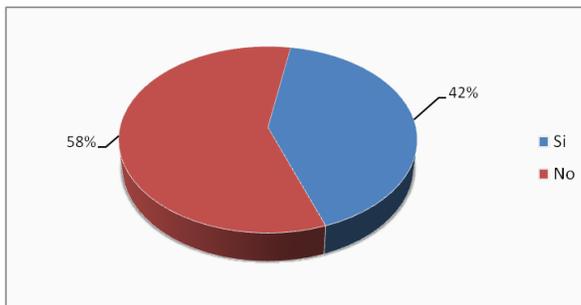
A. Pregunta N° 10: ¿Poseen Manuales de aplicación de Control Interno?

B. Objetivo: Identificar si las Empresas Televisivas poseen Manuales de aplicación de Control Interno.

C. Presentación de Resultados. Cuadro N° 10

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	42%
NO	7	58%
TOTAL	12	100%

D. Presentación Gráfica. Gráfica N° 10



E. Análisis: Mediante la investigación realizada se logró identificar que el 58% de los encuestados en las Empresas Televisivas, manifestaron no poseer Manuales de Aplicación de Control Interno, y el 42% restante expresaron que si poseen.

F. Interpretación: El Manual de Control Interno contiene en forma ordenada y sistematizada las instrucciones e información sobre políticas, funciones, sistemas, procedimientos y actividades de Control Interno, mediante documentos que ayudan a las Empresas al logro de objetivos, confiabilidad de la integridad en la información, salvaguarda y uso eficiente de activos.

4.11 Control Interno utilizado en la Empresa

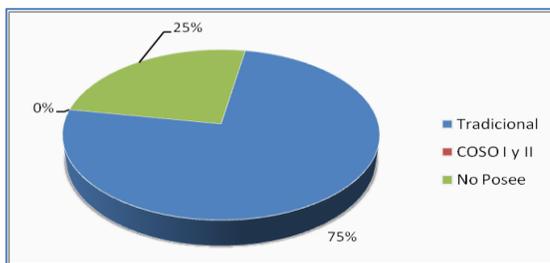
A. Pregunta N° 11: ¿Qué tipo de Control Interno se aplica en la Empresa?

B. Objetivo: Establecer el tipo o modelo de Control Interno practicado por las Empresas Televisivas.

C. Presentación de Resultados. Cuadro N° 11

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tradicional	9	75%
COSO I y II	0	0%
No posee	3	25%
TOTAL	12	100%

D. Presentación Gráfica. Gráfica N° 11



E. Análisis: De los resultados obtenidos, el 75% de los encuestados afirman utilizar un modelo de Control Interno Tradicional, el 25 % no posee modelo de Control Interno y el 0% significa que las personas desconocen el modelo COSO I y II.

F. Interpretación: Existen enfoques basados a la experiencia y costumbres del pasado llamados tradicionales, y un enfoque basado cuyo fin es proporcionar un grado de seguridad razonable para la consecución de objetivos definidos, haciendo referencia al modelo COSO I y II, que permite asegurar la exactitud y confiabilidad de los datos contables, proteger los recursos contra el desperdicio, el fraude o el uso ineficiente, eficacia y eficiencia de las operaciones y asegurar el cumplimiento de las políticas normativas económicas de la entidad.

4.12 Control Interno

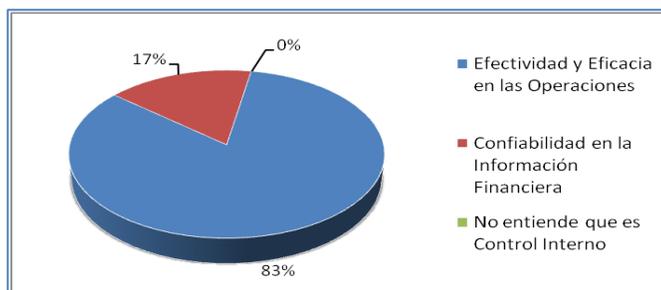
A. Pregunta N° 12: ¿Qué entiende usted por Control Interno?

B. Objetivo: Analizar si el encargado de departamento o la Gerencia de las Empresas Televisivas tienen conocimiento de Control Interno.

C. Presentación de Resultados. Cuadro N° 12

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Efectividad y Eficacia de las Operaciones	10	83%
Confiabilidad en la Información Financiera	2	17%
No entiende que es Control Interno	0	0%
TOTAL	12	100%

D. Presentación Gráfica. Gráfica N° 12



E. Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos el 83% considera que el Control Interno se define como Efectividad y Eficiencia en las Operaciones, el 17% cree que el Control Interno genera Confiabilidad en la Información Financiera, mientras que ningún encuestado desconoce que es Control Interno.

F. Interpretación: El Control Interno es un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización. Tales objetivos son eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de normas y finalmente salvaguarda de activos.

4.13 Evaluación del Control Interno

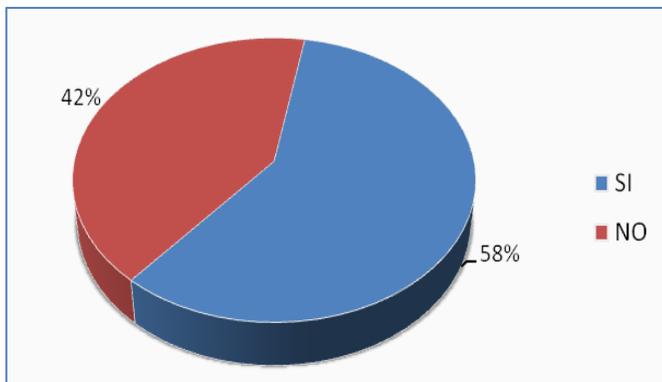
A. Pregunta N° 13: ¿La Empresa realiza Evaluación del Control Interno?

B. Objetivo: Determinar si la Gerencia o Encargado de Departamento, Auditor Interno o Auditor Externo realiza evaluación de Control Interno.

C. Presentación de Resultados. Cuadro N° 13

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	58%
NO	5	42%
TOTAL	12	100%

D. Presentación Gráfica. Gráfica N° 13



E. Análisis: Puede observarse que de las personas encuestadas un 58% manifiesta que en las empresas televisivas se efectúa evaluación de control interno, mientras que la diferencia, es decir el 42% no la realiza.

F. Interpretación: La revisión es principalmente un proceso de obtención de información respecto a la organización y de los procedimientos prescritos y pretende servir como base para las pruebas de control y para la evaluación del sistema. La información requerida para este objeto normalmente se obtiene a través de entrevistas, manuales de procedimientos, descripción de puestos, diagramas de flujo. En las Empresas Televisivas la evaluación es realizada por Auditoría Interna, al estar carente de área tan importante la responsabilidad recae sobre el Auditor Externo.

4.14 Necesidad de Documento o Manual de Control Interno

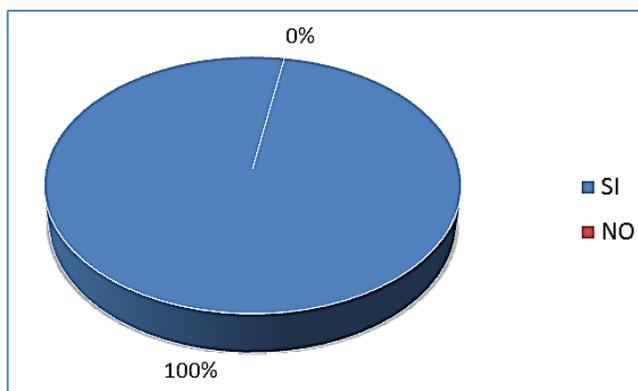
A. Pregunta N° 14: ¿Considera usted necesario que se formule un documento que contenga, de forma detallada y actualizada, los procedimientos para el Control Administrativo y Contable con base a COSO I y II?

B. Objetivo: Evaluar si existe la necesidad de poseer un documento para el control administrativo y contable con base COSO I y II que beneficie la operatividad de las Empresas Televisivas.

C. Presentación de Resultados. Cuadro N° 14

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	0	0%
TOTAL	12	100%

D. Presentación Gráfica. Gráfica N° 14



E. Análisis: Como resultado de las respuestas obtenidas, el 100% de las personas encuestadas suponen que debería elaborarse un manual de Control Interno para mejorar los procedimientos y la operatividad de la Empresa.

F. Interpretación: Un manual con base a COSO I y II reúne el conjunto de políticas, procedimientos y técnicas de control interno o control de gestión instauradas en las empresas para lograr mitigar los riesgos inherentes a las operaciones realizadas, aportando una seguridad razonable a fin de alcanzar una adecuada organización administrativa, eficiencia operativa, confiabilidad de los reportes, apropiada identificación y administración de los riesgos y cumplimiento de las disposiciones legales regulatorias que le son aplicables.

4.15 Monitoreo de Control Interno

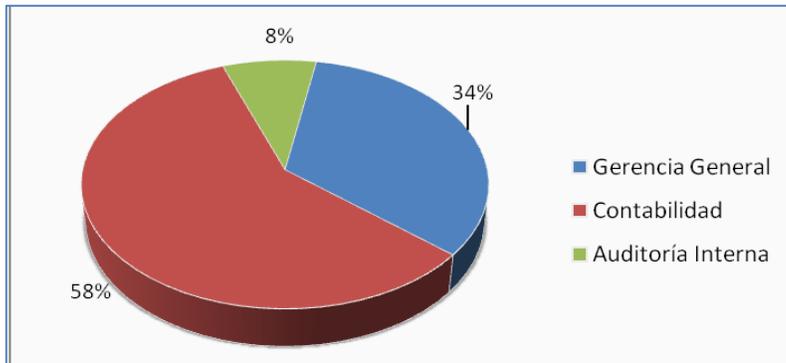
A. Pregunta N° 15: ¿Qué unidad es la responsable de monitorear la ejecución de los Controles Contables dentro de su Empresa?

B. Objetivo: Identificar la unidad responsable de monitorear la ejecución de los controles contables dentro de las Empresas Televisivas.

C. Presentación de Resultados. Cuadro N° 15

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerencia General	4	34%
Contador	7	58%
Auditor Interno	1	8%
TOTAL	12	100%

D. Representación Gráfica. Gráfica N° 15



E. Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos el 58% de los encuestados contestó que el Contador es el encargado de monitorear el Control Interno contable de la empresa, el 34% menciona que es la Gerencia General y finalmente el 8% considera que es Auditoría Interna.

F. Interpretación: Monitorear es el proceso que evalúa la calidad del Control Interno en el tiempo, y por supuesto la encargada de evaluar el Control Interno en las empresas, para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. En las empresas bien organizadas, el monitoreo debe efectuarlo Auditoría Interna con apoyo del Área de Contabilidad, en su ausencia debe ser la Gerencia General en coordinación con todos los encargados de áreas de la Empresa.

4.16 Áreas Vulnerables o críticas de Control Interno

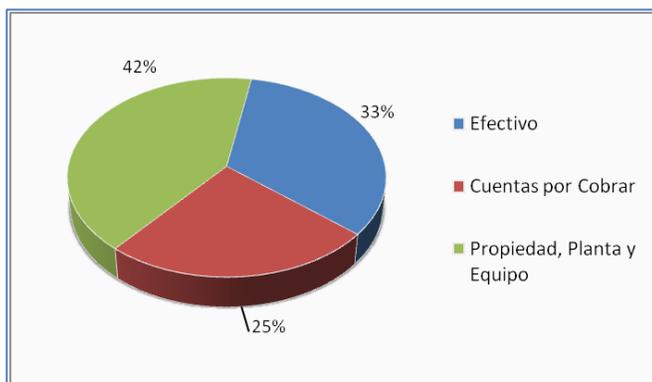
A. Pregunta N° 16: ¿De las siguientes áreas cual considera más vulnerables, para tener más énfasis en la aplicación del Control Interno?

B. Objetivo: Detectar las áreas más vulnerables de las Empresas Televisivas para tener mayor énfasis en la aplicación del Control Interno.

C. Presentación de Resultados. Cuadro N° 16

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Efectivo	4	33%
Cuentas por Cobrar	3	25%
Propiedad Planta y Equipo	5	42%
TOTAL	12	100%

D. Presentación Gráfica. Gráfica N° 16



E. Análisis: Del total de personas encuestadas el 42% considera que el área crítica al que debe ponerse mayor énfasis es el la Propiedad, Planta y Equipo, el 33% el Efectivo y el 25% restante las Cuentas por Cobrar.

F. Interpretación: El área crítica es el que presenta deficiencias de Control Interno contable, financiero u operacional, donde se destacan el equipo para la Producción Televisiva y Tecnológico, por su importancia en la operatividad, debido a que un daño en el mismo puede generar un cese en el servicio proporcionado.

En un área crítica se supone que todas las operaciones o actividades que allí se realizan, son posibles hallazgos de auditoría operacional es decir, estarán afectadas negativamente en su efectividad o eficacia, economía y eficiencia.

4.17 Estado de Contador de la Empresa

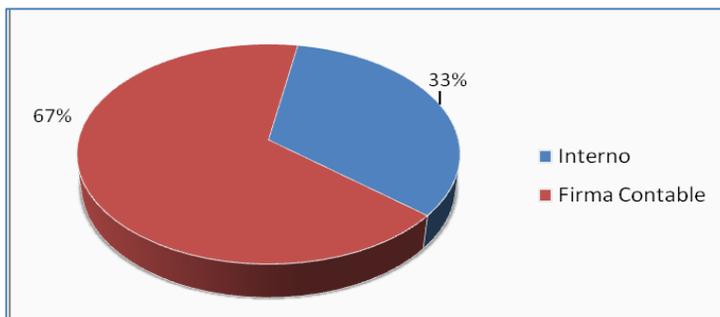
A. Pregunta ° 17: ¿El Contador de la Empresa es dependiente o externo?

B. Objetivo: Determinar si el contador que brinda sus servicios en la empresa es dependiente o pertenece a una Firma Contable.

C. Presentación de Resultados. Cuadro N° 17

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Interno	4	33%
Firma Contable	8	67%
TOTAL	12	100%

D. Presentación Gráfica. Gráfica N° 17



E. Análisis: De los resultados obtenidos, del total de encuestados el 67% asegura que el Contador de la Empresa Televisiva es de tipo Externo es decir de una Firma Contable y el 33% es Interno, en otras palabras dependiente.

F. Interpretación: El desarrollo de la contabilidad se realiza con dependencia dentro de las instalaciones de la empresa, y puede realizarse de tipo externa permitiendo esa responsabilidad a firmas contables y de auditoría. En las Empresas para tener efectividad, lo recomendable es que el Contador sea de tipo Interno, porque conoce y se familiariza con los procedimientos de la entidad, facilitando la aplicación de controles.

4.18 Control Interno y Evaluación de Riesgos

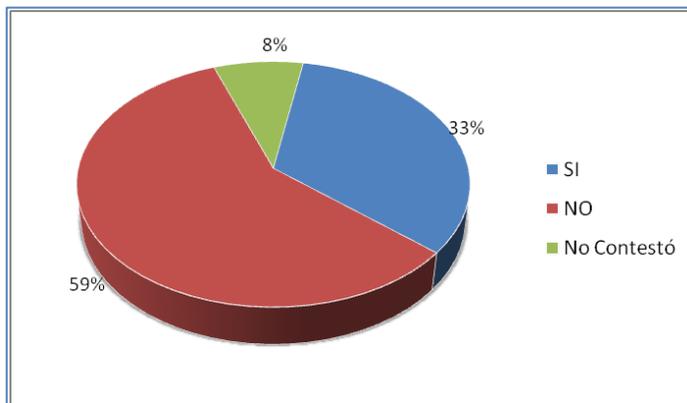
Pregunta N° 18: ¿Posee procedimientos de Control Interno para la Evaluación de Riesgos en los procesos que ejecuta la entidad?

B. Objetivo: Identificar la existencia de procedimientos de Control Interno basados en Riesgos.

C. Presentación de Resultados. Cuadro N° 18

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	33%
NO	7	59%
No Contestó	1	8%
TOTAL	12	100%

D. Presentación Gráfica. Gráfica N° 18



E. Análisis: De los resultados obtenidos del total de encuestados el 59% afirma que no existen procedimientos de Control Interno basados en riesgos en las Empresas Televisivas, el 33% contestó que existen controles en su entidad y el 8% no contestó a la pregunta planteada.

F. Interpretación: Los procedimientos de Control Interno son procesos llevados a cabo por la dirección, los gerentes y el resto del personal destinado a establecer estrategias para toda la empresa, diseñado para identificar eventos potenciales que pudieran afectar a la entidad, y administrar los riesgos para que estén dentro de los límites de disposición al riesgo, a fin de proporcionar una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos de la organización.

4.19 Competencia de Empresas Televisivas

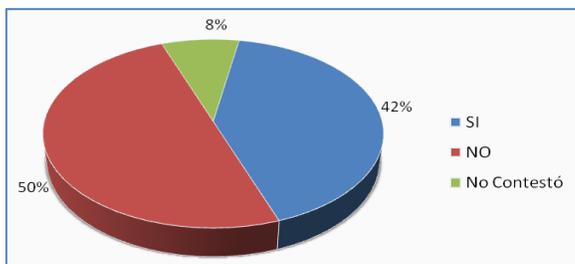
A. Pregunta N° 19: ¿Considera que en la ciudad de San Miguel, las Empresas Televisivas representan una amenaza competitiva para esta entidad?

B. Objetivo: Identificar si las Empresas consideran el Riesgo de Competencia ante la existencia de las otras entidades dedicadas al rubro Televisivo.

C. Presentación de Resultados. Cuadro N° 19

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	42%
NO	6	50%
No Contestó	1	8%
TOTAL	12	100%

D. Presentación Gráfica. Gráfica N° 19



E. Análisis: Del total de personas encuestadas el 5% considera que las otras Empresas no son competitivas, significa que no consideran el riesgo de competencia, el 42% considera que lo son, incrementando el interés en el riesgo y el 8% restante no contestó.

F. Interpretación: La competencia está integrada por las Empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. El riesgo de competencia es de tipo externo, enfocado en los cambios y mejoras de las Empresas del mismo giro, considerando los nuevos, los actuales y los futuros competidores.

4.20 Recurso Tecnológico y Riesgo

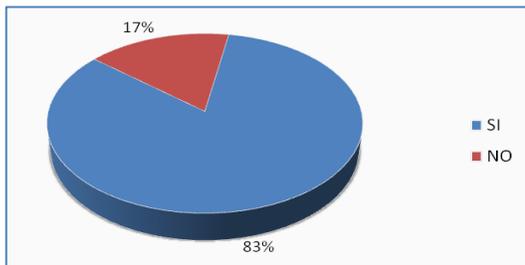
A. Pregunta N° 20: ¿Cuenta la Empresa con el Recurso Tecnológico ideal para el desarrollo de sus actividades?

B. Objetivo: Identificar si las Empresas consideran importante el recurso tecnológico y el riesgo tecnológico para un mejor desarrollo de actividades.

C. Presentación de Resultados. Cuadro N° 20

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	83%
NO	2	17%
TOTAL	12	100%

D. Presentación Gráfica. Gráfica N° 20



E. Análisis: De los resultados adquiridos del total de encuestados el 83% considera que el recurso tecnológico es el adecuado para realizar las actividades televisivas, lo que significa que no hay medidas que controlen el riesgo tecnológico y el 17% afirma lo contrario.

F. Interpretación: El riesgo tecnológico se define como la pérdida ocasional por interrupción, falla o daño que se derivan de los sistemas de información y plataformas tecnológicas que una organización dispone para prestar sus servicios ordinarios, siendo necesario la actualización y mejora tanto de recursos tangibles e intangibles para estar a la vanguardia.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE DISEÑO DE MANUAL DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO- CONTABLE CON BASE A ENFOQUE COSO I Y II APLICADO A LAS EMPRESAS TELEVISIVAS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.

5.1. Fase I: Plan General

Introducción

En la fase I se exhiben generalidades, los objetivos a los que está encaminado el manual, los procedimientos que se llevaran a cabo indicando la persona responsable para efectuarlo, igualmente para la realización de esas operaciones, el alcance o importancia del mismo, además se propone utilizar Flujogramas los cuales representan en forma sencilla la comprensión de la secuencia de los movimientos o situaciones de la realización de la operación a realizar, finalmente los formatos de documentos que son utilizados para facilitar la aplicación de procedimientos de Control Interno.

1. Generalidades

El presente manual de Control Interno está destinado al fortalecimiento de los procedimientos en las Empresas Televisivas de la ciudad de San Miguel, es una herramienta de apoyo para la administración, ya que, además de constituir un marco de referencia que facilita la tarea de mandos medios y superiores, también proporciona información y conocimiento a otros miembros dentro de la empresa.

La labor de Control Interno es responsabilidad de la gerencia, tanto de emplearlo como de actualizarlo, sin embargo se detectó que las Empresas Televisivas presentan dificultades en la aplicación de procedimientos efectivos, debido a esto el trabajo de investigación pretende dar solución a la dificultad, proporcionando un Manual para mejorarlo y fortalecer a las Empresas Televisivas.

El manual de procedimientos de control interno constituye una herramienta técnica administrativa de mucha utilidad, la cual ha sido elaborada bajo un criterio de uniformidad, es decir, que cualquier entidad interesada dentro del sector a quien está dirigido pueda adoptarlo en el momento que los administradores lo consideren necesario.

Debe tomarse en cuenta que la aplicación de un Manual de Control Interno basado en el Informe COSO I y II para las Empresas Televisivas, es de carácter voluntario y de acuerdo a las exigencias del mejoramiento continuo de sus operaciones, logrando así el cumplimiento de sus objetivos y metas.

2. Importancia de la Propuesta

El manual de Control Interno está basado en el modelo COSO I y II, el cual permitirá desarrollar una gestión empresarial eficiente, mediante la aplicación de controles, verificación de cumplimiento de objetivos, políticas y procedimientos, la evaluación de las operaciones y el análisis de los resultados para la toma de decisiones. De acuerdo a los avances tecnológicos y logros obtenidos por la globalización es de vital importancia

que los empresarios tengan como herramienta un Manual de Control basado en el Informe COSO I y II, para que ayude a prevenir problemas o irregularidades.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Desarrollar la propuesta de un Manual de Control Interno basado en el Marco Integrado de COSO I y II, para el fortalecimiento de Procedimientos de las Empresas Televisivas de la ciudad de San Miguel.

3.1 Objetivos Específicos

- Proporcionar a las Empresas Televisivas una herramienta que contribuya a fortalecer el Control Interno administrativo y contable.
- Elaborar un manual de procedimientos aplicados al Control Interno de las Empresas Televisivas en base a enfoque COSO I y II.
- Diseñar un manual que permita detectar los riesgos internos y externos a los que la empresa puede ser susceptible, para prevenir sus efectos, y tomar acciones que permitan controlarlos.
- Elaborar formularios que faciliten el registro de actividades y mejoren los procedimientos de Control Interno.

4. Alcance

El manual de Control Interno con base al informe COSO I y II, será aplicable por parte de la Gerencia General o empleados que tengan la capacidad técnica para emplearlo, de cada una de las empresas que conforman el sector Televisivo de la ciudad de San Miguel.

5. Responsables

Dentro de las Empresas Televisivas los pilares son la Gerencia General en conjunto con la Gerencia Administrativa y Gerencia Financiera, siendo los responsables de revisar, modificar y actualizar el Manual de Control Interno por lo menos una vez al año.

Los encargados de difundir la aplicación de manual de Control Interno son los Gerentes o encargados de cada área de la empresa, así mismo son responsables de la supervisión de su cumplimiento, porque todo el elemento humano tiene el deber de la consecución de objetivos en la entidad.

6. Flujogramas del Manual

Se han elaborado Flujogramas que representan en forma gráfica, los pasos a seguir respecto de los procedimientos en algunas actividades tales como: selección de personal, servicio de publicidad, elaboración de planillas, informes de retenciones respecto a impuestos aplicados a planillas y servicios eventuales. Flujogramas para el control de

efectivo y registro, codificación, custodia del equipo de producción y activo fijo, cuentas por cobrar, compras, mantenimiento de repetidoras de la Televisora.

7. Formularios del Manual

Se han proporcionado formatos que serán la base para la mejora del Control Interno en algunas actividades contables identificadas tales como el registro y depreciación del equipo del área de producción y de la empresa, control de clientes, control de bancos, control de efectivo, control de préstamos, control de compras y control de ingresos.

5.2. Fase II: Desarrollo de Los Componentes del Coso II

Introducción

En esta fase se ha desarrollado la aplicación de los ocho componentes COSO II, también llamado COSO-ERM, con el único propósito de que las Empresas Televisivas de la ciudad de San Miguel ubiquen sus operaciones en base a una estructura organizativa apropiada para sus actividades, que posean valores éticos, así como a cumplir con las partes internas y externas, además deberán identificar aquellos eventos internos y externos que den lugar a riesgos que afecten sus operaciones y la respuesta que deben dar a estos riesgos como una alternativa de solución. Asimismo 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.

1. Aplicación de los Componentes

Para empezar debe mencionarse que el manual se ha preparado para que sea aplicable sobre la base de la evaluación de los objetivos que definen el Control Interno, relacionados con cada uno de los componentes y los niveles de la Empresa.

2. Aplicación de COSO I y II en las Empresas Televisivas

2.1 Ambiente Interno o Entorno Interno

Para reforzar el ambiente de control dentro de las Empresas Televisivas de la ciudad de San Miguel, se consideran los siguientes aspectos:



Fuente: Elaboración propia

a) Filosofía y Cultura de Gestión de Riesgo y Control

La filosofía representa las creencias compartidas y las actitudes que caracterizan como las Empresas Televisivas consideran el riesgo en todas las actividades, reflejando sus valores influenciando su estilo de operar; con la finalidad de hacer del conocimiento del personal la naturaleza y actividades de la Empresa, lo relacionado al riesgo es detallado en la aplicación de componentes de evaluación y respuesta a riesgos.

b) Nivel de Riesgo que Asume la Gerencia

Es la cantidad de riesgo en un nivel alto que una empresa esté dispuesta a aceptar para el logro de sus objetivos; dicha cantidad se encuentra considerada en el establecimiento de la estrategia permitiendo el alineamiento de la Empresa y sus recursos. Dichos riesgos son expresados por la administración en términos cuantitativos o cualitativos, detallado en componentes evaluación y respuesta a riesgos.

c) Integridad y Valores Éticos

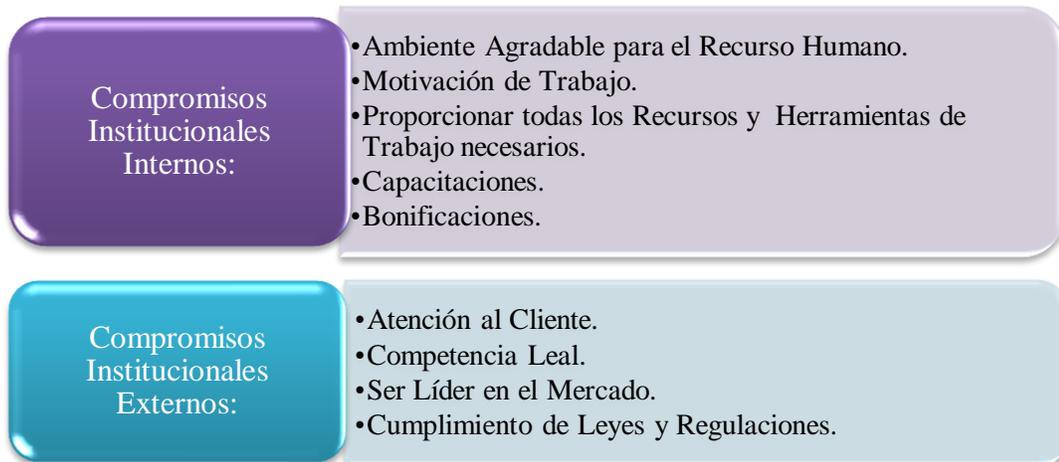
Una Empresa en búsqueda de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos debe basarse en juicios, preferencias y estilos; la integridad y el compromiso con los valores éticos influyen esas preferencias y juicios. La conducta ética y la integridad administrativa son producto de la cultura empresarial incluyendo estándares de ética y comportamiento los cuales deben ser comunicados al personal y puestos en práctica.

c.1) Valores Éticos Institucionales.

Los valores éticos institucionales para las Empresas Televisivas de la ciudad de San Miguel deben estar basados en el desarrollo de una cultura de confianza y fidelidad de los empleados hacia el trabajo en equipo, los valores deben darse a conocer para su cumplimiento y aplicación dentro de la Empresa, siendo útil un Código de Conducta (**Anexo 1.4**) que amplíe todos los puntos importantes.

c.2) Compromiso Institucional.

El compromiso de responsabilidad para las Empresas Televisivas de la ciudad de San Miguel es de suma importancia en el cumplimiento de las obligaciones que adquiere con las partes internas y externas de la organización, deberá observar estricto cumplimiento de tiempos y metas para hacerle frente a sus compromisos.



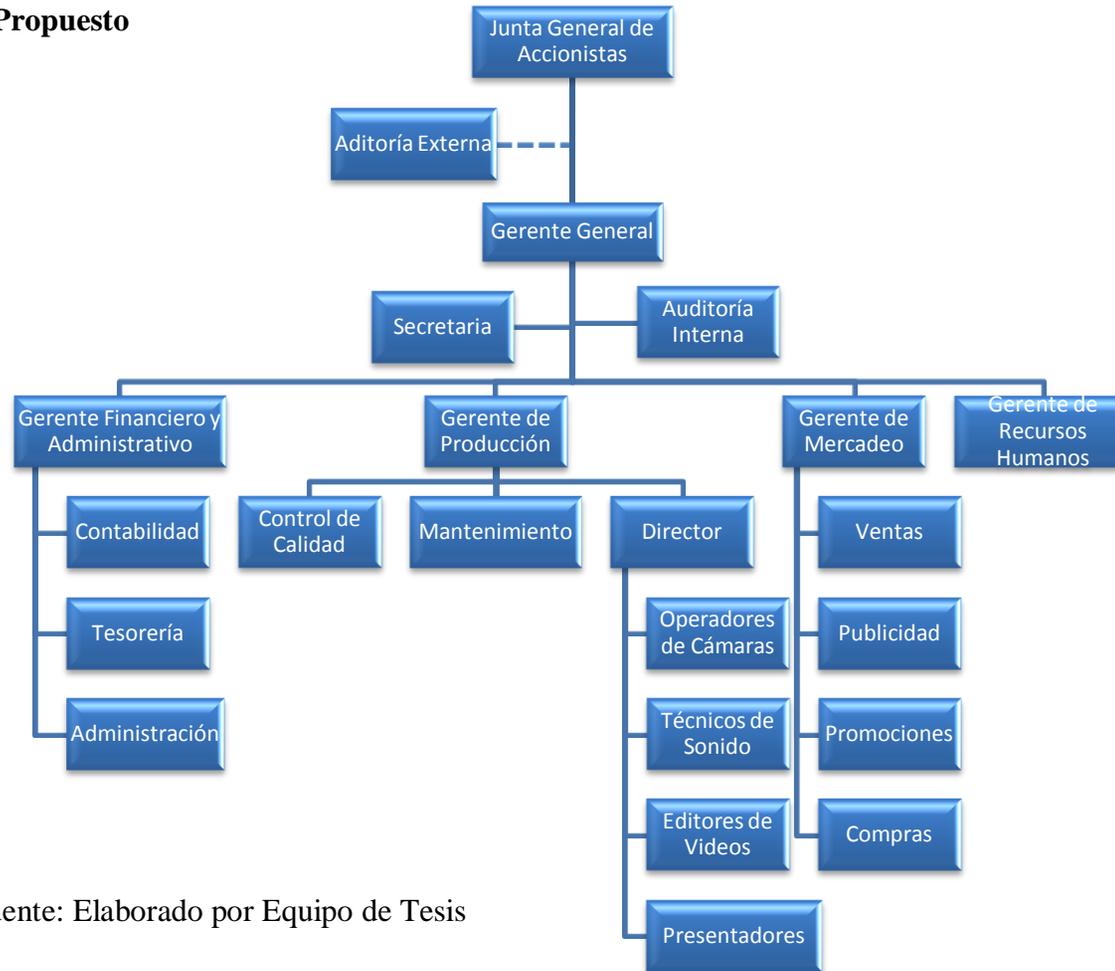
d) Compromiso de Competencia Profesional

En la actualidad el profesional competitivo debe poseer conocimientos y habilidades que le permitan realizar eficientemente el trabajo asignado. El grado de competencia del personal de la Empresa será mayor en la medida en que estos cuenten con inteligencia, capacitación continua y experiencia profesional; lo cual ayuda a la formación del juicio necesario para desempeñarse adecuadamente.

e) Estructura Organizativa

El establecimiento de niveles jerárquicos, la segregación de funciones, delimitación de responsabilidades y delegación de autoridad de una Empresa se encuentran definidas en su estructura organizacional, la cual dependerá del tamaño y la naturaleza de sus actividades. El éxito de una empresa depende de su estructura organizacional, de la habilidad para proporcionar el flujo de información para administrar sus actividades y del conocimiento y la experiencia de los administradores para el logro de objetivos.

e.1) Organigrama Propuesto



Fuente: Elaborado por Equipo de Tesis

Elaborado por: _____	Revisado por: _____	Autorizado por: _____
----------------------	---------------------	-----------------------

f) Manual de Descripción de Puestos.

El Manual de Descripción de Puestos (**Anexo 2.1**) propuesto para las Empresas Televisivas, detalla las funciones básicas y elementales que cada elemento de la Estructura Organizacional debe realizar.

Contribuye a la orientación del personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas de adscripción. Proporciona un esquema funcional para efectos de realizar estudios de reestructuración administrativa, cuando sea necesario, al interior de las mismas.

g) Manual de Procedimientos.

El Manual de Procedimientos (**Anexo 2.2**) propuesto para las Empresas Televisivas, es un instrumento de apoyo y consulta, en el funcionamiento administrativo, técnico, operativo, comercial e institucional, al establecer en forma ordenada, detallada y secuencial, las operaciones y procedimientos realizados por las Empresas.

2.2. Establecimiento de Objetivos

2.2.3. Objetivos

Objetivos Estratégicos:

- Desarrollar un proceso que permita identificar las fortalezas y debilidades de los sistemas de control interno y de contabilidad que sirvan como base para determinar las operaciones realizadas por las Empresas Televisivas.
- Verificar que se estén cumpliendo los Controles Internos establecidos en las Empresas Televisivas.
- Formular recomendaciones dirigidas al fortalecimiento de las políticas de prestación de servicios.

Objetivos Operacionales:

- Establecer si la Empresa utiliza un sistema adecuado en el manejo de efectivo.
- Determinar si tienen un control adecuado de los suministros y equipo utilizado en la prestación de servicios y realización de programas televisivos.
- Evaluar el control interno para fortalecer las áreas críticas en las operaciones que realizan las Empresas Televisivas.
- Identificar las acciones y comportamientos que no corresponden a los estándares de calidad implantados por la Empresa y que originan los problemas y deficiencias de la organización en los componentes de control interno.

Objetivos de Cumplimiento:

- Establecer el cumplimiento de las políticas contables establecidas por Empresa Televisiva.
- Verificar que los Principios de Contabilidad hayan sido aplicados en forma consistente y expresar una opinión acerca del manejo financiero.
- Que la Empresa se sujete a las Obligaciones establecidas por las Leyes Vigentes.

Objetivos de Información:

- Mantener un flujo de información continua y eficaz con respecto a las fortalezas y debilidades que tiene la empresa a las personas encargadas de las áreas principales.
- Determinar la razonabilidad de los estados financieros mediante información complementaria con la finalidad.
- Emitir un informe sobre la efectividad de control interno en la Empresa Televisiva.

2.3. Identificación de Eventos

2.3.1. Matriz de Eventos

INTERNOS	EXTERNOS
Liquidez.	Riesgo Crediticio.
Imagen de la Empresa.	Tasas de Interés Altas.
Información Confiable.	Riesgo Cambiario.
Ambiente Interno de Trabajo.	Catástrofes Naturales.
Información Confidencial.	Política.
Inconsistencias Contables.	Tecnología.
Mercadeo y Atención al Cliente.	Alianzas Empresariales.
Capacitaciones para el Personal.	Competencia.
Disponibilidad de Recursos.	

2.4. Valoración del Riesgo

2.4.1. Análisis del Riesgo

Para la elaboración del análisis de riesgo, la empresa delegará la función al Gerente General con apoyo del Gerente Financiero, pues son quienes cuentan con conocimientos más sólidos sobre la materia. Dicho análisis de riesgo se dará a conocer a la Junta General de Accionistas como mínimo una vez al año para que sea considerado en la toma de decisiones. A continuación se presentan los ítems a evaluar en un análisis de riesgo:

Análisis del Riesgo.

FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN A LA EMPRESA TELEVISIVA	
RUBRO	RIESGO IDENTIFICADO
Tasas de Interés Altas.	Aumento en las tasas de interés de los créditos adquiridos.
Riesgo Cambiario.	Caída del dólar ante el euro.
Incendios.	Pérdida de activos. Daño a las instalaciones.
Huracanes.	Pérdidas cuantitativas. Pérdida de recurso humano por cobertura de noticias.
Inundaciones.	Pérdidas cuantitativas. Daño a los activos de la empresa.
Mal Clima Invernal.	Descargas eléctricas a causa del clima que genere el daño de los equipos. Daños de repetidoras.
Competencia	Pérdidas de clientes por errores internos. Emisión de menos pauta de la contratada. Servicios ofrecidos a menor valor.

Análisis del Riesgo.

FACTORES INTERNOS QUE AFECTAN A LA EMPRESA TELEVISIVA	
RUBRO	RIESGO IDENTIFICADO
Imagen de la Empresa.	Desconfianza en el público general. Pérdidas publicitarias.
Información Confiable.	Aceptación de la Audiencia televisiva.
Ambiente Interno de Trabajo.	No consecución de los objetivos trazados.
Información Confidencial.	Disminución de las ventas y no cumplimiento de metas y objetivos.
Recurso Humano.	Mal manejo de los equipos que genera el deterioro de los mismos. Pagos indebidos de planillas. Accidentes laborales por la necesidad del montaje del set e iluminación de los diferentes programas. Ausencia de un operario a su lugar de trabajo (productores, editores, operadores de master, camarógrafos, asistentes, y demás trabajadores del área de producción). El exceso de trabajo y desorden en el mismo, puede generar resultados deficientes.
Activos intangibles (propiedad intelectual).	Pérdidas o Daños de software

Análisis del Riesgo.

FACTORES INTERNOS QUE AFECTAN A LA EMPRESA TELEVISIVA	
RUBRO	RIESGO IDENTIFICADO
Recurso Tecnológico.	Daño en las computadoras de las salas de edición. Disminución de la calidad de las transmisiones. Bajo nivel competitivo ante las demás empresa. Cobertura reducida y Gastos por reparaciones.
Registros Contables Inadecuados.	Mala clasificación de las cuentas. Diferencias en la información manejada por tesorería y contabilidad.
Registros sin Soporte.	Falsedad en liquidez financiera. Multas.
Control Interno.	
<ul style="list-style-type: none"> Efectivo y Equivalente. 	Pérdidas de dinero circulante. Manejo Incorrecto del efectivo. Manipulación incorrecta de cuentas bancarias. Falta de liquidez para cubrir deudas.
<ul style="list-style-type: none"> Propiedad Planta y Equipo. 	Uso incorrecto de los Vehículos. Deterioro Acelerado de los vehículos, equipo de grabación y videos, antenas repetidoras y edificios. Deterioro de la estructura física del edificio que redundo en daño en los equipos. Deficiencia en los equipos de grabación portátil. Pérdida de Bienes de la Entidad

Análisis del Riesgo.

FACTORES INTERNOS QUE AFECTAN A LA EMPRESA TELEVISIVA	
RUBRO	RIESGO IDENTIFICADO
<ul style="list-style-type: none">• Depreciación.	Incorrecta aplicación de la depreciación al equipo. Vida útil errónea. Daño de los equipos de producción por cumplimiento de su vida útil.
<ul style="list-style-type: none">• Cuentas por Cobrar	Falta de liquidez económica. Probabilidad de no recuperar el efectivo.
<ul style="list-style-type: none">• Consumibles.	Pérdida de Consumibles. Consumibles dañados.
<ul style="list-style-type: none">• Obligaciones Tributarias (Retenciones)	Información financiera tomada como base de soporte no sea la definitiva No presentación de la declaración

2.4.2. Mapa de Riesgos

El mapa de riesgo es un instrumento metodológico mediante donde se identifica un conjunto ordenado y flexible de factores que pueden dar origen a irregularidades, en ocasiones a errores no intencionales y definitivamente a hechos fraudulentos y de corrupción, con los mapas de riesgo se califica la presencia del riesgo y se prevén sus posibles daños.

Es además una herramienta gerencial que puede adaptarse a las necesidades y objetivos de la empresa, identificando los distintos factores que lo integran y valorando la situación existente, es posible diseñar estrategias y acciones orientadas a transferir, controlar o minimizar la presencia de los posibles riesgos.

Mapa de Riesgos.

RIESGOS IDENTIFICADOS DE LAS EMPRESAS TELEVISIVAS
Tasas altas como resultado del deterioro de la economía a nivel mundial.
Cambios constantes en la devaluación del dólar ante el euro.
Falta de una adecuada estructura organizativa en la empresa.
Insolvencia económica debido a información inoportuna y poco confiable.
Incendios en los diferentes set de trabajo y en bodega.
Terremotos que dañen las instalaciones y repetidoras de la empresa.
Huracanes que pueden dañar las instalaciones del negocio y ocasionar siniestros a los reporteros y camarógrafos en coberturas especiales y dañar los medios de transporte.
Descargas eléctricas a causa del clima que genere el daño de los equipos.
Sustracción de información confidencial para la competencia.
Daños en el software para la edición y transmisión de programas televisivos, tanto los grabados como los realizados en vivo.
Daño en las computadoras de las salas de edición.
Daño de los equipos de producción por cumplimiento de su vida útil.
Recurso Tecnológico obsoleto de altos costos de mantenimiento, pérdida por competitividad, cobertura limitada a zonas seleccionadas.
Ausencia de un operario a su lugar de trabajo (productores, editores, operadores de master, camarógrafos, asistentes, y demás trabajadores del área de producción).

Mapa de Riesgos

RIESGOS IDENTIFICADOS DE LAS EMPRESAS TELEVISIVAS
Deterioro de la estructura física del edificio que redundará en daño en los equipos.
El exceso de trabajo y desorden en el mismo, puede generar resultados deficientes.
Aumento de los impuestos y multas, tanto municipales como estatales.
Pérdida de la información contable.
Diferencias en la información manejada por tesorería y contabilidad.
Pérdida de Bienes de la Entidad.
Pérdidas de clientes por errores internos.
Emisión de menos pauta de la contratada.
Información financiera tomada como base de soporte no sea la definitiva
No presentación de declaraciones tributarias

2.4.3. Matriz de Riesgos

Las Empresas Televisivas de la ciudad de San Miguel, se enfrentan a posibles riesgos identificados para ese sector, los cuales tienen una incidencia o impacto en el logro de sus objetivos. Es por ello que la empresa debe identificar los riesgos y evaluar el posible impacto, buscar la manera de mitigar ese impacto de tal forma que sea lo más mínimo posible, siendo necesario elaborar una matriz de riesgos (**Anexo 3**).

Para el uso adecuado de la matriz de riesgo se considerará lo siguiente:

Se realizará análisis cualitativo y la escala de medición es de PROBABILIDAD, en donde se establecen las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas, con el fin de que cada persona que aplique la escala mida a través de ella los mismos ítems, determinándose la calificación correspondiente.

DESCRIPCIÓN	NIVEL	CALIFICACIÓN
Es muy poco factible que el hecho se presente	Baja	1
Es factible que el hecho se presente	Media	2
Es muy factible que el hecho se presente	Alta	3

Ese mismo criterio se aplica para la escala de medida cualitativa de IMPACTO, que se refiere a las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

DESCRIPCIÓN	CATEGORÍA	CALIFICACIÓN
Riesgo cuya materialización influye gravemente en el desarrollo del proceso y en el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo finalmente que éste se desarrolle.	Catastrófico	20
Riesgo cuya materialización causaría un deterioro en el desarrollo del proceso dificultando o retrasando el cumplimiento	Moderado	10
Es muy factible que el hecho se presente	Leve	5

Al ubicar esos valores tanto de la Probabilidad y el Impacto se determinará el nivel de riesgo, mostrada en el cuadro siguiente:

Matriz De Evaluación y Respuesta a Los Riesgos

PROBABILIDAD	VALOR			
ALTA	3	15 Zona de riesgo Moderado Prevenir el riesgo	30 Zona de riesgo Importante Prevenir el riesgo Compartir	60 Zona de riesgo Inaceptable Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Compartir
MEDIA	2	10 Zona de riesgo Tolerable Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo	20 Zona de riesgo moderado Prevenir el riesgo Compartir	40 Zona de riesgo Importante Prevenir el riesgo Compartir
BAJA	1	5 Zona de riesgo Aceptable Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo	10 Zona de riesgo Tolerable Compartir	20 Zona de riesgo Moderado Compartir
	IMPACTO	LEVE	MODERADO	CASTASTRÓFICO
	VALOR	5	10	20

Las zonas de riesgo se considerarán de acuerdo a lo siguiente:

Aceptable: No se requiere acción específica. El riesgo presenta vulnerabilidad baja. (Impacto y probabilidad baja).

Tolerable: No se necesita mejorar la acción preventiva. Sin embargo se deben considerar soluciones más rentables o mejoras que no supongan una carga económica importante.

Moderado: Cuando el riesgo presenta una vulnerabilidad media. (Impacto alto-probabilidad baja o impacto bajo- probabilidad alta contra controles)

Importante: No debe comenzarse el trabajo hasta que se haya reducido el riesgo. Puede que se precisen recursos considerables para controlar el riesgo. Cuando el riesgo corresponda a un trabajo que se está realizando, debe remediarse el problema en un tiempo inferior al de los riesgos moderados.

Inaceptable: Cuando el riesgo es altamente vulnerable a la entidad o unidad (Impacto y probabilidad alta contra controles).

2.5 Respuesta al Riesgo

RESPUESTAS AL RIESGO DE EMPRESAS TELEVISIVAS	
RIESGO IDENTIFICADO	ACCIÓN O MITIGACIÓN
<p>Imagen de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desconfianza en el público general. - Pérdidas publicitarias. 	<p>El personal debe vestir adecuadamente y dar una buena atención al cliente dentro y fuera de las instalaciones de la entidad.</p>
<p>Información confiable.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poca aceptación de la Audiencia televisiva. 	<p>La información publicada al público en general debe ser veraz, real y precisa.</p>
<p>Ambiente interno de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - No consecución de los objetivos trazados. 	<p>Evitar descontento entre empleados y patrono y entre los mismos compañeros de trabajo y amiguismo.</p>
<p>Información confidencial.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disminución de las ventas y no cumplimiento de metas y objetivos. 	<p>Evitar la fuga de información hacia la competencia o hacia personas que puedan dañar la imagen de la empresa.</p>
<p>Recurso Humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mal manejo de los equipos que genera el deterioro de los mismos. - Pagos indebidos de planillas. - Accidentes laborales por la necesidad del montaje del set e iluminación de los diferentes programas. 	<p>Capacitar a los empleados en el uso de los equipos e implementar manuales de funciones, donde se establezcan las actividades a realizar y faciliten las instrucciones a seguir.</p> <p>Verificar los pagos de planillas, que las retenciones sean las correctas y que sean pagadas dentro de los plazos establecidos.</p> <p>Implementar medidas de seguridad en el estudio para minimizar la posibilidad de accidentes.</p>

Respuesta al Riesgo

RESPUESTAS AL RIESGO DE EMPRESAS TELEVISIVAS	
RIESGO IDENTIFICADO	ACCIÓN O MITIGACIÓN
<p>Activos Intangibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pérdidas o Daños de software 	<p>Actualización de las Licencias de los Software, actualización del registro de marcas y actualización e innovación de los programas informáticos.</p>
<p>Recursos Tecnológicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Daño en las computadoras de las salas de edición. - Disminución de la calidad de las transmisiones. 	<p>La empresa debe actualizar sus recursos tecnológicos en base a las empresas más desarrollada del mercado, para no perder competitividad y ser sobresaliente a las del mismo nivel.</p>
<p>Registros Contables Inadecuados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mala clasificación de las cuentas. 	<p>Constante evaluación y supervisión de los registros contables por más de una persona.</p>
<p>Registros sin Soporte.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falsedad en liquidez financiera. - Multas. 	<p>Documentar todas las transacciones realizadas.</p>
<p>Estructura Organizativa.</p>	<p>Estructurar un adecuado organigrama para la empresa.</p>

Respuesta al Riesgo

RESPUESTAS AL RIESGO DE EMPRESAS TELEVISIVAS	
RIESGO IDENTIFICADO	ACCIÓN O MITIGACIÓN
<p>Efectivo y Equivalentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diferencias en la información manejada por tesorería y contabilidad. - Pérdidas de dinero circulante. 	<p>Verificar si las transferencias electrónicas y emisión de cheques son emitidos previa autorización de personas responsables</p> <p>Revisión de Conciliaciones Bancarias</p> <p>Realizar arquezos de caja</p>
<p>Liquidez de efectivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los clientes no paguen sus obligaciones con la empresa. 	<p>Recuperar las Cuentas por cobrar en periodos no mayores a 90 días.</p> <p>Evitar tener clientes morosos.</p>
<p>Propiedad Planta y Equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deterioro Acelerado de los vehículos, equipo de grabación y videos, antenas repetidoras y edificios. - Deterioro de la estructura física del edificio que redunde en daño en los equipos y pérdida de Bienes de la Entidad 	<p>Tener un Control de los destinos de los vehículos a través de sistema GPS, para evitar que se desvíen hacia lugares que no traen beneficios a la empresa.</p> <p>Codificación de cada uno de los equipos menores que sean fáciles de esconder y transportar.</p> <p>Realizar de manera oportuna mantenimientos preventivos y correctivos a los edificios, vehículos, equipos de cámara y video, antenas repetidoras, etc.</p> <p>Implementación de cámaras de seguridad, empresa de vigilancia permanente y asegurar los bienes</p>

Respuesta al Riesgo

RESPUESTAS AL RIESGO DE EMPRESAS TELEVISIVAS	
RIESGO IDENTIFICADO	ACCIÓN O MITIGACIÓN
<p>Depreciación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vida útil errónea. - Daño de los equipos de producción por cumplimiento de su vida útil. 	<p>Realizar la correcta aplicación de los porcentajes de depreciación para estimar la vida útil correcta de toda la propiedad, planta y equipo.</p> <p>Renovar los equipos que llegan al final de su vida útil.</p>
<p>Cuentas por Cobrar.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los clientes no paguen sus obligaciones con la empresa. 	<p>Asignar al personal idóneo para el correcto manejo de la rotación de las cuentas por cobrar.</p> <p>Realizar actualización de clientes pendientes de pago, realizar las gestiones para evitar su vencimiento.</p>
<p>Proveedores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atraso en los pagos - Pérdida de relación con el proveedor. 	<p>Cancelar las deudas a los proveedores para generar confianza de clientes preferentes y obtener los productos y servicios en el tiempo requerido.</p> <p>Asegurarse de no depender de un solo proveedor y ejercer un control de precios mediante cotizaciones.</p> <p>Programar las compras. Por ejemplo de forma semanal, cada 15 días o al mes.</p>

Respuesta al Riesgo

RESPUESTAS AL RIESGO DE EMPRESAS TELEVISIVAS	
RIESGO IDENTIFICADO	ACCIÓN O MITIGACIÓN
Liquidez de pago. (Préstamos bancarios)	Proveer los estados financieros a las instituciones financieras en su debida oportunidad para no ser mal calificados, así también la información debe ser real y confiable.
Consumibles. - Pérdida de Consumibles. - Consumibles dañados.	Registrar y controlar correctamente por distintas personas el inventario de consumibles, para evitar pérdidas o robos.

2.6. Actividades de Control

2.6.1 Actividades y Procedimientos de Control

2.6.1.1. Actividades 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. La Gerencia General deberá establecer y verificar que se realicen las principales actividades de control que a continuación se detallan:

Respeto en los Niveles Autorización. Dentro de la Empresa Televisiva deben establecerse niveles de autorización, en la toma de decisiones debe determinarse quienes tienen poder para tal facultad, para el caso es la Junta General de Accionistas, el Representante Legal y Gerente General, si es sociedad; el Propietario y Gerente General si es Persona Natural, pero también son tomados en consideración para la toma de decisiones el Encargado de Contabilidad, el Gerente de Ventas, el Gerente de Producción y Gerente Administrativo.

Segregación de Funciones. Es responsabilidad de la Gerencia General que se respeten y apliquen los niveles de autorización previamente establecidos. Además debe custodiar que se segreguen adecuadamente las funciones, el Gerente General debe estar pendiente de lograr a través de la planeación estratégica y la ejecución efectiva de sus funciones el cumplimiento de las metas establecidas para mejorar la productividad y la rentabilidad de la empresa, administrando adecuadamente los recursos económicos, materiales,

tecnológicos y el capital humano bajo su responsabilidad, informando resultados periódicamente a la Junta General de Accionistas.

El Gerente de Producción con la responsabilidad de garantizar un control en la calidad de las producción de noticieros, programas especiales y barra de opinión de noticias mediante una supervisión de contenidos de imagen y audio; la Gerente de Ventas como un enlace entre el cliente-anunciante y la Tele-Audiencia como cliente final, a través de la comercialización y negociación de tiempo-aire.

El encargado de Contabilidad debe estar comprometido a obtener estados financieros con información oportuna y veraz que respalden la toma de decisiones para Gerencia General mediante la clasificación, orden y registros de las operaciones contables; el Gerente Administrativo debe responder una eficiente administración de los recursos humanos, materiales y económicos para mantener la rentabilidad de la organización.

Firmas para autorizaciones. La Gerencia General debe estar comprometida de que se posean dos o más firmas mancomunados para la emisión y autorización de cheques y documentos de respaldo, para que brinde mayor seguridad y confiabilidad.

2.6.1.2. Procedimientos de Control

Manejo de Efectivo. Para el encargado de caja chica deberá efectuar registros en el formato de libro auxiliar de caja chica (Anexo 4.1), para sustentar las transacciones y facilitar a contabilidad la conciliación. Las liquidaciones de caja chica serán presentadas en un formato que detalle las facturas que se están liquidando, así como también

información de Fondo asignado, fondo disponible en el momento del reintegro y firma de autorización. Los registros además deben efectuarse según el caso en el formato de Vale de Caja Chica (Anexo 4.2).

Verificar que el reintegro de caja chica se realice en base a los documentos de soporte. La Gerencia General autorizará el monto a reintegrar de caja chica, y será el Encargado de Cuentas por Pagar el responsable de elaborar y entregar el cheque correspondiente confrontándolo con el respaldo de los desembolsos. El encargado de caja tendrá el respaldo correspondiente mediante el llenado del formato de Reintegro de Caja Chica (Anexo 4.3). Se tomarán como respaldo también los Vales de Caja que estén autorizados (Anexo 4.2).

Arqueos de Caja. El Gerente General debe Solicitar al Auxiliar Contable que realice Arqueos de Caja de manera sorpresiva al encargado de manipular el efectivo, dicho Arqueo será supervisado por el Contador General, por medio del formato de arqueo de caja (Anexo 4.4). Efectuado conteo del dinero en efectivo, tomando en cuenta cheques, dinero pendiente y demás erogaciones realizadas.

Solicitud de Cheque. Las Empresas Televisivas deben efectuar solicitud de emisión de cheques para respaldar los cheques emitidos, que mostrará el valor y el nombre de quien solicita. (Anexo 4.5)

Efectuar Conciliaciones Bancarias. El Jefe de Contabilidad es el encargado de realizarla para comparar los registros de las operaciones con los Bancos, de los libros de la empresa con los movimientos registrados en los Bancos, para proceder a hacer las

correcciones o ajustes necesarios en los libros de la Empresa, en el formato de Conciliación Bancaria del (Anexo 4.6).

Adquisición de Equipo, Vehículos y Mobiliario. La adquisición de activo de este tipo deberá ser autorizada por la Gerencia General, y hacer los registros en el formato de Bienes Muebles correspondiente (Anexo 4.7).

Salvaguarda de Activos. Se deberá contar con pólizas de seguro para la salvaguarda de los activos, los activos deberán contar con una tarjeta de registro (Anexo 4.7), donde se detalle las características del bien, su valor original, vida útil etc. Se informará por escrito al Gerente General o responsable del control interno sobre aquellos equipos que estén en constante mantenimiento o reparaciones.

Inventario físico mensualmente. La Gerencia General será responsable de que se realice inventario físico del Equipo principalmente el utilizado en la producción televisiva, además el mobiliario y la papelería para cotejarlo con los registros, dicho proceso será validado por el Auditor Externo, para efectuarlo correctamente se hará uso del Formato de Toma de Inventario (Anexo 4.8 y 4.9).

Para papelería y herramientas se deberán llenar el formulario de requisición de suministros (Anexo 4.10), deberán ser solicitadas y firmadas por el gerente o jefe del departamento que lo requiera. Además debe darle salida en las Tarjetas Kárdex (Anexo 4.11) para tener actualizado el registro.

Depreciación. El Encargado de Contabilidad registrará la depreciación acumulada de la Propiedad Planta y Equipo de la empresa, controlando la depreciación del equipo, mobiliario y vehículos de la empresa, con mayor énfasis a los que sean asignados al Área de Producción. A través de la tarjeta de Depreciación de Activo Fijo (Anexo 4.12).

Venta, disposición o retiro de Activo de Propiedad Planta y Equipo. Cuando se efectúe una venta de éste activo debe hacerse el registro en el formato de solicitud de venta, disposición o retiro de bienes (Anexo 4.13) para un mejor control y actualizar los registros contables.

Registro de Kilometraje de Vehículos cuando se realice una cobertura. Será necesario para un adecuado control, el registro de la entrada y salida de los vehículos, el comprobante del combustible utilizado, con la finalidad de salvaguardar este activo. (Anexo 4.14)

Separación entre custodia de activos y la contabilidad. Se puede reducir el riesgo de tentación y fraude, si el contador no maneja efectivo y si el cajero no tiene acceso a los registros contables. Si un trabajador tiene acceso tanto a la caja como a los registros contables, esa persona puede robar efectivo y conciliar el robo, haciendo un asiento falso en los libros.

Conciliar las Cuentas por Cobrar mensualmente. El Contador General será el responsable de conciliar los saldos de las Cuentas por Cobrar de cada cliente, de manera que dichos saldos estén de acuerdo a los registros auxiliares y documentos, para lo cual

se brinda el formato de libro auxiliar de Cuentas por Cobrar y Formato de Auxiliar de Antigüedad de Cuentas por Cobrar. (Anexo 4.15 y Anexo 4.16).

Efectuar Confirmación de Cuentas por Cobrar. Para mantener a los clientes pendientes de realizar los pagos a la empresa, será conveniente enviar una nota de confirmación de Cuenta. (Anexo 4.17)

Controlar los procedimientos de gestión de cobro de la Empresa. Para la captación de ingresos por las ventas al crédito se llenará un Recibo de Ingreso (Anexo 4.18) elaborado por el encargado con el monto abonado y el número de factura cancelado.

Verificar los controles sobre las cuentas por pagar a proveedores y acreedores de la empresa. La Gerencia General será la encargada de efectuar las autorizaciones de compra y pago a proveedores, además debe autorizar al Encargado de Cuentas por Pagar para la elaboración del respectivo QUEDAN (Anexo 4.19) como respaldo del pago futuro de la compra.

Verificar las medidas de control para la adquisición y administración de préstamos bancarios. Para mantener control sobre los pagos realizados en concepto de préstamos bancarios, el encargado de Cuentas por Pagar deberá realizar los registros en un Cuadro de Amortización de Préstamos (Anexo 4.20) por cada préstamo adquirido.

Control sobre Compras. Cuando se tenga necesidad de adquirir suministros o equipo útil para la producción televisiva, se realizarán una solicitud de cotización a las empresas correspondientes (Anexo 4.21), posteriormente se realizará una comparación de

cotizaciones para la obtención del suministro o equipo con el menor costo y mayor calidad (Anexo 4.22). Finalmente se efectuarán los registros de entrada en las tarjetas Kardex para los suministros, y en el registro de Propiedad, Planta y Equipo.

Documentación de Transacciones. La entidad debe poseer la documentación referida al Control Interno y la relacionada con transacciones y hechos significativos; todo debe estar documentado en los manuales proporcionados. Estos manuales pueden aparecer en cualquier tipo de soporte y la documentación debe estar disponible de forma tal que permita verificar si los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados realmente y de la forma debida.

Clasificación y procesamiento de la información. La clasificación debe estar acorde a las áreas de la empresa que representen un riesgo, la mala aplicación de las actividades o provocar robos y fraudes lo que originaría un desequilibrio económico. El proceso de clasificación debe ir acorde a las partes que sean más vulnerables y que puedan surgir de manera habitual.

Supervisión del Estado de las Repetidoras. Con la finalidad de brindar un servicio de calidad, evitando daños causados por la naturaleza o humanos.

Controlar el proceso de la elaboración y manejo de planillas. El Jefe de Contabilidad se encargará de elaborar la Planilla de Sueldos (Anexo 4.23) de acuerdo al reporte para que posterior a ello, la Gerencia General revise y autorice el pago. Se deberá hacer una revisión de las planillas con la nota de cargo del banco cuando este sea depositado a cuentas de ahorro de los empleados, además la planilla de sueldo para pago deberán ser

autorizadas por el Gerente o Jefe de cada Sección o departamento. Finalmente se deberá cuadrar las planillas de sueldo, con las presentadas al ISSS, AFP. Y rellenar el formato de recibo de pago de salarios (Anexo 4.24).

Control de Viáticos otorgados por la Empresa. Para un control adecuado de los desembolsos en concepto de viáticos, y como documento de respaldo se llenarán los documentos de solicitud de viáticos (Anexo 4.25) y para el pago el formato de liquidación de viáticos (Anexo 4.26).

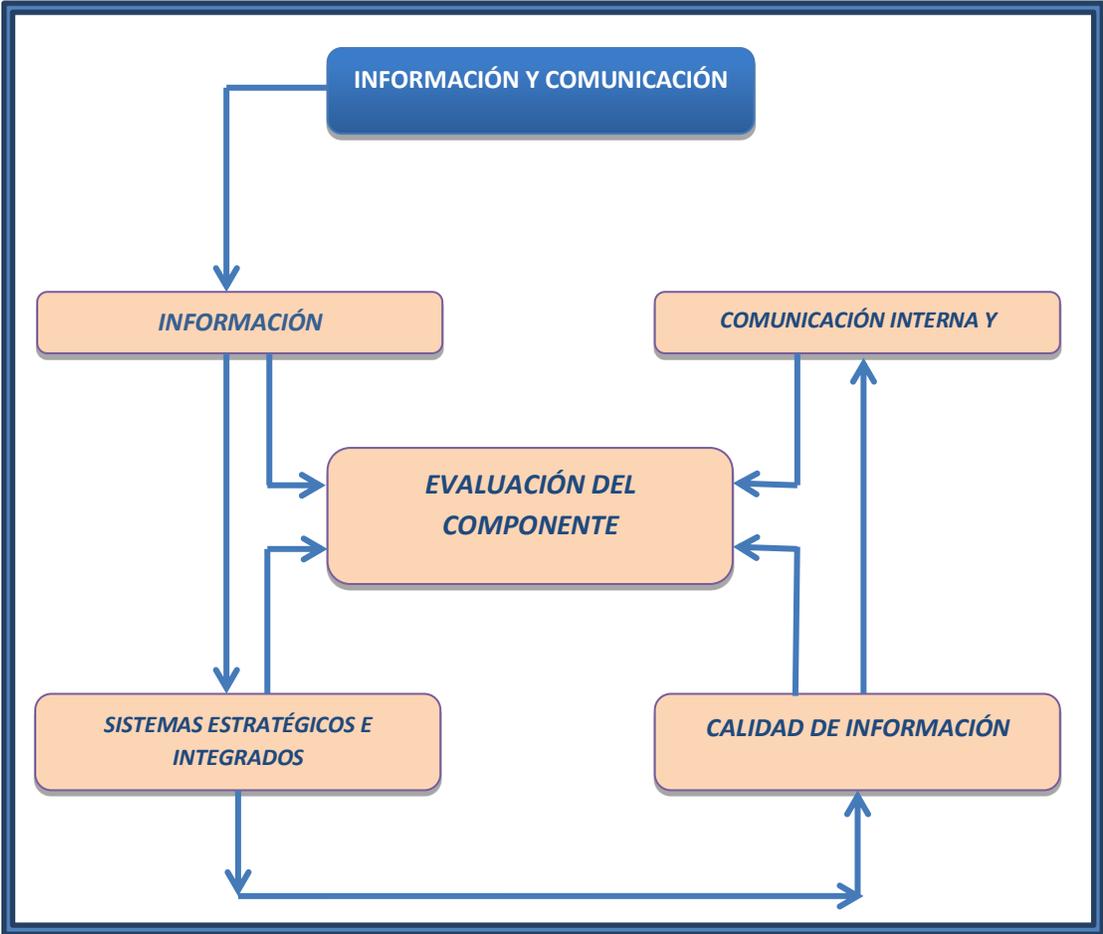
Realizar registro adecuado de los Gastos Generados por la Empresa. Para un mejor control, para los registros contables y fiscales es necesario poseer un documento que ingrese el gasto según el tipo sea administrativo, de Venta o de no Operación, en el formato de Elaboración, Control y Distribución de Gastos. (Anexo 4.27)

Controlar la asistencia del Personal. Si no se posee la capacidad económica para utilizar recursos de control de hora de ingreso y de salida de personal, se debe poseer un documento que registre esas circunstancias y sean de utilidad para los pagos de remuneraciones de los empleados. (Anexo 4.28)

Elaboración de Informes. Para la evaluación de los distintos procesos del sistema de control interno, se realizará un informe de cada una de las áreas operacionales, los que deberán contener la suficiente información comprobatoria sobre sus actividades, para cada una de las áreas se deberá contar con un programa específico de los controles internos contables, los informes sobre las evaluaciones de las diferentes áreas serán entregados al Comité responsable del cumplimiento del control interno contable.

2.7. Información y Comunicación

2.7.1. Esquema de proceso de Información y Comunicación



2.7.2 Canales de Comunicación

2.7.2.1. Información

PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LA INFORMACIÓN EN LAS EMPRESAS TELEVISIVAS

Este factor se encarga de recibir y comunicar información pertinente y en forma oportuna.

Objetivo: Que todos los niveles de la Empresa Televisiva operen hacia el logro de las metas y objetivos.

- a) La información suministrada debe provenir de fuentes internas y externas.
- b) Toda la información suministrada deberá ser correcta, detallada y de forma oportuna.
- c) Se desarrollaran o revisaran los sistemas de información de todas las áreas funcionales de la empresa.
- d) Se deberán contar con planes estratégicos para el suministro de información.
- e) Se le deberá proporcionar apoyo a todas las áreas funcionales de la empresa sobre los sistemas de información.
- f) Los estados financieros deberán contar con los anexos suficientes para una mejor comprensión y análisis.
- g) Se deberá revisar el desarrollo de los sistemas de información de la empresa.
- h) Se deberá presentar notas sobre el análisis de las cifras presentadas en los estados financieros.
- i) El análisis presentado a la administración sobre los estados financieros deberán ser comprensivos y exactos.
- j) La información suministrada por los sistemas de información deberán ser utilizados para análisis de toma de decisiones.

2.7.2.2. Sistemas Estratégicos e Integrados

RECOMENDACIONES PARA ADECUADO USO DE SISTEMAS ESTRATÉGICOS E INTEGRADOS

El diseño de una arquitectura de sistemas de información y la adquisición de la tecnología son aspectos importantes de la estrategia de una entidad y las decisiones respecto a la tecnología pueden resultar críticas para lograr los objetivos.

Integración con las operaciones.	El uso de los sistemas de información demuestra el cambio que ocurre desde los sistemas contables hasta los sistemas integrados con las operaciones de la empresa.
Recursos Tecnológicos.	Buscar los cambios tecnológicos y avances en el mercado para contar con tecnología de punta que proporcione la información oportuna y adecuada.
Control de los sistemas de información.	Se debe controlar con el objeto de garantizar su correcto funcionamiento.
Calidad de los sistemas de información.	Los sistemas de información deben proporcionar a la administración reportes oportunos, de fácil comprensión y utilidad.
Flexibilidad en los sistemas.	Los sistemas deben ser flexibles y susceptibles de modificaciones que permitan hacer frente a las necesidades cambiantes de las empresas.
Seguridad de los sistemas de información.	La estructura de los sistemas debe proteger la integridad, confiabilidad, y disponibilidad de los recursos.

2.7.2.3. Calidad de Información

PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE INFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS TELEVISIVAS

La calidad de la información generada por los sistemas afectan las actividades de la administración o gerencia

Objetivo: Brindar con la información suministrada una contribución al control de las actividades de la empresa televisiva

- a) El contenido de la información debe ser apropiado a las necesidades de la Empresa Televisiva.
- b) La información a suministrar deberá ser apropiada y oportuna.
- c) La información deberá ser reciente y actualizada.
- d) La información suministrada debe contribuir a que el control interno contable sea eficiente y confiable.
- e) Los sistemas de información deberán ser accesibles al personal autorizado y restringido al personal que no esté involucrado en actividades de control.
- f) La administración deberá ser responsable de los sistemas de información.
- g) Los sistemas de información deberán ser evaluados y aprobados.
- h) Los sistemas de información deberán ser diseñados de manera que cumplan las necesidades de la empresa.

2.7.2.4. Comunicación Interna y Externa

PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LAS EMPRESAS TELEVISIVAS

Este elemento consiste en que la comunicación sea inherente a los sistemas de información

Objetivo: Brindar información al personal idóneo con el fin de que ellos puedan cumplir con sus responsabilidades.

- a) Las Empresas Televisivas deben contar con medios de comunicación efectivos para transmitir información a todo el personal de la empresa. Sea por Boletines, Afiches o Correos Electrónicos.
- b) Se deberán establecer adecuadamente los canales de comunicación.
- c) La administración deberá poseer receptividad a las sugerencias del personal.
- d) Se deberá comunicar a todo el personal sobre los objetivos de la empresa.
- e) Se deberá comunicar a todo el personal sobre los riesgos a que están expuesta las Empresa Televisiva.
- f) Se deberán crear mecanismos para que los empleados suministren recomendaciones de mejoramiento continuo.
- g) La información deberá ser fluida en cuanto a prácticas de seguimiento

2.7.2.5. Canales de Comunicación

ACCIONES QUE FACILITAN LA TRANSMISIÓN DE COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS TELEVISIVAS

Reuniones Semanales: Es una manera de fomentar la comunicación debido a que es directa y abierta en todos los niveles jerárquicos

Divulgar información que sea de interés para el logro de los objetivos.

Realizar reuniones por lo menos una vez al mes.

Se debe comunicar información relevante a las operaciones financieras a las partes involucradas

Las decisiones que afecten directamente al personal de la empresa deben ser comunicadas.

Se deberá comunicar el logro de los objetivos alcanzados.

Correo Electrónico: A través del correo electrónico se puede hacer una comunicación efectiva por medio de Información de interés para todos los empleados, transmitiendo los objetivos planteados enviados mediante los terminales de las computadoras personales conectados a una red.

Realizar una agenda diaria de los asuntos importantes que se quieren informar y comunicarlos a través de correo electrónico a todos los empleados.

Comunicar a los clientes de nuevos servicios que se brindan y los beneficios de los mismos.

Se usa como almacenamiento de datos y facilita los flujos de información.

Se pueden transmitir los resultados obtenidos y las metas cumplidas.

Canales de Comunicación

ACCIONES QUE FACILITAN LA TRANSMISIÓN DE COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS TELEVISIVAS

Reuniones Semanales: Es una manera de fomentar la comunicación debido a que es directa y abierta en todos los niveles jerárquicos

Boletines: Ayudan a comunicar información de mucha importancia y facilita que esta se pueda extender.

La información puede ser conocida de forma individual por los empleados.
Se puede comunicar información de corto y largo plazo más detallada.

Carteles: La comunicación a través de una cartelera resulta muy útil, disminuye la pérdida de tiempo y facilita la visualización.

Sirve para transmitir información de carácter reducida.
Se pueden informar fechas de reuniones

2.8. Supervisión o Monitoreo

2.8.1 Supervisión

a) Actividades de monitoreo.

El desarrollo de las actividades en la empresa es supervisada por el gerente general, en esta gestión se obtienen las evidencias de que el control interno continué funcionando. Este contribuye a evaluar la capacidad profesional y comportamiento que presentan los asistentes en el desarrollo de las actividades que estos proporcionan a los clientes y ayuda a la toma de decisiones futuras.

La Gerencia General y los Gerentes de Departamentos, estarán en la obligación de realizar actividades de supervisión de forma periódica e integrada, previo y durante la ejecución de las operaciones, con el propósito de comprobar que los subalternos realicen sus actividades de conformidad a los lineamientos establecidos y tomar las acciones correctivas que sean aplicables.

Los jefes de departamento serán responsables de la aplicación adecuada de los procedimientos en sus funciones asignadas, de igual forma, serán responsables de verificar que los subalternos realicen sus actividades de conformidad a los lineamientos establecidos en los documentos normativos e institucionales, manual de organización y manual de normas y procedimientos de la empresa.

En todos los niveles de la empresa los jefes deben efectuar un monitoreo constante del ambiente interno y externo, de tal manera que les permita tomar las medidas oportunas sobre los factores y condiciones reales o potenciales que pudieran incidir en el desarrollo de sus funciones institucionales, ejecución de planes y cumplimiento de objetivos y metas.

Los resultados obtenidos del monitoreo y evaluación serán comunicados con carácter urgente y de manera directa a las jefaturas evaluadas; así como también, aquellas dependencias relacionadas con la información.

b) Alcance y frecuencia.

Los evaluadores identifican las metodologías y herramientas necesarias para apoyar al proceso de evaluación. Los factores de selección de dichas metodologías y herramientas de evaluación son de facilidad de uso por parte del personal asignado, su relevancia para el alcance dado y su adecuación a la naturaleza y frecuencia esperada de la evaluación.

c) Proceso de evaluación.

Proporcionan información valiosa sobre la efectividad de los sistemas de control. Desde luego, 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 a la evaluación de la efectividad de los procedimientos de supervisión y seguimiento del sistema de control de la Empresa Televisiva.

Todos los jefes deberán analizar y evaluar el funcionamiento de los mecanismos de control interno existentes, al menos una vez al año, con el fin de determinar la vigencia y calidad del control interno, con el propósito de realizar las modificaciones que sean necesarias para mantener su efectividad.

La Gerencia General y los Jefes de Departamento deben efectuar una evaluación permanente de la gestión con base en los planes organizacionales y otras disposiciones o regulaciones que fueren aplicables, para identificar oportunamente cualquier desviación y realizar las acciones que sean necesarias para prevenirlas o corregirlas.

Se realizarán evaluaciones separadas, que adicionalmente a las actividades de monitoreo y autoevaluación brindarán ayuda al mejoramiento de la aplicación del control interno, dentro de las que se encuentran la Auditoría Externa, la Auditoría Fiscal y Ministerios de fiscalización: Ministerio de Hacienda y Ministerio de Trabajo y Previsión Social: ISSS, AFP; podrán practicar revisiones periódicas sobre la efectividad y eficiencia del Sistema de Control Interno de la empresa, proporcionando las recomendaciones para su fortalecimiento si fueren aplicables.

Auditoría Fiscal: Es la que se realiza con el fin de revisar documentos que respaldan a entidades legalmente establecidas para el cumplimiento de obligaciones formales (libros de IVA, declaraciones, organización contable, libros principales y auxiliares) y evitar que éstas operaciones sean desviadas, asimismo verificar el destino de los ingresos obtenidos.

Auditoría Externa: Es la auditoría efectuada por un Contador Público como profesional independiente, con la finalidad de emitir una opinión independiente sin intervenciones de ninguna naturaleza.

Auditorías efectuadas por el Ministerio de Hacienda: Son las realizadas por Administración Tributaria con el objeto de fiscalización, verificación, inspección, investigación y controles establecidos en el Código Tributario a efecto de obtener requerimientos de información que coadyuven al cumplimiento de obligaciones formales y sustantivas.

Revisiones por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social: realizadas con el objeto de verificar e inspeccionar, el cumplimiento de las prestaciones legales a los empleados (ISSS y AFP), establecidas en toda la normativa vigente para tal efecto.

d) Documentación.

La documentación constituye la base para el desarrollo de procesos de revisión que incluyan pruebas para determinar si los procesos, junto con las políticas y procedimientos relacionados que se hayan establecidos, son adecuados para enfrentarse a los riesgos de la empresa y si son respetados.

e) Plan de acción.

El gerente dirige las evaluaciones del sistema del control interno para considerar los aspectos sugeridos desde donde inicia y que se debe hacer, para esto se considera lo siguiente: Análisis de trabajo de acción, realización de evaluaciones de desempeño

laboral, monitoreo del progreso y la revisión de los hallazgos, identificar actividades que proporcionen tranquilidad; priorizando por unidad o global las mayores áreas de riesgo que exigen una atención inmediata desarrollando un programa de tiempos cortos y largos según el riesgo considerado.

f) Informe de deficiencias.

El proceso de comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento de los sistemas de control, debe estar dirigido hacia quienes son los responsables de operarlos, 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 determinará el nivel administrativo al cual deban comunicarse las eficiencias.

5.3 Fase III. Desarrollo del Control Interno con Base a Enfoque Coso I Y II.

Introducción.

Esta fase incluye el Manual de Control Interno con base al enfoque COSO I y II, con sus respectivas políticas, procedimientos y formularios; siendo el pilar los ocho componentes del COSO II que son aplicables a cada control y operación que ejecutan las Empresas Televisiva.

Las áreas a las que se aplica el Control Interno son las que contienen más problemas, es decir las áreas críticas de las Empresas Televisivas, como resultado de la investigación de campo, lo cual contribuirá a mejorar la operatividad de las entidades. El Manual de Control Interno con base a enfoque COSO I y II, se presenta en el Anexo 5.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 Conclusiones

- Las Empresas Televisivas no poseen un Manual de Control Interno, que contenga de manera ordenada y sistematizada las instrucciones e información sobre políticas, funciones, sistemas, procedimientos y actividades de control que facilite el logro de objetivos. Sobrellevando la posibilidad de pérdida de activos, información contable poco confiable, además de no efectuar prácticas ordenadas por parte de los empleados.

- La Estructura Organizacional, según el personal de las Empresas Televisivas es adecuada y se adapta a las necesidades de la Entidad, porque es donde se delegan las actividades, de manera coordinada agrupada y controlada para el logro de objetivos. A pesar de eso, no se documenta en un plan estratégico, que incluya un Código que regule la conducta de los empleados, que mejore las buenas prácticas para el logro de metas de la entidad.

- La inexistencia de un Manual de Funciones, disminuye la efectividad del desarrollo de actividades de las entidades Televisivas, éste regula las responsabilidades, que sirven de instrucción o guía al personal en el desempeño de sus labores.

- Las Empresas Televisivas carecen de un Manual de Procedimientos, haciendo referencia a la documentación y aplicación del mismo, donde se incluyen las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias, lo que reduce el buen funcionamiento interno de las entidades, con respecto a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- El Control Interno en las Empresas Televisivas no se efectúa considerando la evaluación de riesgos, no existe claridad en el tema de riesgos, las implicaciones y mediciones que se deberían considerar para la administración del mismo.

6.2 Recomendaciones

Luego del desarrollo de la investigación, tomando como base los resultados obtenidos y en los aspectos planteados anteriormente, se considera necesario hacer las siguientes recomendaciones:

- A las Empresas Televisivas, adoptar el Manual de Control Interno propuesto con base al enfoque COSO I y II, debido a que proporciona los elementos más completos y aplicables en las áreas donde las empresas poseen debilidades de control. Y los beneficios que representa como la mejora en la eficiencia y efectividad en las operaciones, contribución para el logro de los objetivos establecidos y así generar

información confiable, reduciendo riesgos y aumentando la salvaguarda de los activos lo cual creará una imagen positiva ante los interesados.

- Aplicar el Manual de Procedimientos propuesto, porque le permitirá a las Empresas Televisivas a mejorar el funcionamiento interno, utilizado como instrumento de apoyo y consulta, en el funcionamiento administrativo, técnico, operativo, comercial e institucional, al establecer en forma ordenada, detallada y secuencial, las operaciones realizadas por las Empresas.
- Emplear el Manual de Funciones propuesto, éste le proporcionará a las entidades efectividad por la segregación y asignación de funciones, orienta al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas, brindando un esquema funcional para efectos de realizar estudios de reestructuración administrativa, cuando sea necesario, al interior de las mismas. Resultando una medida directa de Control Interno, que ayuda a alcanzar las metas señaladas.
- Se deben evaluar los riesgos a fin de encontrar y prevenir todas las debilidades que las Empresas puedan tener con el fin de minimizar las posibles consecuencias que puedan suceder, con la aplicación del COSO I y II se crearía una conciencia del riesgo en todo el personal que labora en las entidades, suministrando con la aplicación de sus componentes disciplina y estructura.

- Se recomienda a las Empresas la delegación de una comisión que se encargue de la implantación, evaluación y supervisión de los procedimientos de Control Interno, que mejoren la efectividad de las operaciones, la generación de información confiable y oportuna. Proponiendo también el uso de diferentes formatos y formularios que contribuirán no solo a mejorar los controles dentro de la entidad sino también a fomentar una mejor organización, orden y distribución de actividades.

BIBLIOGRAFÍA

Gestión de Riesgos Corporativos. Marco Integrado. Técnicas de Aplicación. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

Normas Internacionales de Auditoria. Edición 2011.

Estupiñán Gaitán, Rodrigo. Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2006 ISBN 958-648-434-3

Mantilla B., Samuel Alberto. Control Interno, Estructura Conceptual Integrada. Edición Segunda, Editorial Ecoe.

María Alejandra Marín de Guerrero. Nuevos conceptos de Control Interno Informe COSO.

Aguilera Carranza, Iveth; et Al. Propuesta de un sistema de control interno para la mediana empresa ferretera de Santa Ana. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública. Santa Ana. El Salvador. Universidad de El Salvador. Facultad Multidisciplinaria Occidental. 2010.

López, Jorge Luis. Diseño de un sistema de Gestión de Conflictos Potenciales en la comunicación bidireccional en los medios de comunicación televisivos de El Salvador. Para optar al grado de Licenciatura en relaciones públicas y comunicaciones. San Salvador, 2004. Universidad Francisco Gavidia.

Pérez Monge, Susana; et Al. Diseño de un Sistema de Control Interno basado en el informe COSO- ERM para la mejora continua en la prestación de servicios en las firmas de auditoría de personas naturales del área metropolitana de San Salvador. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública. San Salvador. El Salvador. Universidad Francisco Gavidia. Facultad de Ciencias Económicas. 2007.

Vásquez Ponce, Amadeo; Chávez, Oscar Armando; et Al. Diseño de un Manual de Control Interno Basado en Informe COSO E.R.M., que Mejore las Operaciones Contable-Financiero de las Medianas Empresas del Sector Construcción Viviendas, ubicadas en el municipio de San Salvador. Para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública. San Salvador. El Salvador. Universidad Francisco Gavidia. 2008.

Recopilación de Leyes Tributarias. Luis Vásquez López. Edición 2013.

PÁGINAS WEB

<http://prcticascontables.blogspot.com/2012/03/el-control-interno-y-las-operaciones.html#more>

<http://www.slideshare.net/Uro26/control-interno-informe-coso>

<http://www.gerencie.com/el-informe-coso.html>

<http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/263/ERM.pdf>

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO 1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- 1.1 Visión
- 1.2 Misión
- 1.3 Valores
- 1.4 Código de Conducta

ANEXO 2 MANUAL DE FUNCIONES Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROPUESTO

ANEXO 3 MATRIZ DE RIESGO PROPUESTA

ANEXO 4 FORMATOS DE DOCUMENTOS

4.1 Formato de Libro Auxiliar de Caja Chica

- 4.2 Formato de Vale de Caja Chica
- 4.3 Formato de Reintegro de Caja Chica
- 4.4 Formato de Arqueo de Caja
- 4.5 Formato de Solicitud de Cheque
- 4.6 Formato de Conciliación Bancaria
- 4.7 Formato de Registro de Bienes Muebles Depreciables
- 4.8 Formato de Toma de Inventario de Bienes Muebles Depreciables
- 4.9 Formato de Toma de Inventario de Bienes Inmuebles
- 4.10 Formato de Requisición de Materiales y Suministros
- 4.11 Formato de Control de Entrada y Salida de Productos o Suministro (Kárdex)
- 4.12 Formato de Tarjeta de Depreciación de Equipo
- 4.13 Formato de Solicitud de Venta, Disposición o Retiro de Bienes
- 4.14 Formato de Control de Kilometraje de Vehículos
- 4.15 Formato de Libro Auxiliar de Cuentas por Pagar
- 4.16 Formato de Libro Auxiliar de Antigüedad de Cuentas por Cobrar
- 4.17 Formato Confirmación de Cuentas por Cobrar a Clientes
- 4.18 Formato de Recibo de Ingreso
- 4.19 Formato de Quedan
- 4.20 Formato de Cuadro de Amortización de Préstamos
- 4.21 Formato de Solicitud de Cotización
- 4.22 Formato Comparación de Cotizaciones
- 4.23 Formato de Planilla de Sueldos
- 4.24 Formato Recibo de Pago de Salarios
- 4.25 Formato Solicitud de Viáticos
- 4.26 Formato Liquidación de Viáticos
- 4.27 Formato Elaboración, Control y Distribución de Gastos
- 4.28 Formato de Control de Asistencia de Personal

ANEXO 5 MANUAL DE CONTROL INTERNO PROPUESTO

ANEXO 6 ENCUESTA

ANEXO 1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1 Visión

Convertirse en una empresa de comunicaciones que destaque en cuanto a la calidad y tecnología, y que promueva la expansión de la televisión de señal abierta y cerrada en todas las regiones de El Salvador. Asimismo sea parte de las preferencias de los salvadoreños.

1.2 Misión

Llegar a todas las regiones de El Salvador mediante la tecnología de punta y que, de esta forma, se incremente la oferta de televisión de señal abierta y cerrada, y permitan alcanzar un excelente posicionamiento en la mente del televidente para entretenerse e informarse.

1.3 Valores



ANEXO 1.4 Código de Conducta

PAUTAS DE CONDUCTAS SUGERIDAS:

OBJETO:

El propósito de estas pautas de conductas, es el de enunciar normas y principios éticos que deben inspirar la conducta y el quehacer de todos los agentes de las Empresas Televisivas de San Miguel.

- a) Promover y mantener la confianza de la Empresa Televisiva.
- b) Aportar una guía fundamental para que asociación desarrollen sus tareas con la máxima transparencia con impacto directo en la calidad del trabajo, el clima laboral y la atención al cliente.
- c) Orientar la educación ética con el fin de prevenir conductas equivocadas que pudieran facilitar la realización de actos de corrupción.

I. Ámbito de Aplicación

Art. 1.- El contenido del siguiente documento es de aplicación y observancia general para los miembros del Concejo de Administración, Junta de Vigilancia y Empleados de las Empresas Televisivas de la Ciudad de San Miguel, en el ejercicio de su cargo, cuando actúen en nombre de la institución o cuando se vinculen con ésta.

II. Nuestra Identidad

Art. 2.- La Empresa Televisiva se ha caracterizado por conducirse en el cumplimiento de sus fines con independencia, calidad y excelencia, reconociendo que el comportamiento ético guarda relación directa con la dignidad de la persona humana.

Art. 3.- Cada uno de los miembros de las Empresas Televisivas debe de estar enterado que su accionar diario estará sujeto a estándares éticos claramente establecidos y que al ocurrir una contravención a los mismos es susceptibles de ser sancionados en proporción al acto realizado. Por ello, se confía en el buen sentido de cada persona para adoptar la conducta más adecuada que se requerirá para lograr el cumplimiento y la observancia de estas normas.

Art. 4.- En la Empresa Televisiva se confía en la cooperación de todas las personas involucradas para el cumplimiento de sus objetivos, a fin de continuar cimentando la buena reputación existente, la cual se apoya en la coherencia ética entre el mensaje y el comportamiento diario de sus miembros.

III. Los Valores Éticos

Art. 5.- Los miembros de la Empresa Televisiva son responsables directos del compromiso ético en el ejercicio de sus funciones.

Art. 6.- No hay una ética de empresa esencialmente distinta, no existe más de una ética que no varía según lugares, tiempos y ámbitos de actuación.

Art. 7. El obrar es ético cuando resulta conforme con la naturaleza que tenemos y ésta no cambia por el hecho de que actuemos en el campo privado, familiar, laboral o social.

Art. 8.- El propósito de la ética es la vida conforme al ser del hombre, a la dignidad que deriva de ser persona humana; el medio para alcanzarla se encuentra en la práctica diaria de las virtudes humanas.

Art. 9.- Todos los miembros de la Empresa Televisiva creen y comparten valores éticos que practican en sus actividades de trabajo, que se señalan a continuación en orden alfabético:

a) **Compromiso:** Reflejado en las actitudes y acciones que desarrollen para coadyuvar en el cumplimiento de la misión de la Empresa Televisiva, a través de las actividades de trabajo con el propósito de aportar beneficio a sus miembros.

b) **Constancia:** Mostrando siempre firmeza y perseverancia en todas sus responsabilidades como miembro de Junta Directiva, comisiones o empleado de la Empresa Televisiva.

c) **Confidencialidad:** Guardando estricta y celosa reserva de hechos e información que sea conocida en la entidad.

d) **Honestidad:** Mostrando decencia y moderación en todos sus actos de la vida diaria, sin ocultar o deformar información que afecte el mejor conocimiento de la institución.

e) **Integridad:** Como sinónimo de rectitud en el comportamiento diario, sin engaños falsedades o hipocresías.

f) **Justicia:** Procediendo con equidad e imparcialidad, de manera objetiva, sin favoritismos ni intereses preestablecidos.

g) **Lealtad:** Permitiendo e impulsando el cumplimiento de los objetivos y misión de empresa televisiva, como compromiso con la vida institucional de ésta.

h) **Liderazgo:** Sabiendo que el ejemplo personal es la mejor forma de promover conductas éticas y de calidad en el desempeño de sus actividades.

i) **Respeto:** Interactuando entre sus miembros y con la sociedad salvadoreña, para lograr una adecuada convivencia social.

j) **Responsabilidad:** Asumiendo el adecuado cumplimiento de sus compromisos con la institución, en sus acciones o misiones y actitudes como miembros de la empresa televisiva.

k) Tolerancia: Admitiendo y respetando las diferencias personales e institucionales con otros miembros de la empresa televisiva y de la sociedad salvadoreña, para lograr una convivencia y el trabajo armónico que se requiere para el éxito de su misión.

l) Transparencia: Haciendo adecuado uso de los recursos de la institución para difundir su pensamiento y el resultado de sus actividades, cumpliendo siempre con el compromiso de su misión.

IV. Conducta de los Miembros de la Empresa Televisiva

Art. 10.- Cumplimiento y Obligaciones:

Los miembros de la Empresa cumplieran con lo establecido en sus estatutos y demás normativa, manteniendo en todo momento una conducta ejemplar de acuerdo con la calidad que debe distinguir a la entidad.

De acuerdo con lo anterior los miembros de la Empresa Televisiva:

- a) Conocen y aplican las leyes, reglamentos, normas, lineamientos, procedimientos y programas con los cuales se regula la Empresa Televisiva, sean estos de carácter público, privado o interno.
- b) Creen en la honestidad e integridad que debe existir en todos los aspectos de la vida, por lo cual rechazan aquellos comportamientos que estén fuera de la ética profesional.

V. Uso y Aplicación de Recursos y Fondos.

Art. 11.- Conscientes de que, como miembros de la Empresa, tienen bajo su responsabilidad los bienes que conforman el patrimonio de la institución, existe compromiso de que estos deberán ser utilizados exclusivamente para el beneficio de la institución, así como para el cumplimiento adecuado de su misión; asignándolos de manera transparente, justa e imparcial, para que el trabajo se realice de manera eficiente, bajo principios de racionalidad, ahorro y buenas costumbres.

VI. Uso Responsable y Transparente de la Información

Art. 12.- Se reconoce el derecho a la privacidad de todo miembro de la empresa televisiva; sin embargo, no se goza de este derecho en lo que se refiere a la información o archivos que sean propiedad de la empresa televisiva o transmitidos o almacenados por medio de los sistemas de computación, correo de voz, correo electrónico, fax o bien por cualquier medio que se desarrolle.

Art. 13.- Todos los miembros de la Empresa, con imparcialidad, cuidado y dedicación, dando el uso estrictamente profesional e interno a la información que se recibe en el ejercicio de su cargo cumpliendo en todo momento con lo establecido en el ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD DE INFORMACIÓN.

Art. 14.- No se alterara ni se ocultara, ni se dará a conocer a terceros ni extraños los registros y demás información interna, con el fin de obtener beneficios económicos o de otra índole. No se deberá alterar ninguna información para ocultar la verdadera naturaleza de una transacción.

Art. 15.- Siendo que la información que se maneja en la Empresa es valiosa e importante para el cumplimiento de sus fines, se proporcionara información a todos los miembros de la Empresa de manera veraz y oportuna, sin criterios de discrecionalidad, utilizando los conductos y niveles de aprobación adecuada.

VII. Clima Laboral y Ambiental

Art. 16.- Los miembros de la Empresa Televisiva promoverán el trato amable y cordial dentro de sus instalaciones y fuera de ellas, interactuando con cualquier persona dentro de las normas de respeto, cortesía y justicia, con independencia de género, capacidades, edad, religión, origen o nivel jerárquico.

Art. 17.- Se fomentara la existencia de un ambiente de trabajo agradable, expandido, libre de acosos de cualquier naturaleza, hostigamientos, amenazas o discriminaciones.

Art.18.- Se propiciara un medio ambiente de trabajo seguro y saludable, como señal del compromiso de todos los miembros de la Empresa, de contribuir a proteger el medio ambiente del país, como una responsabilidad ciudadana.

VIII. Conflictos de Intereses

Art. 19.- Se entiende por conflicto de intereses a cualquier circunstancia en la que un miembro de la Empresa Televisiva genere dudas en su quehacer diario; esto es, que sus actos carezcan o aparenten adolecer de falta de lealtad, honestidad, o que sus intereses personales de cualquier índole se traslapen o choquen con los de la Empresa.

Art. 20.- Los conflictos de intereses se presentan de varias formas, entre las que se destacan: que el trabajador obtenga un empleo adicional al que ya tiene dado por un proveedor de servicios de la empresa televisiva o por una institución competidora, o preste cualquier tipo de servicio u obtenga otro vínculo laboral con un tercero, siempre que comprometa su independencia, motivación, rendimiento o lealtad y que ponga en riesgo el cumplimiento de la misión e intereses de la empresa televisiva y en general cuando choquen los intereses propios con los de la empresa televisiva.

Art. 21.- En tal virtud, la Empresa Televisiva, reconoce que su mayor fortaleza reside en el talento y la habilidad de sus miembros; por ello, espera que todos ellos adquieran la responsabilidad de mantener los estándares profesionales más altos, teniendo como base el respeto mutuo en todas las relaciones de índole laboral, comercial o profesional.

Art. 22.- Los miembros de la Empresa Televisiva, no podrán aceptar regalos o beneficios de ningún tercero, ajeno a la institución, cuando tenga como propósito

influnciar directa o indirectamente o tengan que opinar o ejecutar acciones que favorezcan a dicho tercero.

Art. 23.- Ningún miembro de la Empresa Televisiva podrá emitir o participar en aquellas decisiones que puedan influir directa o indirectamente para generarle beneficios de cualquier tipo, personal o económico.

Art. 24.- En el caso que surja alguna duda sobre el proceder en determinado caso, la persona involucrada antes de comprometer a la Empresa Televisiva en una actividad que pueda ser cuestionada, presentara los hechos ante su jefe inmediato, quien lo hará del conocimiento de la comisión de ética respectiva, para que se pronuncie sobre el caso, en un plazo no mayor de quince días.

IX. Derecho de Emitir Opiniones y Críticas

Art. 25.- Conforme con el principio de libertad de expresión, se deberán aceptar aquellos comentarios y criticas justas y objetivas, efectuadas en el momento y en la forma que muestren una genuina intención de fomentar el intercambio de ideas.

Art. 26.- Se deberán reconocer los errores y corregirlos, así como dar crédito a todo aquello que contribuya a evitarlos o a mejorar su trabajo.

Art. 27.- Se evitaren comentarios desleales cuando dichos comentarios perjudiquen la reputación de la empresa televisiva o sus miembros.

X. Comisiones de Ética

Art. 28. Se establecen una comisión de ética para la aplicación o interpretación de las presentes pautas de conducta, en cualquier caso concreto que se presente o que sea conocido por el consejo de administración.

ANEXO 2 MANUAL DE FUNCIONES Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

ANEXO 2.1 MANUAL DE FUNCIONES

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES	GG-01
	DEPARTAMENTO: GERENCIA GENERAL	
	PUESTO: GERENTE GENERAL	PAG. 1/3
I. Depende de.		
Junta General de Accionistas		
II. Descripción del cargo.		
Realizar funciones gerenciales que permitan buscar el aseguramiento de la calidad de los servicios, y por ende, el posicionamiento competitivo la empresa en el mercado local, a través de la planificación, organización, dirección y control de las actividades que hacen posible el funcionamiento eficaz del mismo.		
III. Requisitos del cargo.		
Conocimiento: Conocimientos en Administración de Empresas, a nivel universitario con título de Licenciatura en Administración de Empresas y conocimientos en materia de comunicación.		
Experiencia: Experiencia mínima de dos años, en funciones afines al cargo.		
V. Funciones y Responsabilidades		
PLANIFICACIÓN		
1. Elaborar planes y programas que permitan buscar alternativas de acción para el desarrollo cualitativo y cuantitativo de la empresa televisiva.		
2. Preparar el plan operativo anual y la memoria anual de la Empresa Televisiva.		
3. Planificar sistemas de información y comunicación que permitan tomar las decisiones más apropiadas, y en el menor tiempo posible, para el cumplimiento de los objetivos de la empresa televisiva.		
4. Analizar, formular y transmitir normas y procedimientos en el marco de sus atribuciones.		
5. Planificar programas de financiamiento para la emisión de programas de entretenimiento, programas culturales, programas deportivos, etc.		

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES	GG-01
	DEPARTAMENTO: GERENCIA GENERAL	
	PUESTO: GERENTE GENERAL	PAG. 2/3
V. Funciones y Responsabilidades		
<p>6. Planificar las acciones a tomar, a corto y mediano plazo, sobre las necesidades de desarrollo y mejoramiento de los recursos técnicos, materiales y humanos.</p> <p>ORGANIZACIÓN</p> <p>7. Organizar programas de financiamiento para la emisión de programas de entretenimiento, deportivos, culturales, etc.</p> <p>8. Organizar el intercambio de información, las relaciones con diferentes organizaciones públicas y/o privadas, como también con embajadas y personalidades, a través de la organización de conferencias, foros sobre actividades artísticas, culturales, políticas, etc.</p> <p>DIRECCIÓN</p> <p>9. Dirigir la ejecución de los diferentes programas y proyectos de trabajos asignados a las diferentes unidades de la empresa televisiva.</p> <p>10. Coordinar la ejecución de los proyectos de trabajo de las diferentes áreas.</p> <p>EJECUCIÓN</p> <p>11. Ejecutar las políticas que delimita la Junta General de Accionistas.</p> <p>12. Establecer los mecanismos de control operacional de todas las funciones que se desarrollan en la empresa televisiva.</p> <p>13. Recibir y contestar la correspondencia.</p> <p>14. Asistir a las reuniones de la Junta General de Accionistas, conforme a las normas vigentes que rigen el funcionamiento de la empresa televisiva.</p> <p>15. Preparar informes financieros, técnicos y otros, a requerimiento de la Junta General de Accionistas.</p>		

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES		GG-01
	DEPARTAMENTO: GERENCIA GENERAL		
	PUESTO: GERENTE GENERAL		PAG. 3/3
V. Funciones y Responsabilidades			
<p>CONTROL</p> <p>16. Controlar y evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos de la Empresa Televisiva, a efectos de establecer mecanismos de corrección, si fuera necesario.</p> <p>17. Controlar el cumplimiento de las políticas y reglas que norman el funcionamiento de la empresa televisiva.</p> <p>18. Evaluar y supervisar la ejecución de la programación diaria, además de la rutina comercial.</p> <p>19. Asesorar, supervisar y autorizar la ejecución del sistema contable.</p> <p>20. Supervisar el funcionamiento administrativo de la Empresa Televisiva, en todos sus aspectos.</p> <p>21. Revisar y autorizar el uso de los fondos de Caja Chica para las compras menores.</p> <p>22. Revisar y firmar los contratos de publicidad y contratos de alquiler de espacios.</p>			
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES		GP-001
	DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN		
	PUESTO: GERENTE DE PRODUCCIÓN		PAG. 1/1
I. Depende de.			
Gerente General			
II. Descripción del cargo.			
Realizar programas de producción local que permitan mostrar al público televidente, la cultura, costumbres y tradiciones de la región, de manera que despierten el interés de personas, sobre todo los jóvenes y niños, por preservar las costumbres, tradiciones y lograr uno de los principales propósitos a través de la tecnología de punta y un personal altamente especializado es el complemento de su éxito de la empresa televisiva.			
III. Requisitos del cargo.			
Conocimientos. Conocimientos en materia de producción televisiva con título de técnico medio o superior en el campo de la comunicación.			
Experiencia. Experiencia mínima de dos años en funciones afines al cargo.			
IV. Funciones y Responsabilidades			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar programas de producción local. 2. Realizar la edición de los programas de producción propia. 3. Verificar la ejecución de los programas de producción propia. 4. Apoyar las producciones de personas particulares. 5. Colaborar en la realización de programas en vivo, dirección de cámaras, etc. 6. Elaborar spots publicitarios. 7. Elaborar los adelantos o anuncios de nueva programación. 8. Realizar el control por tarjetas de cada video sobre el tiempo de empleo y duración del mismo. 			
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

	MANUAL DE FUNCIONES	GP-001-1
	DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN	
	PUESTO: ENCARGADO DE MANTENIMIENTO	PAG. 1/1
I. Depende de.		
Gerente de Producción		
II. Descripción del cargo.		
Persona organizada y responsable. Debe estar en la capacidad seguir órdenes. Se requiere de un adecuado estado de salud.		
III. Requisitos del cargo.		
Conocimientos Manejo de herramientas, conocimiento básico de electricidad, plomería, etc.		
Experiencia Un año de experiencia relacionada al cargo.		
IV. Funciones y Responsabilidades		
1. Mantenimiento preventivo y correctivo de las áreas administrativas y técnicas de la empresa televisiva. 2. Mantenimiento de cableados estructurales de las redes telefónicas, de sistemas, eléctricas y de áreas de producción, postproducción y emisión. 3. Mantenimiento preventivo y correctivo de las áreas físicas del canal, así como sus inmuebles. 4. Evaluar y hacer seguimiento para programar mantenimientos a los sistemas de reserva de servicios públicos (Agua, luz, UPS y teléfono). 5. Mantenimiento de las escenografías y elementos de estudio. 6. Notificar al área correspondiente los requerimientos de materiales para la realización de su trabajo. 7. Las demás que le sean asignadas de acuerdo a la naturaleza de su cargo.		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

	MANUAL DE FUNCIONES	GP-001-2
	DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN	
	PUESTO: DIRECTOR	PAG. 1/1
I. Depende de.		
Gerente de Producción		
II. Descripción del cargo.		
<p>Persona organizada, con altos niveles de atención y concentración. Debe estar en la capacidad de tomar decisiones. Manejo óptimo del estrés, así como tolerancia a largas jornadas laborales. Debe tener liderazgo y capacidad de coordinación y manejo adecuado de grupos de trabajo, creatividad, proactividad y capacidad de solución de problemas.</p>		
III. Requisitos del cargo.		
Experiencia		
Un año de experiencia referida al cargo.		
IV. Funciones y Responsabilidades		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir y producir los programas que le sean asignados. 2. Realizar la investigación y preproducción de los programas asignados. 3. Coordinar el equipo de trabajo del programa, para obtener óptimos resultados dentro de los principios de eficiencia y eficacia. 4. Garantizar la calidad de los programas asignados. 5. Cumplir con las menciones y pautas comerciales, y velar por la satisfacción del cliente. 6. Conseguir elementos, lugares, etc., que el canal requiera para diferentes proyectos en su calidad de productor. 7. Velar por el buen uso de los equipos. 8. Las demás que le sean asignadas según la naturaleza de su cargo. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES		GP-001-2-1
	DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN		
	PUESTO: PRODUCTOR		PAG. 1/1
I. Depende de.			
Gerente de Producción			
II. Descripción del cargo.			
Persona organizada, con altos niveles de atención y concentración. Debe estar en la capacidad de tomar decisiones y seguir órdenes. Manejo óptimo del estrés, así como tolerancia a largas jornadas laborales. Debe tener liderazgo y capacidad de coordinación y manejo adecuado de grupos de trabajo.			
III. Requisitos del cargo.			
Experiencia			
Un año de experiencia referida al cargo.			
IV. Funciones y Responsabilidades			
1. Cumplir con los horarios establecidos por el departamento de producción.			
2. Cumplir con las continuidades de producción de cada programa y/o franja.			
3. Producir los programas con concepto y criterio según lineamientos establecidos el director.			
4. Velar por el correcto uso de los equipos que conforman el master de producción.			
5. Reportar los daños o anomalías al área técnica y de producción.			
6. Mantener los equipos y áreas de trabajo en condiciones para trabajar.			
7. Realizar y controlar los montajes previos para las grabaciones o emisiones de programas en vivo.			
8. Notificar al área técnica y coordinación de producción, los requerimientos de materiales para la realización de su trabajo.			
9. Hacer un control de calidad del material que se va a producir así como del material que se va a rodar.			
10. Las demás que le sean asignadas según la naturaleza de su cargo			
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES		GP-001-2-2
	DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN		
	PUESTO: REALIZADOR		PAG. 1/1
I. Depende de.			
Gerente de Producción			
II. Descripción del cargo.			
<p>Persona organizada, con altos niveles de atención y concentración. Manejo óptimo del estrés, así como tolerancia a largas jornadas laborales. Debe tener liderazgo y capacidad de coordinación y manejo adecuado de grupos de trabajo. Creativo, proactivo y líder.</p>			
III. Requisitos del cargo.			
Experiencia			
Un año de experiencia referida al cargo.			
IV. Funciones y Responsabilidades			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Producir los programas con concepto y criterio según lineamientos establecidos por los directores. 2. Reportar los daños o anomalías al área técnica y de producción. 3. Realizar y controlar los montajes previos para las grabaciones. 4. Notificar al área técnica y coordinación de producción, los requerimientos de materiales para la realización de su trabajo. 5. Hacer un control de calidad del material que se va a producir. 6. Realizar notas y productos audiovisuales con criterio y calidad. 7. Proponer alternativas para mejorar los programas y la producción de la empresa televisiva. 8. Realizar los productos audiovisuales que le sean encargados. 9. Cumplir con los horarios establecidos por el departamento de producción. 			
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES		GP-001-2-3
	DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN		
	PUESTO: OPERADOR DE CAMARA		PAG. 1/1
I. Depende de.			
Gerente de Producción			
II. Descripción del cargo.			
Colaborar en el Departamento de Producción, en la realización de trabajos de grabación de imágenes de acontecimientos deportivos, sociales, culturales, políticos, religiosos, etc. para su posterior transmisión en los programas de noticias, deportivos y programas de producción local de la Empresa Televisiva.			
III. Requisitos del cargo.			
Conocimientos. Conocimientos sobre el manejo de la cámara de filmación.			
Experiencia. Experiencia mínima de un año en la realización de trabajos de filmación.			
IV. Funciones y Responsabilidades			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la grabación de los reportajes y entrevistas que se realizan tanto para noticiero como para el programa deportivo. 2. Realizar las grabaciones de los programas de producción local. 3. Colaborar en la realización de los spots publicitarios. 4. Encargarse del manejo de cámaras en transmisiones en vivo. 5. Colaborar en el trabajo de prensa, tanto para el noticiero como para el programa deportivo. 6. Realizar grabaciones en días domingos o feriados durante el día o la noche. 			
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES	GP-001-2-4
	DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN	
	PUESTO: COORDINADOR DE PROGRAMACIÓN	PAG. 1/2
I. Depende de.		
Gerente de Producción		
II. Descripción del cargo.		
Persona organizada, con habilidades de trabajo en equipo, proactiva y propositiva.		
III. Requisitos del cargo.		
Conocimientos		
Profesional de Comunicación social, Medios audiovisuales, Publicidad y Mercadeo, o carreras afines.		
Experiencia		
Tres años de experiencia profesional específica o relacionada.		
IV. Funciones y Responsabilidades		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir toda la programación comercial. 2. Reportar las anomalías que puedan presentar los programas y sugerir a las directivas de la empresa televisiva las medidas a adoptar. 3. Coordinar las tareas de codificación de mensajes comerciales, promocionales y cívicos. 4. Fijar metas y supervisar el cronograma de actividades, estableciendo prioridades de trabajo, según los proyectos y programas definidos por la gerencia. 5. Realizar el consolidado de programación de acuerdo a los programas emitidos el día anterior en la empresa televisiva, para registrar en el informe presentado mensualmente a la institución. 6. Participar en los comités a los cuales sea asignado por la empresa. 7. Supervisar la continuidad tanto de la programación como de la pauta comercial. 8. Revisar la calidad de los programas antes de ser emitidos. 9. Expedir los certificados de emisión de programas y comerciales. 10. Codificar, ajustar y ensamblar al servidor de video de emisión los comerciales. 		

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES		GP-001-2-4
	DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN		
	PUESTO: COORDINADOR DE PROGRAMACIÓN		PAG. 2/2
IV. Funciones y Responsabilidades			
<p>11. Llevar el archivo de fichas técnicas, libretos y continuidades que requiera la empresa televisiva.</p> <p>12. Llevar un consecutivo de emisión de programas.</p> <p>13. Registrar y mantener actualizada la base de datos del material de archivo del canal.</p> <p>14. Coordinar y vigilar el buen desarrollo del proceso diario de programación.</p> <p>15. Coordinar y desarrollar políticas de programación.</p> <p>16. Coordinar y vigilar el cumplimiento de la emisión de la pauta publicitaria.</p> <p>17. Vigilar la calidad técnica y de contenido de la programación, de las promociones de la programación y de los comerciales.</p> <p>18. Velar por el cumplimiento de las normas legales y del canal en la programación, las promociones de la programación y comerciales.</p> <p>19. Proponer a la gerencia la emisión de programas y eventos especiales.</p> <p>20. Vigilar que el diseño de la programación se ajuste a las políticas de la gerencia.</p> <p>21. Coordinar y controlar el buen desarrollo de las actividades que corresponden al personal a su cargo.</p> <p>22. Conservar y organizar el archivo filmico.</p> <p>23. Las demás que le sean asignadas de acuerdo a la naturaleza de su cargo.</p>			
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES	GF-001
	DEPARTAMENTO: FINANCIERO	
	PUESTO: GERENTE FINANCIERO	PAG. 1/2
I. Depende de.		
Gerente General		
II. Descripción del cargo.		
<p>Persona con habilidades gerenciales, es líder de procesos y agente de cambio. Debe estar en la capacidad de Planear, dirigir, gestionar y coordinar procesos. Gran destreza de priorizar y conciliar los problemas. Excelente manejo de las relaciones interpersonales, debe estar en capacidad de diseñar estrategias para el adecuado manejo de las finanzas de la entidad. Óptimo manejo de Excel y aptitud matemática, debe ser asertivo, tener iniciativa, tomar decisiones y ser líder.</p>		
III. Requisitos del cargo.		
Conocimientos		
Título profesional en Economía, Administración de Empresas, Administración Pública o Contaduría.		
Experiencia		
Tres años de experiencia profesional específica o relacionada.		
IV. Funciones y Responsabilidades		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear, dirigir y controlar las actividades de los planes corporativos relacionados con inversiones, financiación, disponibilidades de efectivo y de apoyo administrativo a las demás áreas. 2. Estudiar y establecer de común acuerdo con el gerente, los objetivos, políticas y estrategias que en materia de recursos financieros y su utilización sean necesarios para asegurar la marcha de la empresa. 3. Velar porque los bienes de la empresa tengan la adecuada y oportuna vigilancia, administración, sostenimiento y protección de conformidad con las políticas que defina la gerencia. 4. Formular los objetivos, políticas y programas administrativos, relacionados con el manejo de recursos, apoyo logístico y velar por su cumplimiento. 5. Presentar a la gerencia los planes y programas de la empresa que tengan relación con las dependencias a su cargo; impartir las instrucciones necesarias y controlar la eficiencia de la ejecución de las actividades implicadas. 6. Dirigir, organizar y controlar las actividades generales de carácter financiero y contable. 		

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES		GF-001
	DEPARTAMENTO: FINANCIERO		
	PUESTO: GERENTE FINANCIERO		PAG. 2/2
IV. Funciones y Responsabilidades			
<p>7. Participar en la formulación de políticas contables, tributarias, de costos de acuerdo con las normas legales y las políticas administrativas y financieras.</p> <p>8. Supervisar y coordinar los sistemas contables, presupuestal de costos, proponer las modificaciones al plan de cuentas, a los manuales de contabilidad y a los procedimientos respectivos.</p> <p>9. Desarrollar los sistemas que permitan recolectar, controlar y distribuir la información y documentos contables de orden interno y externo que amparan las operaciones para su codificación y contabilización.</p> <p>10. Presentar periódicamente a la gerencia los estados financieros, con sus notas, anexos y comentarios.</p> <p>11. Administrar la información tributaria de la entidad, preparar y presentar las declaraciones privadas y sus anexos para el cabal cumplimiento de las obligaciones de ley.</p> <p>12. Elaborar cuadros, estudios, estadísticas e informes de tipo económico, financiero o administrativo para los usuarios que lo requieran.</p> <p>13. Revisar y verificar los diferentes certificados de orden tributario y contable expedidos por la empresa televisiva.</p> <p>14. Coordinar con el contador, las actividades en contabilidad y presupuesto, someterlas a aprobación y presentar informe en ausencia del jefe inmediato.</p> <p>15. Las demás que le sean asignadas de acuerdo a la naturaleza de su cargo.</p>			
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES	GF-001-1
	DEPARTAMENTO: FINANCIERO	
	PUESTO: CONTADOR	
I. Depende de.		
Gerente Financiero		
II. Descripción del cargo.		
Persona organizada, con altos niveles de atención y concentración. Debe estar en la capacidad de tomar decisiones y seguir órdenes. Excelente razonamiento matemático, debe demostrar iniciativa y pro actividad.		
III. Requisitos del cargo.		
Conocimientos		
Licenciado en Contaduría Pública.		
Experiencia		
Dos años de experiencia profesional específica o relacionada.		
IV. Funciones y Responsabilidades		
1. Preparar y presentar los balances, estados de pérdidas y ganancias y demás estados financieros de la empresa televisiva con sus respectivos anexos y notas.		
2. Mantener una permanente actualización sobre las normas que rigen en materia contable y tributaria y asesorar a los funcionarios que requieran de dicha información.		
3. Suministrar la información contable y atender las consultas y observaciones formuladas o requeridas por los organismos fiscalizadores, entidades oficiales o particulares.		
4. Supervisar y coordinar el sistema contable, y proponer las modificaciones al plan de cuentas y a los manuales de contabilidad.		
5. Revisar antes de contabilización los recibos de caja, comprobantes de pago, notas débito, notas crédito, nómina y todo tipo de transacciones, estableciendo que hayan sido diligenciados de acuerdo con la política contable de la empresa, ordenar y controlar su registro.		
6. Revisar y aprobar los comprobantes de contabilidad y ajustes, vigilar la correcta acusación mensual de las obligaciones con terceros.		
7. Determinar los créditos contables para el registro de la depreciaciones, amortización de diferidos, intangibles, gastos anticipados e ingresos recibidos por anticipado.		

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES		GF-001-1
	DEPARTAMENTO: FINANCIERO		
	PUESTO: CONTADOR		PAG. 2/2
IV. Funciones y Responsabilidades			
<p>8. Revisar periódicamente los libros auxiliares, supervisar y actualizar el registro en los libros legales.</p> <p>9. Revisar y presentar a la coordinación de tesorería y facturación para su pago, los informes y demás tramites contables que según el caso requieran, diferentes partidas, tales como retención en la fuente, deducciones al personal, aportes parafiscales y los demás recaudos y erogaciones que se destinen a terceros que se deriven de contabilizaciones internas.</p> <p>10. Elaborar las declaraciones e informes correspondientes para el fisco en los períodos indicados.</p> <p>11. Revisar y aprobar las liquidaciones de prestaciones sociales y consolidados anuales y ordenar su contabilización.</p> <p>12. Las demás que le sean asignadas de acuerdo a la naturaleza de su cargo.</p>			
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES	GF-001-2
	DEPARTAMENTO: FINANCIERO	
	PUESTO: ENCARGADO DE TESORERIA	PAG. 1/3
I. Depende de.		
Gerente Financiero		
II. Descripción del cargo.		
<p>Persona con habilidades gerenciales, es líder de procesos y agente de cambio. Debe estar en la capacidad de Planear, dirigir, gestionar y coordinar procesos. Gran destreza de priorizar y conciliar los problemas. Excelente manejo de las relaciones interpersonales, debe estar en capacidad de gestionar los pagos y organizar flujos de caja eficientes que le permitan a la entidad cumplir sus obligaciones. Óptimo manejo de Excel y aptitud matemática, debe ser asertivo, tener iniciativa y tomar decisiones.</p>		
III. Requisitos del cargo.		
Conocimientos		
Licenciado en Contaduría Pública, Ciencias Económicas o Administración de Empresas.		
Experiencia		
Dos años de experiencia profesional específica o relacionada.		
IV. Funciones y Responsabilidades		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear, dirigir y controlar las actividades de los planes corporativos relacionados con inversiones, financiación y disponibilidades de efectivo. 2. Estudiar y establecer de común acuerdo con el gerente, los objetivos, políticas y estrategias que en materia de recursos financieros y su utilización sean necesarios para asegurar la marcha de la empresa. 3. Estudiar y proponer las alternativas de financiamiento de los planes de inversión y desarrollo, evaluando su viabilidad e impacto económico-financiero sobre la entidad. 4. Definir de acuerdo con las directrices de la gerencia las políticas y estrategias de cartera y cobranzas. 5. Formular los objetivos, políticas y programas administrativos, relacionados con el manejo de recursos, apoyo logístico y velar por su cumplimiento. 6. Presentar a la gerencia los planes y programas de la empresa que tengan relación con las dependencias a su cargo; impartir las instrucciones necesarias y controlar la eficiencia de la ejecución de las actividades implicadas. 7. Dirigir, organizar y controlar las actividades generales de carácter financiero, costos, tesorería, cartera y facturación. 		

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES	GF-001-2
	DEPARTAMENTO: FINANCIERO	
	PUESTO: ENCARGADO DE TESORERIA	PAG. 2/3
IV. Funciones y Responsabilidades		
<p>8. Presentar periódicamente a la gerencia el estado de cartera.</p> <p>9. Elaborar cuadros, estudios, estadísticas e informes de tipo económico, financiero o administrativo para los usuarios que lo requieran.</p> <p>10. Participar en los procesos de facturación, créditos y cartera a través de la revisión y aprobación de los diferentes documentos que se requieran.</p> <p>11. Recibir los fondos que ingresen a la empresa por cualquier concepto, entregando el correspondiente recibo oficial firmado.</p> <p>12. Controlar los recaudos y mantener la información de las disponibilidades en las entidades financieras.</p> <p>13. Consignar diariamente los fondos que ingresen a la empresa.</p> <p>14. Elaborar los informes de ingresos de caja, el estado de cuentas por pagar con sus correspondientes vencimientos y el detalle de los saldos de las cuentas en entidades financieras, inversiones, fondos y efectivo en caja.</p> <p>15. Controlar que hayan fondos suficientes para dar cumplimiento a las obligaciones contraídas.</p> <p>16. Ejecutar las políticas y procedimientos de cobro establecidas por la entidad a los clientes y contratistas.</p> <p>17. Analizar el comportamiento de la cartera y presentar los informes y recomendaciones a la gerencia.</p> <p>18. Realizar conciliaciones bancarias, confrontando los listados diarios de los bancos con los extractos bancarios y verificar que haya correspondencia entre las cuentas.</p>		

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES	GF-001-2
	DEPARTAMENTO: FINANCIERO	
	PUESTO: ENCARGADO DE TESORERIA	PAG. 3/3
IV. Funciones y Responsabilidades		
<p>19. Estar atento a los vencimientos que se presenten las diferentes obligaciones por pagar e informar al gerente para la programación de los pagos y efectuar los desembolsos correspondientes.</p> <p>20. Girar los cheques que sean ordenados por la Gerencia y custodiar los talonarios de bancos, los cheques entregados y sellos.</p> <p>21. Tramitar ante los bancos los reclamos y ajustes pertinentes.</p> <p>22. Organizar y velar por el correcto archivo de los documentos que se tramitan en esa dependencia y establecer sistemas de custodia y seguridad para los fondos, los títulos valores, el efectivo, las chequeras, tarjetas débito y crédito y otros documentos cuya pérdida implique riesgo financiero para la empresa.</p> <p>23. Las demás que le sean asignadas de acuerdo a la naturaleza de su cargo.</p>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES		GM-001
	DEPARTAMENTO: MERCADEO		
	PUESTO: GERENTE DE MERCADEO		PAG. 1/1
I. Depende de.			
Gerente General			
II. Descripción del cargo.			
Persona organizada, con Excelente manejo del lenguaje, y de las relaciones interpersonales. Debe estar en la capacidad de tomar decisiones siguiendo los lineamientos de la organización. Debe ser creativa, asertiva y con capacidad de desarrollar propuestas que respondan a las necesidades de los clientes.			
III. Requisitos del cargo.			
Conocimientos			
Licenciado Administración de Empresas o Mercadeo.			
Experiencia			
Dos años de experiencia profesional específica o relacionada.			
IV. Funciones y Responsabilidades			
1. Prestar soporte a la función de mercadeo y ventas de la empresa televisiva.			
2. Colaborar en el diseño de la estrategia de mercadeo y ventas.			
3. Realizar llamadas y citas con posibles clientes.			
4. Cerrar Negocios de venta de pauta publicitaria.			
5. Realizar seguimiento a los diferentes negocios.			
6. Las demás funciones que le sean asignadas en razón a la naturaleza de su cargo.			
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES	GM-001-1
	DEPARTAMENTO: MERCADEO	
	PUESTO: ENCARGADO DE VENTAS	PAG. 1/2
I. Depende de.		
Gerente Mercadeo		
II. Descripción del cargo.		
Ser un enlace entre el cliente-anunciante y la Tele-Audiencia como cliente final, a través de la comercialización y negociación de tiempo-aire disponible para venta de los diferentes horarios de programación diaria de la empresa televisiva, y determinar los esquemas de tarifa de comercialización de tiempo-aire.		
III. Requisitos del cargo.		
Conocimientos		
Licenciado Administración de Empresas o Mercadeo.		
Experiencia		
Dos años de experiencia profesional específica o relacionada.		
IV. Funciones y Responsabilidades		
1. Prospeccionar clientes en los diferentes municipios, de acuerdo al segmento de mercado al que accede la empresa televisiva en sus diferentes horarios de programación.		
2. Definir y establecer esquemas de tarifas de comercialización de tiempo-aire para los diferentes horarios de programación.		
3. Negociar contratos de publicidad con clientes, buscando las campañas publicitarias más intensas y extensas.		
4. Elaborar y coordinar estudios de mercado y evaluar las condiciones comerciales de los competidores locales, así como detectar las nuevas tendencias en gustos y preferencias de los televidentes.		
5. Coordinar programas de visitas diarias de los ejecutivos de ventas a cartera de clientes.		
6. Diseñar e implementar campañas promocionales tendientes a incrementar la participación de mercado.		
7. Diseñar e implementar plan integral de comercialización de los diferentes horarios de programación.		

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES		GM-001-1
	DEPARTAMENTO: MERCADEO		
	PUESTO: ENCARGADO DE VENTAS		PAG. 1/2
IV. Funciones y Responsabilidades			
<p>8. Diseñar e implementar eventos especiales para comercialización de las diferentes temporadas y fechas comerciales y ofrecerlo anticipadamente a los clientes anunciantes.</p> <p>9. Dar el seguimiento de post-venta de contratos publicitarios con los clientes.</p> <p>10. Asesorar al cliente en prácticas de mercadotecnia para lograr mejores resultados en las campañas publicitarias de nuestros clientes-anunciantes.</p> <p>11. Apoyar en la realización de sus actividades a las demás gerencias.</p> <p>12. Coordinar la actividad de los asesores comerciales, promover su participación frecuente en cursos que les provean de nuevas herramientas para mejorar su nivel académico en el área de ventas y las relaciones humanas.</p> <p>13. Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.</p>			
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES	GM-001-2
	DEPARTAMENTO: MERCADEO	
	PUESTO: ENCARGADO DE PUBLICIDAD	PAG. 1/2
I. Depende de.		
Gerente Mercadeo		
II. Descripción del cargo.		
Producir material comercial audiovisual, de manera creativa y eficiente, basado en las necesidades de comunicación del cliente.		
III. Requisitos del cargo.		
Conocimientos Licenciado Administración de Empresas o Mercadeo.		
Experiencia Dos años de experiencia profesional específica o relacionada.		
IV. Funciones y Responsabilidades		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir de vendedores la orden de producción autorizada por la Gerencia con los datos requeridos del cliente. 2. Contactarse con el cliente para coordinar la producción comercial de acuerdo a sus necesidades de comunicación. 3. Organizar reunión de preproducción para afinar ideas y detalles con cliente, vendedor, solicitándole por escrito la idea general del mensaje a comunicar. 4. Solicitar al cliente proporcione los medios para la grabación comercial según la idea y en caso de requerir algo extraordinario como escenografía, vestuario, actores y personal para coordinación de la producción si así se requiere. 5. Presentar al cliente ideas previas de producción, con los aspectos que se pretenden mostrar. 6. Realizar el guión comercial, recopilando todas las ideas obtenidas de entrevista dentro de la etapa de pre-producción para ajustarlas al tiempo que durará el material (10-20-30 segundos). 7. Enviar guión literario de comercial al cliente para su revisión, aprobación y sugerencias. 		

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES	GM-001-2
	DEPARTAMENTO: MERCADEO	
	PUESTO: ENCARGADO DE PUBLICIDAD	PAG. 2/2
IV. Funciones y Responsabilidades		
<p>8. Presentar al cliente un “storyboard” donde se le dará a conocer la estructura que se seguirá para la grabación.</p> <p>9. Grabar audio a partir del guión literario.</p> <p>10. Conseguir locutores masculinos o femeninos según el mensaje a transmitir o a sugerencia del cliente.</p> <p>11. Archivar la producción en la carpeta correspondiente de continuidad y productor de programas en vivo.</p> <p>12. Asegurarse de que el material haya sido recibido por Productor del Programa en vivo y comunicarle el tiempo de duración y hora en la cual será transmitida.</p> <p>13. Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.</p>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES	GH-001
	DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS	
	PUESTO: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	PAG. 1/2
I. Depende de.		
Gerente General		
II. Descripción del cargo.		
Contribuir al cumplimiento de los programas y metas sustantivas de la empresa televisiva, mediante la planeación, organización, dirección y control de las distintas áreas que lo conforman, en materia de administración de recursos humanos, considerando las disposiciones jurídico-administrativas correspondientes.		
III. Requisitos del cargo.		
Conocimientos Licenciado Administración de Empresas.		
Experiencia Dos años de experiencia profesional específica o relacionada.		
IV. Funciones y Responsabilidades		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar que el proceso de Selección de Personal, se lleve a cabo conforme a normatividad, con el propósito de asegurar la contratación del personal idóneo. 2. Asesorar a las autoridades de la empresa televisiva en las negociaciones del Contrato Colectivo y/o la revisión salarial, con el objeto de proyectar el impacto de los incrementos y coadyuvar a lograr una negociación equilibrada para ambas partes. 3. Supervisar la elaboración del Programa Anual de Capacitación y Adiestramiento, con el propósito de que éste, coadyuve a incrementar la calidad y eficiencia en el desarrollo de las actividades de los trabajadores. 4. Supervisar que se presenten al Ministerio de Trabajo y Previsión Social la información y documentación requerida, referente a seguridad por riesgos de trabajo, capacitación y adiestramiento, así como de las Condiciones Generales de Trabajo, con el objetivo de dar cumplimiento a la normatividad establecida. 5. Ejecutar el programa de desarrollo y evaluación del capital humano, a fin de dirigir la implementación de acciones de mejora continua en los procesos organizacionales. 		

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES		GH-001
	DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS		
	PUESTO: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS		PAG. 2/2
IV. Funciones y Responsabilidades			
<p>6. Verificar y autorizar la integración de documentación relativa a movimientos de personal, incidencias, remuneraciones y prestaciones; así como la elaboración de planillas, con la finalidad de cotejar que las percepciones y descuentos se apeguen a la normatividad.</p> <p>7. Supervisar la elaboración de las descripciones y perfiles de puestos.</p> <p>8. Supervisar que se mantenga actualizada la Estructura Orgánica y Ocupacional de la empresa televisiva, asesorando a los Directivos para que se realicen los cambios necesarios que coadyuven a la productividad organizacional.</p> <p>9. Circular comunicados para suspender o cancelar labores, cuando así convenga a los intereses de la empresa televisiva o para evitar contagios y epidemias que pongan en riesgo la salud.</p>			
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

ANEXO 2.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Simbología a utilizar. En la elaboración de los procedimientos del manual, se ha utilizado la simbología ANSI, por su fácil entendimiento, haciendo uso de flujogramas mecanizados.

Símbolo	Descripción
	Inicio o término: indica el principio o el fin del flujo: puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama con otra parte del mismo.

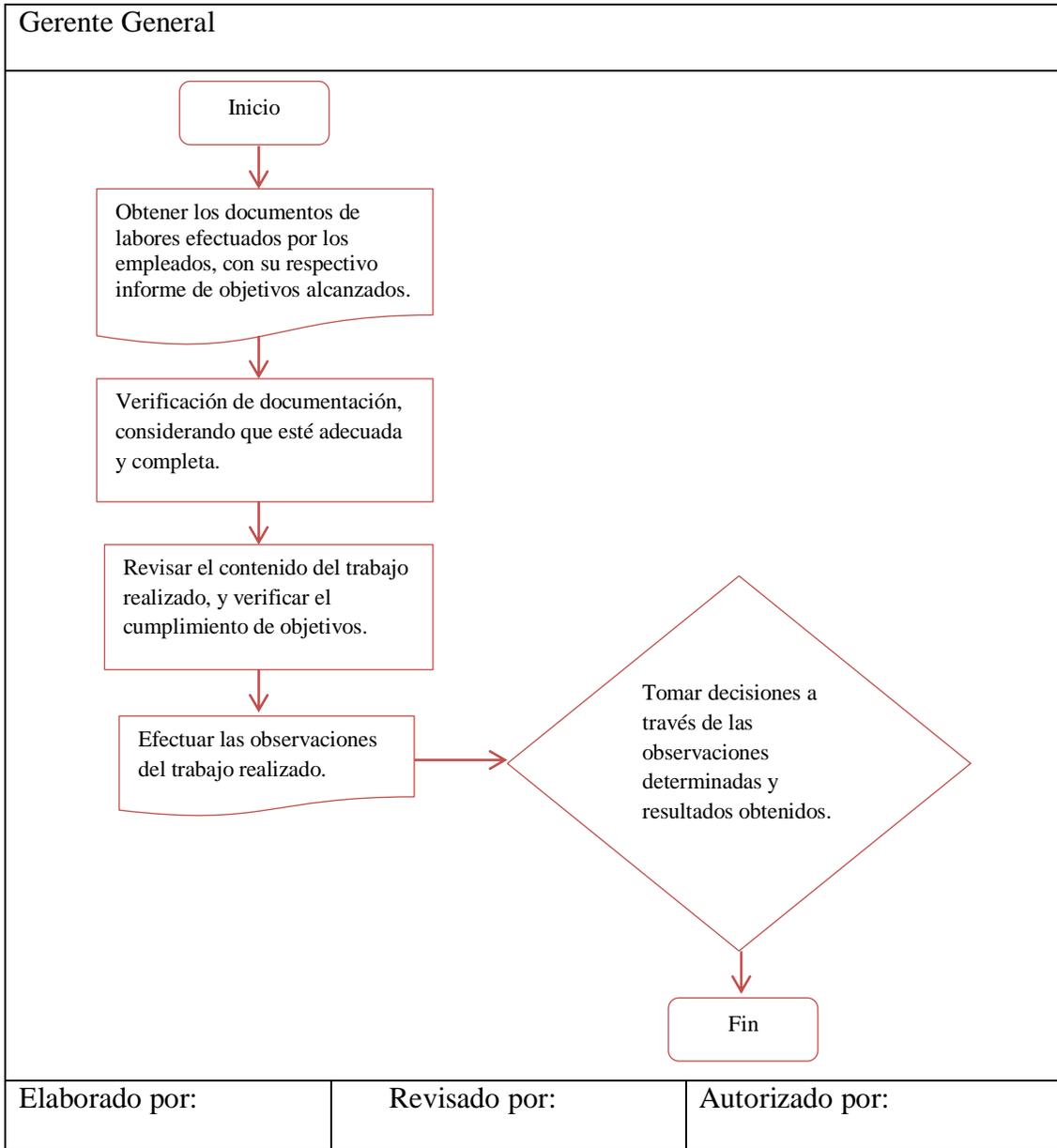
DETALLE DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	PROCEDIMIENTO
GG001	Gerencia General
GG001-01	Evaluación de Desempeño de Empleados
GF001	Gerencia Financiera y Administrativa
GF001-01	Contabilidad
GF001-01-1	Activo Fijo
GF001-01-1-1	Adquisición de Bienes Muebles
GF001-01-1-2	Codificación de Activos
GF001-01-1-3	Registro de Activos Fijos Muebles
GF001-01-1-4	Entrega de Activo Fijo
GF001-01-1-5	Mantenimiento de Activo Fijo
GF001-01-1-6	Salvaguarda de Activo Fijo
GF001-01-1-7	Toma de Inventario de Activo Fijo
GF001-01-2	Elaboración de Planilla de Sueldos y Salarios
GF001-02	Tesorería
GF001-02-1	Caja Chica
GF001-02-2	Cuentas por Cobrar
GF001-02-3	Pago a Proveedores
GF001-02-4	Pago de Impuestos
GP001	Gerencia de Producción
GP001-01	Producción Comercial
GP001-02	Mantenimiento Preventivo y Correctivo de las Estaciones
GM001	Gerencia de Mercadeo
GM001-01	Venta de Publicidad y Programación
GM001-02	Adquisiciones de Recursos Materiales y Suministros.
GRH001	Gerencia de Recursos Humanos
GRH001-1	Selección y Contratación de Personal

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	GG001-01
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	1-3
	Departamento: Gerencia General	FECHA DE EMISIÓN	
Evaluación de Desempeño de Empleados			
I. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO			
Identificar el nivel de desempeño en las actividades establecidas por parte de los trabajadores de la Televisora.			
II. ALCANCE			
Todos los empleados de la Televisora.			
III. POLÍTICAS			
Se debe desarrollar el trabajo en el horario establecido. Aplicar el principio de confidencialidad para la custodia de documentación relacionada a la Televisora. Ambiente de trabajo agradable en la Televisora.			
IV. FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
N/A			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	REGISTRO	
Gerente General	1. Evaluación de desempeño de los Empleados 1.1 Obtener los documentos de labores efectuados por los empleados, con su respectivo informe de objetivos alcanzados. 1.2 Verificación de documentación, considerando que esté adecuada y completa. 1.3 Revisar el contenido del trabajo realizado, y verificar el cumplimiento de objetivos.	Informe de Objetivos alcanzados.	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	GG001-01
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	2-3
	Departamento: Gerencia General	FECHA DE EMISIÓN	
Evaluación de Desempeño de Empleados			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	REGISTRO	
Gerente General	<p>1.4 Efectuar las observaciones del trabajo realizado.</p> <p>1.5 Tomar decisiones a través de las observaciones determinadas y resultados obtenidos.</p> <p>Fin del Procedimiento</p>	Informe de observaciones.	
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

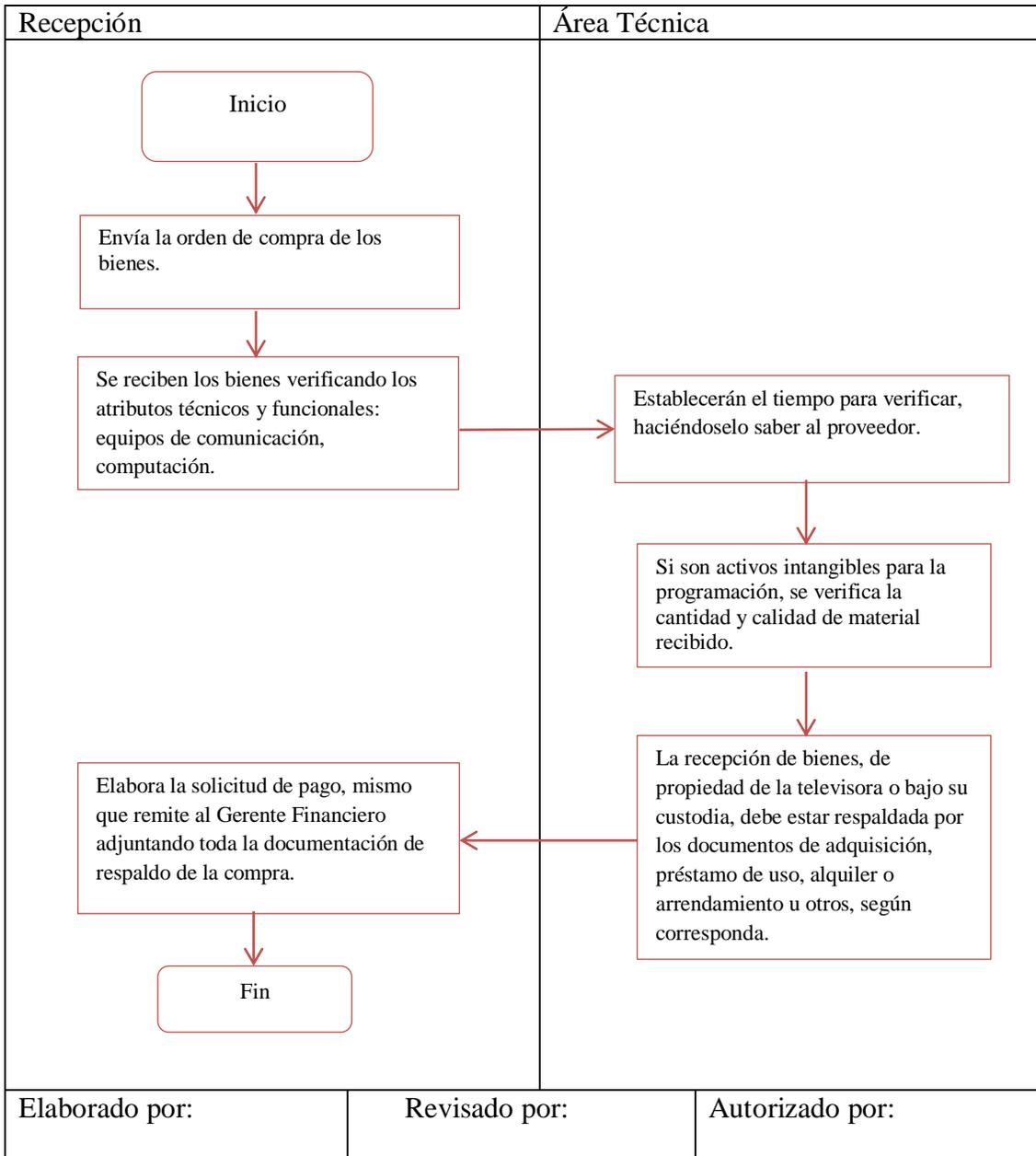
LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	GG001-02
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	3-3
	Departamento: Gerencia General	FECHA DE EMISIÓN	
Evaluación de Desempeño de Empleados			



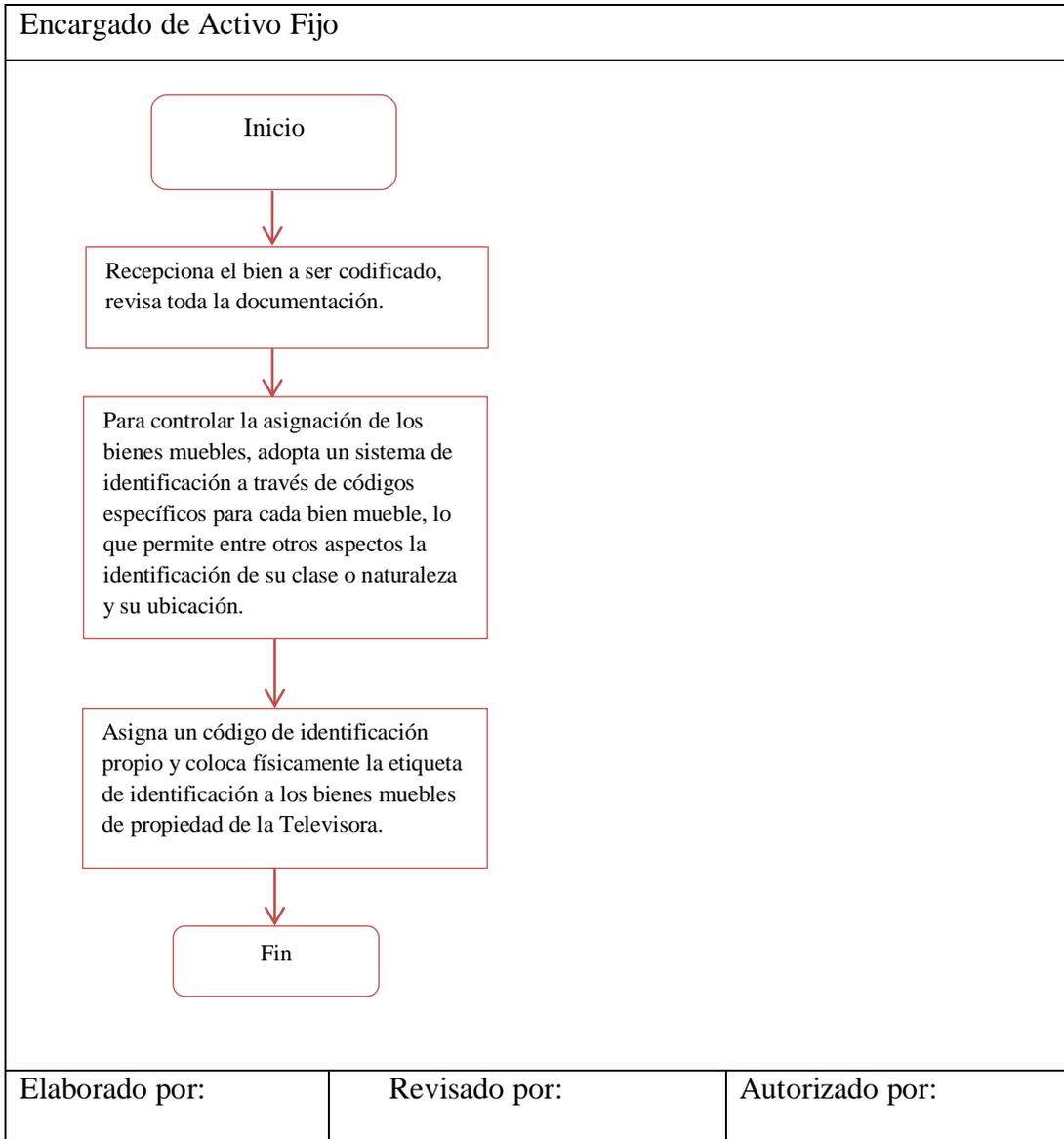
LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GF001-01-1-1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	1-3
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Adquisición de Bienes Muebles			
I. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO			
Gestionar, controlar y realizar el seguimiento de los activos fijos muebles de la Empresa de Televisión.			
II. ALCANCE			
Todo el personal de la televisora, abarca los procedimientos relacionados con la recepción, asignación, registro y control de bienes muebles de propiedad de la Televisora.			
III. POLÍTICAS			
<p>Los Activos Fijos muebles de la Televisora únicamente podrán ser registrados y asignados por la Gerencia Financiera y Administrativa.</p> <p>Los Activos Fijos muebles de la Televisora son asignados a personas cuyo contrato o convenio les permita ser responsables por su adecuado uso y custodia.</p> <p>El personal que tenga asignado bienes muebles de la Televisora deberá velar por la buena conservación de los bienes a su cargo, debiendo requerir al Responsable de Activos Fijos con la debida anticipación servicios de mantenimiento preventivo o correctivo si corresponde, asimismo, previo al movimiento de activos fijos deberá solicitar la autorización correspondiente.</p>			
IV. FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
N/A			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	REGISTRO	
Recepción	<p>1. Adquisición de Bienes Muebles</p> <p>1.1 Se envía la orden de compra de los bienes.</p> <p>1.2 Se reciben los bienes verificando los atributos técnicos y funcionales: equipos de comunicación, computación.</p>	Orden de compra	
Recepción y Área Técnica	1.3 Establecerán el tiempo para verificar, haciéndoselo saber al proveedor.		

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GF001-01-1-1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	2-3
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Adquisición de Bienes Muebles			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	REGISTRO	
Recepción	<p>1.3 Si son activos intangibles para la programación, se verifica la cantidad y calidad de material recibido.</p> <p>1.4 La recepción de bienes, de propiedad de la televisora o bajo su custodia, debe estar respaldada por los documentos de adquisición, préstamo de uso, alquiler o arrendamiento u otros, según corresponda.</p> <p>1.5 Elabora la solicitud de pago, mismo que remite al Gerente Financiero adjuntando toda la documentación de respaldo de la compra.</p> <p>Fin del Procedimiento</p>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

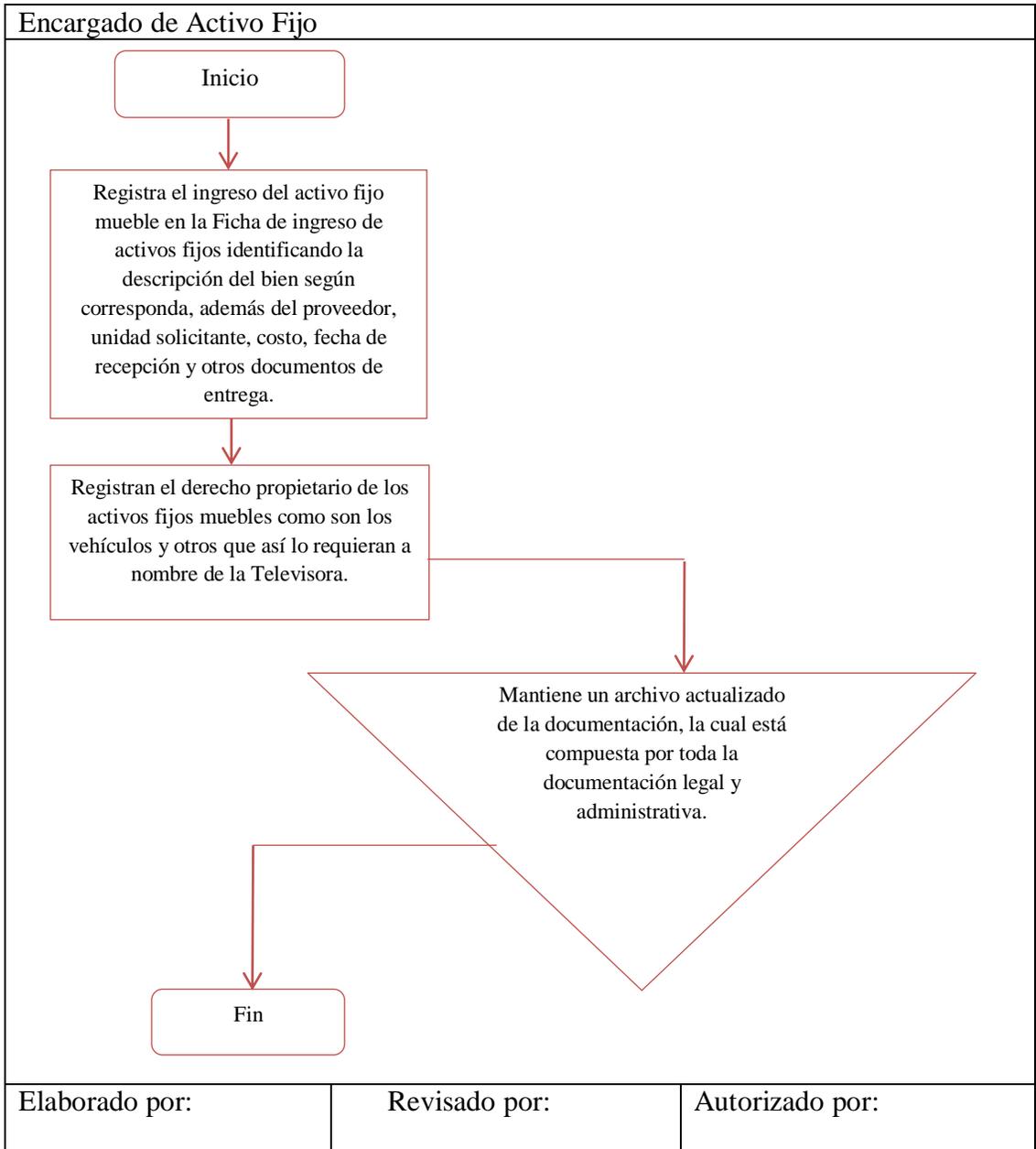
LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GF001-01-1-1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	3-3
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Adquisición de Bienes Muebles			



LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GF001-01-1-2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	2-2
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Codificación de Activos			

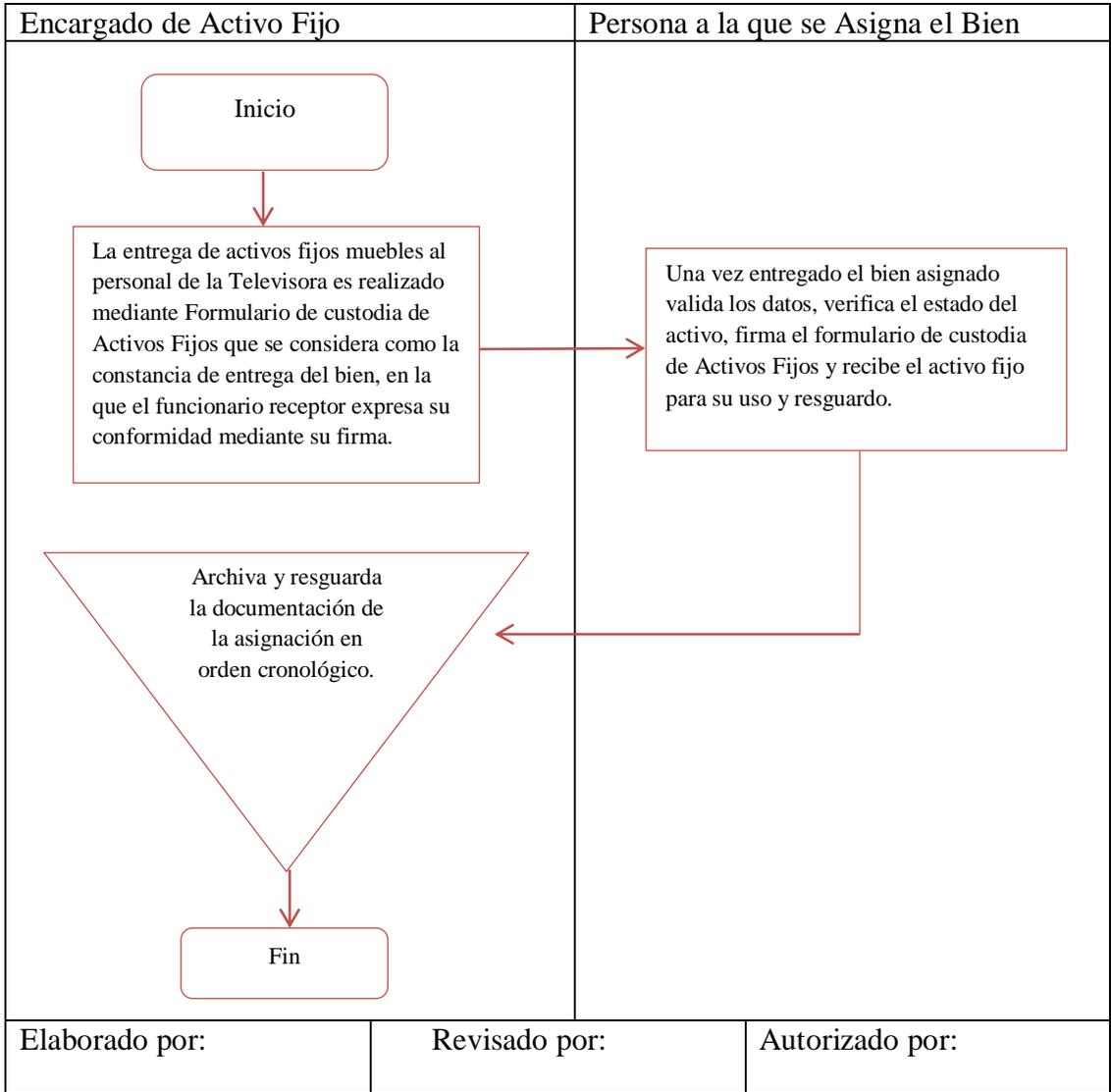


LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	GF001-01-1-3
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	2-2
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Registro de Activos Fijos Muebles			



LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	GF001-01-1-4
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	1-2
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Entrega de Activo Fijo			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		REGISTRO
Encargado de Activo Fijo	<p>4. Entrega de Activo Fijo</p> <p>4.1 La entrega de activos fijos muebles al personal de la Televisora es realizado mediante Formulario de custodia de Activos Fijos que se considera como la constancia de entrega del bien, en la que el funcionario receptor expresa su conformidad mediante su firma.</p>		Formulario de Custodia de Activo.
Personal al que se le Asigna.	<p>4.2 Una vez entregado el bien asignado valida los datos, verifica el estado del activo, firma el formulario de custodia de Activos Fijos y recibe el activo fijo para su uso y resguardo.</p>		
Encargado de Activo Fijo	<p>4.3 Archiva y resguarda la documentación de la asignación en orden cronológico.</p> <p>Fin del Procedimiento</p>		
Elaborado por:	Revisado por:		Autorizado por:

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	GF001-01-1-4
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	2-2
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Entrega de Activo Fijo			



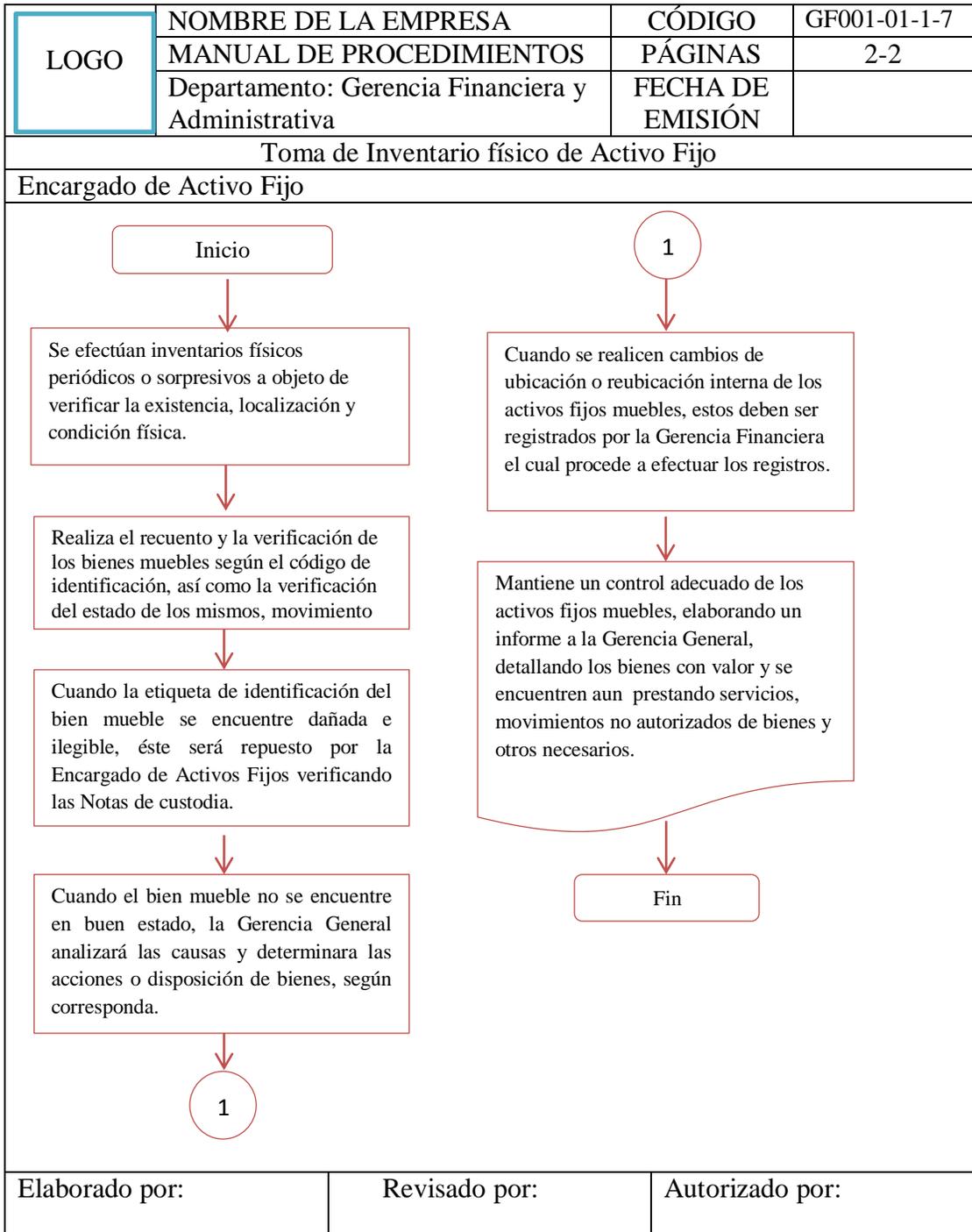
LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	GF001-01-1-5
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	1-2
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Mantenimiento de Activo Fijo			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	REGISTRO	
Encargado de Activo Fijo	<p>5. Mantenimiento de Activo Fijo</p> <p>5.1 Prevé el mantenimiento anual de bienes muebles que así lo requiera o que consideren necesarios.</p> <p>5.2 Cuando se trate de equipos de computación u otros equipos técnicos, el encargado de área técnica el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de comunicación.</p> <p>5.3 Solicitará al encargado de equipo Técnico o la Gerencia Financiera el mantenimiento preventivo o correctivo necesario, según corresponde.</p> <p>5.4 Según corresponda, realizan el mantenimiento necesario a los bienes de la Televisora de acuerdo a un cronograma, necesidades y/o requerimientos de mantenimiento.</p> <p>Fin del Procedimiento</p>		
Personal al que se le Asigna.			
Encargado de Activo Fijo			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	GF001-01-1-5
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	2-2
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Mantenimiento de Activo Fijo			
Encargado de Activo Fijo		Persona a la que se asigna el Bien	
<p style="text-align: center;">Inicio</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Prevé el mantenimiento anual de bienes muebles que así lo requiera o que consideren necesarios.</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Cuando se trate de equipos de computación u otros equipos técnicos, el encargado de área técnica el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de comunicación.</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Según corresponda, realizan el mantenimiento necesario a los bienes de la Televisora de acuerdo a un cronograma, necesidades y/o requerimientos de mantenimiento.</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Fin</p>		<p>Solicitará al encargado de equipo Técnico o la Gerencia Financiera el mantenimiento preventivo o correctivo necesario, según corresponde.</p>	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	GF001-01-1-6
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	1-2
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Salvaguarda de Activo Fijo			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	REGISTRO	
Encargado de Activo Fijo	<p>6. Salvaguarda de Activo Fijo</p> <p>6.1 Aquellos activos fijos muebles de propiedad de la Televisora, que requieran de seguros contra pérdidas, robos deberán contar con una póliza de seguros.</p> <p>6.2 Realiza la solicitud de la contratación de seguros de aquellos bienes muebles, que así lo requieran.</p> <p>6.3 Cuando se requiera hacer efectivo la póliza de seguro, coordina con la empresa aseguradora las acciones a tomar según sea el caso.</p> <p>6.4 Mantiene un archivo actualizado de las pólizas de seguro, verificando constantemente la vigencia de los mismos.</p> <p>Fin del Procedimiento</p>	Solicitud de Contratación	
			Archivo
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	GF001-01-1-6
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	2-2
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Salvaguarda de Activo Fijo			
Encargado de Activo Fijo		Persona a la que se asigna el Bien	
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Aquellos activos fijos muebles de propiedad de la Televisora, que requieran de seguros contra pérdidas, robos deberán contar con una póliza de seguros.] A --> B[Realiza la solicitud de la contratación de seguros de aquellos bienes muebles, que así lo requieran.] B --> C[Cuando se requiera hacer efectivo la póliza de seguro, coordina con la empresa aseguradora las acciones a tomar según sea el caso.] C --> D[/Mantiene un archivo actualizado de las pólizas de seguro, verificando constantemente la vigencia de los mismos./] D --> Fin([Fin]) </pre>			
Elaborado por:		Revisado por:	
		Autorizado por:	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	GF001-01-1-7
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	1-2
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE E	
Toma de Inventario físico de Activo Fijo			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	REGISTRO	
Encargado de Activo Fijo	<p>7. Toma de Inventario físico de Activo Fijo</p> <p>7.1 Se efectúan inventarios físicos periódicos o sorpresivos a objeto de verificar la existencia, localización y condición física.</p> <p>7.2 Realiza el recuento y la verificación de los bienes muebles según el código de identificación, la verificación del estado de los mismos o movimiento de activos.</p> <p>7.3 Cuando la etiqueta de identificación del bien mueble se encuentre dañada e ilegible, éste será repuesto por la Encargado de Activos Fijos verificando las Notas de custodia.</p> <p>7.4 Cuando el bien mueble no se encuentre en buen estado, la Gerencia General analizará las causas y determinara las acciones o disposición de bienes, según corresponda.</p> <p>7.5 Cuando se realicen cambios de ubicación o reubicación interna de los activos fijos muebles, estos deben ser registrados por la Gerencia Financiera y Administrativa el cual procede a efectuar los registros.</p> <p>7.6 Control adecuado de los activos, elaborando un informe a la Gerencia General, detallando los bienes con valor y se encuentren aun prestando servicios, movimientos no autorizados.</p> <p>Fin del Procedimiento.</p>	<p>Solicitud de Contratación</p> <p>Informe</p>	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	



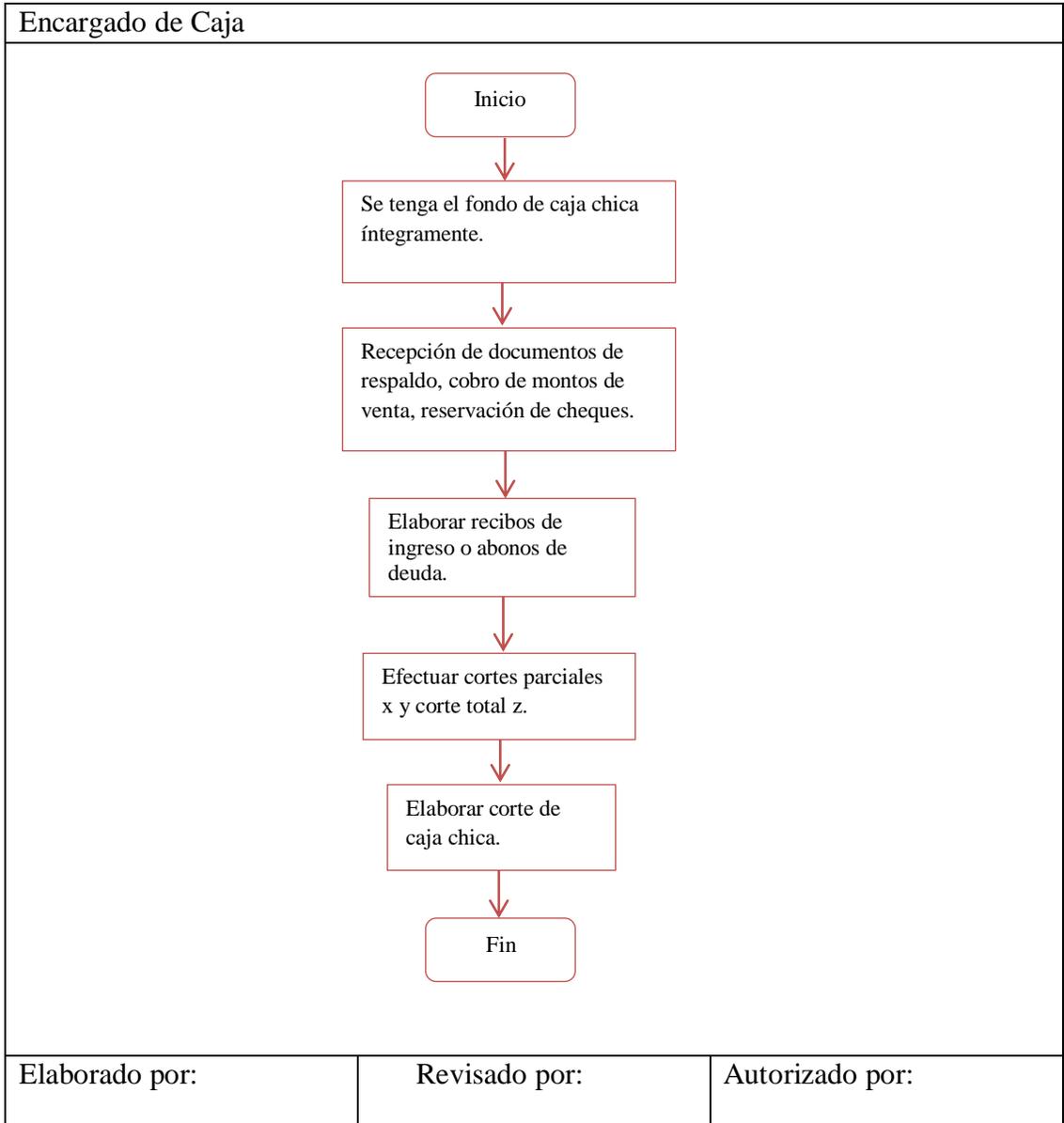
LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GF001-01-2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	1-3
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa.	FECHA DE EMISIÓN	
Elaboración de Planilla de Sueldos y Salarios			
I. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO			
Elaborar oportunamente el pago de remuneraciones quincenales y extraordinarios de los empleados de la Televisora			
II. ALCANCE			
Personal de la Televisora			
III. POLÍTICAS			
Los pagos extraordinarios y descuentos aplicables a cada trabajador se operaran mediante memorándums debidamente firmados y autorizados por cada uno de los Gerentes de área y jefes inmediatos.			
IV. FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
Formato de planilla de Sueldos y Salarios			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	REGISTRO	
Encargado/a de Planilla.	<p>1. Elaboración de Planilla</p> <p>1.1 Prepara la información cinco días antes del pago quincenal.</p> <p>1.2 Recibe de las Gerencias lo que percibieron extraordinariamente y las deducciones.</p> <p>1.3 Captura la información según la codificación de cada empleado.</p> <p>1.4 Imprime un reporte para su revisión.</p> <p>1.5 Genera el listado con el sueldo líquido a pagar, lo envía por internet al banco para generar los depósitos.</p>	Recibo	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GF001-01-2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	2-3
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa.	FECHA DE EMISIÓN	
Elaboración de Planilla de Sueldos y Salarios			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		REGISTRO
Encargado/a de Planilla.	1.5 Se entregan los recibos originales con copia. 1.6 Se archivan los documentos de respaldo. Fin del Procedimiento		Copia de Recibos.
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	GF001-01-2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	3-3
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Elaboración de Planilla de Sueldos y Salarios			
Encargado de Planillas			
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Encargado de planillas, prepara la información cinco días antes del pago quincenal.] A --> B[Recibe de las Gerencias lo que percibieron extraordinariamente y las deducciones.] B --> C[Captura la información según la codificación de cada empleado. Imprime un reporte para su revisión.] C --> D((1)) D --> E[Genera el listado con el sueldo líquido a pagar, lo envía por internet al banco para generar los depósitos.] D --> F[Se archivan los documentos de respaldo.] E --> G[Se entregan los recibos originales con copia.] G --> H[Se archivan los documentos de respaldo.] F --> H H --> I([Fin]) </pre>			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GF001-02-1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	1-2
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa.	FECHA DE EMISIÓN	
Procesos de Caja Chica			
I. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO			
Efectuar la adecuada regulación de la utilización del Fondo de Caja Chica a fin de que éstos cumplan con el propósito para el cual se los autoriza, y así permitir un rápido y eficiente manejo administrativo para el normal desarrollo de las actividades.			
II. ALCANCE			
Áreas administrativas y Encargado de caja chica de la Televisora.			
III. POLÍTICAS			
Los fondos de caja chica servirán única y exclusivamente para cancelar pagos en efectivo, que por su monto reducido no sea factible de satisfacer mediante el proceso normal de Adquisiciones, para cubrir necesidades de la institución. La reposición del fondo de la caja chica se realizará por semana, o cuando el monto residual en efectivo así lo amerite. La persona designada para resguardar la caja chica será responsable y cubrirá con sus propios recursos, cualquier gasto realizado en forma indebida o faltante detectado.			
IV. FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
N/A			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	REGISTRO	
Encargado/a de caja chica	1. Procedimiento de uso de caja chica 1.1 Se tenga el fondo de caja chica íntegramente. 1.2 Recepción de documentos de respaldo, cobro de montos de venta, reservación de cheques. 1.3 Elaborar recibos de ingreso o abonos de deuda. 1.4 Efectuar cortes parciales x y corte total z. 1.5 Elaborar corte de caja chica. Fin del Procedimiento		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GF001-02-1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	2-2
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa.	FECHA DE EMISIÓN	
Procesos de Caja Chica			



	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GF001-02-2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	1-3
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Otorgamiento y Registro de Cuentas por Cobrar			
I. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO			
Otorgar y registrar las cuentas por cobrar a clientes de la Televisora.			
II. ALCANCE			
Áreas Administrativas de la Televisora.			
III. POLÍTICAS			
Cumplir con los horarios establecidos. Efectuar registro adecuado de las cuentas pendientes de cobro. Controlar las fechas de vencimientos de cuentas, para efectuar los cobros correspondientes.			
IV. FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
N/A			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	REGISTRO	
Encargado de Cuentas por Cobrar	1. Otorgamiento y registro de Cuentas por Cobrar 1.1 Otorgar créditos a los clientes de la Televisora que opten por la compra de los servicios al crédito, en las condiciones establecidas por la misma. 1.2 Efectuar estudio socio-económico de los solicitantes. Para el caso de personas jurídicas será necesario el análisis de Estados Financieros. 1.3 Realizar la gestión correspondiente de cobro. “Si no cancela”		

	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GF001-02-2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	2-3
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa.	FECHA DE EMISIÓN	
Otorgamiento y Registro de Cuentas por Cobrar			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		REGISTRO
Encargado de Cuentas por Cobrar	<p>1.4 Pasa a gestión de cobro legal. “Si cancela”</p> <p>1.5 Elaborar comprobante de pago.</p> <p>1.6 Presentar informe a Gerencia General, tanto de créditos solicitados, cuentas recuperadas, las cuentas de vencimiento inmediato.</p> <p>1.7 Efectuar informe mensual de las cuentas en movimiento, de la sección de cobranzas, y análisis de cuentas con atrasos.</p> <p>Fin del Procedimiento</p>		<p>Informe de Créditos solicitados, cuentas recuperadas, cuentas de vencimiento inmediato.</p> <p>Informe mensual.</p>
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GF001-02-2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	3-3
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa.	FECHA DE EMISIÓN	
Otorgamiento y Registro de Cuentas por Cobrar			
Encargado de Cuentas por Cobrar			
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Otorgar créditos a los clientes de la Televisora que opten por la compra de los servicios al crédito, en las condiciones establecidas por la misma.] A --> B[Efectuar estudio socio-económico de los solicitantes.] B --> C[Realizar la gestión correspondiente de cobro. Si paga o no.] C -- No --> D[Pasa a gestión de cobro legal.] C -- Si --> E[Elaborar comprobante de pago.] E --> F[Presentar informe a Gerencia General, tanto de créditos solicitados, cuentas recuperadas, las cuentas de vencimiento inmediato.] F --> G[Efectuar informe mensual de las cuentas en movimiento, de la sección de cobranzas, y análisis de cuentas con atrasos.] G --> Fin([Fin]) </pre>			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

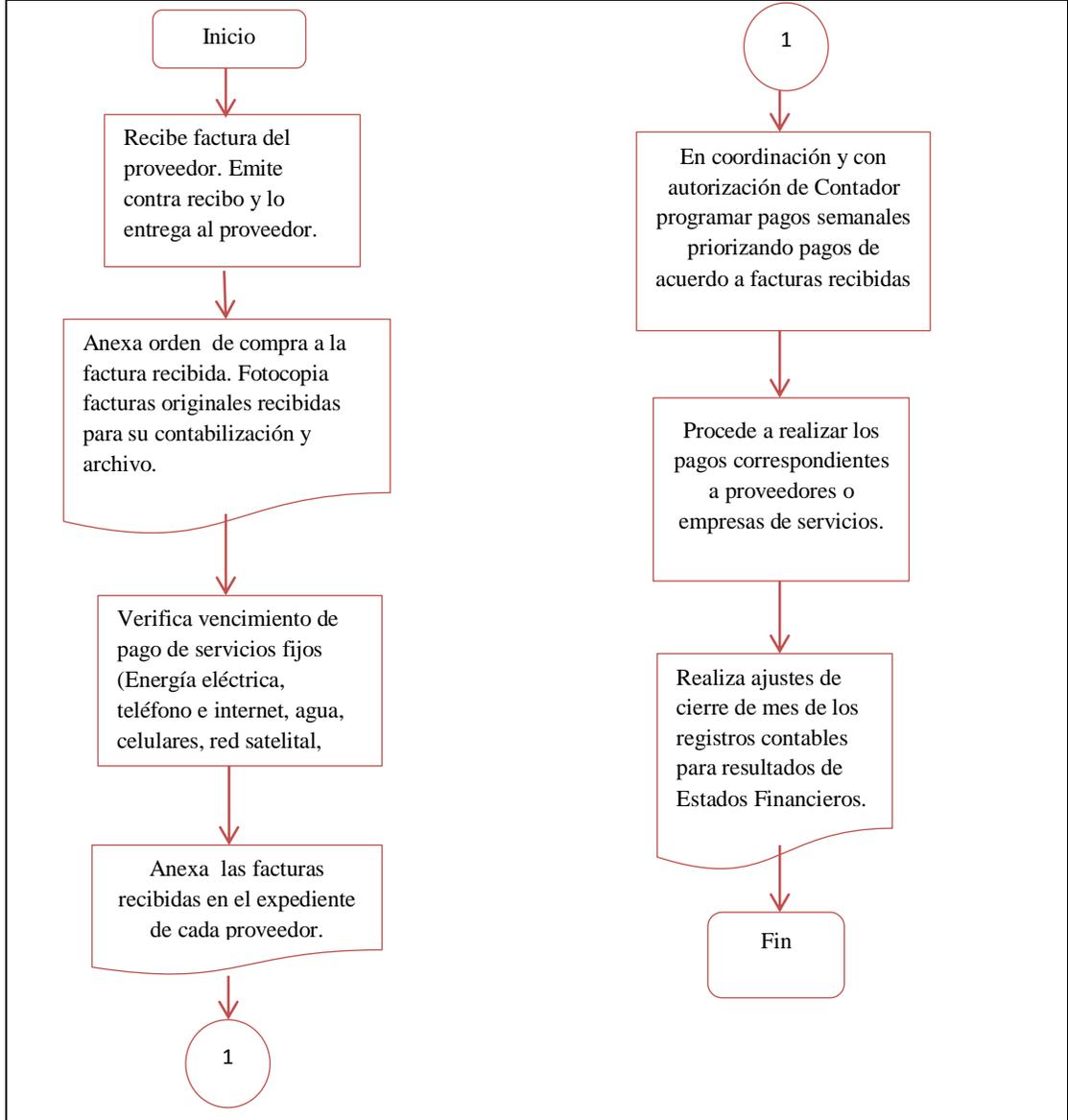
	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GF001-02-3
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	1-3
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa.	FECHA DE EMISIÓN	
Pago a Proveedores			
I. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO			
Adquirir de manera oportuna los recursos materiales solicitados por las áreas administrativas de la televisora, vigilando siempre el correcto manejo de los bienes.			
II. ALCANCE			
Áreas Administrativas de la Televisora.			
III. POLÍTICAS			
1. Los pagos siempre se programaran de acuerdo a las necesidades de la empresa. 2. Todo cheque emitido tendrá que tener la firma del Contador y el Gerente General. 3. El coordinador de recursos materiales deberá de obtener la información para la elaboración de los reportes requeridos por la Gerencia, Junta General de Accionistas y Auditoria, para la toma de decisiones.			
IV. FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
Orden de Compra			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	REGISTRO	
Encargado de Tesorería	1. Pago a Proveedores 1.1 Recibe factura del proveedor. 1.2 Emite contra recibo y lo entrega al proveedor. 1.3 Anexa orden de compra a la factura recibida. 1.4 Fotocopia facturas originales recibidas para su contabilización y archivo. 1.5 Anexa las facturas recibidas en el expediente de cada proveedor.	Formato de orden de compra.	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GF001-02-3
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	2-3
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa.	FECHA DE EMISIÓN	
Pago a Proveedores			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	REGISTRO	
Encargado de Tesorería	<p>1.6 Verifica vencimiento de pago de servicios fijos (Energía eléctrica, teléfono e internet, agua, celulares, red satelital)</p> <p>1.7 En coordinación y con autorización de Contador programar pagos semanales (proveedores y servicios) priorizando pagos de acuerdo a facturas recibidas (semanal, quincenal, mensual).</p> <p>1.8 Procede a realizar los pagos correspondientes a proveedores o empresas de servicios.</p> <p>1.9 Realiza ajustes de cierre de mes de los registros contables para resultados de Estados Financieros.</p> <p>Fin del Procedimiento</p>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GF001-02-3
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	2-3
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa.	FECHA DE EMISIÓN	

Pago a Proveedores

Encargado de Tesorería



Elaborado por:

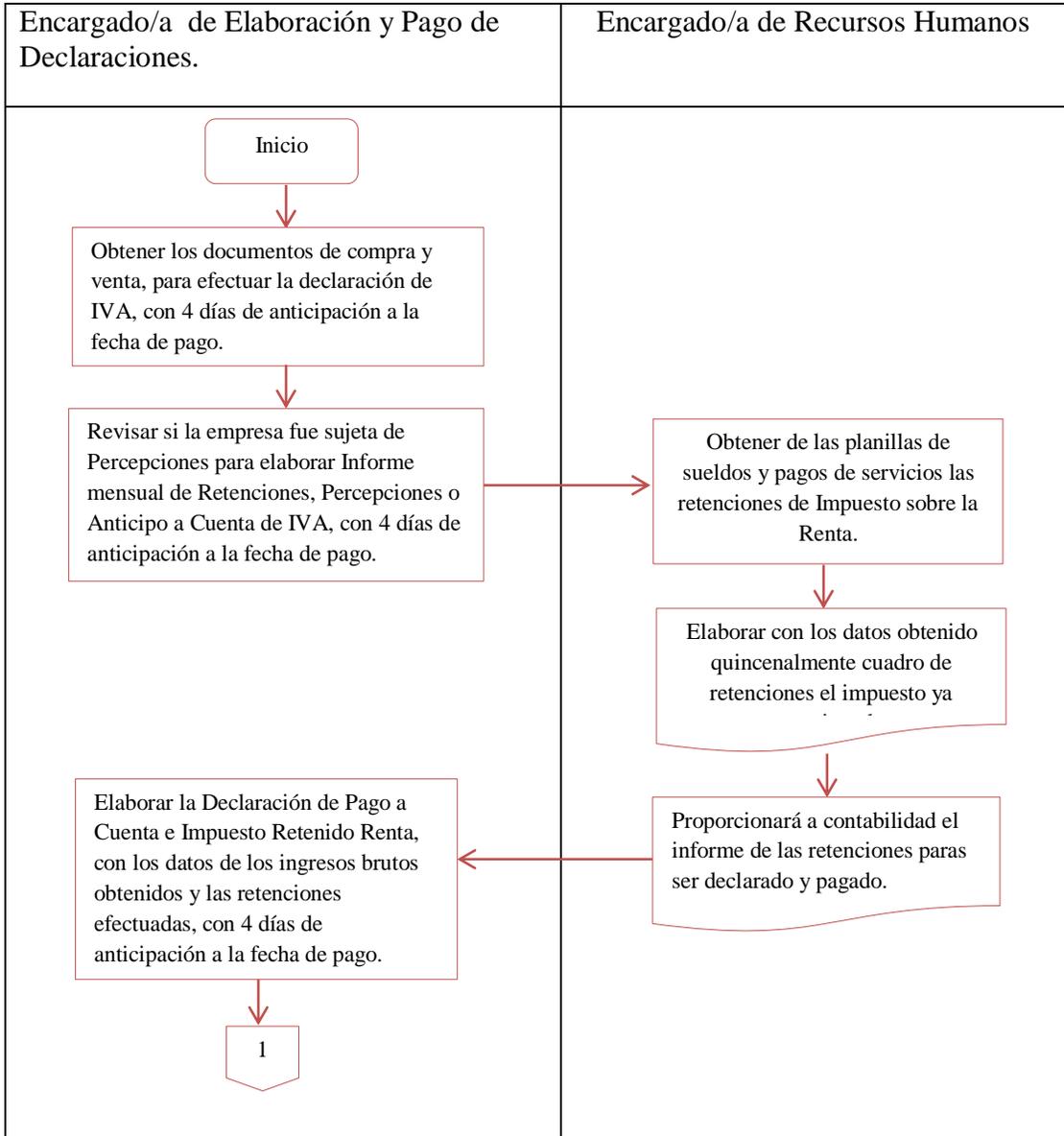
Revisado por:

Autorizado por:

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GF001-02-4
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	1-4
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa.	FECHA DE EMISIÓN	
Pago de Impuestos			
I. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO			
Efectuar el pago de impuestos de manera oportuna de acuerdo a los lineamientos que marca la ley.			
II. ALCANCE			
Áreas Administrativas de la Televisora.			
III. POLÍTICAS			
El encargado de elaboración y pago de declaraciones en Contabilidad deberá hacerse cargo del cumplimiento de todas las obligaciones fiscales.			
IV. FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
N/A			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		REGISTRO
Encargado/a de elaboración y pago de declaraciones.	1. Pago de Impuestos 1.1 Obtener los documentos de compra y venta, para efectuar la declaración de IVA, con 4 días de anticipación a la fecha de pago. 1.2 Revisar si la empresa fue sujeta de Percepciones para elaborar Informe mensual de Retenciones, Percepciones o Anticipo a Cuenta de IVA, con 4 días de anticipación a la fecha de pago. 1.3 Obtener de las planillas de sueldos y pagos de servicios las retenciones de Impuesto sobre la Renta.		
Encargado de Recursos Humanos	1.4 Elaborar con los datos obtenidos quincenalmente cuadro de retenciones el impuesto ya mencionado.		Cuadro de Retenciones

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GF001-02-4
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	2-4
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa.	FECHA DE EMISIÓN	
Pago de Impuestos			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	REGISTRO	
Encargado/a de elaboración y pago de declaraciones.	1.5 Proporcionará a contabilidad el informe de las retenciones para ser declarado y pagado.	Informe de retenciones efectuadas.	
	1.6 Elaborar la Declaración de Pago a Cuenta e Impuesto Retenido Renta, con los datos de los ingresos brutos obtenidos y las retenciones efectuadas, con 4 días de anticipación a la fecha de pago.		
	1.7 Guardar copia de archivo magnético e impreso.		
	1.8 Elaborar cuadro de retenciones acumuladas para el informe anual de retenciones y pasar a contabilidad en los primeros Diez días del mes de Enero.	Cuadro de Retenciones Acumuladas.	
	1.9 Recopilar la información necesaria para la elaboración de declaración de Impuesto sobre la Renta, para ser presentada antes de vencimiento en el mes de mayo.		
Fin del Procedimiento			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GF001-02-4
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	3-4
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa.	FECHA DE EMISIÓN	
Pago de Impuestos			



LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GF001-02-4
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	4-4
	Departamento: Gerencia Financiera	FECHA DE EMISIÓN	
Pago de Impuestos			

<p>Encargado/a de Elaboración y Pago de Declaraciones.</p> <pre> graph TD Start([1]) --> Step1[Guardar copia de archivo magnético e impreso.] Step1 --> Step2[Elaborar cuadro de retenciones acumuladas para el informe anual de retenciones y pasar a contabilidad en los primeros Diez días del mes de Enero] Step2 --> Step3[Recopilar la información necesaria para la elaboración de declaración de Impuesto sobre la Renta, para ser presentada antes de vencimiento en el mes de mayo.] Step3 --> End([Fin]) </pre>	<p>Encargado/a de Recursos Humanos</p>	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

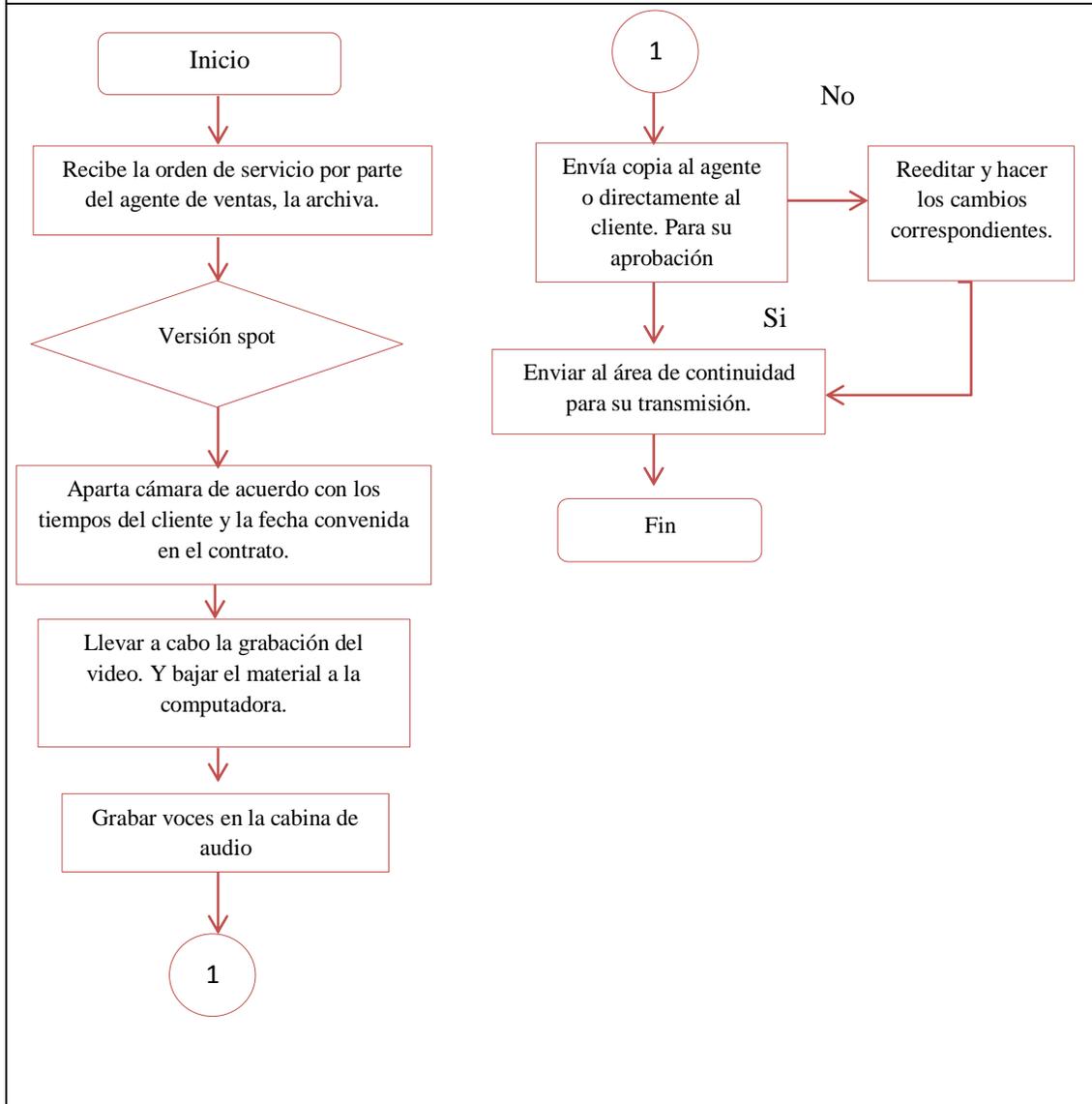
	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GP001-01
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	1-3
	Departamento: Gerencia de Producción	FECHA DE EMISIÓN	
Producción Comercial			
I. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO			
Producir comerciales de calidad, buscando la mejora continua, la calidad visual y calidad en contenido que a su vez cumpla con las expectativas de los clientes obteniendo así el producto deseado, y competitivo dentro del mercado.			
II. ALCANCE			
Toda producción comercial realizada por la Televisora			
III. POLÍTICAS			
Los productores generales deberán ser respetuosos de los horarios asignados, debido a que están programados otros horarios para otros staff de producción, de igual forma deberán garantizar la correcta utilización, operación y cuidado de los equipos e instalaciones, debiendo reportar cualquier desperfecto, daño o falla a la subgerencia de producción.			
IV. FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
N/A			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	REGISTRO	
Gerente de Producción	1. Producción de Programas 1.1 Recibe la orden de servicio por parte del agente de ventas, la archiva. “ Si es versión spot” 1.2 Aparta cámara de acuerdo con los tiempos del cliente y la fecha convenida en el contrato. 1.3 Lleva a cabo la grabación del spot. 1.4 Baja el material a la computadora. 1.5 Grabar voces en las cabinas de audio.	Orden de Servicio	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GP001-01
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	2-3
	Departamento: Gerencia de Producción	FECHA DE EMISIÓN	
Producción Comercial			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	REGISTRO	
Gerente de Producción	<p>1.6 Editar video y audio en los programas Audition de Adobe.</p> <p>1.7 Envía copia al agente o bien directamente al cliente.</p> <p style="padding-left: 40px;">“Si no lo aprueba el cliente”</p> <p>1.8 Reeditar, hacer los cambios correspondientes.</p> <p style="padding-left: 40px;">“Si lo aprueba el cliente.”</p> <p>1.9 Enviar al área de continuidad para su transmisión.</p> <p>Fin del Procedimiento</p>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GP001-01
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	3-3
	Departamento: Gerencia de Producción	FECHA DE EMISIÓN	

Producción Comercial

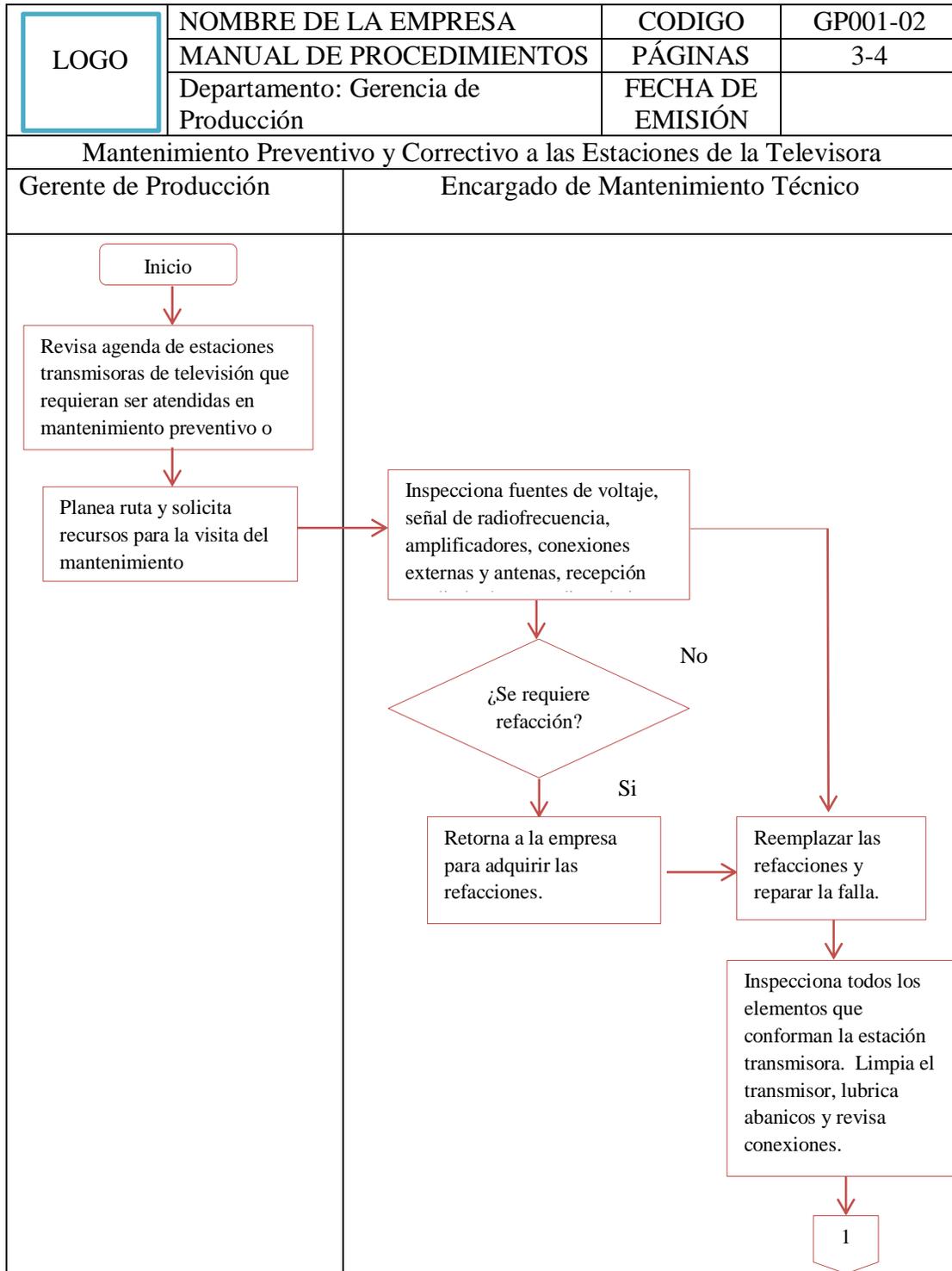
Gerente de Producción



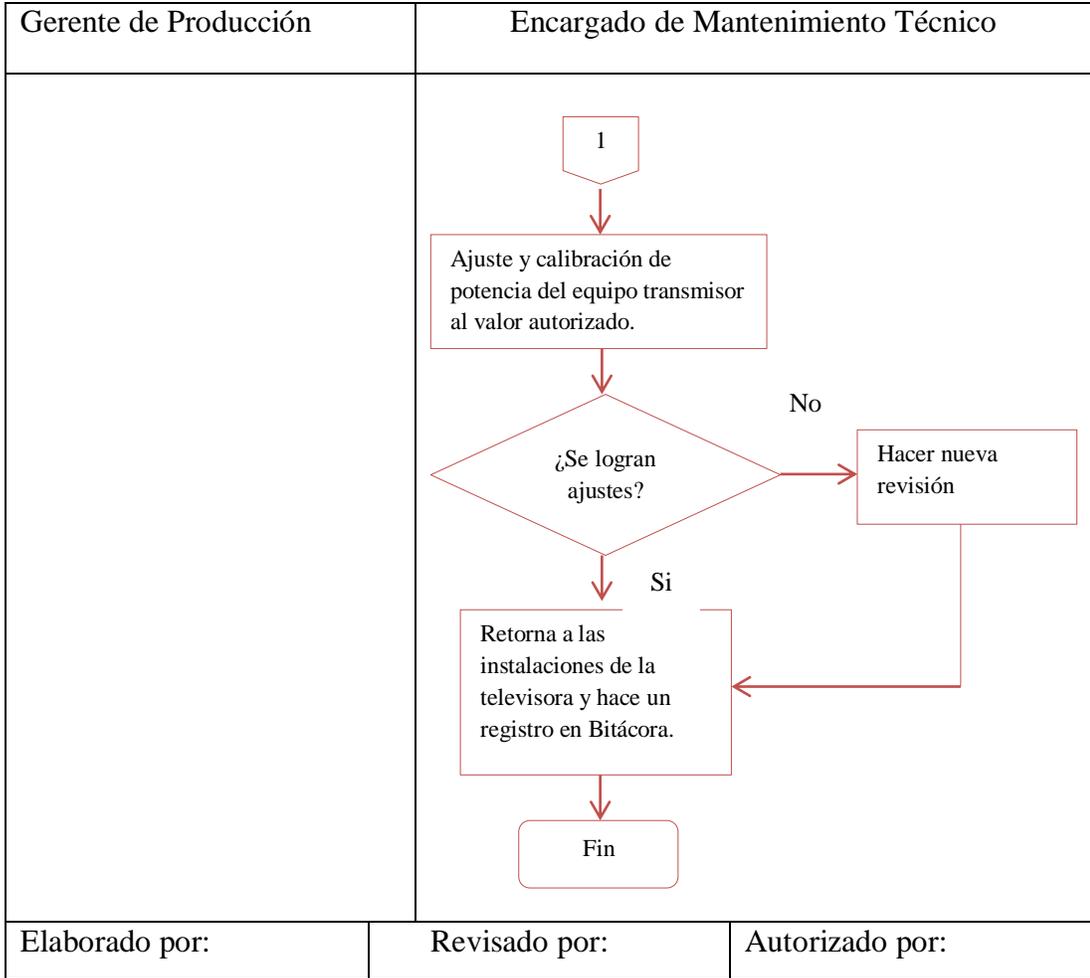
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
----------------	---------------	-----------------

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GP001-02
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	1-4
	Departamento: Gerencia de Producción	FECHA DE EMISIÓN	
Mantenimiento Preventivo y Correctivo de las Estaciones de la Televisora			
I. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO			
Participar bajo la supervisión correspondiente en la prevención y corrección eficiente de servicios técnicos para el mantenimiento de las estaciones transmisoras de la televisora.			
II. ALCANCE			
Cobertura de la Televisora			
III. POLÍTICAS			
Todo mantenimiento correctivo deberá solicitarse mediante orden de trabajo, especificando las características del equipo, una descripción detallada de la falla, firma de autorizado de la gerencia de área responsable.			
IV. FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
N/A			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	REGISTRO	
Gerente de Producción	1. Programa de mantenimiento preventivo 1.1 Revisa agenda de estaciones transmisoras de televisión que requieran ser atendidas en mantenimiento preventivo o correctivo. 1.2 Planea ruta y solicita recursos para la visita del mantenimiento. 1.3 Inspecciona fuentes de voltaje, señal de radiofrecuencia, amplificadores, conexiones externas y antenas, recepción satelital y hace un diagnóstico de falla. “En caso de requerir refacciones”		
Encargado de mantenimiento técnico			

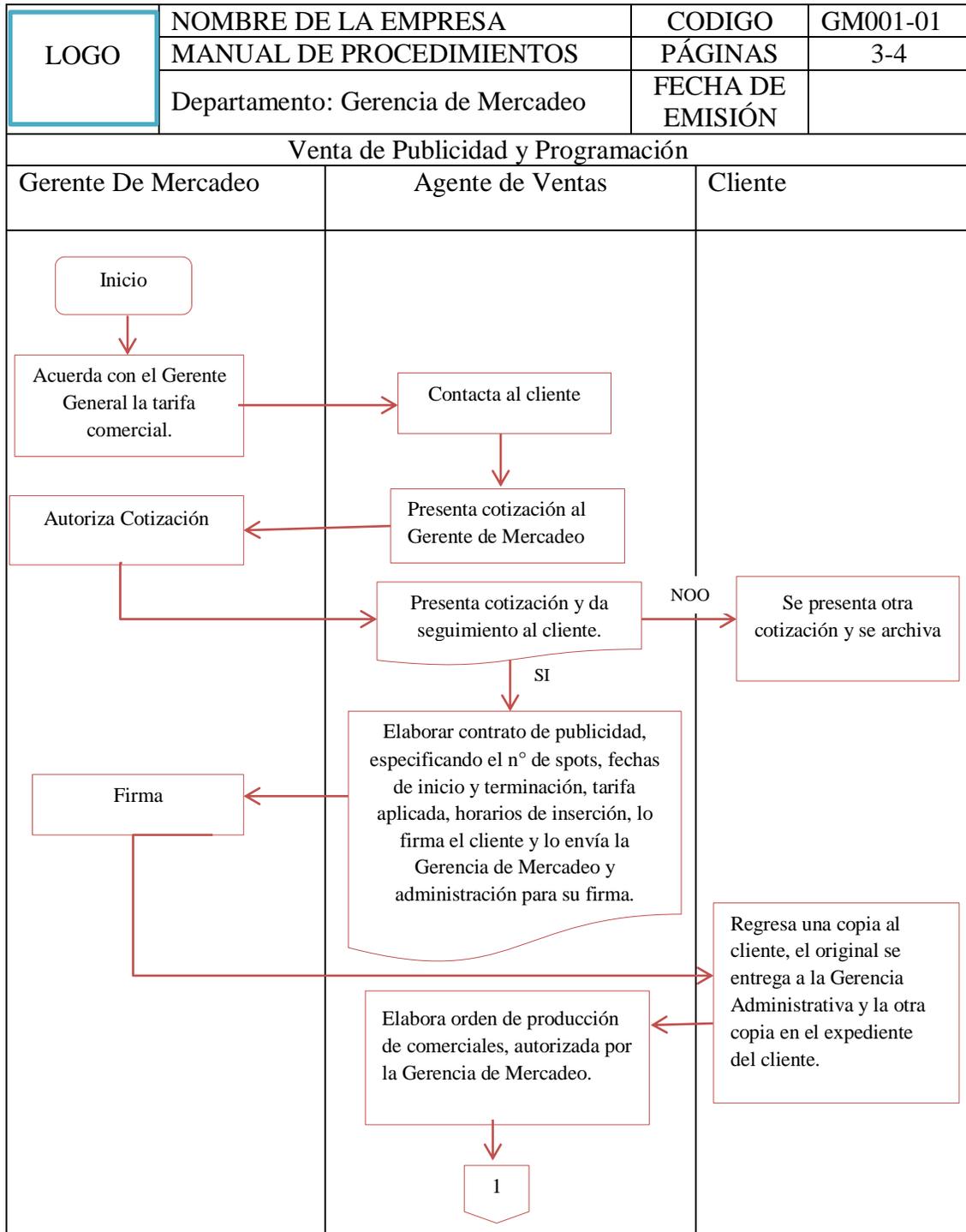
	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GP001-02
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	2-4
	Departamento: Gerencia de Producción	FECHA DE EMISIÓN	
Mantenimiento Preventivo y Correctivo de las Estaciones de la Televisora			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		REGISTRO
Encargado de mantenimiento técnico	<p>1.4 Retorna a la empresa, para adquirir las refacciones.</p> <p style="padding-left: 40px;">“Si se cuenta con refacciones”</p> <p>1.5 Reemplazar las refacciones y repara la falla.</p> <p>1.6 Inspecciona todos los elementos que conforman la estación transmisora. Limpia el transmisor, lubrica abanicos y revisa conexiones.</p> <p>1.7 Ajuste y calibración de potencia del equipo transmisor al valor autorizado.</p> <p style="padding-left: 40px;">“Si no se logran los ajustes”</p> <p>1.8 Hacer nueva revisión.</p> <p style="padding-left: 40px;">“Si se logra los ajustes”</p> <p>1.9 Retorna a las instalaciones de la televisora y hace un registro en Bitácora.</p> <p>Fin del Procedimiento</p>		Bitácora de Mantenimiento de Estaciones Transmisoras
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	



LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GP001-02
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	4-4
	Departamento: Gerencia de Producción	FECHA DE EMISIÓN	
Mantenimiento Preventivo y Correctivo a las Estaciones de la Televisora			



LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GM001-01
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	1-4
	Departamento: Gerencia de Mercadeo	FECHA DE EMISIÓN	
Venta de Publicidad y Programación			
I. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO			
Comercializar de manera efectiva los programas de la Televisora.			
II. ALCANCE			
Toda la comercialización de programas de la televisora.			
III. POLÍTICAS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. El esquema de Tarifas de comercialización, deberá ser autorizado por la Gerencia General, debiendo ser base de cotización para la Gerencia de Mercadeo. 2. Cada tipo de tarifa deberá cumplir con sus requisitos para ser aplicada al contrato de publicidad. 3. Los descuentos y rebajas sobre ventas son facultad de la Gerencia de Mercadeo, con la autorización de la Gerencia General. 			
IV. FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
N/A			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	REGISTRO	
Gerente de Mercadeo	1. Elaboración de Tarifa y paquetes.	Tarifa comercial	
	1.1 Acuerda con el Gerente General la tarifa comercial.		
Agente de Ventas	2. Labor de Venta	Cotización	
	2.1 Contacta al cliente		
	2.2 Presenta cotización al Gerente		
Gerente de Mercadeo	2.3 Autoriza Cotización		
Agente de Ventas	2.4 Presenta cotización y da seguimiento al cliente. “Si no acepta”		



LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GM001-01
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	4-4
	Departamento: Gerencia de Mercadeo	FECHA DE EMISIÓN	
Venta de Publicidad y Programación			

Gerente de Mercadeo	Agente de Ventas	Cliente
	<pre> graph TD Start{{1}} --> A[Presenta al cliente una vez concluida la producción del comercial antes de aparecer al] A --> B[Aprueba] B --> C[Elabora pauta comercial, indicando el número de spots diarios y en qué programas se insertará, se envía a la coordinación de continuidad con la autorización de la Gerencia de Mercadeo, para su transmisión.] C --> D[Fin] </pre>	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

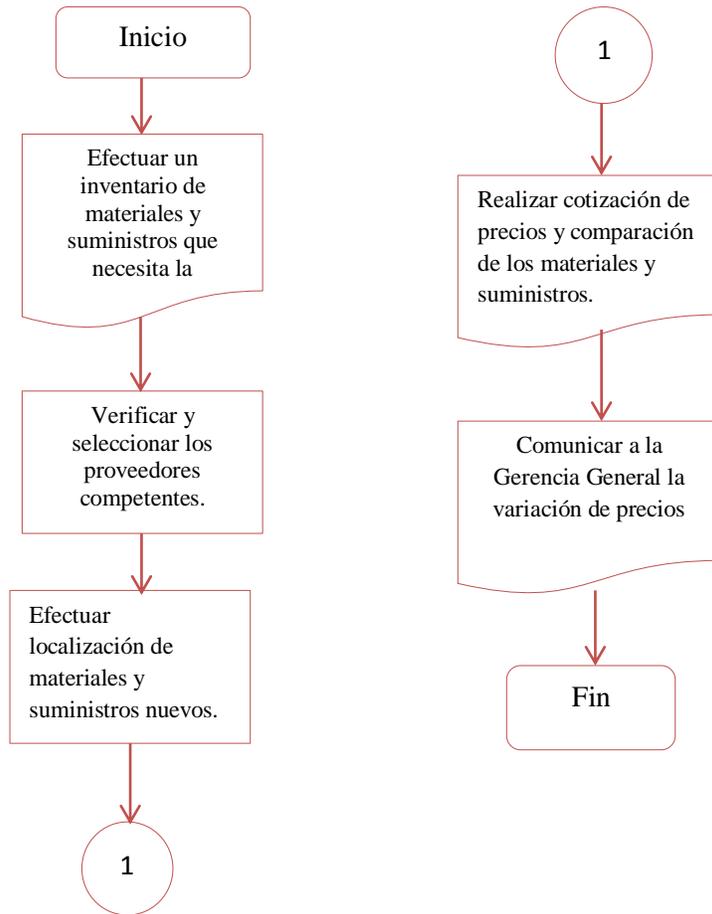
LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GM001-02
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	1-3
	Departamento: Gerencia de Mercadeo	FECHA DE EMISIÓN	
Adquisiciones de Recursos Materiales y Suministros.			
I. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO			
Obtener los elementos necesarios para la adquisición y suministro de los recursos materiales y de servicios, demandados por las diferentes áreas de la Televisora, en función de las necesidades propias para su funcionamiento.			
II. ALCANCE			
Gerente General, Encargado de Compras.			
III. POLÍTICAS			
Cumplir con las disposiciones de racionalidad, austeridad y disciplina que rige a la Televisora. Cotizar los precios más accesibles para la Televisora. Adquirir la cantidad adecuada para evitar pérdidas o deterioro. Presentar Informes Mensuales			
IV. FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
N/A			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	REGISTRO	
Encargado de Compras	1. Adquisición de Materiales y Suministros 1.1 Efectuar un inventario de materiales y suministros que necesita la Televisora. 1.2 Verificar y seleccionar los proveedores competentes. 1.3 Efectuar localización de materiales y suministros nuevos.	Inventario de Materiales y suministros	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GM001-02
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	2-3
	Departamento: Gerencia de Mercadeo	FECHA DE EMISIÓN	
Adquisiciones de Recursos Materiales y Suministros.			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	REGISTRO	
Encargado de Compras	<p>1.4 Realizar cotización de precios y efectuar la comparación de los materiales y suministros.</p> <p>1.5 Comunicar a la Gerencia General la variación de precios.</p> <p>Fin del Procedimiento</p>	<p>Comparación de cotizaciones</p> <p>Informe de Precios de Materiales y Suministros.</p>	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GM001-02
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	3-3
	Departamento: Gerencia de Mercadeo	FECHA DE EMISIÓN	

Adquisiciones de Recursos Materiales y Suministros.

Encargado de Compras



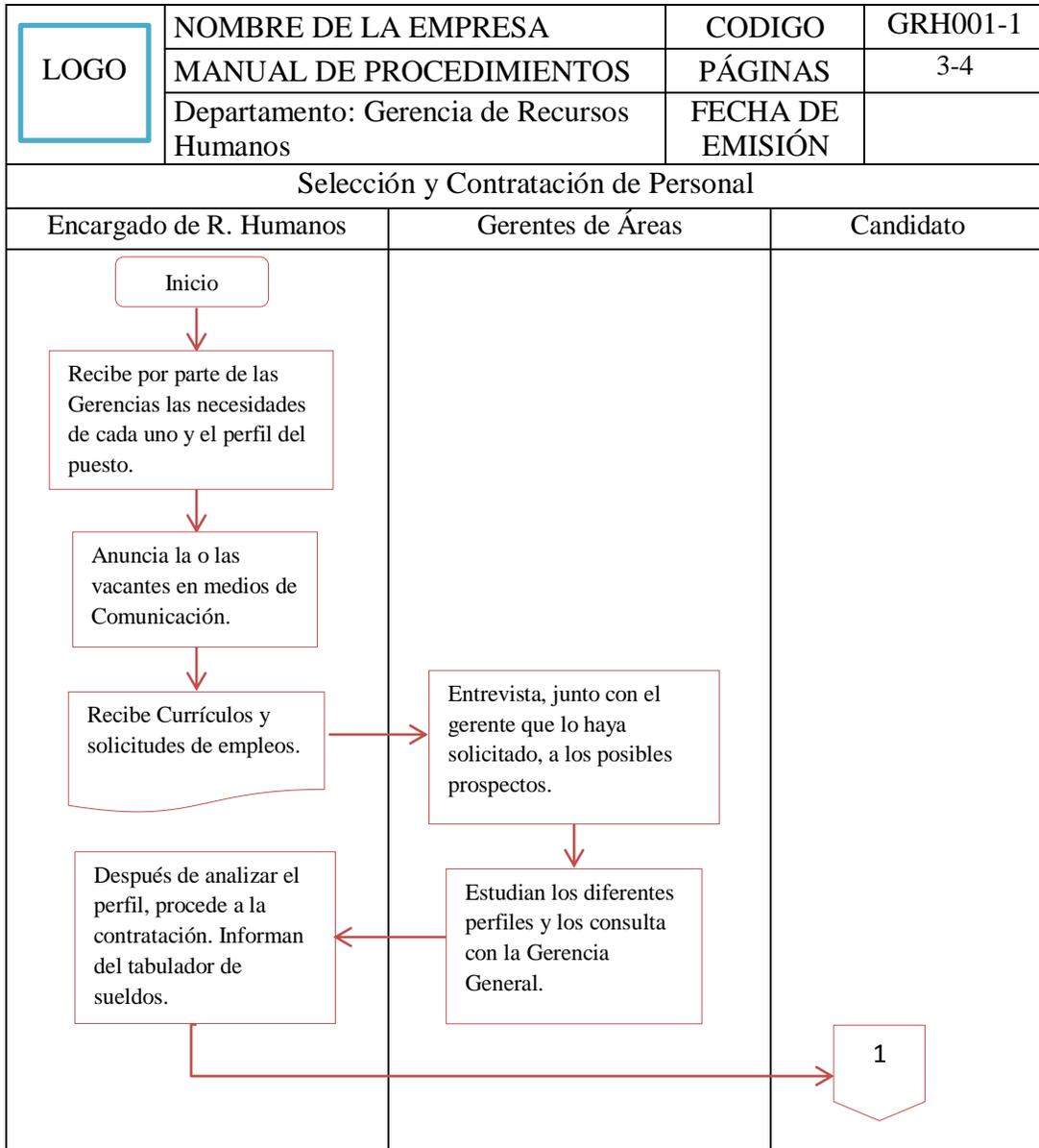
Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GRH001-1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	1-4
	Departamento: Gerencia de Recursos Humanos	FECHA DE EMISIÓN	
Selección y Contratación de Personal			
I. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO			
Seleccionar personal con el perfil adecuado para las necesidades de la empresa.			
II. ALCANCE			
Toda contratación de personal de las Unidades Administrativas de la Televisora.			
III. POLÍTICAS			
Toda contratación tendrá que ser autorizada por el Gerente General.			
IV. FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
N/A			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	REGISTRO	
Encargado de Recursos Humanos	1. Selección de Personal 1.1 Recibe por parte de las Gerencias las necesidades de cada uno y el perfil del puesto. 1.2 Anuncia la o las vacantes en medios de Comunicación. 1.3 Recibe Currículos y solicitudes de empleos.	Contrato	
Gerentes de Área	1.4 Entrevista, junto con el gerente que lo haya solicitado, a los posibles prospectos. 1.5 Estudian los diferentes perfiles y los consulta con la Gerencia General. 1.6 Después de analizar el perfil, procede a la contratación.		

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GRH001-1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	2-4
	Departamento: Gerencia de Recursos Humanos	FECHA DE EMISIÓN	
Selección y Contratación de Personal			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	REGISTRO	
Candidato	1.7 Informan del tabulador de sueldos. 1.8 Entrega Información al Coordinador de Recursos Humanos. 1.9 Acude al área administrativa para ser contratado y entrega el archivo físico.		
Gerente de Área	1.10 Le asignan horario y funciones, y lo clasifican dependiendo a sus funciones como de confianza, honorarios asimilables de sueldo o temporales. Fin del Procedimiento		
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:



LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	GRH001-1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS	4-4
	Departamento: Gerencia de Recursos Humanos	FECHA DE EMISIÓN	
Selección y Contratación de Personal			
Encargado de R. Humanos	Gerentes de Áreas	Candidato	
		<pre> graph TD A[1] --> B[El candidato Entrega Información al Coordinador de Recursos Humanos.] B --> C[Le asignan horario y funciones, y lo clasifican dependiendo a sus funciones como de confianza, honorarios asimilables de sueldo o temporales.] C --> D[Fin] </pre>	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

ANEXO 3. MATRIZ DE RIESGO PROPUESTA

Nombre de la Empresa: _____							
Responsable: _____				Fecha: _____			
Operaciones por Áreas de Gestión.	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Controles existentes	Prioridad	Acciones
Gerencia Financiera.							
Tesorería	La persona encargada de tesorería realiza funciones de facturación y recaudo lo que puede generar desviación de fondos	3				Evitar el riesgo	Realizar conciliaciones bancarias
	Diferencias en la información manejada por tesorería y contabilidad.	2				Reducir el riesgo	Adquirir sistemas informáticos (software y hardware) que optimicen el manejo de la información financiera de la entidad.
Contabilidad.							
Efectivo	Pérdida de dinero circulante	1				Reducir el riesgo	Realizar arqueos de caja.
Propiedad, Planta y Equipo	Deterioro de la estructura física del edificio que redunde en daño en los equipos.	2				Reducir el riesgo	Realizar mantenimiento preventivo de la estructura física del canal.
	Deficiencia en los equipos de grabación portátil.	3				Reducir el riesgo	Adquirir equipos de grabación portátil.
	Pérdida de Bienes de la Entidad	2				Evitar el riesgo	Implementación de cámaras de seguridad, empresa de vigilancia permanente y asegurar los bienes.
Documentación	Pérdida de la información	3				Evitar el riesgo	Implementar el uso de Sistemas informáticos (Software y hardware) que protejan la información de la entidad.
Cuentas por cobrar	Los clientes no paguen sus obligaciones con la empresa.	2				Evitar el riesgo	Realizar actualización de clientes pendientes de pago, realizar las gestiones para evitar su vencimiento.
Compras	Compras inadecuadas, incorrectas e inapropiadas	1				Reducir el riesgo	No aprobar pagos sin el cumplimiento de procedimientos
Obligaciones Tributarias (Retenciones)	Información financiera tomada como base de soporte no sea la definitiva	3				Evitar el riesgo Prevenir el riesgo	Solicitar a otras áreas responsables de la información que ésta sea validada previamente antes de ser enviada a contabilidad.
	No presentación de la declaración	1				Reducir el riesgo	Elaboración del Cronograma de vencimientos.

MATRIZ DE RIESGO PROPUESTA

Nombre de la Empresa: _____							
Responsable: _____				Fecha: _____			
Operaciones por Áreas de Gestión.	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Controles existentes	Prioridad	Acciones
Gerencia de Producción	Daño de los equipos de producción por cumplimiento de su vida útil.	3				Evitar el riesgo.	Realizar un plan de renovación tecnológica. Renovar los equipos que llegan al final de su vida útil.
	Daño en las computadoras de las salas de edición.	1				Aceptar el Riesgo	Realizar mantenimiento preventivo de los equipos de edición.
	Descargas eléctricas a causa del clima que genere el daño a los equipos.	1				Compartir el riesgo.	No se pueden asumir acciones preventivas ni correctivas. El clima no es predecible para la entidad.
Gerencia de Recursos Humanos	Accidentes laborales por la necesidad del montaje del set e iluminación de los diferentes programas.	1				Aceptar el riesgo	Capacitar al personal en el montaje de luces y sets. Implementar medidas de seguridad en el estudio para minimizar la posibilidad de accidentes.
	Ausencia de un operario a su lugar de trabajo (productores, editores, operadores de master, camarógrafos, asistentes, y demás trabajadores del área de producción).	2				Aceptar el riesgo	Capacitar al personal en las diferentes labores, de manera que se pueda suplir la ausencia de un empleado.
	Mal manejo de los equipos que genera el deterioro de los mismos.	2				Reducir el riesgo	Capacitar debidamente a los empleados en el uso de los equipos.
	El exceso de trabajo y desorden en el mismo, puede generar resultados deficientes.	2				Aceptar el riesgo	El tipo de trabajo no permite que se tomen medidas con respecto a este riesgo.
Gerencia de Mercadeo	Pérdidas de clientes por errores internos.	3				Prevenir el riesgo Reducir el riesgo	Reorganizar los procesos y procedimientos del área.
	Emisión de menos pauta de la contratada.	3				Prevenir el riesgo	Reorganizar los procesos y procedimientos del área.

Nota: Para rellenar la sección del Impacto, es necesario efectuar la evaluación de Control Interno, mediante cuestionario. Por lo que solo se proporcionan Probabilidad y Acciones de control.

Control Existente: control que la entidad tiene implementado para combatir, minimizar o prevenir el riesgo. Nivel de Riesgo: resultado de la aplicación de la escala escogida para determinar el nivel de riesgo de acuerdo a la posibilidad de ocurrencia, teniendo en cuenta los controles existentes. Acciones: aplicación concreta de las opciones del manejo del riesgo que entrarán a prevenir o a reducir el riesgo y harán parte del plan de manejo del riesgo.

ANEXO 4.2. FORMATO DE VALE DE CAJA CHICA

LOGO	VALE DE CAJA CHICA NOMBRE DE LA EMPRESA
N° _____	IMPORTE \$ _____
FECHA _____	
CONCEPTO _____	

NOMBRE DEL SOLICITANTE: _____	
CUENTA DE CARGO: _____	
AUTORIZADO POR: _____	
F. _____	
RECIBIDO POR: _____	F. _____

ANEXO 4.4. FORMATO DE ARQUEO DE CAJA

<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 50px; margin: 0 auto;"></div> <p style="text-align: center; margin: 0;">LOGO</p>	<p>ARQUEO DE CAJA NOMBRE DE LA EMPRESA</p>
<p>NOMBRE DEL ENCARGADO _____</p>	
<p>FECHA _____</p>	<p>FONDO ASIGNADO \$ _____</p>
<p><u>DOCUMENTOS</u></p>	
<p>FACTURAS</p>	<p>DEL _____ AL _____ = \$ _____</p>
<p>VALES DE CAJA CHICA</p>	<p>DEL _____ AL _____ = \$ _____</p>
<p>SUBTOTAL DOCUMENTOS</p>	<p>= \$ _____</p>
<p>BILLETES</p>	
<p>DE \$ 100.00</p>	<p>_____ = \$ _____</p>
<p>DE \$ 50.00</p>	<p>_____ = \$ _____</p>
<p>DE \$ 20.00</p>	<p>_____ = \$ _____</p>
<p>DE \$ 10.00</p>	<p>_____ = \$ _____</p>
<p>DE \$ 5.00</p>	<p>_____ = \$ _____</p>
<p>DE \$ 1.00</p>	<p>_____ = \$ _____</p>
	<p>SUBTOTAL BILLETES \$ _____</p>
<p>MONEDAS</p>	
<p>DE \$ 1.00</p>	<p>_____ = \$ _____</p>
<p>DE \$ 0.25</p>	<p>_____ = \$ _____</p>
<p>DE \$ 0.10</p>	<p>_____ = \$ _____</p>
<p>DE \$ 0.05</p>	<p>_____ = \$ _____</p>
<p>DE \$ 0.01</p>	<p>_____ = \$ _____</p>
	<p>SUBTOTAL MONEDAS \$ _____</p>
<p>SUBTOTAL DOCUMENTOS</p>	<p>\$ _____</p>
<p>SUBTOTAL BILLETES</p>	<p>\$ _____</p>
<p>SUBTOTAL MONEDAS</p>	<p>\$ _____</p>
<p>SUMAS TOTAL</p>	<p>\$ _____</p>
<p>FONDO ASIGNADO</p>	<p>\$ _____</p>
<p>RESULTADO</p>	<p>\$ _____</p>
<p>COMENTARIOS</p>	<p>_____</p>
<p>_____</p>	
<p>Declaro que el presente arqueo fue practicado en mi presencia, dando mi conformidad del resultado obtenido, el efectivo y comprobantes me han sido devueltos y quedan bajo mi responsabilidad y custodia.</p>	
<p>F. _____</p>	<p>F. _____</p>
<p>ENCARGADO DE FONDOS</p>	<p>SUPERVISOR DE VENTAS</p>

ANEXO 4.5. FORMATO DE SOLICITUD DE CHEQUE

<div style="border: 1px solid black; width: 80%; height: 80%; margin: auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">LOGO</div>	<p>SOLICITUD DE CHEQUE NOMBRE DE LA EMPRESA</p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><p>POR ESTE MEDIO SOLICITO EMITIR CHEQUES A FAVOR DE _____</p><p>_____</p><p>POR VALOR DE _____</p><p>_____</p><p>_____</p><p>CARGA A _____</p><p>_____</p><p>Y QUE PASARÁN A RECOGER EL DÍA _____</p><p>_____</p><p>_____</p></div>	
<p>SAN MIGUEL, _____ DE _____ DE _____</p>	
<p>_____ ENCARGADO QUE SOLICITA</p>	<p>_____ GERENTE GENERAL</p>

ANEXO 4.6. FORMATO DE CONCILIACIÓN BANCARIA

LOGO	CONCILIACIÓN BANCARIA		
	NOMBRE DE LA EMPRESA		
	AL _____	DE _____	DE _____
BANCO:	_____	CUENTA N°	_____
SALDO SEGÚN ESTADO DE CUENTA BANCARIO			\$ _____
MÁS:			
REMESAS EFECTUADAS POR LA EMPRESA PENDIENTES DE CONTABILIZAR POR EL BANCO			
	FECHA	VALOR	
	_____	_____	
	_____	\$ _____	
	_____	\$ _____	
	_____	\$ _____	\$ _____
		SUMA	\$ _____
MENOS:			
CHEQUES NO COBRADOS			
	FECHA	CHEQUE N°	VALOR
	_____	_____	_____
	_____	_____	\$ _____
	_____	_____	\$ _____
	_____	_____	\$ _____
		SALDO CONCILIADO	\$ _____
SALDO SEGÚN REGISTRO DE LA EMPRESA			
MAS:			
ABONOS EFECTUADOS POR EL BANCO PENDIENTES DE CONTABILIZAR POR LA EMPRESA			
	REMESAS		\$ _____
	NOTAS DE ABONO		\$ _____
		SUMA	\$ _____
MENOS:			
CARGOS EFECTUADOS POR EL BANCO PENDIENTES DE CONTABILIZAR POR LA EMPRESA			
			\$ _____
		SALDO CONCILIADO	\$ _____
ELABORADO POR:	_____	AUTORIZADO POR:	_____

ANEXO 4.12. FORMATO DE TARJETA DE DEPRECIACIÓN DE EQUIPO

<div style="border: 1px solid black; width: 50px; height: 50px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> LOGO </div>	TARJETA DE DEPRECIACIÓN DE EQUIPO NOMBRE DE LA EMPRESA																																		
NOMBRE Y DESCRIPCIÓN DEL BIEN	_____																																		
CANTIDAD	_____																																		
CÓDIGO	_____																																		
CUENTA CONTABLE	_____																																		
FECHA DE ADQUISICIÓN	_____	COSTO DE ADQUISICIÓN	_____																																
FECHA DE CONTABILIZACIÓN	_____	VALOR RESIDUAL	_____																																
VIDA ÚTIL	_____	VALOR A DEPRECIAR MENSUALMENTE	_____																																
UBICACIÓN	_____	% DE DEPRECIACIÓN ANUAL	_____																																
MEJORAS HECHAS AL BIEN	_____																																		
NUEVO VALOR A DEPRECIAR	_____																																		
VALOR DE MEJORAS	_____																																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr style="background-color: #d9e1f2;"> <th style="width: 25%;">DESCRIPCION</th> <th style="width: 10%;">FECHA</th> <th style="width: 15%;">VALOR A DEPRECIAR</th> <th style="width: 15%;">DEPRECIACIONES MENSUALES</th> <th style="width: 15%;">DEPRECIACIÓN ACUMULADA</th> <th style="width: 20%;">VALOR EN LIBROS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>						DESCRIPCION	FECHA	VALOR A DEPRECIAR	DEPRECIACIONES MENSUALES	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS																								
DESCRIPCION	FECHA	VALOR A DEPRECIAR	DEPRECIACIONES MENSUALES	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS																														
OBSERVACIONES	_____																																		

_____	_____	_____																																	
HECHO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR																																	

ANEXO 4.14. FORMATO DE CONTROL DE KILOMETRAJE DE VEHÍCULOS

LOGO

CONTROL DE KILOMETRAJE DE VEHÍCULOS
NOMBRE DE LA EMPRESA

VEHÍCULO: _____ PLACA: _____
 N° _____

FECHA	SALIDA		LLEGADA		DESTINO	COMBUSTIBLE		NOMBRE	FIRMA
	KM	HORA	KM	HORA		DOCUMENTO	COSTO		

HECHO POR

REVISADO POR

AUTORIZADO POR

**ANEXO 4.17. FORMATO CONFIRMACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR
A CLIENTES**

CONFIRMACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR CLIENTES

San Miguel, ___ de _____ de 20__

Señor (es)

Estimado (s) señor (es)

El departamento de Contabilidad de nuestra empresa, se encuentra efectuando una revisión de nuestras cuentas, con tal fin le (s) solicitamos confirmar directamente su conformidad o reparo con el saldo de nuestra (s) cuenta (s) por recibir con usted (es), que al ___ de _____ de 20__, mostraba (n) un saldo de \$_____.

Le (s) solicitamos firmar y sellar su respuesta y enviar este documento directamente a nuestro departamento de Contabilidad, en un sobre debidamente dirigido que incluimos para su conformidad.

Atentamente,

Gerente General

ANEXO 4.18. FORMATO DE RECIBO DE INGRESO

LOGO	RECIBO DE INGRESO				N°			
NOMBRE DE LA EMPRESA								
DIA _____		MES _____		AÑO _____				
RECIBIMOS DE _____								
FACTURA	CCF	DIA	MES	AÑO	VALOR	CHEQUE		EFECTIVO O VALOR DE CHEQUE
						CHEQUE N°	BANCO	
LA CANTIDAD DE:						TOTAL	\$	\$
ELABORADO POR: _____			REVISADO POR: _____					
AUTORIZADO POR: _____								

ANEXO 4.19. FORMATO DE QUEDAN

LOGO	FORMATO DE QUEDAN NOMBRE DE LA EMPRESA	N° _____
FECHA	_____	
QUEDAN EN NUESTRO PODER LA(S) FACTURAS N°	_____	
A FAVOR:	_____	
POR UN VALOR DE:	_____	
PARA SU REVISIÓN Y PAGO EL	_____	
DÍA:	_____	
ELABORADO POR:	_____	REVISADO
AUTORIZADO POR:	_____	POR: _____

ANEXO 4.21. FORMATO SOLICITUD DE COTIZACIÓN

<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p>LOGO</p> </div>	<p>SOLICITUD DE COTIZACIÓN NOMBRE DE LA EMPRESA</p>				
<p>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: _____</p> <p>SEÑORES: _____</p> <p>LUGAR Y FECHA: _____</p>					
<p>SOLICITAMOS COTIZACIÓN DEL MATERIAL, SUMINISTRO O SERVICIO ABAJO DETALLADOS. PRESENTAR OFERTA ORIGINAL Y COPIA A NOMBRE DE LA EMPRESA _____ Y ESPECIFICAR LAS CONDICIONES DE COMPRA.</p>					
Nº	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
				TOTAL	\$
<p>ESPECIFICAR: _____</p> <p>PLAZO DE ENTREGA: _____</p> <p>COTIZACIÓN VALEDERA HASTA: _____</p> <p>TIEMPO DE GARANTÍA: _____</p>					
<p>_____</p> <p>FIRMA DE GERENTE GENERAL</p>			<p>_____</p> <p>FIRMA Y SELLO DEL OFERENTE</p>		

ANEXO 4.22. FORMATO COMPARACIÓN DE COTIZACIONES

<div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 60px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> LOGO </div>	COMPARACIÓN DE COTIZACIONES NOMBRE DE LA EMPRESA				
LUGAR Y FECHA: _____					
ELABORADO POR: _____					
N°	PRODUCTO/DESCRIPCIÓN	NOMBRE DE PROVEEDORES/ TOTAL PRECIOS			OBSERVACIÓN
		1	2	3	
	TOTAL/ PRECIO	\$	\$	\$	
ESPECIFICAR: _____					
PLAZO DE ENTREGA: _____					
COTIZACIÓN VALEDERA HASTA: _____					
TIEMPO DE GARANTÍA: _____					
_____ ELABORADO POR			_____ REVISADO POR		

ANEXO 4.23. FORMATO DE PLANILLA DE SUELDOS

LOGO

PLANILLA DE SUELDOS
NOMBRE DE LA EMPRESA

PERÍODO DE PLANILLA _____

N°	APELLIDOS, NOMBRES	CARGO	DIAS TRAB-	SALARIO BASE	HORAS EXTRAS	TOTAL DEVENGADO	RETENCIONES			TOTAL RETENC	SALARIO LÍQUIDO	APORTE PATRONAL		FIRMA
							ISSS	AFP	RENTA			ISSS	AFP	
TOTALES														

 ELABORADO POR

 REVISADO POR

 AUTORIZADO POR

ANEXO 4.24. FORMATO RECIBO DE PAGO DE SALARIOS

LOGO	RECIBO DE PAGO DE SALARIOS NOMBRE DE LA EMPRESA	
POR	\$ _____	
YO	_____	
HE RECIBIDO DE LA EMPRESA	_____	
LA CANTIDAD DE	_____	DOLARES
EN CONCEPTO DE PAGO DE SALARIO CORRESPONDIENTE AL PERIODO		
COMPRENDIDO DEL	_____	AL _____ DE _____
DE 20	_____	
SEGÚN DETALLE SIGUIENTE:		
PAGO DE SALARIO		=====
MENOS DEDUCCIONES:		
ISSS	_____	
AFP	_____	
RETENCIÓN DE ISR	_____	
OTRAS DEDUCCIONES	_____	
TOTAL DEDUCCIONES		=====
LIQUIDO A RECIBIR		=====
SAN MIGUEL,	_____	DE _____ DE 20 _____
_____	_____	_____
AUTORIZADO POR	PAGADO POR	RECIBIDO POR

ANEXO 4.25. FORMATO SOLICITUD DE VIÁTICOS

<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 50px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> LOGO </div>	<p>SOLICITUD DE VIÁTICOS NOMBRE DE LA EMPRESA</p>																					
	<p>POR \$ _____</p>																					
	<p>SOLICITANTE _____</p>																					
	<p>FECHAS DEL VIAJE _____</p>																					
	<p>DESTINO DEL VIAJE _____</p>																					
	<p>OBJETIVO DEL VIAJE _____</p>																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #d9e1f2;"> <th style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN</th> <th style="text-align: center;">MONTO</th> <th style="text-align: center;">OBSERVACIONES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ALIMENTACIÓN</td> <td style="text-align: center;">\$</td> <td></td> </tr> <tr> <td>HOTEL</td> <td style="text-align: center;">\$</td> <td></td> </tr> <tr> <td>TRANSPORTE</td> <td style="text-align: center;">\$</td> <td></td> </tr> <tr> <td>IMPUESTOS</td> <td style="text-align: center;">\$</td> <td></td> </tr> <tr> <td>OTROS(IMPREVISTOS IDENTIFICAR)</td> <td style="text-align: center;">\$</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">TOTAL</td> <td style="text-align: center;">\$</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		DESCRIPCIÓN	MONTO	OBSERVACIONES	ALIMENTACIÓN	\$		HOTEL	\$		TRANSPORTE	\$		IMPUESTOS	\$		OTROS(IMPREVISTOS IDENTIFICAR)	\$		TOTAL	\$	
DESCRIPCIÓN	MONTO	OBSERVACIONES																				
ALIMENTACIÓN	\$																					
HOTEL	\$																					
TRANSPORTE	\$																					
IMPUESTOS	\$																					
OTROS(IMPREVISTOS IDENTIFICAR)	\$																					
TOTAL	\$																					
<p>_____ SOLICITADO POR</p>	<p>_____ REVISADO POR</p>	<p>_____ AUTORIZADO POR</p>																				

ANEXO 4.26. FORMATO LIQUIDACIÓN DE VIÁTICOS

<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 60px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> LOGO </div>	LIQUIDACIÓN DE VIÁTICOS NOMBRE DE LA EMPRESA																																										
LIQUIDANTE	_____																																										
FECHA DE FINALIZACIÓN DEL VIAJE	_____																																										
LUGARES VISITADOS	_____																																										
RESULTADO DEL VIAJE	_____																																										
DETALLE DE LIQUIDACIÓN	_____																																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr style="background-color: #d9e1f2;"> <th style="width: 25%;">DESCRIPCIÓN</th> <th style="width: 12.5%;">MONTO ASIGNADO</th> <th style="width: 12.5%;">MONTO GASTADO</th> <th style="width: 12.5%;">DIFERENCIA</th> <th style="width: 12.5%;">REINTEGRO A SOLICITANTE</th> <th style="width: 12.5%;">DEVOLUCIÓN A LA EMPRESA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ALIMENTACIÓN</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>HOTEL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TRANSPORTE</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>IMPUESTOS</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>OTROS(IMPREVISTOS IDENTIFICAR)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	DESCRIPCIÓN	MONTO ASIGNADO	MONTO GASTADO	DIFERENCIA	REINTEGRO A SOLICITANTE	DEVOLUCIÓN A LA EMPRESA	ALIMENTACIÓN						HOTEL						TRANSPORTE						IMPUESTOS						OTROS(IMPREVISTOS IDENTIFICAR)						TOTAL						
DESCRIPCIÓN	MONTO ASIGNADO	MONTO GASTADO	DIFERENCIA	REINTEGRO A SOLICITANTE	DEVOLUCIÓN A LA EMPRESA																																						
ALIMENTACIÓN																																											
HOTEL																																											
TRANSPORTE																																											
IMPUESTOS																																											
OTROS(IMPREVISTOS IDENTIFICAR)																																											
TOTAL																																											
OBSERVACIONES	_____																																										
_____	_____																																										
_____	_____	_____																																									
SOLICITADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR																																									

ANEXO 4.27. FORMATO ELABORACIÓN, CONTROL Y DISTRIBUCIÓN DE GASTOS

LOGO

ELABORACIÓN, CONTROL Y DISTRIBUCIÓN DE LOS GASTOS
NOMBRE DE LA EMPRESA

DISTRIBUCIÓN DE GASTOS DEL _____ AL _____ DEL AÑO _____

FECHA	TIPO DE GASTOS	VALOR	DISTRIBUCIÓN DE GASTOS			
			VENTAS	ADMINISTRACIÓN	NO OPERACIÓN	TOTAL
TOTALES						

_____ HECHO POR

_____ REVISADO POR

ANEXO 4.28. FORMATO DE CONTROL DE ASISTENCIA DE PERSONAL

<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 60px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> LOGO </div>	<p>CONTROL DE ASISTENCIA DE PERSONAL</p> <p>NOMBRE DE LA EMPRESA</p>																																																																																			
DATOS PERSONALES																																																																																				
DEPARTAMENTO O ÁREA: _____																																																																																				
ENCARGADO: _____																																																																																				
MES: _____ FECHA _____																																																																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #d9e1f2;"> <th style="width: 5%;">Nº</th> <th style="width: 30%;">EMPLEADO</th> <th style="width: 10%;">ENTRADA</th> <th style="width: 10%;">SALIDA ALMUERZO</th> <th style="width: 10%;">ENTRADA ALMUERZO</th> <th style="width: 10%;">SALIDA</th> <th style="width: 10%;">FIRMA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">6</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">7</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">8</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">9</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">10</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">11</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Nº	EMPLEADO	ENTRADA	SALIDA ALMUERZO	ENTRADA ALMUERZO	SALIDA	FIRMA	1							2							3							4							5							6							7							8							9							10							11						
Nº	EMPLEADO	ENTRADA	SALIDA ALMUERZO	ENTRADA ALMUERZO	SALIDA	FIRMA																																																																														
1																																																																																				
2																																																																																				
3																																																																																				
4																																																																																				
5																																																																																				
6																																																																																				
7																																																																																				
8																																																																																				
9																																																																																				
10																																																																																				
11																																																																																				
_____ JEFE DE DEPARTAMENTO	_____ GERENTE GENERAL																																																																																			

ANEXO 5. MANUAL DE CONTROL INTERNO

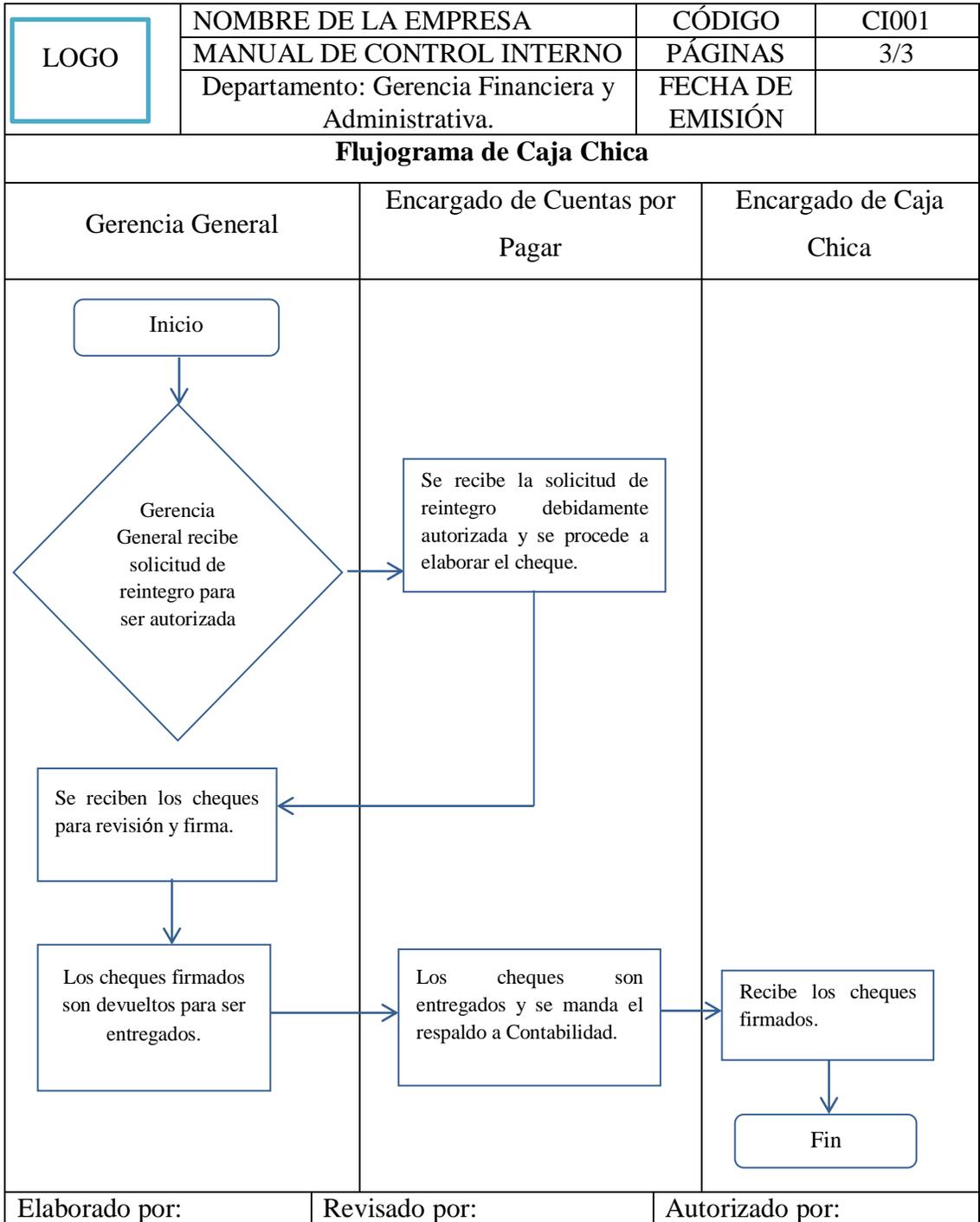
DETALLE DE MANUAL DE CONTROL INTERNO

CÓDIGO	CONTROL INTERNO
CI001	Caja Chica
CI002	Proveedores
CI003	Inventario de Consumibles
CI004	Ventas de Publicidad y Programación
CI005	Ventas al Crédito
CI006	Cuentas por Cobrar
CI007	Cuentas por Pagar
CI008	Préstamos Bancarios
CI009	Activo Fijo
CI010	Selección y Contratación de Personal
CI011	Elaboración de Planillas
CI012	Pago de Impuestos
CI013	Producción Comercial
CI014	Mantenimiento Preventivo y Correctivo de las Estaciones de la Televisora

ANEXO 5. MANUAL DE CONTROL INTERNO

	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	CI001
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	1/3
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa.	FECHA DE EMISIÓN	
Caja Chica			
I. OBJETIVO			
Establecer medidas de control del efectivo para los reintegros de Caja Chica.			
II. ALCANCE			
Unidades Administrativas de la Televisora			
III. POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> - El fondo establecido para Caja Chica será de \$300.00. No se pagarán valores mayores a \$80.00 con fondos de Caja Chica. - Los reintegros de Caja Chica se harán cuando se estime que se ha gastado un 50% de los fondos autorizados. - Los vales y facturas pagados con Caja Chica deben de estar debidamente autorizados y firmados de recibido. Y No se cambiarán cheques con fondos de Caja Chica. 			
IV. FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
N/A			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN			
RESPONSABLE	CONTROL INTERNO	PROCEDIMIENTO	
Encargado de cuentas por pagar	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar todos los documentos de reintegro. - Asegurarse que las facturas y recibos tengan sello de cancelado. - Arqueos continuos sin previo aviso. - Los recibos o facturas deben ser los originales y no copias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Llenar solicitud de cheque para reintegro de fondos y pasar a Gerencia General. - Autorizada por la Gerencia General, el encargado de Cuentas por Pagar procede a la elaboración del cheque. 	
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> - Firmas y autorizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se pasa a la Gerencia General el cheque de reintegro para firma. 	
Encargado de Cuentas por pagar	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurarse de que los controles establecidos se están aplicando en el reintegro de fondos de Caja Chica. 		

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	CI001
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	2/3
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa.	FECHA DE EMISIÓN	
Caja Chica			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN			
RESPONSABLE	CONTROL INTERNO	PROCEDIMIENTO	
Encargado de Cuentas por pagar Encargado de caja chica	- Asegurarse de que los controles establecidos se están aplicando en el reintegro de fondos de Caja Chica. - Informarse de cualquier dificultad o problema que surja respecto al manejo de los fondos de Caja Chica.	- El encargado de Cuentas por Pagar recibe el cheque firmado y lo entrega al solicitante contra firma de recibido y el respaldo se pasa a Contabilidad. - Recibe cheques firmados.	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

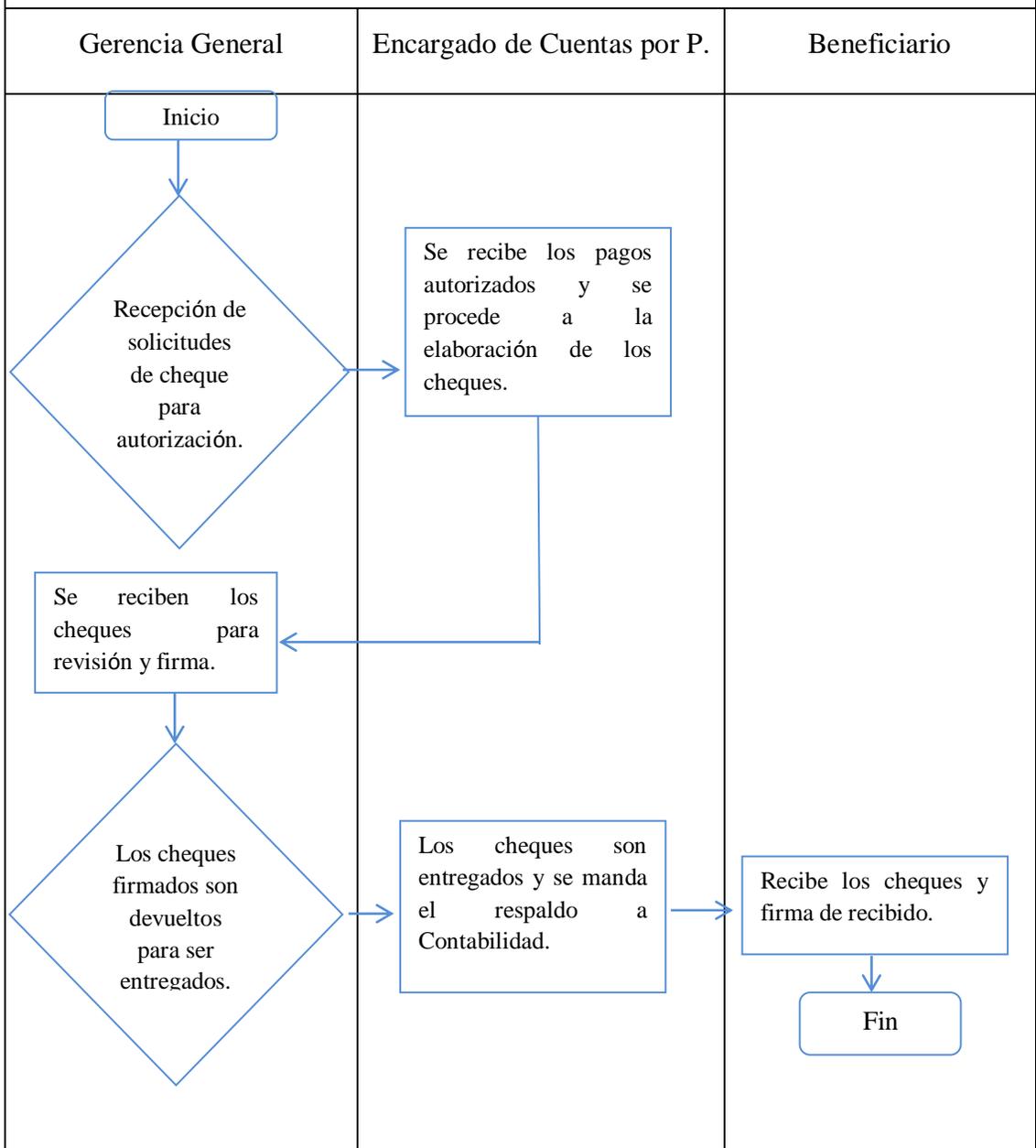


LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	GG001-01
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	1/3
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Cheques Emitidos			
I. OBJETIVO			
Establecer un control sobre los egresos por medio de los cheques emitidos.			
II. ALCANCE			
Unidades Administrativas de la Televisora			
III. POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> - Los cheques llevarán la firma del Gerente General. - Se emitirán cheques por valores mayores a \$50.00. - Se tendrán cuenta para pago a proveedores, cuenta para pagos normales y pago de planilla. - Los cheques no cobrados con más de 30 días desde su emisión serán anulados. 			
IV. FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
N/A			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN			
RESPONSABLE	CONTROL INTERNO	PROCEDIMIENTO	
Encargado de Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> - Control de correlativos. - Listado de cheques pagados. - Control de cheques pendientes de cobro. - Anular cheques no retirados con más de 30 días de firmados. - Anular cheques en poder de proveedores con más de 30 días sin ser cobrados por medio de carta al banco. - Informes semanales de cheques no cobrados. 	<ul style="list-style-type: none"> - El Encargado de Tesorería solicita cheques para el pago de Proveedores, Acreedores y otros gastos que están pronto a vencer a la Gerencia General. - Autorizada por la Gerencia General, el Encargado de Tesorería procede a la elaboración de los cheques. - Se pasa a la Gerencia General los cheques elaborados para firma. 	
Gerencia General			

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	GG001-01
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	2/3
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Cheques Emitidos			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN			
RESPONSABLE	CONTROL INTERNO	PROCEDIMIENTO	
Encargado de Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de cheques nulos. - Reposiciones de extraviados que sean debidamente comprobables por el beneficiario y reportar al banco la anulación del cheque extraviado. 	<ul style="list-style-type: none"> - El Encargado de Tesorería recibe los cheques firmados y los entrega a sus beneficiarios contra firma de recibido de dicho beneficiarios y el respaldo se pasa a Contabilidad. 	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	GG001-01
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	3/3
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	

Flujograma de Cheques Emitidos



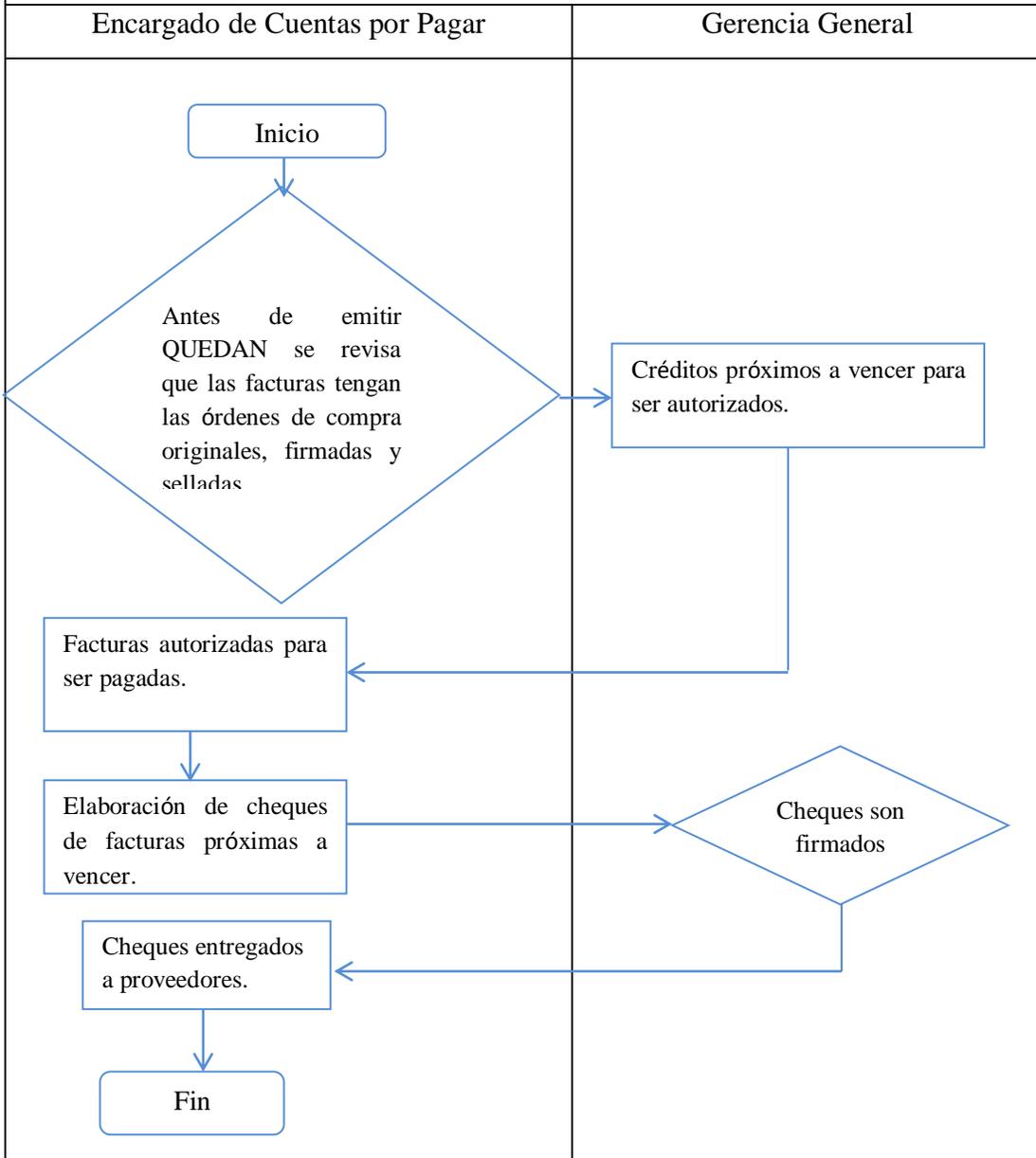
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
----------------	---------------	-----------------

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	CI002
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	1/3
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Proveedores			
I. OBJETIVO			
Establecer controles sobre los proveedores, precios y contratos acordados, en el suministro de bienes y servicios.			
II. ALCANCE			
Unidades Administrativas de la Televisora			
III. POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> - Se entregaran QUEDAN para respaldar el pago de Facturas y/o Comprobantes de Crédito Fiscal de los suministros, bienes y servicios que se reciba al crédito, para lo cual los documentos deben de estar completos. - Los pagos serán los días viernes, para lo cual deberán de presentar los quedan originales. - El crédito será de 30 días calendario y se les va a notificar que los cheques no cobrados en 30 días serán anulados por la administración. - Los cheques de proveedores serán pagados de una cuenta específica para ello. 			
IV. FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
N/A			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN			
RESPONSABLE	CONTROL INTERNO	PROCEDIMIENTO	
Encargado de Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> - Renovación de solicitud de créditos. - Programa para control de cuentas por pagar. - Verificación de facturas según programa de pagos anteriores. - Tener más de un proveedor de suministros, bienes y servicios. - Informes semanales de la existencia de productos para su abastecimiento. 	<p>Se recibe documentos con sus respectivas órdenes de compra y de recibido por el Encargado de Tesorería para la elaboración del QUEDAN.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se pasan a la Gerencia General los créditos próximos a vencer para que decida cuales serán pagados. 	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	CI002
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	2/3
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Proveedores			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN			
RESPONSABLE	CONTROL INTERNO	PROCEDIMIENTO	
Encargado de Tesorería	- Revisar las formalidades del crédito fiscal antes de emitir quedan de acuerdo a contrato si se posee, en relación con los precios acordados.	- Se elaboran cheques de los pagos autorizados y se pasan a firma. - Entrega de cheques a los proveedores y firman de recibido.	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	CI002
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	3/3
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	

Flujograma de Proveedores



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
----------------	---------------	-----------------

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	CI003
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	1/2
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Inventario de Consumibles			
I. OBJETIVO			
Controlar los faltantes y exceso de consumibles en Bodega y del mismo modo la recepción y distribución.			
II. ALCANCE			
Unidades Administrativas de la Televisora			
III. POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> - Existirán controles para las entradas y salidas de consumibles, los cuales deberá cumplir el encargado del área. - Los encargados de inventarios de los consumibles serán personas con experiencia y de preferencia bachilleres comerciales. - Se programaran inventarios físicos constantemente. - El encargado de bodega de los consumibles no podrá entregar productos sin una orden de requisición debidamente autorizada. - No se debe dejar conectado cables de electricidad que puedan ocasionar corto circuito cuando se pruebe equipo eléctrico. 			
IV. FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
N/A			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN			
RESPONSABLE	CONTROL INTERNO	PROCEDIMIENTO	
Encargado de Inventarios Gerentes de Departamento	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurarse que se siguieron los procedimientos y políticas para el control de los productos en Bodega. - Mantener un constante control de los inventarios. - Elaboración de requisiciones de mercadería firmadas y selladas por el jefe para ser presentados en Bodega. - Llevar a cabo levantamiento de inventarios por lo menos cada dos meses. 	<ul style="list-style-type: none"> - El encargado revisa y recibe los productos y sellan documentos de recibido en Bodega. - El encargado de inventario da entrada y salida a la mercadería. - Los jefes de departamento solicitan requisición de productos de acuerdo a las necesidades. - Archivar documentos para revisión por Contabilidad. 	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	CI003
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	2/2
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Flujograma de Inventario de Consumibles			
Encargado de Consumibles	Jefes de Departamento	Contabilidad	
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Bodega[El encargado revisan y recibe los productos y sellan documentos de recibido en Bodega.] Bodega --> Mercaderia[El encargado de inventario da entrada y salida a la mercadería.] Mercaderia --> Requisicion[Los jefes de departamento solicitan requisición de productos de acuerdo a las necesidades.] Requisicion --> Archivar[Archivar documentos para revisión por Contabilidad.] Archivar --> Revisa[Revisa] Revisa --> Fin([Fin]) </pre>			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	CI004
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	1/3
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Venta de Publicidad y Programación			
I. OBJETIVO			
Controlar los ingresos por ventas al contado.			
II. ALCANCE			
Unidades Administrativas de la Televisora			
III. POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> - El efectivo será custodiado en caja fuerte en la oficina, el cual se enviará el siguiente día por la mañana la remesa a la cuenta respectiva. - Realizar un corte de caja al final del día para cuadrar documentación contra el efectivo. - Los documentos anulados deben ser autorizados por el Gerente General. 			
IV. FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
N/A			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN			
RESPONSABLE	CONTROL INTERNO	PROCEDIMIENTO	
Encargado de ventas Gerente de Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Entregar documento por cada venta realizada. - Verificar que la información en sistema este de acuerdo con los documentos físicos. - Elaborar informe de caja al final del día. - Los documentos anulados deben llevar sello y firma del Gerente de Mercadeo y del Gerente General. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elabora factura o comprobantes de crédito Fiscal por la venta. - Verificar reportes de venta según sistema y confrontarlo contra documentos y remesas hechas. - Confirmar que todos los documentos anulados contengan sello y firma del Gerente General. 	

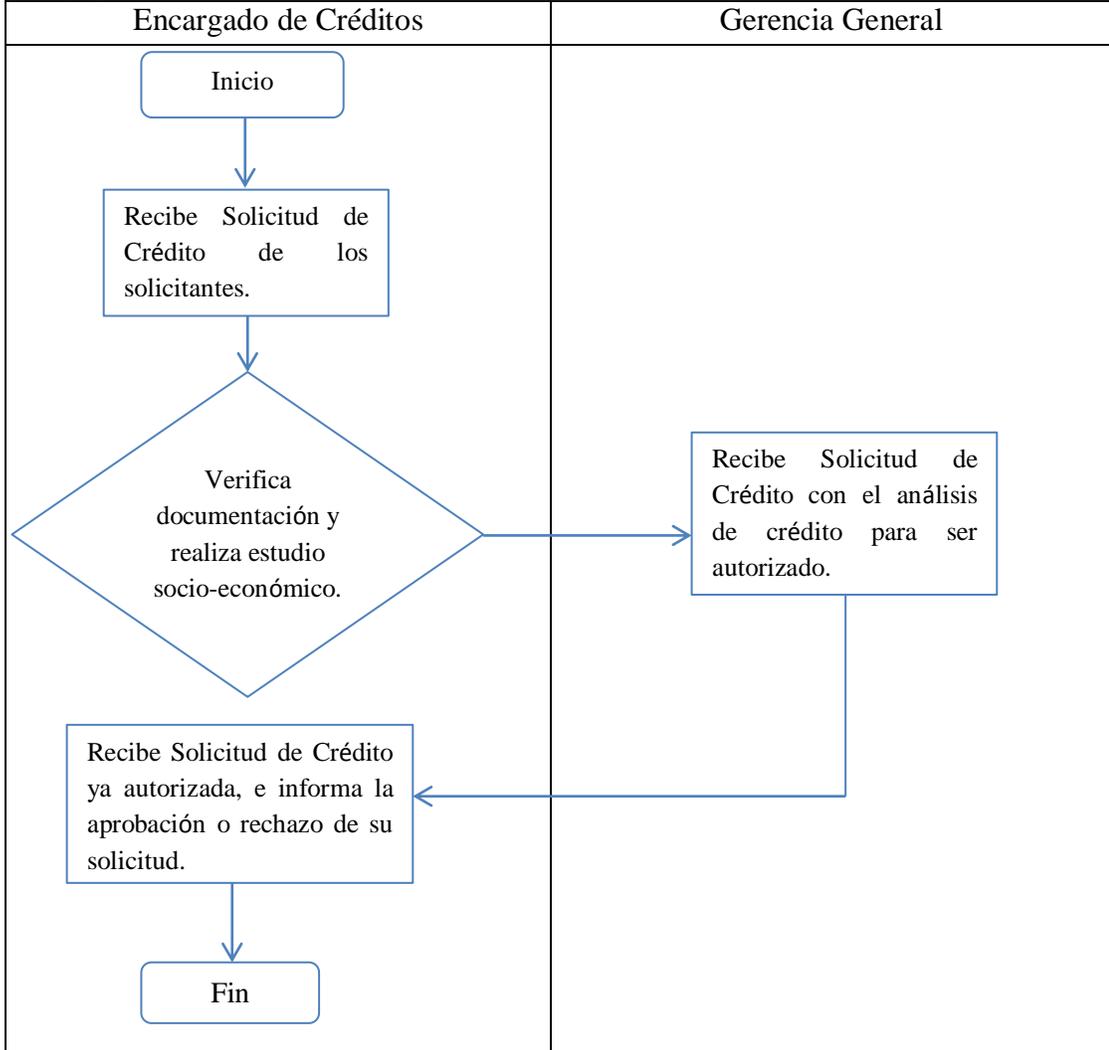
LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	CI004
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	2/3
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Venta de Publicidad y Programación			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN			
RESPONSABLE	CONTROL INTERNO	PROCEDIMIENTO	
Contador Gerente de Mercadeo		<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar informe de caja donde se detalle los documentos emitidos y anulados, así como el monto total a remesar. - Recibe documentos. Elabora asientos de diario y libros IVA - Elaborar remesa y enviarla para su revisión y posterior depósito en la cuenta respectiva. 	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	CI004
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	3/3
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Flujograma de Ventas al Contado de publicidad y programación			
Encargado de Ventas	Gerente de Mercadeo	Contador	
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> E1[Elabora Facturas o Comprobantes de Crédito Fiscal por la venta.] E1 --> E2[Verifica reportes de venta según sistema y confrontarlo contra documentos y remesas.] E2 --> E3[Confirmar que todos los documentos anulados contengan sello y firma del Gerente General.] E3 --> E4[Elabora informe de caja, envía a contabilidad] E4 --> E5[Recibe documentos. Elabora asientos de diario y libros IVA.] E5 --> E6[Elabora remesa y envía para su revisión y posterior depósito en la cuenta respectiva.] E6 --> Fin([Fin]) </pre>			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	CI005
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	1/2
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Ventas al Crédito			
I. OBJETIVO			
Controlar y administrar el proceso de otorgamiento de créditos.			
II. ALCANCE			
Unidades Administrativas de la Televisora			
III. POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un estudio socio-económico de los solicitantes de crédito. Para personas jurídicas es indispensable analizar sus Estados Financieros. - Elaborar la solicitud para apertura de crédito. - Toda solicitud de crédito deberá ser autorizada por la Gerencia General. - Bloquear la autorización de créditos a clientes que presenten mora en su record. 			
IV. FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
N/A			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN			
RESPONSABLE	CONTROL INTERNO	PROCEDIMIENTO	
Encargado de créditos	- Realizar una revisión sorpresiva de las solicitudes en proceso de autorización, para verificar si van de acuerdo a los procedimientos de otorgamiento de crédito.	<ul style="list-style-type: none"> - Se reciben las peticiones de crédito por parte de los interesados. - Se le entrega la solicitud de apertura de créditos para que la llenen. - Se recibe la solicitud de apertura de crédito y posteriormente se les realiza un estudio socio-económico. 	
Gerente General	- Revisar los créditos autorizados, para verificar si han cumplido con todos los requisitos de otorgamiento de crédito.	<ul style="list-style-type: none"> - Una vez realizado y cumplido todos los requisitos se pasan a Gerencia General para su respectiva autorización o desaprobación. 	
Encargado de créditos	- Establecer códigos de crédito para cada cliente autorizado.	<ul style="list-style-type: none"> - Informa a los solicitantes la aprobación o rechazo de su Solicitud. 	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	CI005
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	2/2
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	

Flujograma de Ventas al Crédito

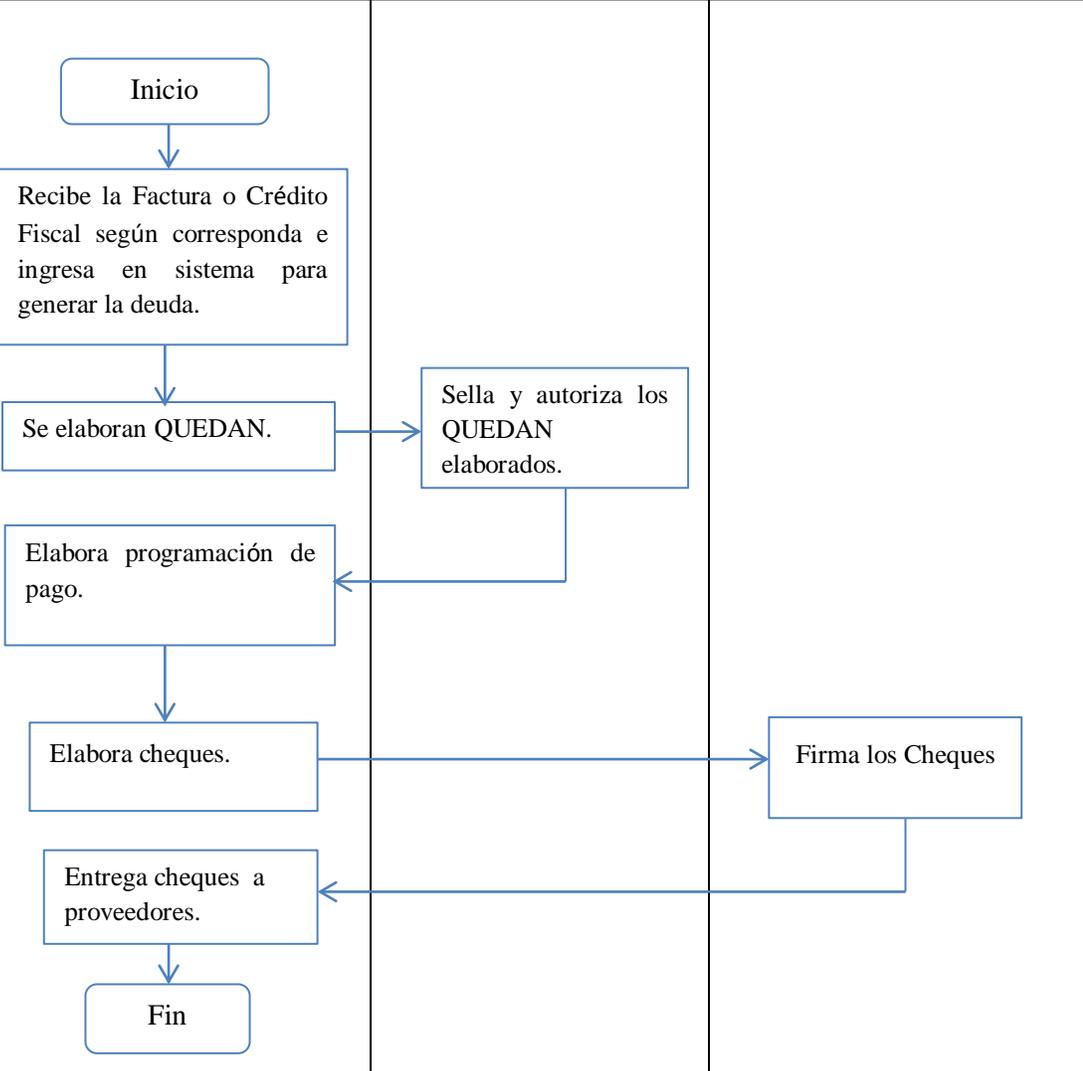


Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
----------------	---------------	-----------------

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	CI006
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	1/2
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Cuentas por Cobrar			
I. OBJETIVO			
Controlar los procedimientos de gestión cobro de la empresa.			
II. ALCANCE			
Unidades Administrativas de la Televisora			
III. POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> - Enviar estados de cuenta con regularidad a todos los deudores. - Se debe contar con la aprobación de la Gerencia General para el otorgamiento de descuentos. - Los documentos de soporte de las cuentas por cobrar deben estar en orden y de acuerdo a las disposiciones legales. - No se entregará documento original mientras no se haya cancelado la deuda por completo. 			
IV. FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
N/A			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN			
RESPONSABLE	CONTROL INTERNO	PROCEDIMIENTO	
Encargado de Cuentas por Cobrar	- La antigüedad de los saldos debe ser revisada periódicamente por el Encargado de las Cuentas por Cobrar.	- El Encargado de Cuentas por cobrar imprime el estado de cuenta de clientes con deudas próximas a vencer o ya morosas y se envían a los respectivos clientes.	
Cliente	- Verificar que exista Hoja de Solicitud de Crédito de trabajadores que son deudores de la empresa.	- El cliente recibe los estados de cuenta y se presenta a pagar.	
Encargado de Caja	- Verificar la existencia de cuentas por cobrar a proveedores.	- El encargado de caja elabora un Recibo de Ingreso por la cantidad abonada por los clientes.	
		- Se entrega el duplicado de la Factura o el original del Comprobante de Crédito según corresponda contra el pago de la deuda.	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	CI006
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	2/2
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Flujograma de Cuentas por Cobrar			
Encargado de Cuentas por Cobrar	Encargado de Caja	Clientes	
<p style="text-align: center;">Inicio</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Imprime estados de cuentas de clientes con deudas próximas a vencer o morosas</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Envía documentos a los clientes.</p>	<p style="text-align: center;">Elabora un Recibo de Ingreso por la cantidad abonada por los clientes. Entrega documento original si se cancela la deuda en su totalidad.</p>	<p style="text-align: center;">Recibe estados de cuenta.</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Verifica que los documentos estén correctos</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Fin</p>	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	CI007
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	1/2
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Cuentas por Pagar			
I. OBJETIVO			
Establecer controles sobre las cuentas por pagar a proveedores y acreedores de la Empresa.			
II. ALCANCE			
Unidades Administrativas de la Televisora			
III. POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> - Por cada compra realizada al crédito se deberá elaborar un QUEDAN para respaldar la operación. - Los QUEDAN deben autorizarse por el Gerente General mediante firma y sello. - Los abonos a préstamos bancarios se realizaran mediante cheque autorizado por el Gerente General y Gerente Financiero. 			
IV. FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
N/A			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN			
RESPONSABLE	CONTROL INTERNO	PROCEDIMIENTO	
Encargado de Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> - Generar los QUEDAN conforme a documentación de compra. - Entregar a proveedor los QUEDAN dejando copia para archivo. - Realizar programación de los pagos cada semana y actualizar reporte de las cuentas por pagar. - Los abonos a préstamos bancarios se registraran en sistema en base a nota de abono emitida por el banco. - Llevar un registro de todas las notas de crédito. - Aplicar notas de crédito antes de elaborar cheque. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se recibe la Factura o Crédito Fiscal según corresponda y se ingresa en sistema para generar la deuda. - Se elabora el QUEDAN con sello y firma de autorizado por el Gerente General. - Se prepara la documentación para elaborar programación de pagos en base fecha de vencimiento de la deuda o descuento por pronto pago. - Se elaboran los cheques previa autorización del Gerente General. - Se efectúa el pago. 	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	CI007
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	2/2
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Flujograma de Cuentas por Pagar			
Encargado de Cuentas por Pagar	Encargado de Compras	Gerente General	
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Recibe[Recibe la Factura o Crédito Fiscal según corresponda e ingresa en sistema para generar la deuda.] Recibe --> SeElaboran[Se elaboran QUEDAN.] SeElaboran --> Sella[Sella y autoriza los QUEDAN elaborados.] Sella --> Programa[Elabora programación de pago.] Programa --> Elabora[Elabora cheques.] Elabora --> Firma[Firma los Cheques] Firma --> Entrega[Entrega cheques a proveedores.] Entrega --> Fin([Fin]) </pre>			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	CI008
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	1/2
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Préstamos Bancarios			
I. OBJETIVO			
Establecer medidas de control para la adquisición y administración de préstamos bancarios.			
II. ALCANCE			
Unidades Administrativas de la Televisora			
III. POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> - Los financiamientos serán exclusivos para proyectos de ampliación de local, mejoramiento de las repetidoras, compra de equipo tecnológico con nueva tecnología y expansión de la empresa. - No se permiten préstamos de carácter personal para los socios. - Los desembolsos de los bancos serán para el desarrollo de los proyectos y pagos administrativos pero no para asuntos personales de los socios. - Los préstamos se amortizaran con los ingresos obtenidos de las ventas. 			
IV. FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
N/A			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN			
RESPONSABLE	CONTROL INTERNO	PROCEDIMIENTO	
Gerente Financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y actualizar un cuadro de amortización de préstamo bancario. - Controlar que los fondos del financiamiento sean dirigidos a la realización del proyecto. - Llevar un registro de los desembolsos que realiza el banco. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar estudio de factibilidad del financiamiento. - Se efectúa búsqueda de la línea de financiamiento que más beneficie a la Empresa. - Solicitar aprobación de la Junta General de Accionistas. - La Junta General de Accionistas aprueba el financiamiento. - Al recibir desembolso debe elaborarse cuadro de amortización - Realizar programación del destino de los fondos. 	
Junta General de Accionistas Encargado de Cuentas por Pagar Gerente Financiero			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

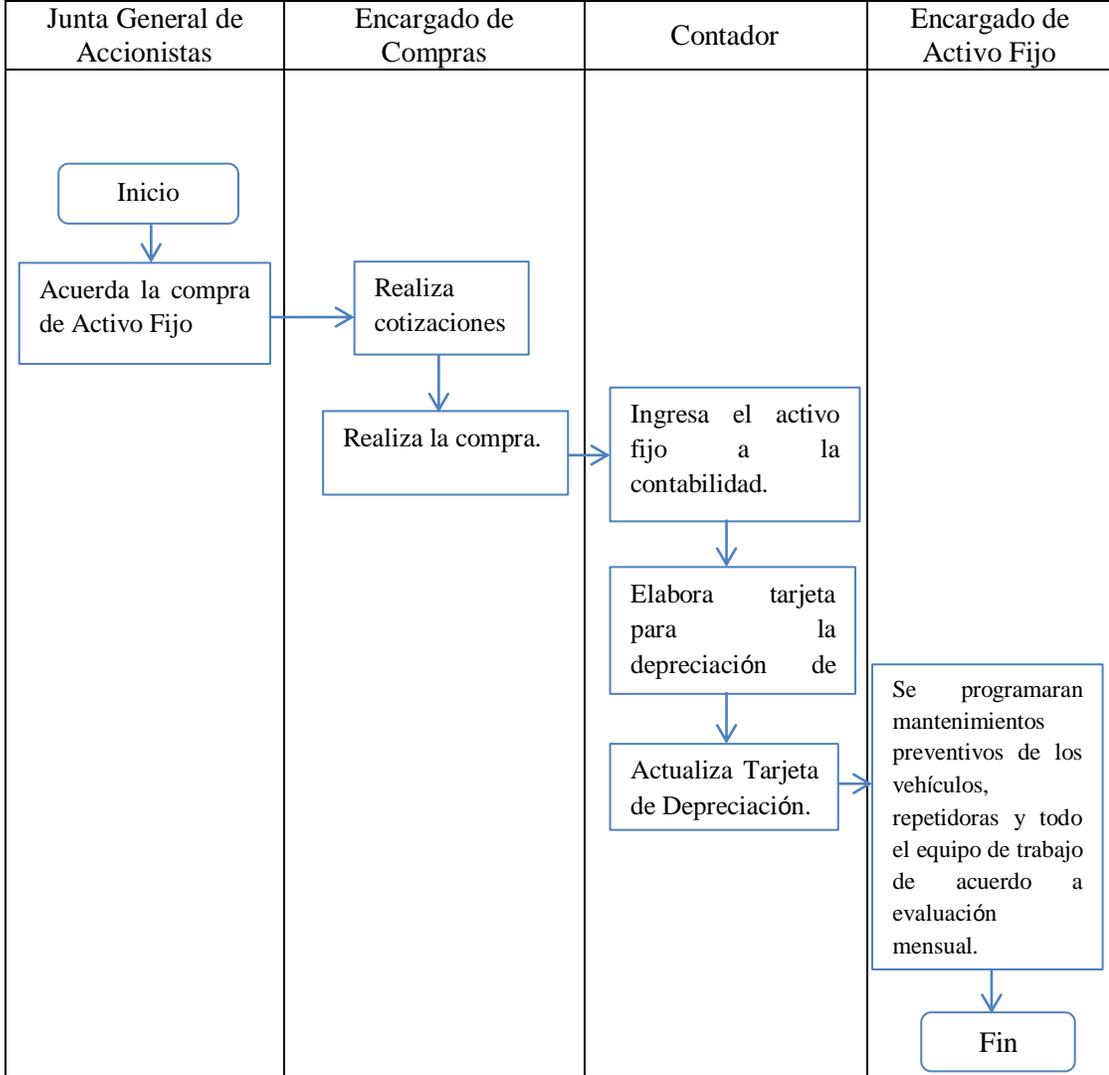
	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	CI008
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	2/2
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Flujograma Préstamos Bancarios			
Gerente Financiero	Junta General de Accionistas	Encargado de Cuentas por Pagar	
<p style="text-align: center;">Inicio</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Realiza estudio de factibilidad para solicitar financiamiento.</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Busca la línea de financiamiento que más beneficie a la Empresa.</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Realiza programación del destino de los fondos.</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Fin</p>	<p style="text-align: center;">Después de verificar información, toma la decisión de solicitar financiamiento o no.</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p style="text-align: center;">Elabora cuadro de amortización y lo registra en la contabilidad.</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	CI009
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	1/3
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Activo Fijo			
I. OBJETIVO			
Efectuar un control actualizado de los edificios, maquinaria, equipo, mobiliario y vehículos de la empresa así como de su depreciación.			
II. ALCANCE			
Unidades Administrativas de la Televisora			
III. POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> - La maquinaria nueva, edificios, vehículos, mobiliario y equipo serán depreciados de conformidad con las disposiciones de la Ley en sus años de vida útil. - La depreciación se hará por el método de línea recta. - Los edificios, maquinaria, vehículos, mobiliario y equipo se contabilizarán como activos de la empresa. - Los vehículos llevarán el logotipo de la empresa y su número de inventario. - El mobiliario y el equipo debe poseer un número de inventario. 			
IV. FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
N/A			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN			
RESPONSABLE	CONTROL INTERNO	PROCEDIMIENTO	
Junta General de Accionistas	- Se coloca logotipo y número de inventario a los vehículos.	- La Junta acuerda la compra de cualquier activo fijo.	
Encargado de Compras	- Se coloca número de inventario al mobiliario y equipo.	- Se efectúan cotizaciones del activo fijo a adquirir.	
Contador	- Se controlan los bienes mediante inspección física.	- Se elabora tarjeta para la depreciación de activo fijo.	
	- Los vehículos contarán con un registro de consumo de combustible.	- Se realiza asignación de custodia de activo fijo.	
	- La tarjeta de circulación de los vehículos tienen que estar actualizadas.	- Se contabiliza cada mes la depreciación.	

	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	CI009
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	2/3
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Activo Fijo			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN			
RESPONSABLE	CONTROL INTERNO	PROCEDIMIENTO	
<p>Contador</p> <p>Encargado de activo fijo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar mantenimiento preventivo de los vehículos y de las repetidoras y del equipo de trabajo interno y externo. - Verificar el estado de la infraestructura mediante inspección física. - Contar con seguros contra daños, para edificios, vehículos y repetidoras. - Elaborar tarjetas para su respectiva depreciación. - Después de ser depreciado totalmente el activo se dará de baja en los libros contables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se contrataran seguros para edificios, vehículos y repetidoras. -Se programaran mantenimientos preventivos de los vehículos, repetidoras y todo el equipo de trabajo de acuerdo a evaluación mensual. 	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	CI009
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	3/3
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	

Flujograma de Activo Fijo

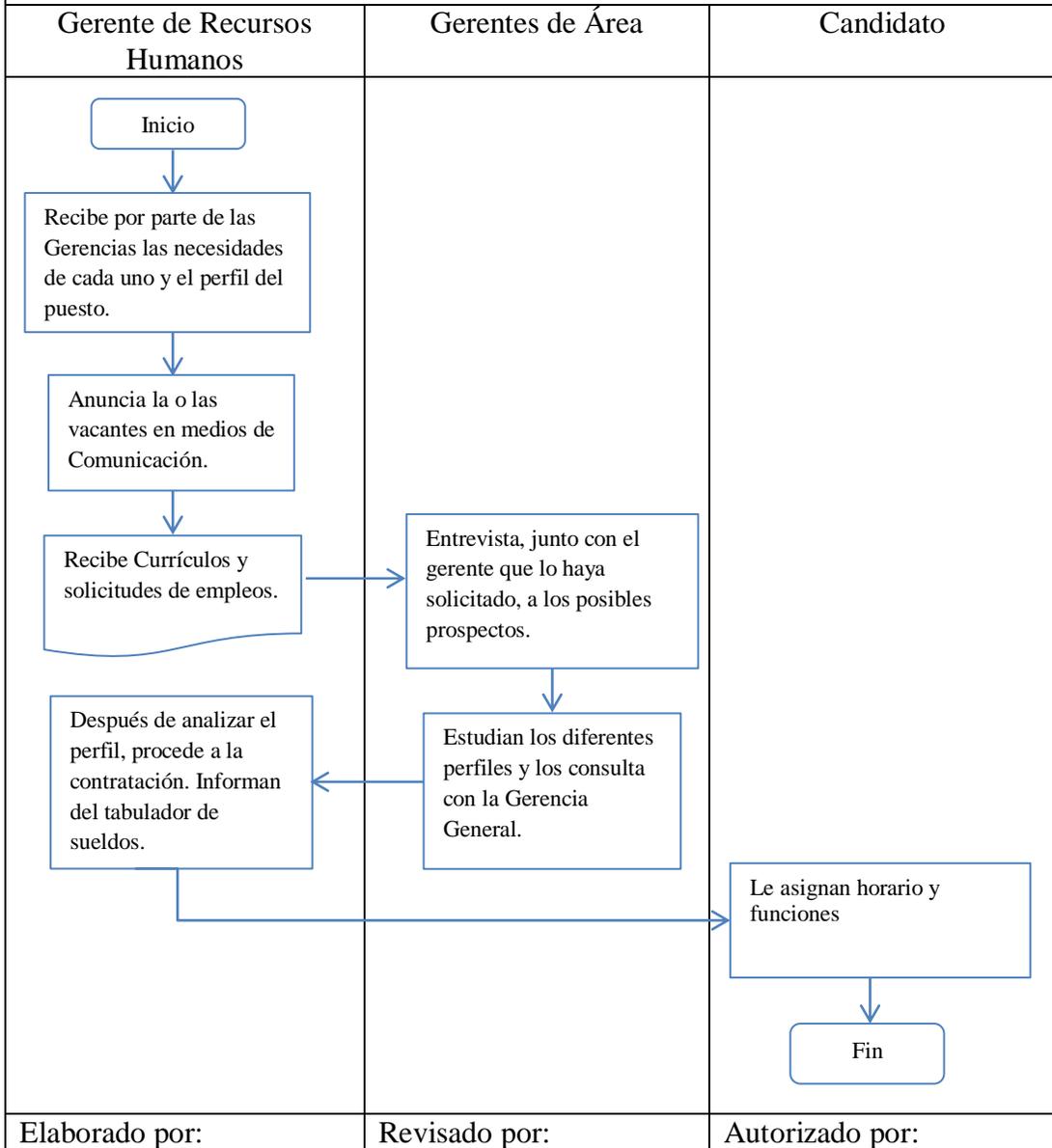


Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
----------------	---------------	-----------------

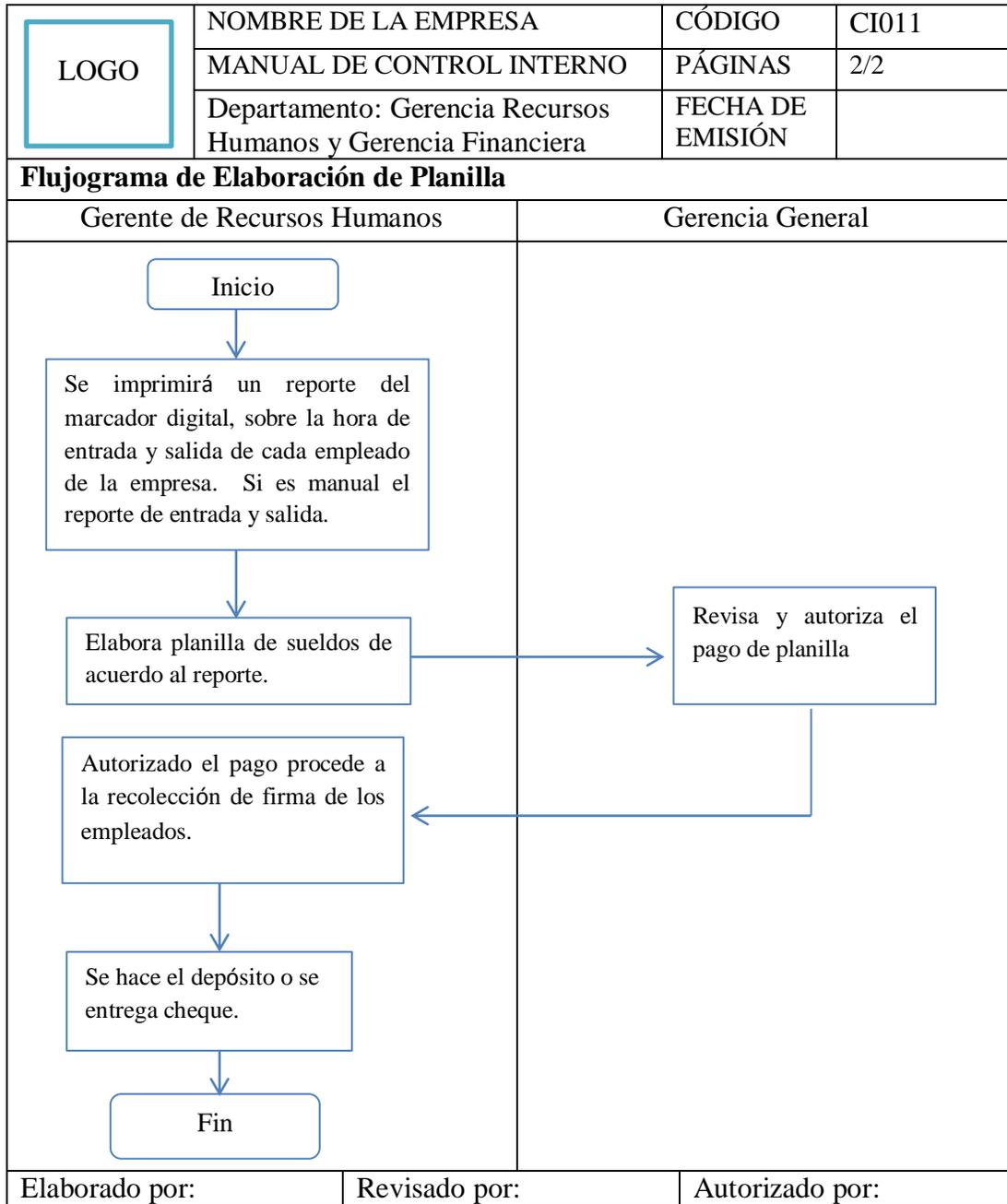
LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	CI010
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	1/2
	Departamento: Gerencia de Recursos Humanos	FECHA DE EMISIÓN	
Selección y Contratación de Personal			
I. OBJETIVO			
Mantener un control del recurso humano que dispone a laborar en la Televisora.			
II. ALCANCE			
Unidades Administrativas de la Televisora			
III. POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> - Se contratará personal de acuerdo a las funciones que demande el puesto de trabajo. - Para la contratación de personal se realizarán entrevista y prueba de conocimiento. - El personal contratado debe ser sometido a un proceso de inducción que durará como mínimo un mes. - Se creará un archivo que contendrá toda la información del nuevo recurso humano. - Entregar al empleado el manual de funciones de la empresa. 			
IV. FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
N/A			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN.			
RESPONSABLE	CONTROL INTERNO	PROCEDIMIENTO	
Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Investigar detalladamente los curriculum de los solicitantes. - Realizar entrevista preliminar y posteriormente prueba de conocimiento. - Realizar pruebas de conocimiento al empleado durante el periodo de inducción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recibe por parte de las Gerencias las necesidades de cada uno y el perfil del puesto. - Anuncia la o las vacantes en medios de Comunicación. - Recibe Currículos y solicitudes de empleos. - Entrevista, junto con el gerente que lo haya solicitado, a los posibles prospectos. - Estudian los diferentes perfiles y los consulta con la Gerencia General. - Después de analizar el perfil, procede a la contratación. - Le asignan horario y funciones. 	
Gerentes de Área			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	CI010
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	2/2
	Departamento: Gerencia Recursos Humanos	FECHA DE EMISIÓN	

Flujograma de Selección y Contratación de Personal



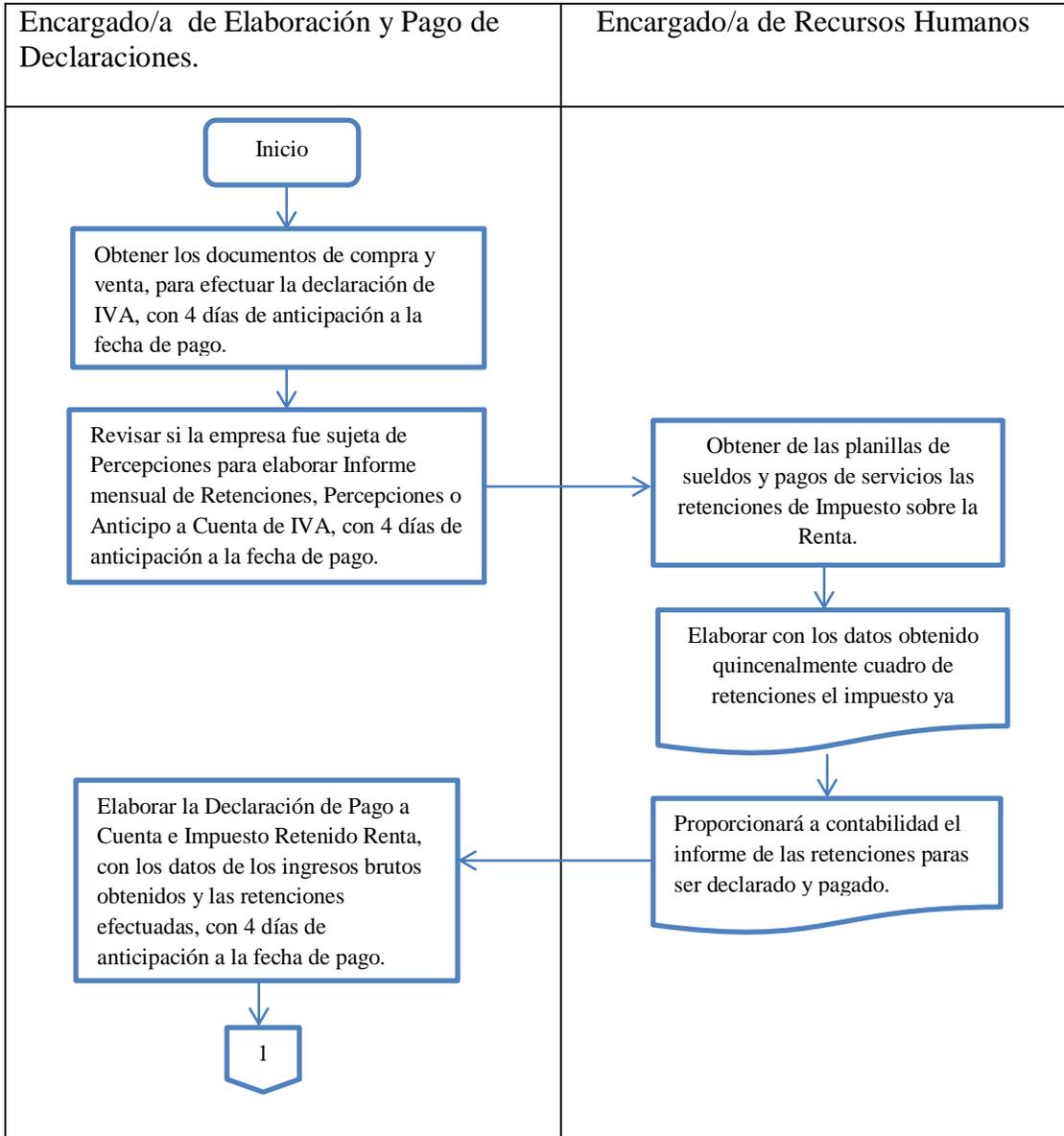
	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	CI011
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	1/2
	Departamento: Gerencia Recursos Humanos y Gerencia Financiera.	FECHA DE EMISIÓN	
Elaboración de Planilla			
I. OBJETIVO			
Determinar medidas de control en el proceso de la elaboración y manejo de planillas.			
II. ALCANCE			
Unidades Administrativas de la Televisora			
III. POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> - Se deben de pagar los sueldos y salarios con abono a cuenta de cada empleado y nunca en efectivo. - No se otorgaran anticipos de sueldos a personal, pero si préstamos personales para casos especiales. 			
IV. FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
N/A			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN			
RESPONSABLE	CONTROL INTERNO	PROCEDIMIENTO	
Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar el marcador digital para oficina. - Asegurar que el empleado haya firmado la planilla antes de hacer efectivo el pago. - Verificar que se haya aplicado el pago a la cuenta correcta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se imprimirá un reporte del marcador digital, sobre la hora de entrada y salida de cada empleado de la empresa. Si es manual el reporte de entrada y salida. - Se elaborara la planilla de acuerdo a la asistencia. 	
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> - Verificación por contabilidad de los abonos a las cuentas y cheques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se pasa a Gerencia General para su respectiva autorización y liquidación. 	
Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - No entregar cheque a otra persona que no sea el dueño del cheque. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posteriormente se le paga a cada empleado. 	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	



LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	CI012
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	1-4
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Pago de Impuestos			
I. OBJETIVO			
Controlar los procedimientos de pago de impuestos de manera oportuna de acuerdo a los lineamientos que marca la ley.			
II. ALCANCE			
Áreas Administrativas de la Televisora.			
III. POLÍTICAS			
El encargado de elaboración y pago de declaraciones en Contabilidad deberá hacerse cargo del cumplimiento de todas las obligaciones fiscales. Debe efectuarse una calendarización de las fechas de presentación y pago de declaraciones e informes tributarios. Debe evitarse el vencimiento de la presentación para evitar multas.			
IV. FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
N/A			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN			
RESPONSABLE	CONTROL INTERNO	REGISTRO	
Encargado/a de elaboración y pago de declaraciones.	Revisar la calendarización de vencimiento de presentación y pago de impuestos.	Obtener los documentos de compra y venta, para efectuar la declaración de IVA, con 4 días de anticipación a la fecha de pago.	
Encargado de Recursos Humanos	Coordinación con los departamentos que afecten los procedimientos, con Recursos Humanos los informes de retenciones de empleados. Mercadeo los reportes de compras y ventas para IVA.	Revisar si la empresa fue sujeta de Percepciones para elaborar Informe mensual de Retenciones, Percepciones o Anticipo a Cuenta de IVA.	
	Solicitar a otras áreas responsables de la información que ésta sea validada previamente antes de ser enviada a contabilidad.	Obtener de las planillas de sueldos y pagos de servicios las retenciones de Impuesto sobre la Renta. Elaborar con los datos obtenidos quincenalmente cuadro de retenciones, el impuesto ya mencionado.	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	CI012
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	2-4
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Pago de Impuestos			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN			
RESPONSABLE	CONTROL INTERNO	PROCEDIMIENTOS	
Encargado/a de elaboración y pago de declaraciones.	Solicitar al Gerente General la asignación del efectivo necesario para el pago de las declaraciones tributarias para evitar problemas de liquidez.	<p>Proporcionará a contabilidad el informe de las retenciones para ser declarado y pagado.</p> <p>Elaborar la Declaración de Pago a Cuenta e Impuesto Retenido Renta, con los datos de los ingresos brutos obtenidos y las retenciones efectuadas.</p> <p>Guardar copia de archivo magnético e impreso.</p> <p>Elaborar cuadro de retenciones acumuladas para el informe anual de retenciones.</p> <p>Recopilar la información necesaria para la elaboración de declaración de Impuesto sobre la Renta, para ser presentada antes de vencimiento en el mes de mayo.</p>	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	CI012
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	3-4
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Flujograma de Pago de Impuestos			



LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	CI012
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	4-4
	Departamento: Gerencia Financiera y Administrativa	FECHA DE EMISIÓN	
Flujograma de Pago de Impuestos			

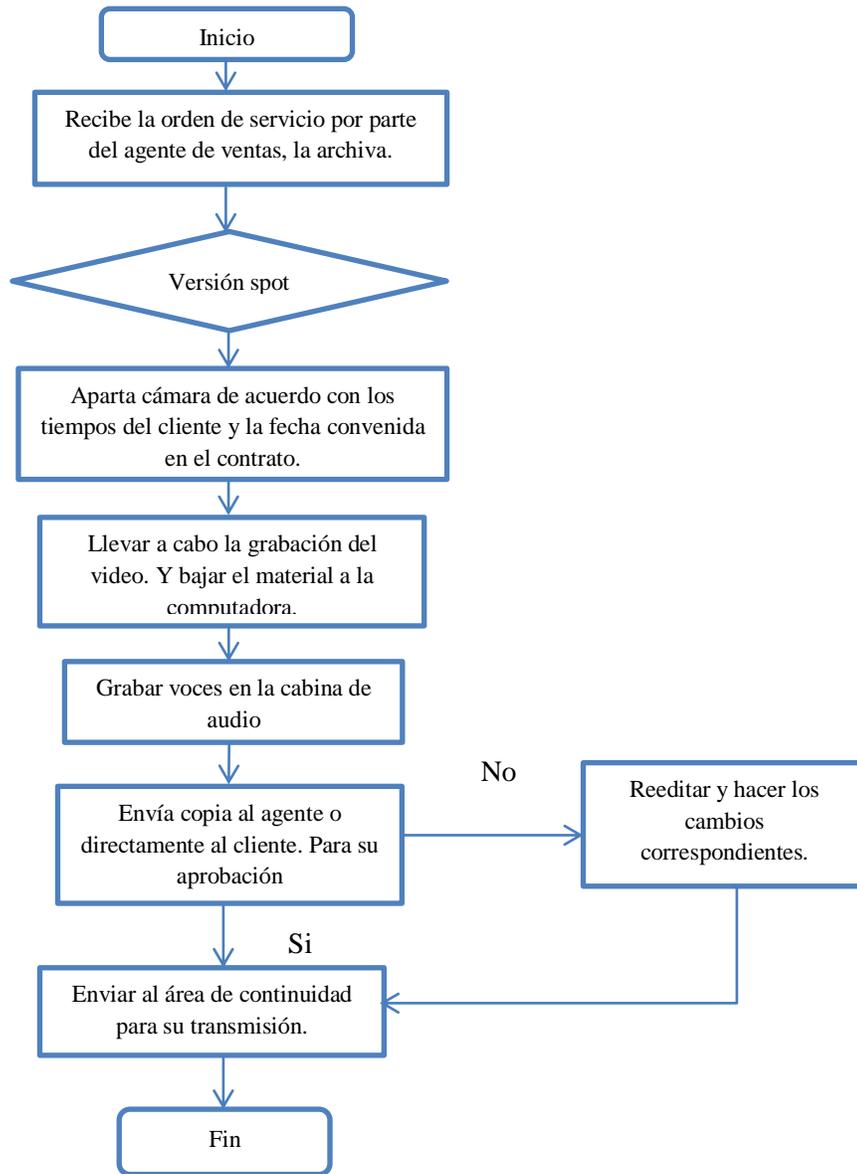
Encargado/a de Elaboración y Pago de Declaraciones.	Encargado/a de Recursos Humanos	
<pre> graph TD Start{{1}} --> Step1[Guardar copia de archivo magnético e impreso.] Step1 --> Step2[Elaborar cuadro de retenciones acumuladas para el informe anual de retenciones y pasar a contabilidad en los primeros Diez días del mes de Enero] Step2 --> Step3[Recopilar la información necesaria para la elaboración de declaración de Impuesto sobre la Renta, para ser presentada antes de vencimiento en el mes de mayo.] Step3 --> End([Fin]) </pre>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO	CI013
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	2/2
	Departamento: Gerencia de Producción	FECHA DE EMISIÓN	
Producción Comercial			
I. OBJETIVO			
Controlar la producción de comerciales, buscando la mejora continua, la calidad visual y calidad en contenido que a su vez cumpla con las expectativas de los clientes.			
II. ALCANCE			
Toda producción comercial realizada por la Televisora			
III. POLÍTICAS			
Los productores generales deberán ser respetuosos de los horarios asignados, debido a que están programados otros horarios para otros staff de producción. Garantizar la correcta utilización y cuidado de los equipos e instalaciones, debiendo reportar cualquier desperfecto, daño o falla a la subgerencia de producción.			
IV. FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
N/A			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN			
RESPONSABLE	CONTROL INTERNO	PROCEDIMIENTOS	
Gerente de Producción y equipo de producción.	Renovar los equipos que llegan al final de su vida útil, para mejorar el servicio. Mantener un control de horas dedicadas para el desarrollo eficiente de spot, programas publicitarios, etc. Mantenimiento preventivo del equipo de producción para evitar errores de grabación y edición. Capacitar debidamente a los empleados en el uso de los equipos. Mantenimiento preventivo de red de transmisión para evitar problemas de producción al aire.	<ul style="list-style-type: none"> – Recibe la orden de servicio por parte del agente de ventas, la archiva. “ Si es versión spot” – Aparta cámara de acuerdo con los tiempos del cliente y la fecha convenida en el contrato. – Lleva a cabo la grabación del spot. Baja el material a la computadora. – Grabar voces en las cabinas de audio. Editar video y audio en los programas Audition de Adobe. – Envía copia al agente o bien directamente al cliente. “Si no lo aprueba el cliente” – Reeditar, hacer los cambios correspondientes. “Si lo aprueba el cliente.” – Enviar al área de continuidad para su transmisión. 	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	CI013
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	2/2
	Departamento: Gerencia de Producción	FECHA DE EMISIÓN	

Flujograma de Producción Comercial

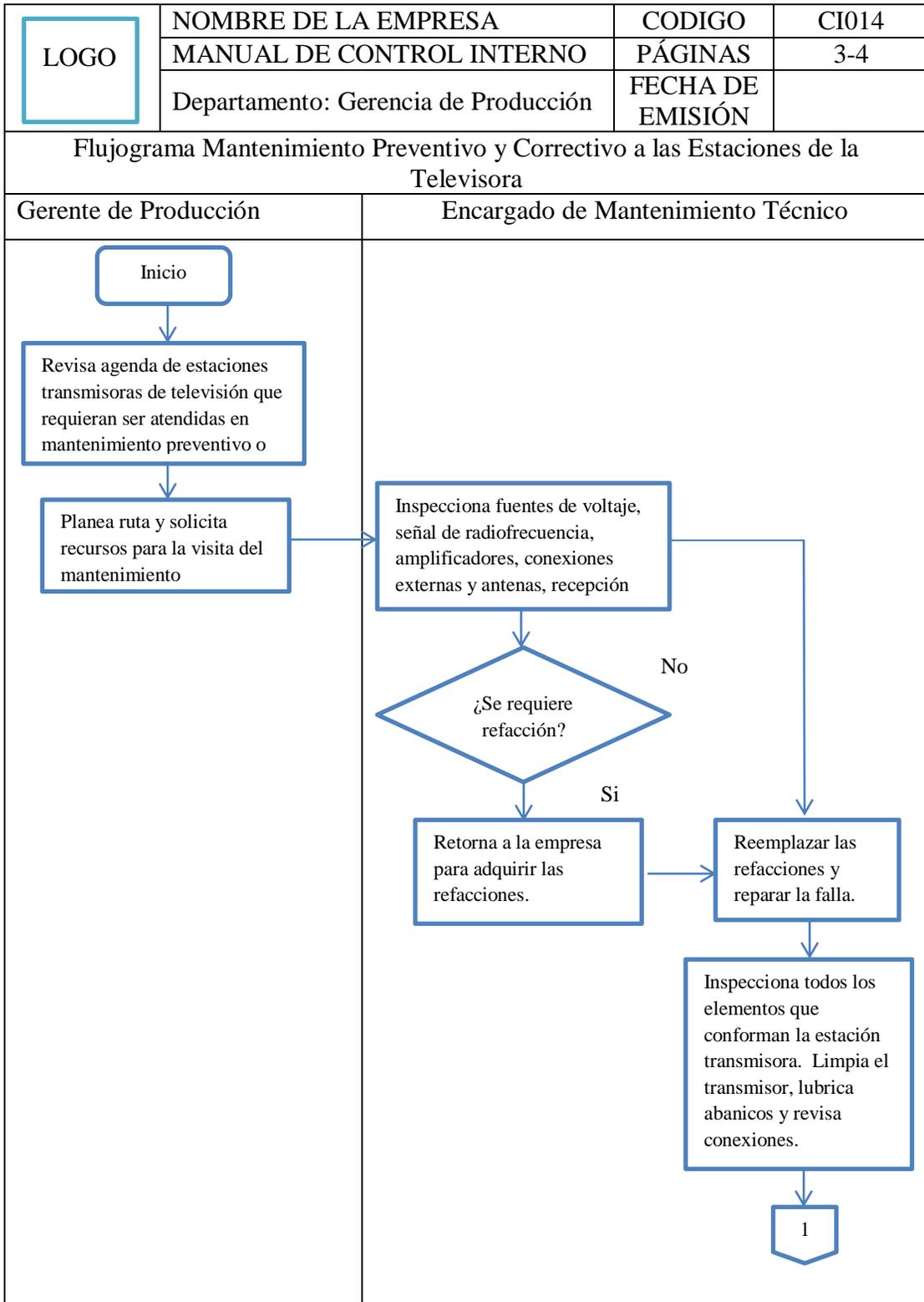
Gerente de Producción



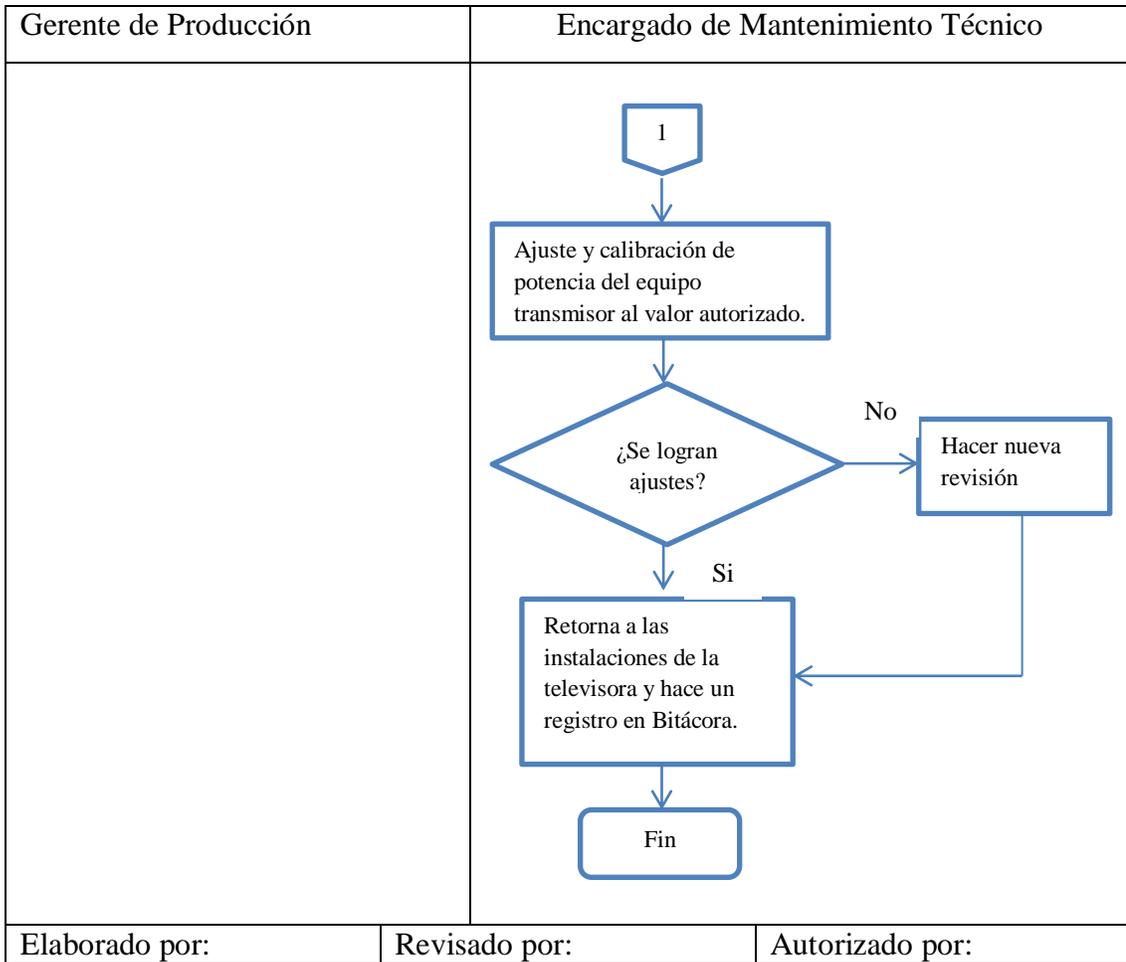
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
----------------	---------------	-----------------

	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	CI014
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	1-4
	Departamento: Gerencia de Producción	FECHA DE EMISIÓN	
Mantenimiento Preventivo y Correctivo de las Estaciones de la Televisora			
I. OBJETIVO			
Controlar el adecuado mantenimiento, la supervisión correspondiente en la prevención y corrección eficiente de servicios técnicos para el mantenimiento de las estaciones transmisoras de la televisora.			
II. ALCANCE			
Cobertura de la Televisora			
III. POLÍTICAS			
Todo mantenimiento correctivo deberá solicitarse mediante orden de trabajo, especificando las características del equipo, una descripción detallada de la falla, firma de autorizado de la gerencia de área responsable.			
IV. FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
N/A			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN			
RESPONSABLE	CONTROL INTERNO	PROCEDIMIENTOS	
Gerente de Producción	Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de las estaciones de televisión.	- Revisa agenda de estaciones transmisoras de televisión que requieran ser atendidas en mantenimiento.	
Encargado de mantenimiento técnico	Capacitar a personal en caso de ausencia del encargado del mantenimiento técnico.	- Planea ruta y solicita recursos para la visita del mantenimiento.	
	Instalar en el perímetro de las repetidoras, con sistemas eléctricos o sensoriales que imposibiliten los daños causados por intrusos.	- Inspecciona fuentes de voltaje, señal de radiofrecuencia, amplificadores, conexiones externas y antenas, recepción satelital y hace un diagnóstico de falla.	
		- “En caso de requerir refacciones”. Retorna a la empresa, para adquirir las refacciones.	

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	CI014
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	2-4
	Departamento: Gerencia de Producción	FECHA DE EMISIÓN	
Mantenimiento Preventivo y Correctivo de las Estaciones de la Televisora			
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN			
RESPONSABLE	CONTROL INTERNO	PROCEDIMIENTOS	
Encargado de mantenimiento técnico	<p>Contratar un seguro contra daños, para compartir el riesgo.</p> <p>Contar con la herramienta necesaria para efectuar los mantenimientos adecuados</p>	<p>- “Si se cuenta con refacciones”. Reemplaza las refacciones y repara la falla.</p> <p>- Inspecciona todos los elementos que conforman la estación transmisora.</p> <p>- Ajuste y calibración de potencia del equipo transmisor al valor autorizado.</p> <p>“Si no se logran los ajustes”</p> <p>- Hacer nueva revisión.</p> <p>“Si se logra los ajustes”</p> <p>- Retorna a las instalaciones de la televisora y hace un registro en Bitácora.</p>	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	



LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO	CI014
	MANUAL DE CONTROL INTERNO	PÁGINAS	4-4
	Departamento: Gerencia de Producción	FECHA DE EMISIÓN	
Flujograma Mantenimiento Preventivo y Correctivo a las Estaciones de la Televisora			



ANEXO 6. ENCUESTA



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCION DE CONTADURIA PÚBLICA

SOLICITUD DE COLABORACIÓN

Somos estudiantes egresados de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador, de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública, nos dirigimos a usted para solicitar su colaboración de contestar la siguiente encuesta, con el propósito de obtener información para la investigación denominada “Diseño de Manual de Control Interno Administrativo-Contable con base a enfoque COSO I y II, aplicado a las Empresas Televisivas de la Ciudad de San Miguel, Departamento de San Miguel, Año 2013.”

Aclaremos que la información que usted nos proporcione será manejada de forma estrictamente confidencial. Agradeciendo su colaboración, nos suscribimos.

Iván Castillo Gutiérrez

Humberto Adalí Hernández Bermúdez

Eliú Medrano Parada

CUESTIONARIO PARA ENCUESTA

Objetivo: Recopilar información para elaborar un Manual de Control Interno con enfoque COSO I y II para las Empresas Televisivas.

(Indicación. Marque con una “X”, a las preguntas que se le presentan a continuación.)

1. ¿Qué cargo desempeña en la Empresa?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Gerente General | <input type="checkbox"/> Contador |
| <input type="checkbox"/> Gerente Administrativo | <input type="checkbox"/> Gerente de Producción |

2. ¿Cuáles son las Operaciones que realiza la Empresa?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Transmisión de programas Televisivos, como noticias, deportes, educativos, etc. | <input type="checkbox"/> Elaboración de Comerciales publicitarios |
| <input type="checkbox"/> Edición de Comerciales Publicitarios | <input type="checkbox"/> Cobertura de Eventos Sociales |

3. ¿Considera que la Estructura Organizacional que posee la Empresa es adecuada y se adapta a las necesidades de la misma?

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
|-----------------------------|-----------------------------|

4. ¿Posee la Empresa un organigrama en el que se determine el nivel de autoridad, responsabilidad y funciones de los empleados?

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
|-----------------------------|-----------------------------|

5. ¿Posee la Empresa Manuales de Funciones los cuales sirven de instrucción y guía al personal en el desempeño de labores?

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
|-----------------------------|-----------------------------|

6. ¿Existe en la Empresa un Reglamento Interno de Trabajo?

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
|-----------------------------|-----------------------------|

7. ¿Existe un Manual de Políticas y Procedimientos establecidos en la Empresa?

SI

NO

8. ¿Cuáles son las Fortalezas con las que cuenta la Empresa para ser Competitiva en el mercado?

Experiencia

Calidad Productiva

Tecnología

9. ¿Para contratar personal posee la Empresa un programa de reclutamiento, selección, inducción y supervisión del personal?

SI

NO

10. ¿Poseen Manuales de aplicación de Control Interno?

SI

NO

11. ¿Qué tipo de Control Interno se aplica en la Empresa?

Tradicional

COSO I Y II

No posee

12. ¿Qué entiende usted por Control Interno?

Efectividad y Eficacia de las Operaciones

Confiabilidad en la Información Financiera

No entiende que es Control Interno

13. ¿La Empresa realiza Evaluación del Control Interno?

SI

NO

14. ¿Considera usted necesario que se formule un documento que contenga, de forma detallada y actualizada, los procedimientos para el Control Administrativo y Contable con base a COSO I y II?

SI

NO

15. ¿Qué unidad es la responsable de monitorear la ejecución de los Controles Contables dentro de su Empresa?

Gerencia General

Contabilidad

Auditoria Interna

16. ¿De las siguientes áreas cual considera más vulnerables, para tener más énfasis en la aplicación del Control Interno?

Efectivo

Cuentas por cobrar

Propiedad Planta y Equipo

17. ¿El contador de la Empresa es dependiente o externo?

Interno

Firma Contable

18. ¿Posee procedimientos de Control Interno para la Evaluación de Riesgos en los procesos que ejecuta la entidad?

SI

NO

19. ¿Considera que en la Ciudad de San Miguel, las Empresas Televisivas representan una amenaza competitiva para esta entidad?

SI

NO

20. ¿Cuenta la Empresa con el Recurso Tecnológico ideal para el desarrollo de sus actividades?

SI

NO