

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**"DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL CICLO DE EGRESOS –
NÓMINA DE UNA EMPRESA DE AGENTES DE SEGURIDAD"**



LICENCIADO

Guatemala, Octubre 2010.

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2º.	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal 5º.	P.C. José Antonio Vielman

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS
BÁSICAS**

Auditoria	Lic. Sergio Arturo Sosa Rivas
Contabilidad	Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales
Matemático – Estadístico	Lic. José de Jesús Portillo Hernández

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Mibzar Amós Castañón Orozco
Examinador	Lic. Moisés Mardoqueo Sapón Ulan
Examinador	Lic. Jorge Alberto Trujillo Corzo

Guatemala 21 de julio de 2009

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

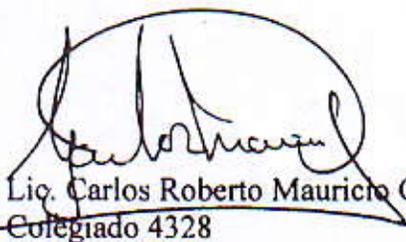
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Señor Decano:

De conformidad con la providencia DIC.AUD.154-2008 emitida por la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, fui designado como asesor de tesis del alumno Hesler Obdulio Sosa Barcenás, quien realizó la investigación del punto de tesis titulado DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL CICLO DE EGRESOS – NÓMINA DE UNA EMPRESA DE AGENTES DE SEGURIDAD, el cual deberá presentar para poder someterse al examen de graduación profesional, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

El trabajo presentado por el alumno Sosa Barcenás, reúne los requisitos profesionales exigidos por la Universidad de San Carlos y estimo que es un buen aporte tanto para los estudiantes como para catedráticos interesados en conocer el tema en mención.

Atentamente,



Lic. Carlos Roberto Mauricio García
Colegiado 4328



Lic. Carlos R. Mauricio García

Contador Público y Auditor, Colegiado No. 4328
48 Avenida "A" 3-37, Zona 11 Molino de las Flores I, Teléfono 2431 3887



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
TREINTA DE JULIO DE DOS MIL DIEZ.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.2, subinciso 5.2.1 del Acta 12-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 22 de julio de 2010, se conoció el Acta AUDITORIA 78-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 12 de abril de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL CICLO DE EGRESOS-NÓMINA DE UNA EMPRESA DE AGENTES DE SEGURIDAD", que para su graduación profesional presentó el estudiante HESLER OBDULIO SOSA BÁRCENAS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAJÓ MORALES
DECANO

Srta.



ACTO QUE DEDICO

A DIOS:

Por alumbrar mi camino hacia senderos de claridad, honestidad y desarrollo.

A MIS PADRES:

Maria Leticia Barcenas Ruano

Obdulio Neftali Sosa

Quienes abrieron el camino de mi futuro

A MIS AMIGOS:

Familia Reyes Porras

Por su apoyo y consejos.

Claudia Noemí Reyes Porras

Por comprensión durante mis estudios.

Familia Maldonado Arévalo

Por su apoyo y colaboración incondicional durante el desarrollo de mi tesis.

Maciel Arriaza

Por su apoyo y buenos consejos durante la culminación de mi tesis

A MI ASESOR:

Lic. Carlos Roberto Mauricio García

Por su apoyo y buenos consejos durante la realización de mi tesis.

A MI SUPERVISOR:

Lic. Francisco Israel Ayala Morales

Por sus apoyo incondicional y sabia dirección en la realización de mi tesis.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:

Querida casa de estudio donde me formé como profesional, especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas, que siempre llevaré en mi corazón con orgullo.

ÍNDICE

CONTENIDO

Página

Introducción

CAPÍTULO I

EMPRESAS DE SERVICIO DE AGENTES DE SEGURIDAD

1.1 Empresa	1
1.1.1 Definición	1
1.2 Clasificación de las empresas	1
1.2.1 Según su constitución patrimonial	1
1.2.2 Según su propósito	2
1.2.3 Según su giro o actividad	3
1.2.4 Según la magnitud de la empresa	3
1.2.5 Según el elemento más importante	3
1.3 Definición de las empresas de servicio de agentes de seguridad	4
1.4 Importancia de las empresas de servicio de agentes de seguridad	4
1.5 Objetivos de las empresas de servicio de agentes de seguridad	4
1.6 Elementos de una empresa de servicio de agentes de seguridad	4
1.6.1 Capital	4
1.6.2 Bienes materiales	5
1.6.3 Elemento humano	5
1.7 Estructura organizacional dentro de una empresa de servicio de agentes de seguridad	6
1.8 Marco legal aplicable a una empresa de servicio de agentes de seguridad	7
1.8.1 Aspectos generales	7
1.8.2 Constitución Política de Guatemala	7
1.8.3 Decreto Número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Comercio y sus Reformas (Decreto No. 72-2005)	8

CONTENIDO

	Página
1.8.4 Decreto Número 14-41 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Trabajo y sus Reformas (Decreto No. 18-2001)	8
1.8.4.1 Reglamento que determina los Trabajos no Sujetos a las Limitaciones de la Jornada Ordinaria de Trabajo	9
1.8.5 Decreto 295 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	10
1.8.6 Decreto Número 78-89 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Bonificación Incentivo Para el Sector Privado y sus Reformas (Decreto No. 7-2000)	11
1.8.7 Decreto Número 76-78 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Reguladora de la Prestación Del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado y sus Reformas	11
1.8.8 Decreto Número 6-91 del Congreso de la República de Guatemala, Código Tributario y sus Reformas (Decreto No. 03-2004)	12
1.8.9 Decreto Número 26-92 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto Sobre la Renta y sus Reformas (Decreto No. 55-2008)	13
1.8.10 Decreto Número 27-91 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus Reformas (Decreto No. 16-2003 y Acuerdo Gubernativo 256-2006)	14
1.8.11 Decreto Número 26-95 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Sobre Productos Financieros y sus Reformas	15
1.8.12 Decreto Número 39-89 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Armas y Municiones y Reformada por los Decretos 46-89, 4-90, 74-90, 63-96, 115-96 y 15-2009	15
1.8.13 Decreto Número 67-84, Ley de Empresas Privadas de Seguridad	17
1.8.14 Decreto Número 19-04 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los acuerdos de Paz	17

CONTENIDO

Página

1.8.15 Decreto Número 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto de Solidaridad	18
---	----

CAPÍTULO II CONTROL INTERNO

2.1 Definición	20
2.2 Objetivos	20
2.2.1 Protección de sus activos	20
2.2.2 Obtención de información financiera razonable y oportuna	20
2.2.3 Eficiencia operativa	21
2.2.4 Cumplimiento de políticas, leyes y normas que le sean aplicables	21
2.3 Importancia	21
2.4 Características	22
2.4.1 Plan de organización	22
2.4.2 Independencia de la organización	23
2.4.3 Líneas de responsabilidad	23
2.4.4 Sistemas de procedimientos de autorización y de registro	24
2.4.5 Prácticas de sondeo	24
2.4.6 Calidad de personal	25
2.5 Clasificación	25
2.5.1 El control interno contable	26
2.5.2 El control administrativo	26
2.6 Principios	27
2.6.1 Segregación de funciones	27
2.6.2 Asignación de responsabilidades	27
2.6.3 Rotación de puestos	28
2.6.4 Instrucciones por escrito	28

CONTENIDO

	Página
2.6.5 Sistemas de autorización	28
2.6.6 Dispositivos de prueba de exactitud	28
2.6.7 Seguros y fianza	28
2.7 Componentes y estructura del control interno	29
2.7.1 Ambiente de control	29
2.7.2 Evaluación de riesgos	30
2.7.3 Actividades de control	32
2.7.4 Información y comunicación	33
2.7.5 Supervisión y monitoreo	35
2.8 Métodos de evaluación	36
2.8.1 Método descriptivo	36
2.8.2 Método de cuestionario	37
2.8.3 Método de gráfica de flujo	37
2.9 Componentes de un control interno eficiente	38
2.9.1 El Plan de organización	38
2.9.2 Procedimientos y sistemas de información	38
2.9.3 Personal capacitado y responsable	39
2.9.4 Supervisión	39
2.10 Fases del diseño de un sistema de control interno	40
2.10.1 Conocimiento de la empresa	40
2.10.2 Identificación y evaluación de los riesgos de la empresa	40
2.10.3 Identificación de actividades clave de la empresa	40
2.10.4 Selección de áreas débiles o críticas	40
2.10.5 Examen detallado de áreas críticas	41
2.10.6 Manuales de normas y procedimientos	41
2.10.6.1 Definición	41
2.10.6.2 Objetivos de los manuales de normas y procedimientos	42
2.10.6.3 Beneficios de las manuales de normas y procedimientos	43

CONTENIDO

Página

2.10.6.4	Contenido de los manuales de normas y procedimientos	43
2.10.6.5	Flujograma de sistemas	45
2.10.6.5.1	Definición	45
2.10.6.5.2	Ventajas de los flujogramas	47
2.10.6.5.3	Guías para preparar flujogramas	47

CAPÍTULO III

CICLO DE TRANSACCIONES DE EGRESOS – NÓMINA

3.1	Ciclo de transacciones	49
3.1.1	Concepto de ciclo	49
3.1.2	Concepto de transacciones	49
3.2	Auditoría del ciclo de transacciones	49
3.2.1	Definición	49
3.2.2	Beneficio en el uso de ciclos	50
3.3	Los Principales ciclos de transacciones	50
3.3.1	Definición	50
3.3.2	Enlaces entre los ciclos de transacciones	59
3.4	Ciclo de egresos – nómina	60
3.4.1	Definición	60
3.4.2	Funciones típicas	61
3.4.3	Asientos comunes	64
3.4.4	Formas y documentos	65
3.4.5	Objetivos del control interno	65
3.4.6	Cuentas de mayor utilizadas	66
3.4.7	Enlaces normales	66
3.4.8	Bases usuales de datos	67
3.4.9	Errores potenciales	67

CONTENIDO

Página

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL CICLO DE EGRESOS- NÓMINA DE UNA EMPRESA DE SERVICIO DE AGENTES DE SEGURIDAD

4.1 Presentación	68
4.2 Fases del diseño de un sistema de control interno aplicado en una empresa de servicio de agentes de seguridad	68
4.2.1 Conocimiento de la empresa	76
4.2.2 Identificación y evaluación de los riesgos de la empresa	79
4.2.3 Identificación de actividades claves de la empresa	80
4.2.4 Selección de áreas débiles o críticas	80
4.2.5 Examen detallado de áreas críticas	81
4.2.6 Manual de normas y procedimientos (Propuesto)	102
Conclusiones	153
Recomendaciones	155
Bibliografía	156

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la empresa de servicio de agentes de seguridad, ha obtenido un lugar muy importante en Guatemala, se ha observado un notorio crecimiento de la demanda del servicio de agentes de seguridad, debido a los altos índices de inseguridad que se han registrado en los últimos años en el país, lo que genera que este servicio pase a ser de un lujo a una necesidad para el desarrollo económico y social.

Por lo general este tipo de empresas, inician sus operaciones bajo la forma de microempresa, con una administración de tipo familiar, desarrollándose con poco personal en la prestación del servicio, por lo cual la administración del personal es de forma rudimentaria y empírica, donde no se establecen normas ni procedimientos por escrito; pero la creciente demanda, causa la necesidad de incrementar la cantidad del elemento humano para poder satisfacer los requerimientos de sus clientes, complicando las operaciones en el ciclo de egresos – nómina, siendo el elemento humano el más importante en este tipo de empresas, creando un cuello de botella en el desarrollo empresarial, que a su vez, genera la excesiva rotación del personal (debe entenderse por rotación del personal al abandono repentino de los puestos de trabajo por parte de los agentes de seguridad) y la deficiente administración del mismo; calificando este ciclo como crítico, porque de éste depende la capacidad de solventar la totalidad de servicios demandados, afectando la productividad representada en el ciclo de ingresos y, si este ciclo es afectado, también afecta al ciclo de egresos, y así sucesivamente los demás ciclos, originando un círculo vicioso que atenta contra el desarrollo y los objetivos de la empresa; de ahí nace la importancia de diseñar un sistema de control interno en el ciclo de egresos – nómina, a través de un manual de normas y procedimientos.

Para poder analizar de una mejor forma esta investigación, a continuación se hará una breve descripción del mismo.

El capítulo I, trata sobre las generalidades de este tipo de empresas, así como las leyes y reglamentos por los que están regidas actualmente en Guatemala.

El capítulo II, presenta definición, objetivos, importancia, características, clasificación y principios del control interno; así como sus componentes basados en el informe COSO, las fases para el diseño de un control interno y los métodos para llevarlo a cabo.

En el capítulo III, se desarrolla qué es un ciclo de transacción, qué es una auditoría por ciclo de transacciones y los principales ciclos de transacciones que se pueden presentar en una empresa, con énfasis en el ciclo de egresos – nómina.

En el capítulo IV, se lleva a cabo el caso práctico, que consiste en el diseño de un sistema de control interno en el ciclo de egresos – nómina de una empresa de servicios de agentes de seguridad a través de un manual de normas y procedimientos, aplicando el marco teórico presentado en la investigación.

Finalmente, se espera que la presente tesis, sea un aporte y sirva de herramienta al Contador Público y Auditor en el ejercicio de su profesión, que tenga relación con el tema en la actividad de las empresas que prestan servicio de agentes de seguridad.

CAPÍTULO I

EMPRESA DE SERVICIO DE AGENTES DE SEGURIDAD

1.1 Empresa

1.1.1 Definición

Según la recopilación de varios autores podemos concluir, que una empresa, es una unidad productiva de carácter pública o privada dedicada y organizada para la producción de bienes y/o servicios para satisfacción de necesidades humanas, y puede buscar o no lucro, la cual está integrada por recursos humanos, financieros y materiales.

Por lo general se tiende a confundir el término empresa mercantil con sociedad mercantil, en nuestro Código de Comercio, en el artículo 14, párrafo primero dice: “La sociedad mercantil constituida de acuerdo a las disposiciones de este código e inscrita en el registro mercantil, tendrá personalidad jurídica propia y distinta de la de los socios individualmente considerados.” Podemos concluir que la diferencia radica en que la empresa es un bien mueble que se puede vender, hipotecar, etcétera; mientras que la sociedad mercantil tiene personalidad jurídica, a la que se puede demandar, exigir y deducir responsabilidades.

1.2 Clasificación de las empresas

Las empresas se pueden clasificar de la siguiente manera:

1.2.1 Según su constitución patrimonial

Según el Código de Comercio de Guatemala, son sociedades organizadas bajo forma mercantil, exclusivamente las siguientes:

- **La sociedad colectiva:** Es la que existe bajo una razón social formada con el nombre y apellido de uno de los socios o con los apellidos de dos o más de ellos, con el agregado obligatorio de la leyenda, y Compañía Sociedad Colectiva (y Cía. S. C.); y en la cual todos los socios responden de forma subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales.
- **La sociedad en comandita simple:** Es la compuesta por uno o varios socios comanditados que responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales; y por uno o varios socios comanditarios que tienen responsabilidad limitada al monto de su aportación. Las aportaciones no pueden ser representadas por títulos o acciones. La razón social se forma con el nombre de uno de

los socios comanditados o con los apellidos de dos o más de ellos si fueren varios y con el agregado obligatorio de la leyenda: y Compañía, Sociedad en Comandita (y Cía. S. en C.).

- **La sociedad de responsabilidad limitada:** Es la compuesta por varios socios que sólo están obligados al pago de sus aportaciones, por las obligaciones sociales responde únicamente el patrimonio de la sociedad y, en su caso, la suma que además de las aportaciones convenga la escritura social. El capital estará dividido en aportaciones que no podrán incorporarse a títulos de ninguna naturaleza ni denominarse acciones, así mismo, el número de socios no podrá exceder de veinte. La razón social se formará con el nombre completo de uno de los socios o con el apellido de dos o más de ellos, es obligatorio agregar la palabra Limitada o la leyenda: y Compañía Limitada (Ltda.. o Cía. Ltda.).
- **La sociedad anónima:** Es la que tiene el capital dividido y representado por acciones, la responsabilidad de cada accionista está limitado al pago de las acciones que hubiere suscrito. La denominación podrá formarse libremente con el agregado obligatorio de la leyenda: Sociedad Anónima (S. A.).
- **La sociedad en comandita por acciones:** Es aquella en la cual uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales y uno o varios socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada al monto de las acciones que han suscrito, en la misma forma que los accionistas de una sociedad anónima. Las aportaciones están representadas por acciones. La razón social se forma con el nombre de uno de los socios comanditados o con los apellidos de dos o más de ellos, si fueren varios, y con el agregado obligatorio de la leyenda: y Compañía Sociedad en Comandita por Acciones (y Cía., S.C.A.).

1.2.2 Según su propósito

Las empresas según su propósito o función social pueden ser:

- **Con ánimo de lucro:** Se constituye la empresa con el propósito de explotar sus recursos y con esto obtener ganancias o dividendos.
- **Trabajo asociado:** Grupo organizado como empresa para beneficio de los integrantes.
- **Sin ánimo de lucro:** Aparentemente son empresas que lo más importante para ellas es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad.
- **Economía solidaria:** En este grupo pertenecen todas las empresas que sin importar a que actividad se dedican, lo más importante es el bienestar de los asociados.

1.2.3 Según su giro o actividad

Las empresas según su giro o actividad en el sector económico se pueden clasificar como:

- **Extractivas:** Dedicadas a explotar los recursos naturales no renovables. Ejemplo: Las empresas mineras, petroleras, de extracción de madera.
- **Servicios:** Es la que se dedica a entregarle a sus clientes la prestación de alguna actividad y no la de productos industrializados. Ejemplo: Clínicas, salones de belleza, transportes, seguridad.
- **Comercial:** Desarrolla la actividad de vender productos terminados que salen de la fábrica. Ejemplo: Cadenas de concesionarios de automóviles, etcétera.
- **Agropecuaria:** Explotación del campo y sus recursos renovables. Ejemplo: Hacienda, agroindustria.
- **Industrial:** Transforma la materia prima en un producto terminado. Ejemplo: Fábrica de alimentos, de ropa, electrodomésticos, etcétera.

1.2.4 Según la magnitud de la empresa

Las empresas se clasifican según la magnitud de su capital y recursos humanos en:

- **Grande:** Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y de grandes dividendos al final del año, su número de trabajadores excede a 100 personas.
- **Mediana:** Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.
- **Pequeñas:** Se dividen a su vez en:
 - **Pequeña:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.
 - **Micro:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos sólo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados).
 - **Empresa Familiar:** Es un tipo de explotación en donde la familia es la que se encarga de la administración del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.

1.2.5 Según el elemento más importante

Según el elemento más importante, las empresas se dividen en:

- **Personalista:** En esta empresa el aporte de capital se da a través de la fuerza de trabajo.

- **Capitalista:** En este tipo de empresas su elemento de aportación se da a través de capital.

1.3 Definición de las empresas de servicio de agentes de seguridad

Las empresas de servicio de agentes de seguridad, son las que se dedican a ofrecer seguridad con personal armado al sector privado, ya sea éste a colonias residenciales, comercios, empresas, eventos, etc. En este tipo de empresas el recurso humano es el factor importante para determinar la calidad, costo y cantidad de servicios que está en capacidad de satisfacer.

1.4 Importancia de las empresas de servicio de agentes de seguridad

El artículo 2 de la Constitución Política de la República de Guatemala establece que la seguridad es uno de los deberes del Estado. Ésta es una finalidad fundacional y como tal es indelegable, por lo tanto está obligado a cumplirlo como un fundamento de su legitimidad. Sin embargo, los altos índices de violencia de todo tipo en Guatemala y la deficiente respuesta estatal para prevenirla y sancionarla, como es su deber constitucional, hacen que la percepción ciudadana identifique a la inseguridad como la principal amenaza a la convivencia pacífica, a la actividad productiva y, consecuentemente, como un factor adverso al propio desarrollo del país. Por tales razones, las empresas de seguridad han proliferado en los últimos años en Guatemala, hoy en día, ha pasado de ser un servicio de lujo a ser un servicio de necesidad para el desarrollo económico y social en nuestro país.

1.5 Objetivos de las empresas de servicio de agentes de seguridad

Debido a la importancia de las empresas de servicio de agentes de seguridad en nuestra sociedad, han obligado a dichas empresas a hacer mejoras continuas en el proceso operativo, para consolidar el gremio y de esta forma satisfacer la necesidad de seguridad demandada por los guatemaltecos, ante la incapacidad del estado de satisfacer este derecho constitucional; una estrategia clave para alcanzar este objetivo es la eficiente administración del personal, pues éste es el elemento más importante en este tipo de empresas, de éste depende la calidad de servicio que se preste y por lo tanto condiciona el éxito de la misma.

1.6 Elementos de una empresa de servicio de agentes de seguridad

1.6.1 Capital

Es el recurso financiero o monetario con el que la empresa funcionará, este puede realizarse en aportación en especie y en efectivo. El capital de este tipo de empresas organizadas como sociedades anónimas se llamará capital autorizado, por lo que se puede emitir en acciones, el

cual podrá estar total o parcialmente suscrito al constituirse la sociedad; el capital pagado mínimo inicial de la sociedad anónima debe ser por lo menos de cinco mil quetzales, según el artículo 90 del Código de Comercio.

1.6.2 Bienes materiales

Están conformados por todos los bienes tangibles, tales como edificios, mobiliario, insumos y herramientas. Este tipo de empresas tienen la particularidad de poseer herramientas muy diferentes a otro tipo de empresas y que son de vital importancia y éstas son las armas y municiones.

1.6.3 Elemento humano

El recurso humano en cualquier empresa es un elemento fundamental, pero en una empresa de agentes de seguridad es indispensable, sin este recurso simplemente no existiría, por lo que es de suma importancia su eficiente administración para el desarrollo operativo y cumplimiento de objetivos.

Como se indicó anteriormente, la administración del recurso humano es indispensable en este tipo de empresas, por lo que se debe mantener a la cantidad de personal adecuado respecto a la demanda de servicio que esté comprometido a cumplir, así como mantener un eficiente sistema de reclutamiento y capacitación de dicho recurso.

En una empresa de servicio de seguridad existen diferentes tipos de personal, entre éstos están:

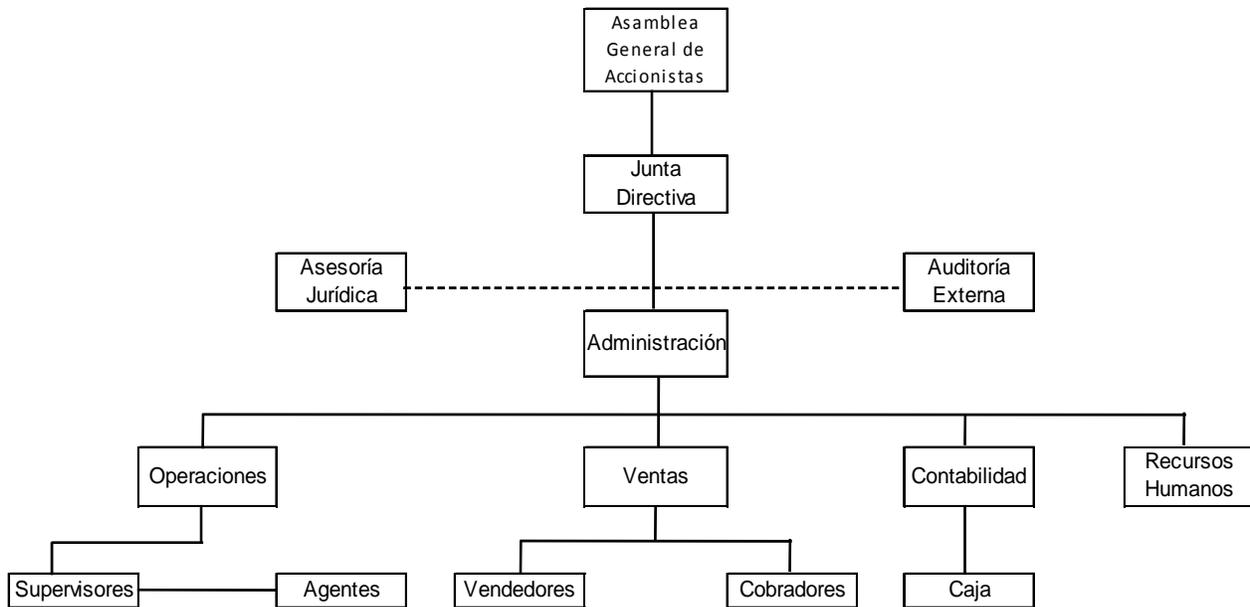
- Los administrativos que son los que llevan a cabo todo el proceso operativo de la empresa, desde el administrador, contador, auxiliares, secretarias, etc.
- Los vendedores, son los encargados de vender los servicios al sector privado y dentro de éstos también se encuentran los cobradores.
- Los supervisores, que son los responsables de asistir a los puestos de trabajo, para verificar que los agentes cumplan correctamente con su labor, tanto en comportamiento, como en horarios, etc.
- Los agentes de seguridad, son los que brindan la seguridad, y es el personal que requiere de suma importancia su correcta administración, siendo éste el cuello de botella en este tipo de empresas, por la excesiva rotación del personal (entiéndase excesiva

rotación del personal por el abandono repentino de los puestos de trabajo) lo que afecta el cumplimiento con los servicios contratados.

1.7 Estructura organizacional dentro de una empresa de servicio de agentes de Seguridad

La estructura organizacional básica de una empresa de agentes de seguridad es la siguiente:

- Asamblea general de accionistas: Es la máxima autoridad de la empresa, lo conforman los socios de la empresa, y eligen a los miembros de la junta directiva.
- Junta directiva: Es la conformada por algunos socios de la empresa, y su función es de mantener el control de la empresa y la toma de decisiones importantes.
- Asesoría jurídica: Dentro de esta asesoría se encuentra el abogado y notario de la empresa, cuya función es hacerse cargo de lo legal, como lo es la creación de los contratos de trabajo, legalización de las licencias de las armas y cualquier otro problema legal. Esta se encuentra fuera de la empresa.
- Auditoría externa: Es una asesoría, en donde se debe contratar un auditor externo para la emisión de los dictámenes necesarios ante la administración tributaria o cualquier interés de la empresa.
- Administración: Lo compone el administrador y una secretaria, el cual se encarga de dirigir la empresa, para el logro de objetivos y cumplimiento de políticas.
- Recursos Humanos: El encargado de este departamento realiza la recepción de los curriculum y solicitudes de trabajo, revisión de los documentos, elaboración de pruebas y custodia de los expedientes de los trabajadores.
- Operaciones: Este departamento lo conforma el jefe de operaciones, los supervisores y los agentes de seguridad. Es el encargado de la administración de los agentes de seguridad, así como el de capacitarlos para el desempeño de sus actividades.
- Ventas: Dentro de este departamento están los vendedores y cobradores, y se encargan de la venta de servicios de seguridad al sector privado y del respectivo cobro del mismo.
- Contabilidad: Lo compone el contador general, un asistente contable y un encargado de caja. Este departamento es el que registra contablemente todas las transacciones y operaciones efectuadas por la empresa, elabora nóminas y planillas, así como el pago de las mismas.



1.8 Marco legal vigente, aplicable a una empresa de servicio de agentes de seguridad

1.8.1 Aspectos generales

Es de vital importancia conocer el marco legal aplicable de toda empresa o sector económico en que nos desarrollemos, para no incurrir en alguna irregularidad o delito durante la actividad productiva, por lo que se expondrá el marco legal más importante, aplicable a una empresa de servicio de agentes de seguridad, la cual además de estar regulada por las leyes usuales, posee ciertas particularidades respecto a su legislación, por ejemplo, lo contemplado por el Decreto Número 15-2009, Ley de Armas y Municiones; Decreto Número 67-84, Ley de Empresas Privadas de Seguridad y por el Reglamento de Trabajos no Sujetos a los Límites de la Jornada Ordinaria de Trabajo.

1.8.2 Constitución Política de Guatemala

Según el capítulo II de los derechos sociales, el estado garantiza la protección social, económica y jurídica de la familia, por lo que en la sección octava, fundamenta la legislación del trabajo y la libre elección de las condiciones económicas satisfactorias que garanticen al trabajador y a su familia una existencia digna.

1.8.3 Decreto Número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Comercio y sus Reformas (Decreto No. 72-2005)

Se regirán por las disposiciones de este Código, los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles. “Tiene capacidad para ser comerciantes las personas individuales y jurídicas que, conforme al Código Civil, son hábiles para contratar y obligarse”. (2:art.6)

Las sociedades mercantiles tienen la obligación de la inscripción en el Registro Mercantil, dentro del mes siguiente al otorgamiento de la escritura de constitución, conforme lo que indica el artículo 337 de este Código; de no cumplir con dichas disposiciones estará sujeto a las sanciones impuestas por los artículos 356 al 358 del mismo Código.

Las empresas de servicio de agentes de seguridad, tienen como característica formarse bajo el régimen de sociedad anónima, por lo que queda a disposición de lo establecido por los artículos 86 al 194 de este Código.

Los comerciantes están obligados a llevar su contabilidad en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble usando principios de contabilidad generalmente aceptados. Al efecto llevará, cuando menos los libros de inventarios, diario o de primera entrada, mayor o centralizador y estados financieros, así como otros que estime necesarios por exigencias contables o administrativas en virtud de otras leyes especiales. También debe cumplir con todas las disposiciones establecidas en los artículos 369 al 381 y del 665 al 667 de este Código.

1.8.4 Decreto Número 14-41 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Trabajo y sus Reformas (Decreto No. 18-2001)

Las empresas de servicio de agentes de seguridad, quedan sujetas a las disposiciones de este Código, el cual regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, respecto del trabajo y crea instituciones para resolver sus conflictos. “Patrono es toda persona individual o jurídica que utiliza los servicios de uno o más trabajadores, en virtud de un contrato o relación de trabajo”. (3:art.2) “Trabajador es toda persona individual que presta a un patrono sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, en virtud de un contrato o relación de trabajo”. (3:art.3)

Como lo indica el artículo 18 de este Código, el trabajador debe crear un vínculo económico-jurídico mediante un contrato individual de trabajo, donde queda obligado el trabajador a prestar a un patrono, sus servicios personales o a ejecutar una obra personalmente, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma. También el patrono una vez ocupe en su empresa permanentemente diez o más trabajadores, queda obligado a elaborar y poner en vigor un reglamento interior de trabajo de acuerdo con las leyes, reglamentos, pactos colectivos y contratos vigentes que lo afecten, con el objeto de regular las normas a que obligadamente se deben sujetar él y sus trabajadores con motivo de la ejecución o prestación concreta del trabajo, con los requisitos requeridos en los artículos 59 al 60 de este Código.

El patrono queda obligado a lo dispuesto en los artículos 61 y 62 del Código; y el trabajador queda obligado a lo especificado en los artículos 63 y 64.

Respecto a los salarios, jornadas y descansos se debe contemplar lo establecido por los artículos 88 al 137, tomando en cuenta el artículo 124 el cual indica que los trabajadores que ocupen puestos de vigilancia, no están sujetos a las limitaciones de la jornada de trabajo y deben estar sujetos al reglamento que determina los Trabajos no Sujetos a las Limitaciones de la Jornada Ordinaria de Trabajo.

1.8.4.1 Reglamento que Determina los Trabajos no Sujetos a las Limitaciones de la Jornada Ordinaria de Trabajo

No están sujetas a la limitación de la jornada ordinaria de trabajo todas aquellas personas que realicen labores que por su propia naturaleza requieran que el trabajador les dedique más tiempo que el que comprende dicha jornada, como los trabajadores de vigilancia subalterna: serenos, vigías, guardianes, guardalmacenes, etcétera. “Se consideran trabajadores de vigilancia subalterna a aquellos que ocupan puestos de vigilancia o que requieren su sola presencia, dedicándose a labores de inspección o celo; tales como los capataces, sobrestantes, veladores, cuidadores, guardarropías, serenos, vigías, guardianes y otros de naturaleza análoga”. (16:art.8)

No obstante, todos esos trabajadores no podrán ser obligados a laborar más de doce horas diarias. Sin embargo, si se hubieren pactado en un convenio o contrato de trabajo una jornada inferior, se respetará esta última y todo trabajo que exceda de la misma, constituirá jornada extraordinaria que debe ser remunerada como tal.

“El Departamento Administrativo de Trabajo, deberá llevar un registro de los contratos de los trabajadores que desempeñen labores no sujetos a las limitaciones de la jornada de trabajo y extender gratuitamente las constancias que se soliciten”. (16:art.9)

“Las prestaciones laborales contenidas en el Código de Trabajo, incluso el día de descanso remunerado después de cada seis días de trabajo consecutivo, son aplicables a esta clase de trabajadores, y ninguna de las disposiciones de este Reglamento podrá aplicarse para disminuirlas, tergiversarlas o negarlas al trabajador, con la sola excepción de lo referente a la jornada de trabajo y la no retribución de horas extras. Queda a salvo, no obstante, lo prescrito en el Artículo 3º de éste Reglamento”. (16:art.11)

“Las infracciones a este Reglamento serán constitutivas de faltas de trabajo y darán lugar a la imposición de una multa que harán efectiva los Tribunales de Trabajo y Previsión Social según las circunstancias y que podrá ser de cincuenta a quinientos quetzales de conformidad con lo prescrito por el Artículo 272 inciso b) del Código de Trabajo”. (16:art.12)

1.8.5 Decreto 295 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

“Todos los habitantes de Guatemala que sean parte activa del proceso de producción de artículos o servicios, están obligados a contribuir al sostenimiento del régimen de Seguridad social en proporción a sus ingresos y tienen el derecho de recibir beneficios para sí mismos o para sus familiares que dependan económicamente de ellos, en la extensión y calidad de dichos beneficios que sean compatibles con el mínimo de protección que el interés y la estabilidad sociales requieran que se les otorgue.” (13:art.27)

El departamento de inspección y de visitaduría social del instituto debe vigilar porque patronos y afiliados cumplan las prescripciones de esta ley y de sus reglamentos, y sus miembros tienen las obligaciones y facultades que se expresan en los artículos 50 y 51; así como las sanciones establecidas por el artículo 56 de esta ley. Las penas se deben imponer tanto a la persona directamente responsable de la infracción, como al patrono en cuya empresa se haya cometido la falta, a no ser que éste demuestre su desconocimiento del hecho o su no participación en el mismo.

Si el patrono es una persona jurídica, las penas deben aplicarse a quien figure como principal gestor de los negocios o actividades de ésta, o como su representante legal; pero en todo caso, dicha persona jurídica queda obligada solidariamente junto con sus personeros, a cubrir las responsabilidades económicas que procedan.

1.8.6 Decreto Número 78-89 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Bonificación Incentivo Para el Sector Privado y sus Reformas (Decreto No. 7-2000)

“La bonificación por productividad y eficiencia deberá ser convenida en las empresas de mutuo acuerdo y en forma global con los trabajadores y de acuerdo con los sistemas de tal productividad y eficiencia que se establezcan. Esta bonificación no incrementa el valor del salario para el cálculo de indemnizaciones o compensaciones por tiempo servido, ni aguinaldos, salvo para cómputo de séptimo día, que se computará como salario ordinario. Es gasto deducible para la determinación de la renta imponible del impuesto sobre la renta, en cuanto al trabajador no causará renta imponible afecta. No estará sujeta ni afecta al pago de las cuotas patronales ni laborales del IGSS, IRTRA e INTECAP, salvo que patronos y trabajadores acuerden pagar dichas cuotas.” (7:art.2)

La bonificación incentivo para los trabajadores del sector privado, se crea con el objeto de estimular y aumentar su productividad y eficiencia, por su naturaleza dicha bonificación no constituye ni sustituye al salario mínimo ya establecido o que se establezca en la ley, a los salarios ya acordados o a otros incentivos que estén beneficiando ya a los trabajadores de una empresa o centro de trabajo. Los incentivos que se establezcan en cada empresa o centro de trabajo deberán aplicarse observando el principio de igualdad de salario.

La bonificación incentivo es de doscientos cincuenta quetzales (Q.250.00) que deberán pagar los empleadores junto con el sueldo mensual devengado. Se puede pagar al trabajador diariamente, en forma semanal, quincenal o mensual, de acuerdo a la forma de pago de la empresa.

1.8.7 Decreto Número 76-78 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado y sus Reformas

“Todo patrono queda obligado a otorgar a sus trabajadores anualmente en concepto de aguinaldo, el equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario mensual que éstos devenguen por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente”. (14:art.1)

El aguinaldo debe pagarse el cincuenta por ciento en la primera quincena del mes de diciembre y el cincuenta por ciento restante en la segunda quincena del mes de enero siguiente, salvo por convenios, pactos colectivos, costumbre o voluntariamente cubran el cien por ciento en el mes de diciembre; en este caso no están obligados al pago de ningún complemento en el mes de enero.

La continuidad del trabajo no se interrumpe por licencias con o sin goce de salario, suspensiones individuales o colectivas, parciales o totales de que haya gozado el trabajador durante el transcurso de la relación laboral. Si el patrono a requerimiento de las autoridades de trabajo, no muestra la respectiva constancia con la firma o impresión digital del trabajador, se presume, salvo prueba en contrario, que el aguinaldo no ha sido pagado.

“Para el cálculo de la indemnización a que se refiere al artículo 82 del Código de Trabajo, se debe tomar en cuenta el monto del aguinaldo devengado por el trabajador de que se trate, en la proporción correspondiente a seis meses de servicios, o por el tiempo trabajado si los servicios no llegaren a seis meses”. (14:art.9)

El aguinaldo, para el que lo otorga y para el que lo recibe, es deducible del Impuesto Sobre la Renta, no está sujeto al pago de ninguna clase de impuestos y, no queda afecto al pago de las cuotas del IGSS, IRTRA e INTECAP, salvo las excepciones que prescriban leyes especiales.

La violación por acción u omisión a los preceptos contenido en esta ley, constituyen faltas de trabajo y serán sancionadas conforme lo estipulado en la legislación laboral.

1.8.8 Decreto Número 6-91 del Congreso de la República de Guatemala, Código Tributario y sus Reformas (Decreto No. 03-2004)

Según el artículo 21 de este Código, son contribuyentes las personas individuales y las personas jurídicas, que realicen o respecto de las cuales se verifica el hecho generador de la obligación tributaria.

Son infracciones tributarias según el artículo 71 las siguientes: Pago extemporáneo de las retenciones, la mora, la omisión del pago de tributos, la resistencia a la acción fiscalizadora de la Administración Tributaria, el incumplimiento de las obligaciones formales y las demás que se establecen expresamente en este Código y en leyes tributarias específicas.

De la misma forma las empresas de servicio de agentes de seguridad están sujetas a las sanciones establecidas en los artículos 85 al 94 del Código Tributario.

1.8.9 Decreto Número 26-92 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto Sobre la Renta y sus Reformas (Decreto No. 55-2008)

Esta ley es una de las que más aplicaciones tienen en cualquier empresa, y la de servicio de agentes de seguridad no es la excepción, pues le aplica en casi todos sus aspectos, pero se tomarán los más relevantes.

“Son contribuyentes del impuesto, las personas individuales y jurídicas domiciliadas o no en Guatemala, que obtengan rentas en el país, independientemente de su nacionalidad o residencia y por tanto están obligadas al pago del impuesto cuando se verifique el hecho generador del mismo.” (11:art.3)

“Es renta de fuente guatemalteca todo ingreso que haya sido generado por capitales, bienes, servicios y derechos de cualquier naturaleza invertidos o utilizados en el país, o que tengan su origen en actividades de cualquier índole desarrolladas en Guatemala, incluyendo ganancias cambiarias; cualquiera que sea la nacionalidad, domicilio o residencia de las personas que intervengan en las operaciones y el lugar de celebración de los contratos.” (11:art.4)

Es importante establecer qué es renta bruta y qué es renta imponible, pues son términos muy importantes, según el artículo 8 de esta ley, “constituye renta bruta el conjunto de ingresos, utilidades y beneficios de toda naturaleza, gravados y exentos, habituales o no, devengados o percibidos en el período de imposición.” Para los contribuyentes del impuesto que opten por el régimen optativo, la renta imponible se determina deduciendo de su renta bruta, los costos y gastos necesarios para producir o conservar la fuente productora de las rentas gravadas descritas en el artículo 38, sumando los costos y gastos no deducibles estipulados en el artículo 39 y restando sus rentas exentas establecidas en el artículo 6 de esta ley.

El régimen optativo de pago del impuesto consiste en que los contribuyentes del impuesto, podrán optar por pagar el impuesto aplicando a la renta imponible y a las ganancias de capital reguladas en el artículo 25 y 28, el tipo impositivo del treinta y uno por ciento (31%). En este régimen, el impuesto se determinará y pagará por trimestres vencidos de acuerdo con el artículo 61, sin perjuicio de la liquidación definitiva del período anual. El período de liquidación

definitiva anual principia el uno de enero y termina el treinta y uno de diciembre de cada año y deberá coincidir con el ejercicio contable del contribuyente, presentando declaración jurada conforme el artículo 54. Los contribuyentes que opten por este régimen, deberán cumplir con lo estipulado en el artículo 72 de esta ley.

Las depreciaciones y amortizaciones, son deducciones muy importantes que admite esta ley, son las que corresponden efectuar a bienes de activo fijo e intangible, propiedad del contribuyente y que son utilizados en su negocio, industria, profesión, explotación en otras actividades vinculadas a la producción de rentas gravadas. El valor sobre el cual se calcula la depreciación es el costo de adquisición o de producción o de revaluación de los bienes y el de las mejoras incorporadas de carácter permanente. Para determinar la base y forma de cálculo, así como los porcentajes de depreciación y amortización legales, se deben observar los artículos 17 al 23 de la presente ley.

1.8.10 Decreto Número 27-91 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus Reformas (Decreto No. 16-2003 y Acuerdo Gubernativo 256-2006)

El impuesto al valor agregado, es un impuesto indirecto que afecta casi a toda transacción comercial, ya sea la venta o permuta de bienes muebles e inmuebles, prestación de servicios en el territorio nacional, las importaciones, el arrendamiento de bienes muebles e inmuebles, la donación entre vivos etcétera.

Los contribuyentes afectos a las disposiciones de esta ley pagarán el impuesto con una tarifa del doce por ciento (12%) sobre la base imponible; la tarifa del impuesto en todos los casos deberá estar incluida en el precio de venta de los bienes o el valor de los servicios. La base imponible en la prestación de servicios será el precio de los mismos menos los descuentos concedidos de acuerdo con prácticas comerciales. Debe adicionarse a dicho precio, aun cuando se facturen o contabilicen en forma separada, los rubros siguientes: Los reajustes y recargos financieros, el valor de los bienes que se utilicen para la prestación del servicio y cualquier otra suma cargada por los contribuyentes a sus adquirientes, que figuren en las facturas, salvo contribuciones o aportaciones establecidas por leyes específicas.

Los contribuyentes para documentar sus operaciones de venta o de prestación de servicios, deben obtener autorización previa de la Administración Tributaria para el uso de facturas, notas de débito y notas de crédito, según corresponda lo dispuesto por los artículos 29 y 36; también

debe cumplir con llevar los libros y registros correspondientes de acuerdo a lo establecido en los artículos 37 al 39 de esta ley.

Los contribuyentes deberán presentar, dentro del mes calendario siguiente al del vencimiento de cada período impositivo, una declaración del monto total de las operaciones realizadas en el mes calendario anterior, incluso las exentas del impuesto y consignar en la misma forma los demás datos que se señalen en el reglamento, utilizando los formularios correspondientes. Juntamente con la declaración se hará el pago del impuesto, que se determinará de acuerdo a los artículos 19 al 22.

1.8.11 Decreto Número 26-95 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Sobre Productos Financieros y sus Reformas

“Se crea un impuesto específico que grave los ingresos por intereses de cualquier naturaleza, incluyendo los provenientes de títulos-valores, públicos o privados, que se paguen o acrediten en cuenta a personas individuales o jurídicas, domiciliadas en Guatemala, no sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos, conforme a la presente Ley.” (15:art.1)

El impuesto se genera en el momento del pago o acreditamiento de intereses a que se refiere el párrafo anterior, y el impuesto se determinará aplicando a la base imponible que la constituye la totalidad de los ingresos por concepto de intereses, el tipo impositivo del diez por ciento (10%); siendo el período de imposición mensual, para los efectos de enterar el impuesto a las cajas fiscales y se computará por cada mes calendario.

“Los ingresos provenientes de intereses que hayan pagado el impuesto que establece la presente ley, están exentos del Impuesto sobre la Renta. Para el efecto, en la declaración jurada de este último impuesto, dichos ingresos se consignarán como rentas exentas.” (15:art.10)

Las infracciones a las disposiciones de la presente ley, serán sancionadas conforme a lo previsto en el Código Tributario y el Código Penal.

1.8.12 Decreto Número 39-89 del Congreso de la República de Guatemala y Reformada por los Decretos 46-89, 4-90, 74-90, 63-96, 115-96 y 15-2009 Ley de Armas y Municiones

Esta es una ley muy particular aplicable a las empresas de seguridad privada y que es de suma importancia, pues regula la herramienta usada por los agentes de la misma.

El artículo 79 que trata sobre la portación de armas de uso civil por miembros de empresas de seguridad privada indica lo siguiente: “Las empresas de seguridad privada legalmente autorizadas podrán utilizar armas de fuego de uso civil, salvo lo dispuesto en el artículo 71 de la presente Ley. Para efecto, el representante legal de la empresa podrá solicitar una licencia especial de portación. Las empresas privadas de seguridad deberán cumplir los requisitos siguientes:

- a) Estar debidamente habilitadas y autorizadas para la prestación de servicios de seguridad de conformidad con la ley específica de la materia;
- b) Describir las actividades a desarrollar, cantidad y tipo de armas a utilizar;
- c) Presentar la nómina de personal, el que deberá llenar todos los requisitos que establece la presente Ley para portación de armas de fuego;
- d) Indicar el personal que efectivamente utilizará las armas, que en todos los casos deberá llenar los requisitos que establece la presente Ley para la licencia de portación;
- e) El personal de la empresa de seguridad que porte el arma de fuego, acreditará su portación mediante credencial extendida por la DIGECAM;
- f) Las armas y municiones solamente podrán emplearse durante la realización de las funciones propias del servicio de seguridad que se preste, o en el marco de la práctica y capacitación de su personal;
- g) Las armas de fuego únicamente podrán portarse en el ámbito físico y durante el tiempo del desempeño efectivo de la función que así lo requiera;
- h) Las armas de fuego y la munición deberán permanecer en el lugar de resguardo de la prestadora de servicios de seguridad, y sólo serán retirados por razón del servicio y con medidas de seguridad, debiendo reintegrarse al establecimiento al término de la función;
- i) Los agentes privados de seguridad, en el cumplimiento de sus funciones, deberán estar debidamente uniformados, con su gafete visible conteniendo información personal, la licencia que acredita el número de registro del arma que porta y nombre de la empresa empleadora;
- j) Llevar un registro diario que será mensualmente remitido a la DIGECAM y que deberá incluir:
 1. El consumo de munición registrado durante el mes, ya sea por actividades de capacitación o entrenamiento, así como de munición que haya sido disparada en ejercicio de las funciones que prestan.
 2. Cualquier alteración en la nómina de su personal.

Sin perjuicio de lo regulado en el presente artículo, el control y uso de las armas de las empresas y prestadoras de servicios privados de seguridad legalmente autorizadas, se regirán por la ley especial, estatutos y demás disposiciones legales que regulen su organización y funcionamiento.”

La licencia de portación de armas de fuego, causará el impuesto establecido en la ley de Papel Sellado y Timbres Fiscales en el artículo 5, numeral 11, la cantidad de Q.100.00 por año.

1.8.13 Decreto Número 67-84, Ley de Empresas Privadas de Seguridad.

En la actualidad, existe un vacío legal respecto a lo estipulado en este decreto, por lo que es motivo de discusión dentro del Congreso de la República de Guatemala, mediante la iniciativa de ley 2846 que se basa en la regulación de los servicios de seguridad privada, a través del establecimiento de normas adecuadas que regulen el funcionamiento de las empresas y la acción de las personas dedicadas a los servicios de seguridad. En ese sentido, la iniciativa 2846 presenta algunos avances significativos en temas como: la identificación de las funciones de empresas, otras entidades y personas que brindan servicios de seguridad, la obligación de suscribir contratos de servicio entre las empresas y los clientes, así como su orientación hacia el respeto general de principios, valores y controles propios de la seguridad democrática, entre otros.

Además, resaltan los lineamientos generales que se enmarcan en el respeto de la dignidad de la persona humana, la observancia de los derechos humanos y la sujeción de los actores de esta actividad a los controles deseables en una sociedad, de acuerdo con los parámetros establecidos por un Estado Democrático de Derecho.

1.8.14 Decreto Número 19-04 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz.

Esta ley fue creada a consecuencia de que diversas instancias de deliberación y diálogo social se han manifestado libremente a favor de tomar medidas necesarias para un reordenamiento tributario, con el objeto de enfrentar la situación económica que actualmente vive el país, decisiones que a corto plazo provean al Estado de recursos financieros para posibilitar una mayor inversión social y dar cumplimiento con los compromisos asumidos en los Acuerdos de Paz.

El artículo 1 de esta ley, “establece un impuesto de extraordinario y temporal de apoyo a los Acuerdos de Paz a cargo de las personas individuales o jurídicas que a través de sus empresas mercantiles o agropecuarias, así como de los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, las copropiedades, las comunidades de bienes, los patrimonios hereditarios indivisos y otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.”

La base imponible según el artículo 7 la constituye la que sea mayor entre la cuarta parte del monto del activo neto; o la cuarta parte de los ingresos brutos. En el caso de los contribuyentes cuyo activo neto sea más de cuatro veces sus ingresos brutos, aplicarán la base imponible que constituye la cuarta parte de los ingresos brutos.

El tipo impositivo es del 1%, y el período impositivo es trimestral y se computará por trimestre calendario.

Las infracciones a las disposiciones de la presente ley serán sancionadas de conformidad con lo establecido en el Código Tributario.

Esta ley tiene vigencia hasta el 31 de diciembre de 2008.

1.8.15 Decreto Número 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto de Solidaridad.

Esta ley fue creada considerando las obligaciones que le imponen al Estado, la Constitución Política de la República de Guatemala, en materia de inversión social, la cual es un mecanismo para fortalecer la recaudación tributaria, que permita al Estado contar con los recursos financieros necesarios para el financiamiento para los programas de dicha inversión social que demanda la población más necesitada.

Esta ley es la que suple al Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz (IETAAP) que tiene vigencia hasta el 31 de diciembre de 2008.

El artículo 1 de esta ley, “establece un impuesto de solidaridad, a cargo de las personas individuales o jurídicas, los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sucursales, las agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, las copropiedades, las comunidades de bienes, los

patrimonios hereditarios indivisos y de otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.”

La base imponible según el artículo 7, la constituye la que sea mayor entre la cuarta parte del monto del activo neto o la cuarta parte de los ingresos brutos. En el caso de los contribuyentes cuyo activo neto sea más de cuatro veces sus ingresos brutos, aplicarán la base imponible que constituye la cuarta parte de los ingresos brutos.

El tipo impositivo es del 1%, y el período impositivo es trimestral y se computará por trimestre calendario.

Las infracciones a las disposiciones de la presente ley serán sancionadas de conformidad con lo establecido en el Código Tributario.

CAPÍTULO II

CONTROL INTERNO

2.1 Definición

El control interno según la definición de varios autores, es el proceso diseñado y efectuado por los encargados del gobierno corporativo, la administración y otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad, respecto a la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes y las reglamentaciones aplicables.

2.2 Objetivos

El control interno es diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable, para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Protección de sus activos
- Obtención de información financiera razonable y oportuna
- Eficiencia operativa
- Cumplimiento de políticas, leyes y normas que le sean aplicables

2.2.1 Protección de sus activos

Se refiere a la salvaguarda del patrimonio o bienes, tanto tangibles como intangibles contra robos, daños y pérdidas por malos manejos o utilizaciones no autorizadas que podría afectarlos, especialmente los referidos a errores e irregularidades. Los errores son fallas no intencionadas que se producen normalmente en el desempeño de las tareas, tales como no realizar algún tipo de cálculo o proceso, omitir efectuar algún control, equivocarse al realizar la operación. Las irregularidades son actos intencionales que perjudican a la organización, una o varias personas pueden realizar actos que propician el ejecutar un fraude o alguna otra actividad ilícita contra los bienes de la organización.

2.2.2 Obtención de información financiera razonable y oportuna

La información financiera debe ser veraz, confiable y oportuna, para el efectivo desarrollo de una empresa, pues en ella se basan todas las decisiones que deben tomarse para obtener una eficiencia operativa.

2.2.3 Eficiencia operativa

Esta se logra cuando las operaciones de una empresa se desarrollan con eficiencia, a través de métodos para el desarrollo de las operaciones de la empresa, buscando una eficiente distribución de labores entre el personal y también trata de obtener un beneficio mayor que el costo de su implementación. La eficiencia operativa es un concepto mucho más amplio que puede ir desde evitar que todas las fases de una operación queden en manos de una sola persona, hasta lograr que cada trabajo particular sea ejecutado por la persona idónea, además de la acción, provea el control necesario para determinar que el trabajo anteriormente ejecutado por otra persona, fue realizado correctamente.

2.2.4 Cumplimiento de políticas, leyes y normas que le sean aplicables

Este objetivo se refiere a que la administración de la organización, mediante el dictado de políticas y procedimientos específicos, aseguran que el uso y la explotación de los recursos de la empresa, sea consistente con las disposiciones establecidas en las leyes y reglamentos establecidos en determinado territorio, así como concordante con las normas relacionadas con la gestión.

2.3 Importancia

La necesidad de un adecuado sistema de control interno surge y se incrementa a medida que la organización va aumentando en tamaño y complejidad; esto se puede comprender mejor con este ejemplo: la organización se compone de un propietario que realiza personalmente todas las tareas y funciones, el control interno también es otra de esas tareas y funciones que realiza. Cuando ya la organización crece de tal forma que las personas no llegan a conocer todas las operaciones entre sí, cuando posiblemente las operaciones se realizan físicamente en varios sitios, cuando el propietario no puede manejar ya más que las decisiones estratégicas y algunas pocas administrativas, y comienzan a faltarle personas de confianza para actuar en puestos claves, se hace evidente la necesidad de un sistema de control interno que le ofrezca al propietario que se ha alejado de los negocios, la certeza de que todas las operaciones de su empresa, se desarrollan bajo parámetros de seguridad adecuados. Entonces puede decirse que cuanto más se alejan los propietarios, de hecho o físicamente de las operaciones, más se necesita la presencia de un sistema de control interno, a efecto de lograr una administración eficiente, racional y dentro de elevados márgenes de seguridad.

2.4 Características

Las características del control interno son las siguientes:

2.4.1 Plan de organización

Se refiere a una estructura formalizada mediante la cual se identifican y grafican actividades y funciones, se determinan los cargos y las correspondientes líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación. La organización proporciona el armazón que define las actividades que serán planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas. El organigrama describe la estructura formal de la entidad. Involucra por lo tanto:

- Determinación de funciones y actividades fundamentales para cumplir con los fines de la entidad;
- Integración de las funciones y actividades en unidades orgánicas;
- La jerarquía de la autoridad, de manera que los grupos o individuos separados por la división de funciones en el trabajo, actúen coordinadamente y enmarcados en claras líneas de responsabilidad; e
- Identificación de áreas clave y líneas de información.

Un plan de organización adecuado se sustenta, principalmente, en: a) independencia entre unidades operativas, sin que signifique ruptura de los canales de comunicación, b) reconocimiento de la necesidad de una efectiva segregación de funciones y, c) fijación de líneas de responsabilidad y delegación de autoridad apropiada. Algunos factores a considerar para evaluar el plan de organización institucional se resumen a continuación:

- La estructura organizacional debe ser lo más simple posible.
- Las responsabilidades funcionales deben segregarse a efecto que una sola persona, no controle todas las etapas relacionadas con una operación;
- Cada funcionario debe estar facultado para tomar decisiones y cumplir efectivamente con sus atribuciones; con lo cual se evitan atrasos o inercia en la entidad;
- La responsabilidad de cada persona debe estar definida en forma precisa para que no pueda ser evadida o excedida en su ejercicio. La delimitación de responsabilidades permite evitar transferir las deficiencias incurridas a otras personas por inacción o acción inapropiada.
- Un funcionario que asigna funciones y delega autoridad a sus subordinados, debe implementar mecanismos adecuados de control, con el fin de determinar si las tareas asignadas vienen cumpliéndose satisfactoriamente. Los empleados a quienes se les ha

delegado autoridad están obligados a operar según los términos del encargo, debiendo consultar a su supervisor en casos de excepción.

- Toda persona está obligada a informar a su superior por la manera en que cumplió con sus tareas y por los resultados obtenidos, en relación con lo que debió lograrse.
- La entidad debe ser tan flexible como para permitir una adecuada sincronización con los cambios en su estructura organizacional, a consecuencia de cambios en los planes, políticas y objetivos de las operaciones.
- Los manuales de funciones son muy útiles para la comprensión de la organización de una entidad, sus líneas de autoridad y asignación de funciones y responsabilidades; evitándose la duplicidad de funciones.

2.4.2 Independencia de la organización

El plan de organización debe permitir una separación adecuada de las funciones operacionales. Al diseñar la estructura se tiene que considerar que ciertas funciones deben ser divididas y asignadas a distintos sectores. Básicamente ningún sector debe ejercer el control y el registro de sus propias operaciones. Si un sector respecto a sus actividades ordinarias, incluso cuando del ejercicio de éstas no podrían producirse irregularidades, posee la posibilidad de ejercer un cierto control sobre las mismas, no existiría la posibilidad de detectar con facilidad los errores que se pudieran cometer. Por ejemplo, si la programación de la producción fuera responsabilidad del sector encargado de esa misma producción, cualquier atraso o dificultad en la misma, podría ser ocultada. En tanto si la programación de la producción la realizara un sector independiente de producción, cualquier alteración a lo programado, tendría una inmediata consideración.

Para poder realizar una correcta división de funciones y por ende, un correcto control interno, el Manual de Organización deberá contar con una correcta definición de misiones, funciones y una adecuada asignación de atribuciones y responsabilidades.

2.4.3 Líneas de responsabilidad

Dentro de los departamentos deben existir bien definidas las responsabilidades, de acuerdo con normas y procedimientos globales establecidos por la administración, asimismo debe existir una correcta delegación de autoridad con el fin de que se cumplan con las responsabilidades establecidas de forma eficiente y eficaz.

Todo organismo debe complementar su Organigrama, con un plan de Organización, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las

diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de éstos. El Ambiente de Control se fortalece en la medida en que los miembros de un organismo conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su autoridad. Existe una nueva tendencia de derivar autoridad hacia los niveles inferiores, de manera que las decisiones queden en manos de quienes están más cerca de la operación.

2.4.4 Sistemas de procedimientos de autorización y de registro

Las transacciones y los hechos que afectan a un organismo deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados, así como autorizados y ejecutados por funcionarios y empleados que actúen dentro del ámbito de sus competencias. Las transacciones o hechos deben registrarse en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y calidad como información. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión. Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en forma confiable e inteligible, facilitando a directivos y gerentes la toma de decisiones.

La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se llevan adelante actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos. La autorización debe documentarse y comunicarse explícitamente a las personas o sectores autorizados. Estos deberán ejecutar las tareas que se les han asignado, de acuerdo con las directrices, y dentro del ámbito de competencias establecido por la normativa.

2.4.5 Prácticas de sondeo

En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos colocando con ello que los controles pierdan su eficiencia. Como resultado de todo ello, la Gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas. Lo anterior no significa que tengan que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo. Ello dependerá de las condiciones específicas de cada organización, de los distintos niveles de riesgos existentes y del grado de efectividad mostrado por los distintos

componentes y elementos de control. El sondeo debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover con el apoyo decidido de la Gerencia, su reforzamiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades de supervisión diaria en distintos niveles de la organización, de manera independiente por personal que no es responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) mediante la combinación de las dos formas anteriores.

2.4.6 Calidad del personal

La calidad del personal incluye la ética, la inteligencia, dedicación y responsabilidad del individuo. Es perjudicial para la organización poseer empleados que no cumplen con estas condiciones, pues entorpecen el desarrollo de la misma. Los procedimientos de contratación deben ser establecidos de acuerdo a las necesidades de los puestos y actividades de la empresa. El personal es el activo más valioso que posee cualquier organismo. Por ende, debe ser tratado y conducido de forma tal que se consigna su más elevado rendimiento. La Dirección asume su responsabilidad en tal sentido, en diferentes momentos:

- Contratación: al establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones.
- Inducción: al preocuparse para que los nuevos empleados sean metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos del organismo.
- Capacitación: al insistir en que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.
- Rotación y promoción: al procurar que funcione una movilidad organizacional que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores.
- Sanción: al adoptar, cuando corresponda, las medidas disciplinarias que transmitan con rigurosidad que no se tolerarán desvíos del camino trazado.

2.5 Clasificación

El concepto de control interno, tradicionalmente estuvo vinculado con aspectos contables y financieros. Desde hace algunos años se considera que su alcance va más allá de los asuntos que tienen relación con las funciones de los departamentos de contabilidad, dado que incluye también en el mismo concepto aspectos de tipo gerencial o administrativo. Aun cuando es difícil delimitar tales áreas, siempre es apropiado establecer algunas diferencias entre el alcance del:

- Control interno Contable, y

- Control interno Administrativo

2.5.1 El control interno contable

Está constituido por el plan de organización y los métodos, procedimientos y registros que tienen relación con la custodia de recursos, al igual que con la exactitud, confiabilidad y oportunidad en la presentación de información financiera, principalmente los estados financieros de la entidad. Asimismo, incluyen controles sobre los sistemas de autorización y aprobación, segregación de funciones, entre las operaciones de registro e información contable.

El control interno contable debe brindar seguridad razonable que:

- Las operaciones se ejecuten de conformidad con las normas de autorización aprobadas por la administración, en concordancia con la normativa gubernamental;
- Tales operaciones se clasifican, ordenan, sistematizan y registran adecuadamente, para permitir la elaboración de estados financieros, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados u otro marco integral de contabilidad;
- El acceso a los bienes y otros activos, sólo es permitido previa autorización de la administración;

Los asientos y otras notas contables son registrados para controlar la obligación de los funcionarios de responder por los recursos, así como para comparar periódicamente los saldos contables con los físicos, practicada por la propia entidad.

2.5.2 El control interno administrativo

Comprende en un sentido amplio, el plan de organización, política, procedimientos y prácticas utilizadas para administrar las operaciones en una entidad o programa y asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas. Incluye también las actividades de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la entidad o programa, así como el sistema para presentar informes; y medir y monitorear el desarrollo de las actividades. Los métodos y procedimientos utilizados para ejercer el control interno de las operaciones, pueden variar de una entidad a otra, según la naturaleza, magnitud y complejidad de sus operaciones; sin embargo, un control gerencial efectivo comprende los siguientes propósitos:

- Propósitos del control interno administrativo
- Determinación de objetivos y metas medibles, políticas y normas;
- Monitoreo del progreso y avance de las actividades
- Evaluación de los resultados logrados

2.6 Principios

2.6.1 Segregación de funciones

Una de las formas de reducir el riesgo o posibilidad de que una persona cometa irregularidades o pueda ocultar errores durante la realización de su trabajo, es la segregación o separación de funciones, de modo que sea imposible que la totalidad de las mismas quede exclusivamente a su cargo. Cuando una operación se divide en fases asignadas a distintas personas, se trata que esas distintas personas tengan intereses contrapuestos, de modo que si una de ellas trata de actuar fraudulentamente en su propio provecho, perjudique con su accionar a otra persona, que no admitirá esa situación. Esta es la base del control por oposición de intereses, que es un tipo de control automático, ya que el interés del que controla es opuesto al del que es controlado. Además, tiene la particularidad de ser un control implícito, ya que en realidad lo que se están ejecutando son distintas acciones que permiten el avance de la operación y que implícitamente funcionan como control. Si se toma el ejemplo de una compra se verá que: si la persona encargada de determinar la necesidad de compra de materias primas es a su vez la misma que realiza los pedidos a los proveedores, sin solicitar previamente pedidos de cotización a varios de ellos, y también es responsable de la recepción de los pedidos, el mantenimiento de los registros de existencias y del pago a los proveedores, no caben dudas que las posibilidades de cometer errores o irregularidades son muy grandes. Al separar las funciones de autorización, ejecución, registro, custodia de bienes y control, la única alternativa posible para la comisión de irregularidades o para el ocultamiento de errores, es la connivencia entre dos o más personas.

2.6.2 Asignación de responsabilidades

Las tareas y responsabilidades esenciales relativas al tratamiento, autorización, y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes. El propósito de esta norma es procurar una separación conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura organizacional.

Toda delegación conlleva la necesidad de que los jefes examinen y aprueben, cuando proceda, las actividades realizadas por sus subordinados y que ambos cumplan con la debida rendición de sus responsabilidades y tareas. También requiere que todo el personal conozca y responda a los objetivos de la organización. Es esencial que cada integrante de la organización conozca cómo su acción se interrelaciona y contribuye a alcanzar los objetivos generales. Para que sea eficaz un aumento en la delegación de autoridad, se requiere un elevado nivel de competencia en los delegatarios, así como un alto grado de responsabilidad personal.

2.6.3 Rotación de puestos

Para evitar hechos que puedan conducir a realizar actos reñidos con las políticas y normas de la organización, es necesario que ningún empleado debe tener a su cargo durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, abocarse a otras funciones. En tal sentido, la rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control es un mecanismo de probada eficacia.

2.6.4 Instrucciones por escrito

Para fortalecer la eficiencia de las operaciones dentro de una organización, es necesario que todas las instrucciones hechas al personal sean de forma escrita, para evitar que la información se distorsione y provoque malos entendidos. También es importante dar instrucciones de esta forma para que quede evidencia de las instrucciones dadas por parte de la organización.

2.6.5 Sistemas de autorización

Dentro del control interno es de suma importancia los sistemas de autorización para los diferentes niveles y procedimientos dentro de la organización, con el fin de que los actos y transacciones relevantes sólo puedan ser autorizados y ejecutados por funcionarios y empleados que actúen dentro del ámbito de sus limitaciones y responsabilidades. Esto con el fin de salvaguardar los bienes de la empresa y de esta forma deducir responsabilidades contra los que actúen en contra de las normas y políticas establecidas por la organización.

2.6.6 Dispositivos de prueba de exactitud

Este tipo de dispositivos de prueba, también proporciona información valiosa sobre la efectividad de los sistemas de control, desde luego las ventajas de este enfoque es que tales evaluaciones tienen un 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 efectuados en las operaciones diarias para determinar la exactitud de las mismas.

2.6.7 Seguros y fianza

Los seguros garantizan el resarcimiento del daño patrimonial que cause un empleado por la comisión de un delito en contra de los bienes de la empresa beneficiaria o de los que ésta sea

jurídicamente responsable. Los delitos cubiertos son: robo, fraude, abuso de confianza y peculado.

Existen diferentes tipos de fianza, pero en términos generales garantiza el cumplimiento de las responsabilidades de todo el personal administrativo y obreros de una empresa, con monto global para todos y cada uno de los empleados.

2.7 Componentes y estructura del control interno

“Se entiende por Control Interno al proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñando con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones: La categoría de eficiencia y eficacia de las operaciones se refiere a los objetivos de toda empresa, lograr un rendimiento y rentabilidad así como la protección de sus activos.
- Fiabilidad de la información financiera: La fiabilidad de la información financiera se refiere a la elaboración y presentación de la misma de forma confiable y oportuna, para una adecuada toma de decisiones.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables: El cumplimiento de las leyes y normas aplicables a la empresa denota que la organización debe apearse al marco legal y velar por su adecuado cumplimiento” (17:4)

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, que generan una sinergia conformando un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios del entorno. Los componentes son los siguientes:

2.7.1 Ambiente de control

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que por lo tanto son determinantes del grado en que los controles internos imperan, sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

La alta dirección y gerencia es la que debe fijar la actitud sobre la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Constituye la base para el desarrollo de las acciones y de ahí deviene su trascendencia, pues como conjunto de normas, procedimientos, operadores y reglas previamente definidas, da como resultado el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

“Influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen:

Integridad y valores éticos

Estructura organizativa

Autoridad asignada y responsabilidad asumida

Administración de los Recursos humanos

Competencia profesional y evaluación del desempeño individual

Filosofía y estilo de la dirección

Consejo de administración y comités

Rendición de cuentas y transparencia” (1:9)

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

Las normas de ambiente de control son:

- Integridad y valores éticos;
- Competencia profesional;
- Atmósfera de confianza mutua;
- Filosofía y estilo de la dirección;
- Misión, objetivos y políticas;
- Organigrama;
- Asignación de autoridad y responsabilidad;
- Políticas y prácticas en personal; y
- Comité de control.

2.7.2 Evaluación de riesgos

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la evaluación y análisis de los riesgos relevantes

y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un sistema de evaluación práctico para la entidad y sus componentes, a manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.

“La entidad debe conocer y abordar los riesgos con los cuales se enfrente. Ha de fijar objetivos, integrados en las actividades de ventas, producción, comercialización, finanzas, etc., para que la organización funcione de forma coordinada. Igualmente debe establecer mecanismos, para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes” (17:20)

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos, relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento, pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del control interno y determinar los criterios para medir el rendimiento.

A este respecto cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia;
- Una evaluación de la frecuencia;
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una evaluación especial en función del impacto potencial que plantean:

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la estructura institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos o actividades económicas.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, a manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarmas, complementados con planes para abordar adecuadamente las variaciones.

Las normas de la evaluación de riesgo las constituyen:

- Identificación de riesgos;
- Estimación del riesgo;
- Determinación de los objetivos de control; y
- Detección del cambio.

2.7.3 Actividades de control

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

“Deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de objetivos de la entidad” (17:21)

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

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

En muchos casos, las actividades de control planeadas para un objetivo suelen ayudar también a otros; por ejemplo, las operacionales pueden contribuir a lo relacionado con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

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

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

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

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

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

2.7.4 Información y comunicación

“La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades, los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos” (1:85)

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización, es imprescindible que cuenten con la información oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, para el logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales. La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones. Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades tanto internos como externos, y funcionan muchas veces como

elementos para la toma de decisiones y de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales, que en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto, deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno. Asimismo, el personal tiene que saber como están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuales son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal. La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales. Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales son muy importantes los manuales de políticas, difusión institucional y los canales formales e informales, que resultan de la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados.

Las normas de información y comunicación las constituyen:

- Información y responsabilidad;
- Contenido y flujo de la información;
- Calidad de la información;
- El sistema de información;
- Flexibilidad al cambio;
- Compromiso de la autoridad superior;
- Comunicación, valores organizacionales y estrategias; y
- Canales de comunicación.

2.7.5 Supervisión y monitoreo

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión, que al variar las circunstancias generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: Actividades continuas, son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias futuras; y

Evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- a) Su alcance y frecuencia están determinados por la importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna, y los auditores externos.
- c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques varíen, propician una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.
- d) Responden a una determinada evaluación, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- e) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.
- f) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:
 - El alcance de la evaluación;

- Las actividades de supervisión continuadas existentes;
- La tarea de los auditores internos y externos;
- Áreas o asuntos de mayor evaluaciones;
- Evaluadores, metodología y herramientas de control;
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte; y
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efecto de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

Las normas de supervisión la integran:

- Evaluación del sistema de control interno y
- Eficacia del sistema de control interno.

“La gestión de riesgos corporativos se supervisa revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. (1:103)

2.8 Métodos de evaluación

Para realizar el estudio y evaluación del control interno se utilizan los siguientes métodos:

2.8.1 Método descriptivo

Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos. La descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen, nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad. Detallar ampliamente por escrito los métodos contables y administrativos en vigor, mencionando los registros y formas contables utilizadas por la empresa, los empleados que los manejan, quienes son las personas que custodian bienes, cuanto perciben por sueldos, etc. La información se obtiene y se prepara según lo juzgue conveniente el Contador Público, por funciones, por departamentos, por algún proceso que presente dificultad.

Ventajas: El estudio es detallado por cada operación, con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la empresa. Se obliga al Contador Público a realizar un esfuerzo mental, que acostumbra al análisis y escrutinio de las situaciones establecidas.

Desventajas: Se pueden pasar inadvertidos algunas situaciones anormales. No se tiene un índice de eficiencia.

2.8.2 Método de cuestionario

Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones. Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

Ventajas: Representa un ahorro de tiempo. Por su amplitud cubre con diferentes aspectos, lo que contribuye a descubrir si algún procedimiento se alteró o discontinuó. Es flexible para conocer la mayor parte de las características del control interno.

Desventajas: El estudio de dicho cuestionario puede ser laborioso por su extensión. Muchas de las respuestas si son positivas o negativas resultan intrascendentes si no existe una idea completa del porque de estas respuestas.

Su empleo es el más generalizado, debido a la rapidez de la aplicación.

2.8.3 Método de gráfica de flujo

Señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones. Este método permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control, aun cuando hay que reconocer que se requiere de mayor inversión de tiempo por parte del auditor, en la elaboración de los flujogramas y habilidad para hacerlos. Se recomienda el uso de la carta o gráfica de organización que según el autor George R. Terry, dichas cartas son cuadros sintéticos que indican los aspectos más importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva. Existen dos tipos de gráficas de organización:

- Cartas Maestras: Las cartas maestras presentan las relaciones existentes entre los principales departamentos.

- Cartas suplementarias: Las cartas suplementarias muestran cada una, la estructura de un departamento en forma más detallada.

Se recomienda además el uso combinado de estas cartas con los manuales de operación ya que se complementan.

Ventajas: Proporciona una rápida visualización de la estructura del negocio.

Desventajas: Pérdida de tiempo cuando no se está familiarizado a este sistema o no cubre las necesidades del Contador Público. Dificultad para realizar pequeños cambios o modificaciones ya que se debe elaborar de nuevo. Se recomienda como auxiliar a los otros métodos.

2.9 Componentes de un control interno eficiente

2.9.1 El plan de organización

Es importante que se desarrolle un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad. Toda empresa debe de hacer una estructura organizativa, la cual variará dependiendo de la naturaleza de la entidad, el mismo debe estar adecuado de acuerdo a su funcionamiento, tamaño y número de componentes de la organización.

2.9.2 Procedimientos y sistemas de información

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de diversos tipos de transacciones. La calidad del proceso de información en un organismo descansa fuertemente en su Dirección y control interno. Un sistema de información abarca información cuantitativa, tal como los informes de desempeño que utilizan, y cualitativa, tal como la referente a opiniones y comentarios. La seguridad del sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de información. El Sistema de Información debe ser flexible susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la Dirección en un entorno dinámico y presentación de informes. La administración de estos recursos debe llevarse a cabo, mediante procesos de tecnología de información, agrupados naturalmente a fin de proporcionar la información necesaria que permita a cada funcionario cumplir con sus responsabilidades y supervisar el cumplimiento de las políticas. A fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información, es preciso establecer las actividades de control apropiadas, así como implementarlas, supervisarlas y evaluarlas.

2.9.3 Personal capacitado y responsable

Tanto los directivos y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de conocimiento y capacidad, que les permita comprender la importancia de respetar los procedimientos establecidos dentro de la organización, así como la implementación de controles internos apropiados. Estos deben contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades, comprender suficientemente la importancia del control interno. Los procedimientos, políticas y estándares de contratación del personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos especificados; una vez incorporado, el personal debe recibir la orientación e inducción necesaria en forma práctica y metódica; a medida que exista personal competente dentro de la organización, éste comprenderá mejor los principios del sistema de control interno y operará más eficazmente.

2.9.4 Supervisión

Como ya se comentó, la realización de las actividades diarias permite observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente. Los niveles de supervisión y gerencia juegan un papel importante al respecto, ya que ellos son quienes deben concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo, tomando las acciones de corrección o mejoramiento que el caso exige. Sobre estas actividades se comenta a continuación algunos ejemplos:

- La tendencia de la efectividad del sistema de control obtenida en el día con día (autorizaciones, aprobaciones, manejo de excepciones, preparación de reportes).
- Verificaciones de registros contra la existencia física de los recursos.
- Análisis de los informes de auditoría, contaduría, reporte de deficiencias, autodiagnósticos y otros.
- Comparación de información generada internamente con otra preparada por entidades externas.
- Juntas de trabajo y de evaluación en las que se traten asuntos relacionados con problemas de operación asociados (directa o indirectamente) con la efectividad de los controles.
- Detección de fraudes u otros actos indebidos perpetrados por el personal o por terceros.
- Obtención de reportes con bajo nivel de oportunidad y confiabilidad.

2.10 Fases del Diseño de un Sistema de Control Interno

Para llevar a cabo el diseño de un sistema de control interno será necesario que el Contador Público y Auditor conozca y lleve a cabo las fases que comprende el diseño del mismo, éstas se describen a continuación:

2.10.1 Conocimiento de la empresa

Consiste en realizar una investigación preliminar de la empresa objeto de estudio, conocer en forma global e integral las áreas o unidades administrativas de la misma, así como las funciones y actividades que desempeñan cada una de ellas, sus aspectos generales tanto internos como externos, establecer características respecto a la actividad económica a la que se dedica, legislación fiscal a la que está afecta, etcétera. Con base a este estudio se definen las estrategias de captación de la información, identificando las fuentes de información; las actividades a realizar, instrumentos requeridos para el trabajo, magnitud y alcance del diseño.

2.10.2 Identificación y evaluación de los riesgos de la empresa

El auditor deberá obtener un entendimiento de la entidad y su entorno, suficiente para identificar y evaluar los riesgos de las diferentes áreas o unidades administrativas, así como de los procedimientos para llevar a cabo las transacciones cotidianas y en qué grado ponen en riesgo el desempeño de la misma.

Esta evaluación de riesgos se lleva a cabo con el propósito de identificar las áreas críticas de la organización y de esta forma enfocarse especialmente en dichas áreas y minimizar los riesgos en el momento del diseño del control interno.

2.10.3 Identificación de actividades clave de la empresa

Es obtener una descripción detallada y razonable del desarrollo de las actividades que integran un procedimiento. En esta etapa el contador público y auditor debe permanecer atento, para percibir cualquier información que pueda captar y sea de gran utilidad en el diseño del control interno y desechar aquella información que considere innecesaria.

2.10.4 Selección de áreas débiles o críticas

Durante el conocimiento y evaluación de riesgos de la empresa se deben identificar las áreas débiles o críticas dentro de la empresa, y que muchas veces llegan a ser el cuello de botella en la organización.

Ya identificadas las áreas débiles o críticas, se le debe dar una especial importancia en el momento del diseño del control interno, para minimizar los riesgos en la misma estableciendo los procedimientos adecuados.

2.10.5 Examen detallado de áreas críticas

Al momento de identificar las áreas críticas dentro de la empresa, se deben examinar detalladamente, aplicando procedimientos específicos de evaluación, ampliando las pruebas, muestras, etcétera. Esto con el fin de diseñar un control interno eficiente y adecuado para minimizar al máximo los riesgos de dichas áreas.

2.10.6 Manuales de normas y procedimientos

Estos documentos tienen diferentes nombres e incluso algunos son reunidos en uno solo. Tales documentos reúnen normas internas, procedimientos, reglamentos, directrices y formatos de todos los documentos que los empleados deben tener para el desarrollo de sus actividades. Estos documentos permiten que una compañía pueda evolucionar independientemente de que sus dueños o accionistas principales estén encima de la compañía permanentemente. Con la implementación de unas reglas de juego, claras y conocidas por todos los empleados, sólo se requiere hacer un esfuerzo básico para hacerle el seguimiento a una compañía e ir haciendo los correspondientes correctivos para que los normales procesos de la compañía no se detengan y se mantenga en sintonía.

2.10.6.1 Definición

El manual corresponde a un documento donde se especifican una serie de normas y procedimientos relacionados básicamente con las actividades del personal, tanto en lo relacionado con el reclutamiento, contratación, pago y de carácter disciplinario, sin confundir la finalidad de este documento con el reglamento laboral de la empresa; así también se orienta a especificar ciertos detalles de las actividades que normalmente se ejecutan en una empresa con el fin de unificar criterios al interior de la empresa, a recuperar la información de la forma más adecuada asegurando su calidad y agilizar la circulación de la información para que ésta llegue oportunamente a las secciones que la requieren.

Entonces podemos decir que el manual de normas y procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades

que se realizan en una organización. Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol, y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

2.10.6.2 Objetivos de los manuales de normas y procedimientos

Los objetivos de los manuales de normas y procedimientos son los siguientes:

1. El desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad para complementar los controles de la organización.
2. Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
3. Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en la entidad.
4. Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables, diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos. Todos los procedimientos que se encuentran dentro del manual deben ser objetivos y técnicamente identificados, dándole la importancia que cada uno merece dentro del proceso productivo u operacional.
5. La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como la evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.
6. La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.
7. La correcta disposición de los controles válidos, de tal forma que se estimule la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio, evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.

2.10.6.3 Beneficios de los manuales de normas y procedimientos

La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión. En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad y eficacia de todos los procesos.

Los manuales independientemente de servir como medios de consulta, se utilizan también como medios de comunicación oportuna de todos los cambios o modificaciones de las rutinas laborales, que se generen con el crecimiento de una organización.

Con el manual de normas y procedimientos se obtienen los siguientes beneficios:

- a) Mejora la eficiencia: Al realizarse un manual proporcionará la información y antecedentes necesarios que consignen la efectividad de las tareas, para mejorar continuamente las mismas.
- b) Adiestramiento: El personal nuevo realizará sus actividades en menor tiempo y por consiguiente, con el menor costo posible, al suplementar las técnicas de enseñanza y lograr la uniformidad de las operaciones.
- c) Guía de trabajo a ejecutar: Tanto el personal operativo como directivo necesitan a diario consultar ciertos procedimientos que se realizan en la entidad sobre los ingresos que perciben y los egresos que efectúan.
- d) Revisión constante de políticas y procedimientos: Un manual facilitará la actualización en el mejoramiento de sus operaciones, a través de la revisión y supervisión de los procedimientos y políticas acorde a sus necesidades.
- e) Facilita la evaluación de la auditoría: Al obtener un sistema de control interno adecuadamente estructurado con la ayuda de un manual facilitará la evaluación del control interno por auditoría interna y/o auditoría externa.

2.10.6.4 Contenido de los manuales de normas y procedimientos

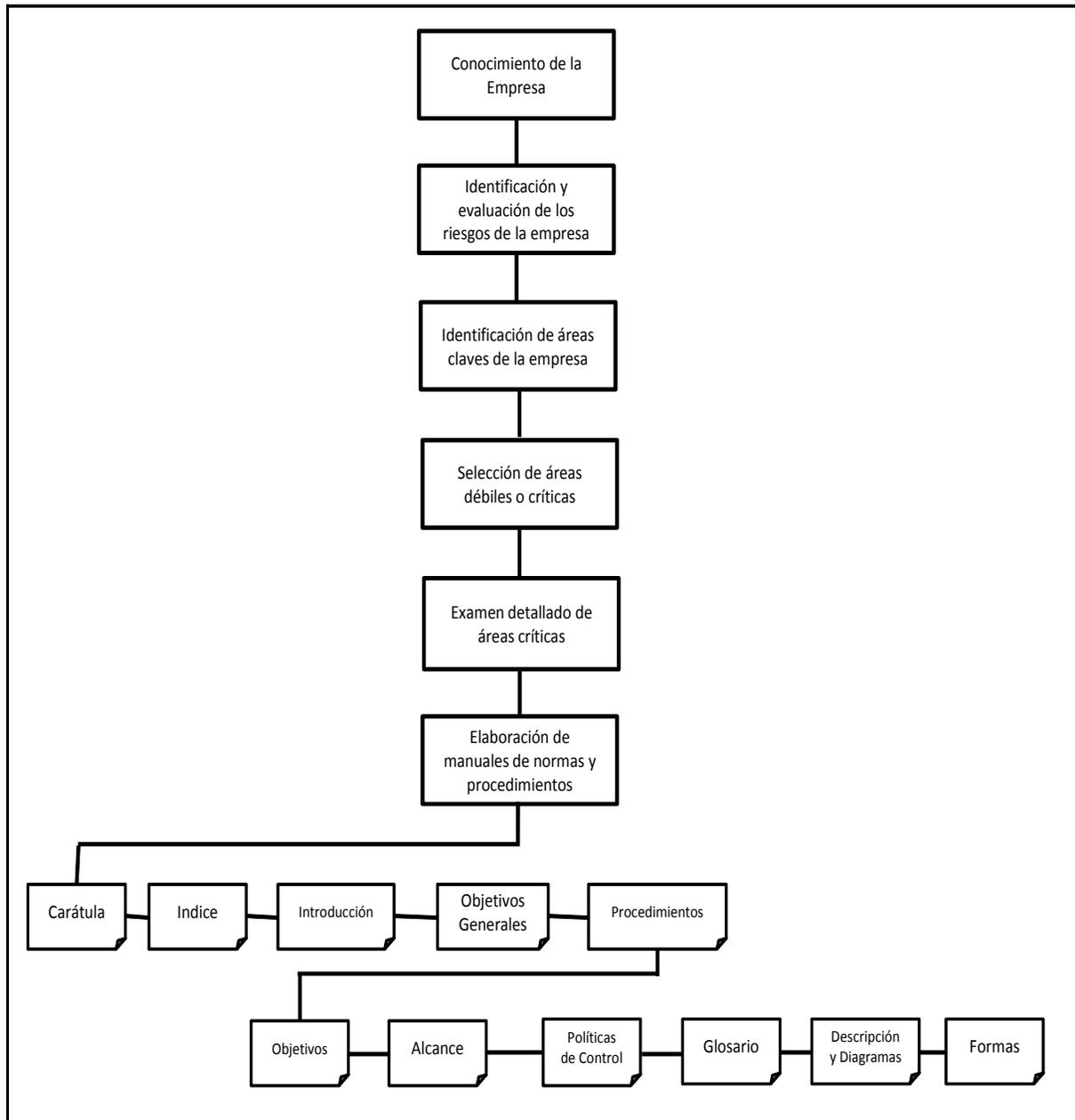
El contenido de un manual de normas y procedimientos está conformado por la siguiente información:

- a) Portada o carátula de identificación
- b) Índice del contenido del manual
- c) Introducción
- d) Objetivos Generales

e) Procedimientos, los cuales contendrán los siguientes componentes:

- Objetivos
- Alcance
- Políticas de control
- Glosario
- Descripción y diagrama del procedimiento
- Formatos

Fases del Diseño de un Sistema de Control Interno



Fuente: Diseño según la recopilación de varios autores.

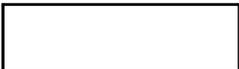
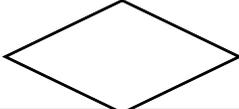
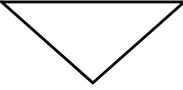
2.10.6.5 Flujograma de sistemas

2.10.6.5.1 Definición

La flujogramación de sistemas consiste en describir una secuencia lógica de acontecimientos mediante gráficas y diagramas, en vez de usar narraciones habladas o escritas. Un flujograma del sistema describe un sistema e ilustra el flujo de los documentos a través de la organización y los procedimientos ejecutados en cada paso.

Debido a que las transacciones son los componentes básicos de las operaciones mercantiles, el contador público y auditor debe de usar flujogramas en los ciclos de las transacciones.

La simbología de los flujogramas constituye una guía esencial para utilizar las formas que representan determinada acción, con el objeto de unificar los diagramas. Además, la secuencia de las actividades son graficadas con símbolos unidos por líneas. Dependiendo del criterio del CPA, se establecerá la simbología que crea conveniente utilizar. Es recomendable presentar dentro del manual de normas y procedimientos, la simbología a utilizar, para facilitar la lectura y entendimiento del lector con la ilustración de las operaciones.

	Indica el inicio o terminación de un procedimiento específico.
	Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.
	Es la referencia o llamada al inicio de otro procedimiento interno.
	Representa una revisión y/o aprobación de una actividad o documento.
	Indica la preparación o elaboración de un documento en el flujo de transacciones.
	Representa una decisión en la cual existen varios caminos o soluciones.
	Conector o enlace en la misma página del flujograma.
	Conector o enlace en otra página del flujograma.
	Representa cualquier tipo de documento o formato generado y trasladado en el transcurso del procedimiento diagramado.
	Indica una serie o conjunto de documentos trasladados en el transcurso del flujograma.
	Representa el archivo y custodia de los documentos.

2.10.6.5.1 Ventajas de los flujogramas

Las ventajas de utilizar los flujogramas son las siguientes:

1. El flujo de la información en una forma gráfica-narrativa, provee la información que permite una mayor comprensión y entendimiento del sistema y de esa forma, produce una mejor identificación de las debilidades y fortalezas del sistema de control interno. Además, es de gran ayuda a los revisores y al personal asignado por primera vez a la auditoría.
2. La necesidad de proceder a elaborar el flujograma siguiendo una secuencia cronológica de los acontecimientos e indicando la distribución de los documentos. Ayuda asegurarnos que en la preparación de los mismos se ha considerado el sistema en su totalidad.
3. La flexibilidad del flujograma nos brinda la oportunidad de resaltar y profundizar en los procedimientos específicos del sistema bajo estudio, no lográndose esto en los procedimientos impresos ni en el cuestionario, que son de carácter general.
4. La preparación de los flujogramas impone una disciplina en la persona que los elabora, ya que el mismo no puede ser completado en forma adecuada sin el entendimiento de la lógica del sistema.
5. La experiencia nos ha demostrado que el proceso de la obtención y documentación del entendimiento del sistema ayuda a estimular en el auditor, el interés, el entusiasmo y la imaginación.

2.10.6.5.2 Guías para preparar flujogramas

Debido a que los flujogramas deben ser utilizados para un período indefinido de tiempo, durante el cual serán revisados y actualizados por personal diferente, es importante guardar cierta uniformidad en su preparación, así:

1. El papel de trabajo para flujogramas debe ser dividido en columnas verticales, cada una de las cuales será utilizada para indicar la descripción narrativa de los procedimientos que están siendo representados gráficamente; indicación del cargo de la persona que ejecuta cada operación y columnas separadas para cada departamento o sección involucrada.
2. Los procedimientos deben ser representados gráficamente y descritos en forma narrativa, siguiendo la secuencia en que ellos actualmente ocurren. Deben ser presentados en el flujograma mostrando el flujo de documentos y acontecimientos en forma vertical y de resultar factible de izquierda a derecha.

3. La descripción narrativa incluida en la columna de procedimientos, debe ser utilizada para completar o explicar la información gráfica presentada en el flujograma. Con el uso de esta técnica, será posible guardar la claridad necesaria en el flujograma, ya que los comentarios explicativos serán incluidos en la columna de procedimientos.
4. Comentarios breves y claros pueden ser normalmente presentados en la descripción narrativa, comenzando cada oración con un verbo, ejemplo: sumar, revisar, aprueba, concilia.
5. Generalmente, la persona que realiza cada operación debe ser identificada por su cargo en lugar del nombre. Esta técnica provee a los revisores de una mayor explicación en cuanto al nivel y tipo de personal responsable de la ejecución de cada operación. Además, la revisión en conjunto de esta columna, en conexión con el flujograma, puede ayudar al auditor en la identificación de posibles áreas de incompatibilidad de funciones en el personal.
6. De resultar factible, los símbolos de procedimientos para cada operación, la descripción narrativa y la indicación de la persona que realiza la operación, deben indicarse en el papel de trabajo a un mismo nivel. Debido a que cada columna suplementa y complementa las otras, es importante que el revisor pueda referirse a las partidas correspondientes.
7. El punto inicial de cada transacción debe ser claramente identificado.
8. Cada copia de los formatos o documentos múltiples debe ser numerada o identificada en alguna u otra forma.
9. La disposición de todos los documentos que componen el sistema debe ser indicada, por ejemplo: correo, archivo, enviado fuera del sistema, etcétera.
10. En algunas oportunidades, copias de documentos con múltiples copias, se envían a otros departamentos o secciones no relacionadas directamente con las funciones contables. En la medida en que esas copias carezcan de significación contable, es suficiente indicar su disposición sin describir su proceso posterior o subsecuente.
11. Muestras de los formatos más importantes y otra documentación deben estar referenciadas a los flujogramas.
12. A medida que el sistema es evaluado, las principales debilidades y fortalezas deben ser destacadas directamente en los flujogramas para facilitar el proceso de revisión. Normalmente esto puede ser logrado numerando las debilidades y fortalezas y anteponiéndoles los prefijos D y F respectivamente.

CAPÍTULO III

CICLO DE TRANSACCIONES DE EGRESOS – NÓMINA

3.1 Ciclo de Transacciones

3.1.1 Concepto de Ciclo

Según la definición de varios autores, el ciclo proporciona una estructura efectiva para evaluar debidamente los controles internos establecidos en una empresa, ayudando a que el equipo de auditoría distinga el proceso de transacciones dentro de la organización, destacando que la actividad empresarial es un flujo constante de operaciones a través de determinado tiempo, más que un número de cuentas estáticas a verificar.

En conclusión, la utilización del ciclo facilita el estudio de lo que sucede en una entidad, así como auditarla; y a entender como los hechos económicos pueden afectar diversos segmentos de la organización al mismo tiempo.

3.1.2 Concepto de transacciones

Una transacción es un suceso potencial, verdadero y objetivo que tiene influencia en la información financiera y que produce un efecto en la misma. Un solo suceso puede originar varias transacciones, por ejemplo, la venta de mercaderías, puede dar origen a transacciones separadas de facturación, cuentas por cobrar, inventarios y costo de ventas.

3.2 Auditoría del ciclo de transacciones

3.2.1 Definición

“La auditoría del ciclo de transacciones, se basa fundamentalmente en verificar los diferentes pasos en los Estados Financieros, ya sea por la adquisición de un gasto o servicio, la recepción de un préstamo, la asunción de una obligación, etc.

El objetivo principal de este nuevo enfoque, es el de analizar gráficamente la suficiencia de los controles internos contables como condición sinecuanón de la integridad de las cifras resultantes de una transacción.

Bajo este enfoque, las operaciones comerciales de una entidad se agrupan en ciclos lógicos para poder examinar el efecto que las decisiones administrativas han tenido en los Estados Financieros” (25:5).

3.2.2 Beneficio en el uso de ciclos

El uso de ciclos ofrece un número de beneficios al equipo de auditoría entre éstos están:

1. Ayuda a la sistematización de todos los pasos de una revisión, de manera que permita la formulación de conclusiones válidas en el menor tiempo posible.
2. Es un medio excelente para simplificar el modo de ver, el sistema financiero de una empresa.
3. Facilita el estudio de una entidad, cómo auditar lo que sucede y cómo los hechos económicos pueden afectar diversos segmentos de la organización al mismo tiempo.
4. Destaca que la actividad empresarial es un flujo constante de operaciones a través de determinado tiempo, más que un número de cuentas estáticas a verificar.

3.3 Los principales ciclos de transacciones

3.3.1 Definición

Los principales ciclos de transacciones, para su mejor comprensión y estudio se clasifican de la siguiente manera:

1. Ciclo de tesorería.
2. Ciclo de egresos.
 - a. Ciclo de egresos Compra (adquisición).
 - b. Ciclo de egresos nómina (pago).
3. Ciclo de conversión, también llamado de producción.
4. Ciclo de Ingresos.
5. Ciclo de información financiera.

Ciclo de tesorería: Este ciclo maneja el efectivo y la emisión de obligaciones, incluye la distribución de efectivo y devolución de inversiones a socios y acreedores.

Inicia con el reconocimiento de la necesidad de efectivo, incluye la distribución del efectivo disponible a las operaciones corrientes y/u otros usos, y termina con la devolución de efectivo a los inversionistas y a los acreedores.

Las funciones que ejecutan son: de inversión, que se caracteriza por la compra y venta de valores y por la recepción de ingresos periódicos; de financiamiento, que lleva a cabo la emisión de obligaciones y acciones de capital, las que también redime y puede readquirir, y realiza operaciones de pago de dividendos o de intereses.

Función de registro: que se encarga de contabilizar todas las obligaciones derivadas del financiamiento, así como la emisión de acciones en el diario y pasarlas al libro mayor, el cual se debe actualizar constantemente.

Función de Custodia: se encarga de proteger los valores, como acciones, efectivo, documentos de préstamos y debe asegurarse de que los saldos que refleje el pasivo y la cuenta capital sean reales.

Asientos comunes:

- Obligaciones por deudas y su cancelación.
- Emitir, retirar, adquirir y vender acciones.
- Comprar y vender inversiones.
- Pago de intereses, dividendos, compra y venta de moneda extranjera.
- Amortización de descuentos y gastos que estén relacionados con las deudas incurridas y las inversiones realizadas.

Objetivos:

- Que las operaciones se realicen en forma eficiente, que sean autorizadas, que exista segregación de funciones y que se cuente con la documentación necesaria.
- Que la información financiera que se presente sea veraz y oportuna.
- Que exista una custodia adecuada que garantice la salvaguarda de los activos del ciclo.

Errores Potenciales:

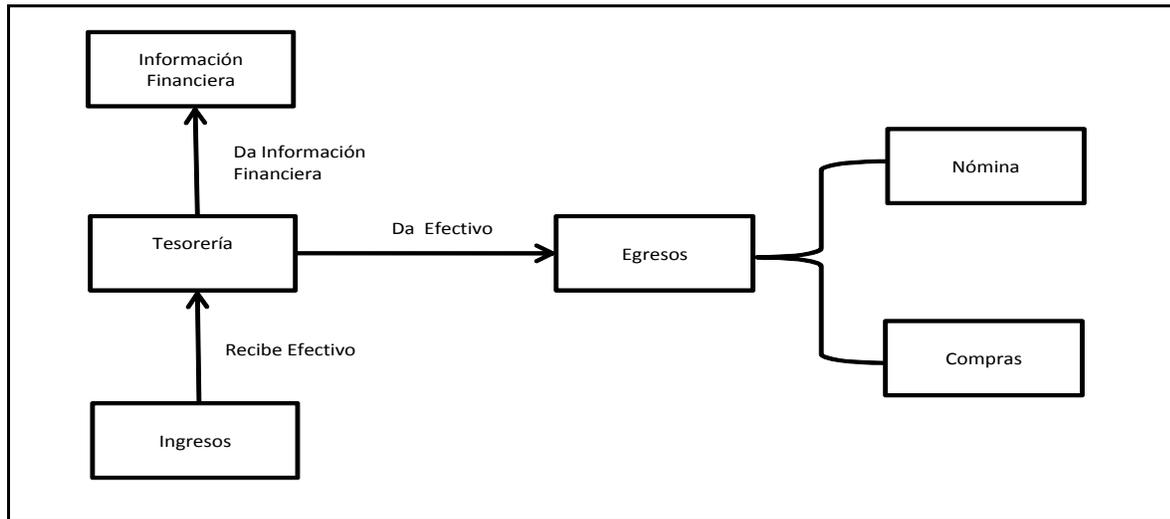
- Que se realice un préstamo sin ser autorizado.
- Que se realice una compra de acciones y se contabilice mal su valor.
- Que se contabilice la compra de acciones y que éstas no sean recibidas.
- Que se realice la distribución de dividendos en forma equivocada.

Cuentas que Intervienen en el Ciclo:

- "Efectivo y bancos
- Efectos a pagar (documentos)
- Deuda a largo plazo
- Capital (social, utilidades retenidas)

- Intereses gasto
- Intereses producto
- Inversiones” (25:26)

Enlaces más comunes con otros Ciclos:



Ciclo de egresos: Este ciclo para su mejor comprensión se clasifica en egresos compras y egresos nómina.

El ciclo de egresos compras abarca actividades como solicitud de bienes, activos o servicios; inicia con la solicitud de los mismos, informes de los proveedores, realiza la compra, recibe los bienes y al final éstos son contabilizados adecuadamente, así como sus descuentos.

Funciones que ejecuta: Realizar compras, llevando a cabo para ello un proceso de selección de ofertas y cotizaciones de los proveedores, preparar la solicitud de compra y autorizar la adquisición de bienes y servicios, recibe las mercancías compradas y comprobar su calidad, para luego aprobar el pago de las mismas.

Función de registro: Realiza la contabilización del proceso para la compra y su pase al libro mayor, actualización del registro de inventario y caja.

Función de custodia: Protege los activos del inventario del uso inapropiado, y mantiene los registros correctos de inventarios.

Asientos Comunes:

- Contabilización de una compra.
- Contabilización del pago a proveedores.
- Contabilización de obligaciones por pagar, derivadas de la compra.

Objetivos:

- Que las operaciones se realicen de forma eficiente, que hayan sido autorizadas, que se practique la segregación de funciones y que existan las formas necesarias para documentar las operaciones del ciclo.
- Que los activos sean custodiados de forma adecuada y tengan acceso a ellos sólo el personal autorizado.
- Que la información financiera que se refleja sea adecuada y oportuna, que se lleven a cabo los registros contables, con base a los procedimientos adecuados y que se verifiquen las cifras.
- Que las funciones básicas involucradas en la ejecución de transacciones de compras y desembolsos de efectivo sean asignadas a diferentes departamentos e individuos.

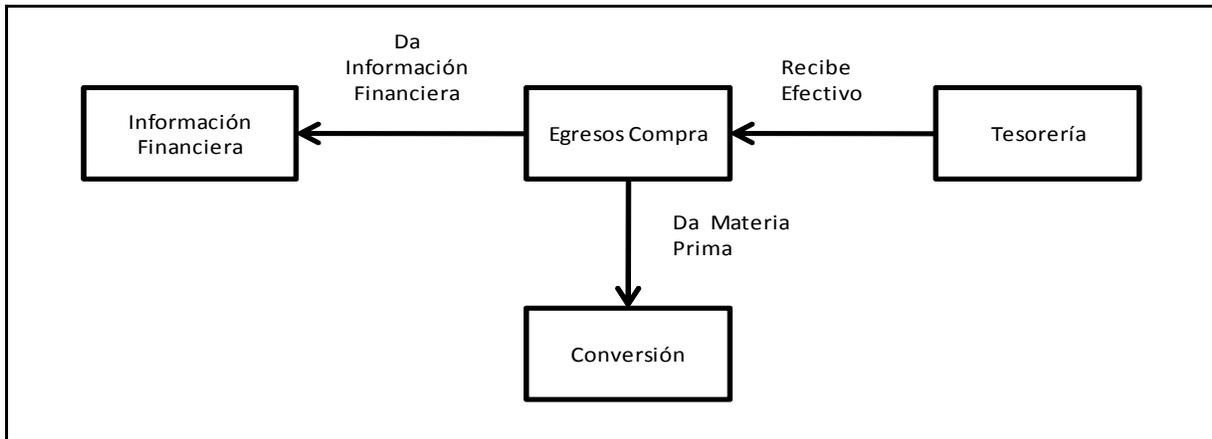
Errores potenciales que se pueden encontrar en el ciclo:

- Que se realice una compra sin que sea autorizada.
- Que la compra sea contabilizada, pero que los bienes o servicios no sean recibidos.
- Que se contabilice y/o valore incorrectamente una factura.

Cuentas que Intervienen en el Ciclo:

- Caja
- Activos fijos
- Gastos de operación y fabricación
- Cuentas por pagar
- Inventarios

Enlaces Normales con otros Ciclos:



El ciclo de egresos – nómina se tratará de forma amplia más adelante.

Ciclo de conversión: Cubre todas aquellas funciones que incluyen la planeación y control de la producción, inventarios, propiedades, equipo y su depreciación, seguros pagados anticipadamente y otros activos no monetarios; y su contabilización. Este ciclo es más perceptible en aquellas empresas que transforman la materia prima para convertirla en su producto de venta, y no en las entidades que se dedican a la prestación de un servicio.

Funciones que ejecuta: Expide órdenes de producción, requisiciones de materia prima, transforma las materias primas para luego enviarlas al departamento que se encarga de almacenarlas y realiza las correspondientes depreciaciones y amortizaciones de los activos utilizados.

Función de registro: Contabiliza las transferencias de inventarios en proceso a producto terminado, aplica costo de mano de obra, gastos de fabricación y contabilización de las depreciaciones correspondientes de los inmuebles, maquinaria y equipo involucrado en la fabricación y las variaciones en el precio.

Función de Custodia: Se encarga de proteger los productos en proceso y terminados, así como registros de manufactura.

Objetivos:

- Las transacciones deben realizarse con eficiencia operativa, debe haber autorización, segregación de funciones y formas para documentar.

- La presentación de la información financiera debe ser oportuna y confiable.
- La custodia debe garantizar la salvaguarda de los activos en este ciclo.

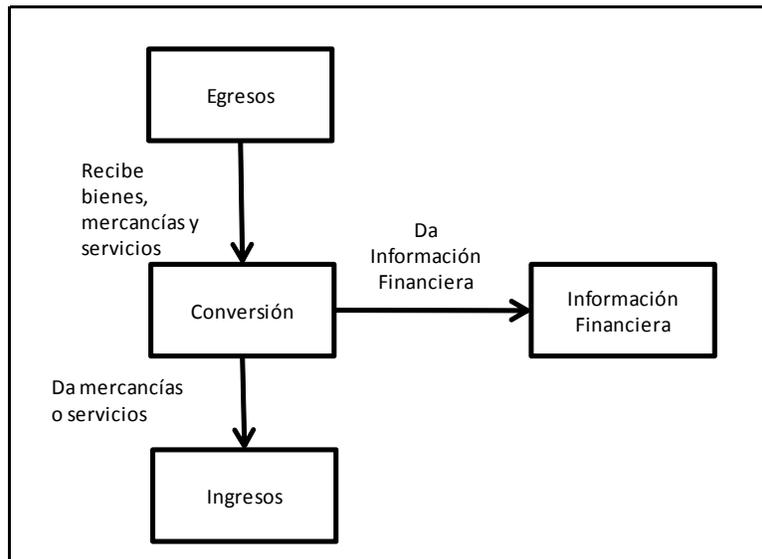
Errores potenciales que se pueden encontrar en el ciclo:

- Errores al calcular o contabilizar la mano de obra.
- Que no sea contabilizada una entrada o salida de inventarios o viceversa.
- Que se realicen transferencias entre departamentos de manera incorrecta.
- Que los gastos no se clasifiquen y registren en forma adecuada.

Cuentas que Intervienen en el Ciclo:

- “Inventarios.
- Propiedad, planta y equipo.
- Depreciaciones acumuladas.” (25:53)

Enlaces normales con otros Ciclos:



Ciclo de ingresos: Realiza las funciones de cambiar los productos manufacturados o los servicios prestados por efectivo, incluye la toma de pedidos, cobro de cuentas y recibe el efectivo. Para las empresas manufactureras es en este ciclo donde se determina el costo de ventas.

Funciones que ejecuta: Lleva a cabo las ventas o la prestación de un servicio, recibe los pedidos, los despacha, aprueba los créditos y factura. Recibe los pagos por ventas o servicios, los cuales son depositados en el banco y determina cuales son las cuentas incobrables.

Funciones de registro: Se encarga de contabilizar los ingresos, emisión de notas de crédito, ajustes a clientes por devoluciones, gestión de cobro a clientes y seguimiento a cuentas morosas, ajustes de precios o errores de facturación, registra en el diario, pasa al mayor y los actualiza periódicamente.

Funciones de custodia: Se encarga de salvaguardar los ingresos en caja y bancos, proteger las formas utilizadas como facturas y notas de crédito; mantiene actualizados los saldos de clientes y los de efectivo.

Objetivos:

- Que las transacciones sean realizadas eficientemente, que sean autorizadas, que exista segregación de funciones y formas para documentar.
- Que las cifras que se presenten sean reales y oportunas.
- Que existan políticas adecuadas de custodia de activos para este ciclo.

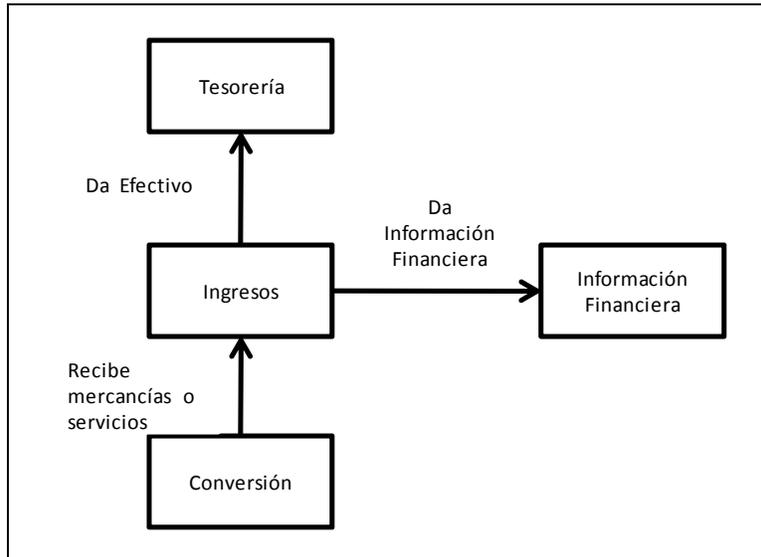
Errores potenciales que se pueden encontrar en el ciclo:

- Facturas no contabilizadas, o contabilizadas por un importe incorrecto.
- Facturas de ventas no despachadas o viceversa.
- Que no se contabilicen los cobros depositados
- Que los cobros no sean depositados
- Que los depósitos no sean realizados de forma íntegra e intacta.

Cuentas que Intervienen en el Ciclo:

- Ventas.
- Cuentas por cobrar.
- Estimación para cuentas incobrables
- Costo de ventas.
- Comisiones de ventas.
- Devoluciones y rebaja sobre ventas.

Enlaces Normales con otros Ciclos:



Ciclo de información financiera: Este ciclo se encarga de la preparación de asientos de diario y trasladar los saldos al mayor general, siempre y cuando éstas no hayan sido contabilizadas en otro ciclo, reúne y consolida la información necesaria y prepara los estados financieros con sus respectivas divulgaciones, también realiza la contabilidad por el impuesto a las ganancias. Este ciclo no procesa transacciones, mas bien obtiene información de contabilidad, entonces: analiza, evalúa, resume, concilia, ajusta y reclasifica esa información de modo que pueda ser informada a la gerencia y a otros.

Funciones que ejecuta: Analiza, resume, concilia y ajusta los saldos de las cuentas, prepara pólizas de diario, realiza los asientos contables, los pasa al mayor y prepara los informes, declaraciones fiscales, balance de comprobación y estados financieros.

Función de registro: Realiza asientos contables por eliminaciones, reclasificaciones, y por el impuesto sobre las ganancias.

Función de custodia: Consiste en mantener un acceso limitado a la información financiera que recibe de otros ciclos como libros de contabilidad y formularios.

Objetivos:

- Los asientos de diario deben realizarse de acuerdo con las políticas dictadas por la administración.

- Se debe restringir el acceso a libros contables, formularios, declaraciones de pago de impuestos, solamente pueden tener acceso las personas autorizadas de acuerdo con las políticas de la empresa.
- Las cuentas deben ser clasificadas correctamente y ser presentadas en forma oportuna.
- Los saldos de mayor deben ser verificados periódicamente.

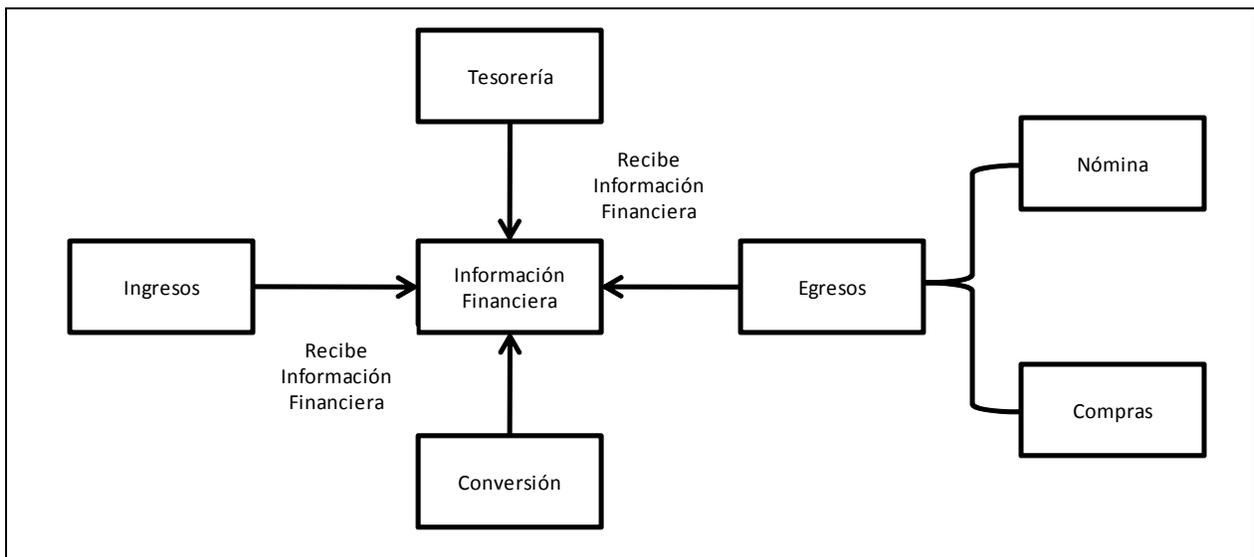
Errores potenciales que se pueden encontrar en el ciclo:

- Que se realicen asientos que no estén autorizados.
- Omisión de alguna información.
- Que se presenten asientos con cálculos o sumas incorrectas.
- Que las cifras presentadas en los estados financieros no reflejen fidedignamente la situación de la entidad.

Cuentas que Intervienen en el Ciclo:

Las cuentas que intervienen en este ciclo, dependen de los ajustes y eliminaciones que se puedan originar.

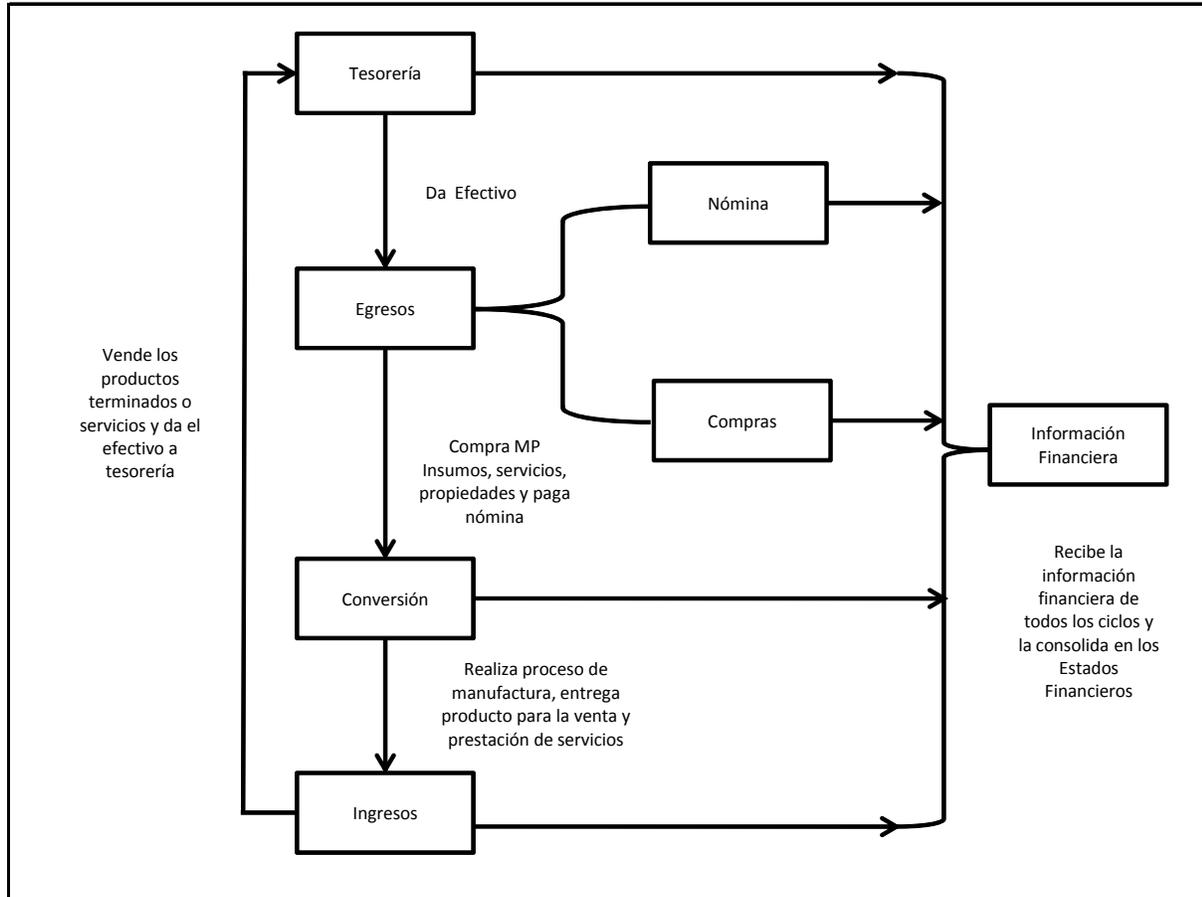
Enlaces Normales con otros Ciclos:



3.3.2 Enlaces entre los ciclos de transacciones

Cada ciclo tiene sus propias funciones y autonomía, pero los ciclos se relacionan entre sí, a éstos se le denomina enlaces y se manifiestan de la siguiente manera:

- El ciclo de tesorería, provee efectivo al ciclo de egresos compra y egresos nómina.
- El ciclo de egresos, compra materias primas, para que las utilice el ciclo de conversión, o adquiere insumos, servicios, propiedades; también se encarga de pagar los sueldos y salarios del ciclo de conversión.
- El ciclo de conversión, realiza el proceso de manufactura de productos o controla los inventarios de los productos terminados.
- El ciclo de ingresos, vende los productos terminados o servicios y entrega el dinero que recibe por los mismos al ciclo de tesorería, para que éste lo invierta o cubra las necesidades internas.
- El ciclo de información financiera, recibe información contable de las transacciones que se realizan en cada ciclo para consolidarla y presentarla en los estados financieros.



3.4 Ciclo de egresos - nómina

3.4.1 Definición

Este ciclo de transacciones comienza con la contratación, reclutamiento y capacitación del personal, en él se realizan reportes de control de asistencias, se elabora la nómina y culmina con el pago a los trabajadores por los servicios prestados y el pago de los impuestos derivados de la nómina. También comprende la contabilización de los sueldos y salarios, prestaciones laborales, así como de las retenciones y descuentos realizados.

Una de las razones por las que este ciclo es importante, es porque los sueldos y salarios representan una proporción importante del gasto para todas las instituciones.

Otro factor determinante es, que si el recurso humano es eficiente y competente, contribuirá de mejor manera al logro de los objetivos de la entidad, de ahí la importancia de llevar a cabo un adecuado proceso de selección y reclutamiento del personal; también es importante mencionar que el área de nómina, es susceptible a fraudes y errores, por lo que se pueden desperdiciar grandes cantidades de dinero o crear contingencias legales.

3.4.2 Funciones típicas

Funciones que ejecuta: Las operaciones que se realizan en este ciclo deben efectuarse con mucho cuidado y cumpliendo con las políticas emitidas por la administración, las principales actividades que se realizan en este ciclo son:

- Reclutamiento y selección del personal.
- Inducción y capacitación del personal.
- Elaboración de reportes de asistencia.
- Elaboración de reportes para el pago de la nómina.
- Elaboración de cheque.
- Pago de la nómina y su contabilización.
- Impuestos derivados de la nómina y su contabilización.

Reclutamiento del personal: Es la etapa donde se busca a personas para ocupar un puesto dentro de la institución. Este proceso puede realizarse de muchas formas, una de ellas es que los empleados actuales, recomienden amigos o familiares para el cargo; aunque dependerá de las políticas de cada empresa, si consideran correcto contratar a personas cercanas al personal. También puede suceder que un empleado actual de la entidad, aspire a la nueva plaza para ascender en la escala organizacional, ésta es una política de promoción que brinda buenos resultados y motiva al personal, además de presentar la ventaja de que ya se cuenta con el conocimiento del empleado y sus antecedentes.

Otra manera de reclutar personal para una plaza es poniendo anuncios en la radio, periódicos o por medio de volantes y es una buena forma de hacerlo siempre y cuando no represente un costo muy elevado para la empresa.

Selección del personal: En este proceso se pretende conocer y obtener toda la información necesaria, acerca de una persona, sus habilidades, la experiencia en puestos similares, para analizar si la persona es apta para el cargo. En esta etapa, se llenan las solicitudes por los aspirantes, se llevan a cabo las entrevistas y pruebas.

La solicitud representa un registro escrito de los datos del aspirante y debe servir de guía para realizar la entrevista. A menudo se adjuntan a ella la hoja de vida de la persona, en la cual se incluye información general, estudios realizados, experiencia en otras entidades, referencias personales y otra información, la cual debe corroborarse. Las entrevistas son usuales para conocer a la persona, debe de ser conducida sin tratar de dominar y se le tiene que dar libertad al candidato de expresarse e informar cuales son sus aspiraciones.

Las pruebas que realizan las empresas para considerar si una persona es apta para un cargo pueden ser: de inteligencia, buscar medir la capacidad mental del individuo y la forma de resolver problemas complicados. Prueba de destreza y aptitud: Se utilizan para descubrir los intereses de las personas y el potencial para adquirir nuevas aptitudes. Vocacionales: son más precisas ya que permiten determinar el empleo más apropiado para un aspirante.

Luego de estas etapas, se está en posibilidad de escoger entre los candidatos a aquel que reúna las características necesarias para desempeñar el trabajo.

Inducción y capacitación del personal: Cuando ya se ha seleccionado un candidato y se le contrata, se le debe proveer toda la información necesaria para desempeñar el cargo, a este proceso se le denomina inducción, hay que presentarlo con sus compañeros, mostrarle las instalaciones y proporcionarle documentos donde estén escritas sus obligaciones, esto a través de un manual de normas y procedimientos, descripción del puesto, reglamento interno de trabajo, etcétera.

El proceso anterior se puede respaldar con la capacitación, que consiste en enseñarles a realizar una función. Se les pide que la realicen y se corrigen sus errores durante el desarrollo de la tarea. Otras empresas les dan la oportunidad a sus empleados a que acudan a un centro especializado para que les den la información necesaria que los prepare para realizar el trabajo asignado.

Elaboración de reportes de asistencias: Este reporte sirve de base de información al realizar los cálculos para el pago de la nómina, en él pueden utilizarse símbolos para identificar cada acción, por ejemplo, se marca con un cheque las asistencias, con una "x" las ausencias y con números la cantidad de horas extras diarias, para al final totalizar los datos y enviarlos al reporte de la nómina para su cálculo.

Elaboración de reportes para el pago de la nómina: Es un documento que resume los componentes de una nómina en un período determinado, puede hacerse mensualmente o generado por el sistema de información de la entidad, donde los totales en concepto de pago a empleados, se cargan a la cuenta de mayor que les corresponde. Los datos que se presentan son:

- Nombre de la empresa.
- Período de la nómina y/o planilla.
- Nombre de los empleados.
- Puesto o cargo que desempeña.

- Departamento al que pertenecen.
- Días laborados, horas extras.
- Sueldos.
- Bonificación legal.
- Descuentos por IGSS, ISR y otros.
- Cantidad total a recibir por el empleado.
- Número de cheque.
- Firma del empleado.

Elaboración de cheques: Cuando se emiten los cheques y se cancelan al empleado sus servicios, la cantidad anotada en el cheque es el pago líquido menos los impuestos y deducciones exigidas por la ley. Es importante que la persona que prepara los cheques, no tenga acceso a los registros contables, ni a conciliaciones bancarias. La persona que firma los cheques debe estar autorizada, y no debe intervenir en actividades de elaboración de reportes de nómina, preparación de cheques, asentar registros contables, etcétera.

Los cheques deben ser emitidos a nombre del personal y no al portador, deben estar autorizados y firmados por la persona responsable y si es posible usar una máquina protectora y la palabra "No Negociable".

En un sistema computarizado también se utilizan los cheques voucher, los cuales tienen la misma función de un cheque, llevando un talón adicional con un espacio para anotar la partida contable que se desprende del pago y la firma del trabajador, para atribuir el recibo de su sueldo, y de esta forma el pago es contabilizado inmediatamente en el sistema.

Formas de pago de nóminas: Las empresas pequeñas realizan los pagos a sus empleados de forma personal, dentro de sus instalaciones, algunas aún utilizan efectivo, situación que no es recomendable ya que puede sustraerse fácilmente dinero de la nómina, para otros fines y se corren muchos riesgos; otras instituciones utilizan como forma de pago el cheque o cheque voucher.

Con el crecimiento de las organizaciones, se han implementado nuevos métodos de pago de nóminas, existen empresas que se dedican a prestar estos servicios exclusivos, tal es el caso de los bancos del sistema, los cuales ofrecen aperturar una cuenta a cada uno de los empleados, donde se le abone la cantidad que corresponde a su sueldo, si se hace en forma manual la empresa debe enviar al banco un reporte con la información necesaria para acreditar el pago, si es de forma electrónica la operación puede realizarse desde la comodidad de la

empresa, con sólo enviar la información desde la computadora se realizará de forma automática el pago de la nómina. Esta forma de pago ofrece las ventajas para la empresa, de que los pagos se harán efectivos automáticamente en la fecha que se programe el abono, además de representar un ahorro para los costos administrativos y operativos.

Pagos de impuestos relacionados con la nómina: En Guatemala, todo patrón que tenga 5 ó más empleados, debe estar inscrito al Régimen del IGSS y realizar un descuento mensual a sus trabajadores sobre sueldos y salario por concepto de cuota laboral (4.83%). El patrón está obligado a hacer efectivo al IGSS, el pago de la retención más el 10.67% por cuota patronal, el 1% de IRTRA y el 1% de INTECAP, en los bancos estipulados o en el Departamento de Caja de las oficinas centrales del Instituto, durante los primeros veinte días del mes siguiente al que corresponde el período.

Otro descuento que se debe realizar, son las retenciones del ISR a empleados que reporten ingresos anuales iguales o mayores a Q.36,000.00 y aplicarles la escala de tarifas contenidas en el artículo número 43 de la ley de este impuesto. Esta retención mensual, debe enterarse en las cajas de la SAT durante los primeros diez días hábiles siguientes al período en que se realizó la retención al empleado y, para el efecto, se utiliza el formulario SAT 1054.

Los empleados tienen derecho a un crédito sobre el Impuesto Sobre la Renta, por el Impuesto al Valor Agregado, sobre los bienes y gastos que se hayan realizado en el período de imposición. Este crédito se puede comprobar, con la presentación de la planilla para el crédito por el Impuesto al Valor Agregado (**formulario SAT 1111**), que contiene detalle de las facturas, la cual debe presentarse durante los primeros 10 días hábiles del mes de enero de cada año.

El patrono está obligado, por ley a realizar estas retenciones y enterarlas en las cajas fiscales del órgano fiscalizador, así como a devolver al trabajador aquellas retenciones que se realizaran en exceso.

Es importante aclarar que los números de los formularios arriba mencionados pueden variar, dependiendo de las modificaciones y necesidades de la SAT.

3.4.3 Asientos comunes

Entre los asientos más comunes en éste ciclo de transacciones está:

- Registro del pago de la nómina y planilla a empleados.
- Registro de anticipos otorgados a empleados.
- Registro del descuento del anticipo a empleados, al momento de pagar los sueldos y salarios del período.

- Registro del pago anual por retención del ISR.
- Registro del pago al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de la retención cuota laboral y la cuota patronal.
- Registro de provisión para prestaciones a empleados.
- Distribuciones de mano de obra.
- Ajustes de nómina.

3.4.4 Formas y documentos

Entre las formas y documentos más utilizados en este ciclo de transacciones están:

- Solicitud de empleo.
- Entrevista y prueba de empleo.
- Selección Preliminar y exámenes físicos.
- Contrato de Trabajo.
- Finiquito laboral.
- Avisos de promoción y traslado del personal.
- Aviso de aumento salarial.
- Informes de asistencia.
- Informes de horas extras
- Tarjetas de reloj.
- Autorización de ajustes de nóminas.
- Autorización de pagos especiales.
- Recibos de pago.
- Cheques.
- Libros oficiales de salarios y prestaciones.
- Formularios de retención del ISR a personas en relación de dependencia.
- Documentos para autorizar, préstamos, vales y anticipos a empleados.
- Evaluación de desempeño.
- Acción de personal.
- Expediente del personal.

3.4.5 Objetivos del control interno

Entre los objetivos de este ciclo de transacciones podemos observar los siguientes:

- Que los empleados sean contratados de conformidad con los criterios establecidos por la administración.
- Que las operaciones sean realizadas con eficiencia, que sean autorizadas y que exista segregación de funciones.
- Que las cifras que se presentan en los estados financieros, sean oportunas y reflejen la realidad.
- Que se apliquen controles físicos y que un segundo empleado verifique y dé validez a los datos de la nómina.

3.4.6 Cuentas de mayor utilizadas

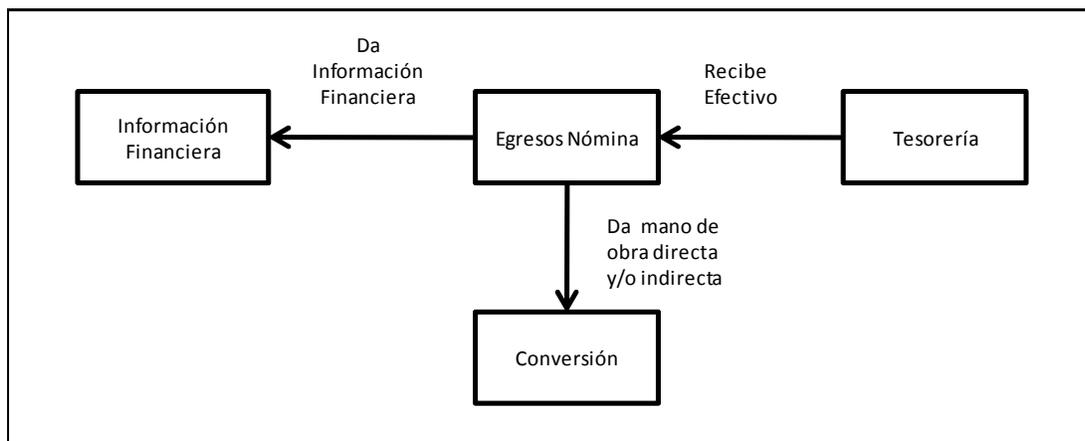
Entre las cuentas de mayor utilizadas en este ciclo de transacciones están:

- “Mano de obra directa.
- Sueldos y salarios.
- Cuentas por pagar
- Caja y bancos” (25:44).

3.4.7 Enlaces normales

Los enlaces normales en este ciclo de transacciones son:

- “Desembolsos de efectivo con el CICLO DE TESORERÍA.
- Recepción de servicios de mano de obra con el CICLO DE CONVERSIÓN.
- Resúmenes de transacciones (asientos de diario) con el CICLO DE INFORMACIÓN FINANCIERA” (22:44).



3.4.8 Bases usuales de datos

“Archivo maestro de empleados:

- Referencias
- Nombre de empleados e información conexas.
- Tipos de retribución.
- Elementos de beneficios a empleados.
- Registro de salarios de empleados” (25:44).

3.4.9 Errores potenciales

Los errores potenciales que se pueden encontrar en éste ciclo de transacciones son:

- “Planillas infladas con personal no existente o ausentista.
- Pagos por trabajo no realizado
- Apropiación de salarios no reclamados.
- Indemnizaciones pagadas, no contabilizadas.
- Contabilización y/o pago indebido de salarios y/o prestaciones.
- Tarifas, horas, costos unitarios incorrectos.
- Errores en cálculo o sumas.
- Cargo a cuentas indebidas por el personal involucrado en el pago de nómina.
- Planilla de ejecutivos preparada o pagada incorrectamente” (25:45).

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL CICLO DE EGRESOS-NÓMINA DE UNA EMPRESA DE SERVICIO DE AGENTES DE SEGURIDAD.

4.1 Presentación

El presente trabajo de tesis, después de haber proporcionado el marco teórico del tema en los primeros capítulos, presenta la culminación de la investigación, con la elaboración de un caso práctico de Diseño de Control Interno mediante un manual de normas y procedimientos para el Ciclo de Egresos–Nómina de una Empresa de Servicio de Agentes de Seguridad, elaborado por un contador público y auditor, en su calidad de consultor, el cual ha sido contratado para esta tarea por la Junta Directiva de dicha empresa.

Los nombres y cifras mostradas en este estudio han sido cambiados, pero corresponden a un caso real.

La unidad de análisis es una empresa de seguridad que se denominará: “Seguridad Máxima S.A.”. Funciona en la 4ta. Calle 21-91 zona 3 de Mixco y se dedica a la prestación de servicios de agentes de seguridad para el sector privado.

A través del diseño propuesto en este capítulo, se espera fortalecer los controles internos existentes en la institución y proponer controles para cada área; asegurar una adecuada segregación de funciones, la salvaguarda de los activos y proporcionar una seguridad razonable de que la información financiera que se presenta en el ciclo de egresos – nómina, es oportuna y verdadera, todo ello encaminado a mejorar la eficiencia operativa de la institución y la adhesión del personal a las políticas de control interno implementadas por la administración.

4.2 Fases del diseño de un sistema de control interno aplicado en una empresa de servicio de agentes de seguridad.

A continuación se mostrará, como pueden ser aplicadas las fases del diseño de un sistema de control interno en una empresa de servicio de agentes de seguridad, las cuales son:

Carta Compromiso

Guatemala, 03 de noviembre de 2008.

Empresa "Seguridad Máxima, S.A."

Sres. Junta Directiva

Hemos sido contratados como consultores de la empresa "Seguridad Máxima, S.A." en el Diseño de Control Interno para el Ciclo de Egresos – Nóminas.

Considerando que el control interno comprende una serie de acciones que la administración utiliza para dirigir su gestión, es importante diseñarlo de manera que proporcione seguridad razonable de la adecuada custodia de activos y que la información financiera que se presenta sea oportuna y confiable, además de promover la eficiencia operativa.

Con el presente diseño se pretende crear los controles internos, tomando en cuenta los procedimientos adecuados ya existentes para cubrir aquellas áreas susceptibles de error en el ciclo de egresos – nómina y minimizar la alta rotación de personal y mejorar la administración de éste.

Este servicio surgió de la evaluación y conocimiento de los procedimientos aplicables en el área de Egresos – Nómina, por lo que no se tiene como base expresar una opinión sobre el Sistema de Control Interno y por consiguiente no necesariamente revelarán todas las deficiencias en el sistema, sin embargo, tal estudio y evaluación si revelará algunas condiciones que se presenten, las cuales las manifestaremos en su oportunidad.

Como medida de corrección a las deficiencias detectadas, se recomendarán medidas de control como aprobaciones, autorizaciones, segregación de funciones y formas prenumeradas, a través de un manual de normas y procedimientos, donde por cada operación se realizará un flujograma de procesos que incluirá la forma sugerida para llevar a cabo cada actividad, con el fin de facilitar las tareas a las personas que las realizan y poder llevar a cabo la supervisión adecuada.

Les recordamos que la responsabilidad por la implementación, evaluación y supervisión del control interno en el ciclo de egresos – nómina, corresponde a la administración de la empresa.

Como parte del proceso de nuestra consultoría, pediremos de la administración confirmación escrita referente a las representaciones hechas a nosotros en conexión con la asesoría.

Esperamos una cooperación total de su personal en el sentido de que ellos pondrán a nuestra disposición toda la documentación e información que se requiera en relación con nuestra consultoría. Nuestros honorarios que se facturarán a medida que avance el trabajo, cuyo monto asciende a la cantidad de Q.47,500.00, se basan en el tiempo requerido por las personas asignadas al trabajo, más gastos directos, los cuales estimamos no sean mayores a Q. 5,000.00. Las cuotas por hora individuales varían según el grado de responsabilidad involucrado y la experiencia y pericia requeridas.

Favor de firmar y devolver la copia adjunta de esta carta para indicar su comprensión y acuerdo sobre los arreglos para nuestra consultoría en el diseño de Control Interno para el ciclo de egresos – nóminas.

f) _____

Hesler Sosa

Contador Público y Auditor

Consultor

Vo. Bo. _____

Jorge Maldonado

Presidente Junta Directiva

Planeación

Memorandum de Planeación

I. Objetivos del trabajo

El objetivo del trabajo es realizar una asesoría en el diseño de Control Interno en el ciclo de egresos – nómina. Con el diseño se pretende colaborar en mejorar y optimizar los controles internos ya existentes, así como recomendar controles en caso de que no existan, para cubrir aquellas áreas susceptibles de error en el ciclo de egresos – nómina y minimizar la alta rotación de personal, y mejorar la administración de éste. También se tienen como objetivos, documentar los procedimientos administrativos de tal manera que proporcione una guía para su ejecución, facilitar el entrenamiento del personal nuevo, proporcionar el respaldo necesario para futuras revisiones por parte de auditorías externas y plasmar las políticas o lineamientos básicos para la ejecución de sus actividades.

II. Generalidades y operaciones

La empresa Seguridad Máxima, S.A., fue constituida en la República de Guatemala de acuerdo a las leyes mercantiles del país; su personalidad jurídica fue reconocida a partir del 16 septiembre de 2001, se ubica en la 4ta. Calle 21-91 zona 3 del municipio de Mixco, se dedica a la prestación de servicio de agentes de seguridad armada al sector privado, su capital autorizado, suscrito y pagado, está representado por 2,000 acciones, con valor nominal de Q. 100.00 cada una, para un total de Q.200,000.00. En este tipo de empresas el elemento humano es el más importante, y está representado por los agentes de seguridad. Su personal se conforma por 173 elementos y su cartera está conformada por 98 clientes.

III. Controles gerenciales

La empresa no posee un sistema de control interno en el ciclo de egresos – nómina, por lo que no existe un manual de normas y procedimientos que regule las operaciones y actividades de este ciclo. El mayor problema de este ciclo es la excesiva rotación y deficiente administración del personal, calificando esta área como crítica.

IV. Personal clave de la empresa

Presidente junta directiva = Jorge Maldonado
Director Administrativo = Carlos Cataña
Jefe de recursos humanos = Geovani Pinzón

Memorandum de Planeación

Jefe de operaciones = Mynor Taracena
 Jefe de ventas = Olga de Leon
 Contador general = Ricardo Andrade
 Encargado de caja = Omar Mendez

V. Personal clave de Consultoría

Socio = Alex Lora
 Gerente = Hesler Sosa
 Asistente = Claudia Reyes
 Asistente = Ricardo Arjona

VI. Horas presupuestadas

Se han presupuestado 65 horas hombre para llevar a cabo la asesoría, con el siguiente precio:

1 hh del socio	=	Q. 3,000.00	x	3 hh	=	Q. 9,000.00
1 hh del gerente	=	Q. 1,000.00	x	15 hh	=	Q. 15,000.00
1 hh del asistente	=	Q. 500.00	x	47 hh	=	<u>Q. 23,500.00</u>
Costo de la asesoría						Q. 47,500.00

VII. Evaluación del control interno

Como se indicó en el punto III anterior, la empresa no cuenta con un sistema de control interno en el ciclo de egresos – nómina, sin embargo, actualizaremos nuestro conocimiento para brindarles el servicio, al conocer los procedimientos efectuados para el sistema de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, elaboración de informes de asistencia, anticipos, elaboración y pago de nóminas, pago de cuotas laborales y patronales, y liquidación a empleados.

VIII. Áreas débiles o críticas

Durante el conocimiento y evaluación de los riesgos de la empresa, se determinó que la administración del personal es clave, pues la excesiva rotación del mismo genera el cuello de botella en este tipo de empresas; en esta empresa se presenta un índice de rotación del 60% según datos proporcionados por la administración, por lo que el área crítica es el ciclo de

Memorandum de Planeación

egresos – nómina que comprende el reclutamiento, selección, contratación, capacitación, reportes de asistencia y culmina con el pago a los empleados, así como la contabilización del mismo y de las obligaciones resultantes; en conclusión, en este ciclo se lleva a cabo la administración del personal, por lo que es el área a la cual se debe diseñar el sistema de control interno para minimizar los riesgos.

IX. Trabajo a realizar

Considerando el conocimiento que tenemos del cliente y que no existe un sistema de control interno en el ciclo de egresos – nómina, que fue identificada como el área crítica de la empresa, pues en dicho ciclo se desarrolla la administración del personal, utilizaremos el método de cuestionario para conocer al cliente, y se entrevistará a los encargados de cada área, realizando narrativas de los procedimientos que se llevan a cabo en este ciclo e identificando los posibles errores y deficiencias del mismo, esto con el objeto de realizar el examen detallado del área crítica. También se incluirán las fortalezas existentes en los procedimientos en el diseño del sistema de control interno, a través de un manual de normas y procedimientos.

Reclutamiento y selección del personal: Se entrevistará al jefe de recursos humanos para conocer la forma en que los demás departamentos manifiestan la necesidad de personal para llevar a cabo sus actividades, así como la forma en que se realiza el reclutamiento y selección del personal.

Inducción y capacitación del personal: Se entrevistará al director administrativo para que describa los procedimientos que en la actualidad realiza en la actividad de inducción y capacitación del personal, describiendo el tipo de método utilizado y a cargo de quien está.

Informes de asistencia: Se entrevistará al director administrativo para que nos comente, el procedimiento para llevar registro de la asistencia para elaborar los informes de asistencia.

Anticipo a empleados: Se entrevistará al encargado de caja sobre el procedimiento que en la actualidad realiza para conceder los anticipos a los empleados.

Memorandum de Planeación

Elaboración y pago de nómina: Se llevará a cabo la entrevista al contador general sobre los procedimientos que realizan para la actividad de elaboración y pago de nómina y planilla.

Pago de cuota laboral y patronal: Se entrevistará al contador general para conocer los procedimientos que se llevan en la actualidad en el pago de las cuotas laborales y patronales, derivados del pago de sueldos y salarios.

Liquidación a empleados: Se entrevistará al director administrativo para conocer el procedimiento para dar por terminada a la relación laboral de los empleados con la empresa.

Índices de rotación del Personal: Se entrevistará al Director Administrativo para conocer los índices de rotación del personal para poder determinar las causas del abandono repentino de los puestos de trabajo por parte de los agentes de seguridad.

Gerente a cargo de la consultoría
Lic. Hesler Sosa

Vo.bo. Socio a cargo de la consultoría
Lic. Alex Lora

Programa del Trabajo Consultoría de Auditoría Externa Empresa Seguridad Máxima, S.A.					
No.	Descripción de actividades	Depto.	Audidores	Fecha de ejecución	Tiempo estimado
Conocimiento del Cliente					
1	Realización de cuestionario para conocimiento del cliente.	Administración	1	02/11/2008	3 HH
Entrevistas sobre procedimientos					
2	Narrativa de reclutamiento y selección de personal, e identificación de errores y deficiencias.	Recursos humanos	2	05/11/2008	2 HH
3	Narrativa de inducción y capacitación del personal, e identificación de errores y deficiencias.	Administración	2	05/11/2008	2 HH
4	Narrativa sobre informes de asistencia, e identificación de errores y deficiencias.	Administración	2	05/11/2008	2 HH
5	Narrativa sobre anticipo a empleados, e identificación de errores y deficiencias.	Contabilidad caja	2	05/11/2008	2 HH
6	Narrativa de elaboración y pago de nómina, e identificación de errores y deficiencias.	Contabilidad	2	05/11/2008	2 HH
7	Narrativa sobre pago de cuota laboral y patronal, e identificación de errores y deficiencias.	Contabilidad	2	05/11/2008	2 HH
8	Narrativa sobre liquidación a empleados, e identificación de errores y deficiencias.	Administración	2	05/11/2008	2 HH
9	Narrativa sobre índices de rotación de los empleados	Auditoría externa	1	15/11/2008	1 HH
10	Elaboración de Introducción, objetivos generales, organigrama propuesto y simbología del manual de normas y procedimientos.	Auditoría externa	1	15/11/2008	5 HH
11	Elaboración de normas, flujograma de procedimientos y formas, del reclutamiento y selección del personal.	Auditoría externa	2	16/11/2008	6 HH
12	Elaboración de normas, flujograma de procedimientos y formas, respecto a la inducción y capacitación del personal.	Auditoría externa	2	16/11/2008	6 HH
13	Elaboración de normas, flujograma de procedimientos y formas, sobre la elaboración de informes de asistencia.	Auditoría externa	2	17/11/2008	6 HH
14	Elaboración de normas, flujograma de procedimientos y formas, sobre el anticipo a los empleados.	Auditoría externa	2	17/11/2008	6 HH
14	Elaboración de normas, flujograma de procedimientos y formas para la elaboración y pago de nóminas y planillas.	Auditoría externa	2	17/11/2008	6 HH
16	Elaboración de normas, flujograma de procedimientos y formas para el pago de las cuotas laborales y patronales.	Auditoría externa	2	18/11/2008	6 HH
17	Elaboración de normas, flujogramas de procedimientos y formas en la liquidación de los empleados.	Auditoría externa	2	18/11/2008	6 HH
Total de Tiempo en horas hombre					65 HH

4.2.1 Conocimiento de la empresa.

En el proceso del conocimiento de la empresa de servicio de agentes de seguridad para el sector privado, se ha establecido que este tipo de empresas han obtenido un lugar muy importante en Guatemala, se ha observado un notorio crecimiento de la demanda debido a los altos índices de inseguridad que se han registrado en los últimos años en nuestro país, lo que genera que este servicio pase a ser de un lujo a una necesidad dentro del sector privado para el desarrollo económico y social.

La Empresa de Seguridad, objeto de estudio, inicialmente realizaba sus operaciones bajo la forma de una microempresa, con una administración de tipo familiar, la cual se desarrollaba con poco personal en la prestación del servicio, por lo cual la rotación del personal, no representaba un grave problema para la productividad de la empresa; la administración del personal era de forma rudimentaria y empírica, pero la creciente demanda causó la necesidad de incrementar la cantidad del elemento humano para poder satisfacer los requerimientos de sus clientes, complicando las operaciones en el ciclo de egresos – nómina por la excesiva rotación y deficiente administración del personal; en la actualidad, la empresa no posee un sistema de control interno.

La legislación que regula las operaciones de este tipo de empresas lo constituye la Constitución Política de Guatemala, el Código de Comercio, Código de Trabajo, Reglamento que determina los trabajos no sujetos a las limitaciones de la jornada ordinaria de trabajo, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Ley de Bonificación Incentivo, Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los trabajadores del sector privado, Código Tributario, Ley del Impuesto Sobre la Renta, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Ley sobre Productos Financieros, Ley de Armas y Municiones, Ley de Empresas Privadas de Seguridad (actualmente se encuentra en discusión), Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz y en sustitución de ésta, la Ley del Impuesto de Solidaridad.

La Empresa está formada como sociedad anónima, los bienes tangibles están formados por edificio, mobiliario, insumos y herramientas, que en este tipo de empresas tienen la particularidad de estar conformadas por las armas y municiones, el elemento humano lo conforman los administrativos, vendedores, supervisores y los agentes de seguridad.

La captación de los recursos financieros lo realiza por la venta de servicio de seguridad privada

Además para desarrollar esta fase se realizó un cuestionario con el propósito de conocer al cliente, y determinar si posee los procedimientos adecuados.

Empresa Seguridad Máxima S.A.	PT	EN - 1 1/3
Ciclo de Egresos - Nóminas	Hecho por: CR	Fecha 2/11/08
Cuestionario para el conocimiento del cliente	Revisado por: HS	Fecha 4/11/08

Elaborado por: Hesler Sosa

Nombre de la Persona que responde el Cuestionario: Carlos Cataña

Cargo que desempeña en la empresa: Administrador

Objetivo: Conocer la organización, procedimientos, aprobaciones y autorizaciones.

No.	Pregunta	Respuesta	Observaciones
1	¿Cuántos trabajadores laboran en la institución?	173	
2	Nombre las categorías de personal que tiene en la empresa	Personal Administrativo, Agentes de Seguridad, Vendedores	
3	¿Cómo está organizada la empresa?	Socios, administrador, operaciones, ventas, recursos humanos, contabilidad	
4	¿Existe departamento encargado del reclutamiento y selección del personal?	Si	
5	¿Quiénes participan en el proceso de contratación del personal?	Recursos Humanos, administración y jefes de los departamentos	
6	¿Se utilizan formularios preimpresos para documentar la contratación?	No	Ver MPN-001 4/11 Proc.16
7	¿Existe un manual de descripción de puestos?	No	Ver MPN-002 3/4 Proc. 3
8	¿Se realizan capacitaciones al personal?	No	Ver MPN-002 3/4 Proc. 4
9	¿Existe Organigrama?	No	Ver Organigrama en manual
10	¿Existe un reglamento interno de Trabajo?	Si	
11	¿Existen Normas y procedimientos por escrito para la contratación de personal?	No	Ver MPN-001
12	¿Existen normas y procedimientos por escrito para la elaboración, pago y contabilización de la nómina y planilla?	No	Ver MPN-005
13	¿Existen normas y procedimientos por escrito para calcular, pagar y contabilizar los impuestos derivados de la nómina y planilla?	No	Ver MPN-006
14	¿Existen normas y procedimientos por escrito para la inducción del personal?	No	Ver MPN-002
15	¿Existen normas y procedimientos para liquidación de empleados?	No	Ver MPN-007
16	¿Se otorgan préstamos a los empleados?	No	
17	¿Se proporcionan anticipos a los empleados?	Si	
18	¿Existen procedimientos y formas para los préstamos?	No	
19	¿Existen procedimientos y formas para los anticipos empleados?	No	Ver MPN-004

Empresa Seguridad Máxima S.A.	PT	EN - 1 2/3
Ciclo de Egresos - Nóminas	Hecho por: CR	Fecha 2/11/08
Cuestionario para el conocimiento del cliente	Revisado por: HS	Fecha 4/11/08

No.	Pregunta	Respuesta	Observaciones
20	¿Existen flujogramas que reflejen el proceso de cada actividad?	No	Ver MPN-004
21	¿Se realizan contratos de trabajo con los empleados?	Si	
22	¿Cuenta la empresa con un libro de salarios debidamente autorizado por el Ministerio de Trabajo?	Si	
23	¿Existen formas preimpresa para documentar los cambios de personal?	No	Ver MPN-0014/11 Proc. 16; Ver MPN-003 3/5 Proc. 1; Ver MPN-007 4/6 Proc. 13
24	¿Se hacen evaluaciones de desempeño al personal?	No	Ver MPN-002 3/4 Proc. 6
25	¿Cómo se realizan las operaciones en el ciclo de nómina?	Computarizado	
26	Existen archivos del personal con su respectivo expediente?	Si	
27	¿Existe persona responsable de custodiar los archivos del personal?	Si	Secretaria
28	¿Existe departamento independiente encargado de elaborar la nómina y planilla?	Si	Contabilidad
29	¿Muestran los registros de personal las firmas de los empleados?	Si	
30	¿Aprueba la nómina y planilla un funcionario responsable?	Si	Administrador
31	¿Efectúan los pagos empleados que no participen en la preparación de la nómina y planilla?	No	Asistente de Contabilidad Ver MPN-005 5/7 Proc. 13
32	¿Revisan todos los cálculos de la nómina y planilla antes de efectuar los pagos?	No	Ver MPN-005 4/7 Proc. 2, 3 y 4
33	¿Se efectúan las retenciones y los descuentos que determina la ley?	Si	
34	¿Existen personas responsables de verificar y autorizar los descuentos?	No	Ver MPN-005 4/7 Proc. 1
35	¿Quién es el responsable de autorizar los anticipos al personal?	Administrador	
36	¿Se concilian los totales de la nómina y planilla con los mostrados en períodos anteriores?	No	Ver MPN-005 4/7 Proc. 5
37	¿Se preparan informes sobre variaciones en los totales de la nómina y planilla con períodos anteriores?	No	Ver MPN-005 4/7 Proc. 5
38	¿Cumple la empresa con la ley de salario mínimo vigente?	Si	
39	¿Cumple la institución con el pago de las prestaciones laborales a los empleados?	Si	
40	¿Cuándo un empleado se retira o es despedido queda constancia de su pago de prestaciones en un finiquito laboral?	Si	

Empresa Seguridad Máxima S.A.	PT	EN - 1 3/3
Ciclo de Egresos - Nóminas	Hecho por: CR	Fecha 2/11/08
Cuestionario para el conocimiento del cliente	Revisado por: HS	Fecha 4/11/08

No.	Pregunta	Respuesta	Observaciones
41	¿Realizan informes de asistencia para elaborar la nómina y planilla?	No	Ver MPN-003 3/5 Proc. 3
42	¿Son personas ajenas a la contratación y despido a las personas que preparan la nómina y planilla?	Si	
43	¿Existen formas preimpresas para los informes de asistencia?	No	Ver MPN-003 3/5 Proc. 1, 5 y 7
44	¿Firman los empleados con lapicero los recibos de pago?	Si	
45	¿Compara un empleado ajeno al departamento de nómina las firmas de los empleados de la nómina.	No	Ver MPN-005 5/7 Proc. 13
46	¿Existen procedimientos por escrito para el control de sueldos no reclamados?	No	Ver MPN-005 5/7 Proc. 14
47	¿Se proporciona a la administración información adecuada, oportuna y exacta de los gastos por el concepto de pago de la nómina y planilla?	Si	
48	¿Quién custodia la chequera?	Administrador	
49	¿Cuántas personas están autorizadas para firmar la chequera y quienes son?	2 El administrador y el director de la Junta Directiva	Mancomunada
50	¿Existe una persona responsable de revisar y autorizar los cheques	Si	

Con la aplicación del cuestionario para el conocimiento del cliente, se pudo concluir, que la organización no posee, procedimientos por escrito, por lo que se hace necesario diseñar un sistema de control interno, a través de un manual de normas y procedimientos, donde se diseñen procedimientos adecuados para la realización de las actividades, tomando en cuenta los procedimientos adecuados que posee en la actualidad.

4.2.2 Identificación y evaluación de los riesgos de la empresa

Como ya se expuso en la fase anterior, la captación de los recursos financieros de esta empresa es a través de la venta de servicios de seguridad privada al sector privado, y su

principal riesgo es que estos servicios no puedan ser cubiertos por la empresa, por no poseer el personal suficiente de agentes de seguridad, por la excesiva rotación del mismo, pues se pudo determinar que la empresa presenta un índice de rotación del 60%, pues de cada 10 agentes, 6 abandonan sus puestos de trabajo, según lo expresó la administración de la empresa; por lo que perdería los contratos y de esta forma la captación de los recursos financieros, poniendo a la empresa en un riesgo o problema de negocio en marcha.

4.2.3 Identificación de actividades claves de la empresa

En el proceso de desarrollo de esta fase se pudo identificar que la actividad clave de la empresa es la correcta y eficiente administración del personal (agentes de seguridad), para obtener la cantidad adecuada del personal para poder cumplir con los servicios contratados, pues como se expuso en la fase anterior, éste es el riesgo de la entidad, y la forma de minimizarlo es poseer una administración adecuada del personal y evitar con esto la excesiva rotación del mismo.

4.2.4 Selección de áreas débiles o críticas

Durante el conocimiento y evaluación de los riesgos de la empresa, se determinó que la administración del personal es clave, pues la excesiva rotación del mismo genera el cuello de botella en este tipo de empresas, por lo que el área crítica es el ciclo de egresos – nómina que comprende el reclutamiento, selección, contratación, capacitación, reportes de asistencia y culmina con el pago a los empleados, así como la contabilización del mismo y de las obligaciones resultantes; en conclusión, en este ciclo se lleva a cabo la administración del personal, por lo que es el área a la cual se debe diseñar el sistema de control interno para minimizar los riesgos.

Una vez seleccionada el área débil o crítica se debe realizar el examen detallado del área crítica, pero para desarrollarlo, primero se debe realizar la carta compromiso cuyo fin es establecer nuestro compromiso con el trabajo a realizar como muestra de que hemos sido contratados, así como el compromiso y responsabilidad del cliente, pacto de honorarios, etcétera; y la planeación del trabajo, como se muestra a continuación:

4.2.5 Examen detallado de áreas críticas

Como ya se concluyó, el área crítica de la empresa objeto de estudio, es el ciclo de egresos – nómina, a la cual se realizará el examen detallado a través de narrativas sobre las deficiencias, medidas sugeridas y las ventajas de aplicar el control, esta evaluación se le aplicará a cada función típica que integra dicho ciclo., pero para desarrollarlo, primero se debe realizar la planeación del trabajo y la carta compromiso cuyo fin es establecer nuestro compromiso con el trabajo a realizar, así como el compromiso y responsabilidad del cliente, pacto de honorarios, etcétera; como se muestra a continuación:

Empresa Seguridad Máxima, S.A.	PT	NEN - 1 1/3
Ciclo de Egresos - Nóminas	Hecho por: CR	Fecha 5/11/08
Narrativa de Reclutamiento y Selección de Personal	Revisado por: HS	Fecha 7/11/08

El día de hoy cinco de noviembre del año 2008, fue entrevistado el encargado de recursos humanos de la empresa Seguridad Máxima, S.A. quien nos comentó los procedimientos que en la actualidad sigue para realizar el reclutamiento y selección del personal.

1. El jefe de operaciones informa de la necesidad de reclutar personal al departamento de recursos humanos, así como los encargados de los demás departamentos, como ventas y administración, pero la mayoría de tiempo se mantiene un reclutamiento permanente en operaciones por el puesto de agentes, sin realizar informes sobre la cantidad de empleados que poseen y si estos son suficientes para cubrir los servicios ya contratados.

2. El encargado de reclutamiento de recursos humanos realiza una entrevista a los candidatos y se les solicita constancia de estudios y papelería en orden, según el caso, sin que estos documentos sean investigados, sin llenar requisitos establecidos para el puesto, pues no han definido los perfiles.

3. No existen formularios, preimpresos para elaborar el expediente laboral de cada empleado.

4. El encargado de reclutamiento, con papelería en orden de los candidatos, le prepara una entrevista con el jefe del departamento a que aplican, y este toma la decisión, llevando a cabo la firma del contrato individual de trabajo.

La entrevista confirmó que los procedimientos detallados arriba son los utilizados en la actualidad para reclutar y contratar personal y que no existen formas preimpresas que se apliquen en esta actividad.

Firmado por _____
 Jefe Recursos Humanos
 Geovani Pinzón

 Consultor
 Claudia Reyes

Empresa Seguridad Máxima, S.A.	PT	NEN - 1 2/3
Ciclo de Egresos - Nóminas	Hecho por: CR	Fecha 5/11/08
Narrativa de Reclutamiento y Selección de Personal	Revisado por: HS	Fecha 7/11/08

Identificación de posibles errores y deficiencias

<p>Error o deficiencia: Ver MPN-001 2/11 y 3/11</p> <p>Los empleados encargados del reclutamiento y selección no realizan la actividad de acuerdo a las necesidades propias de la entidad, al contratar personal que no reúne los perfiles del puesto.</p> <p>No se identifican adecuadamente los requisitos para cubrir un puesto.</p> <p>No realizan informes sobre la cantidad necesaria de personal para poder cubrir los servicios que han sido ofrecidos por la empresa.</p> <p>No existen formas preimpresas y prenumeradas.</p> <p>No existen expedientes de personal para todos los empleados.</p>
<p>Medidas de control sugeridas:</p> <p>Que la administración realice y proporcione instrucciones por escrito relacionadas con esta actividad, a las personas encargadas del proceso. Ver MPN-001</p> <p>La administración debe elaborar e implementar normas y procedimientos para poder seleccionar e investigar las referencias de los candidatos. Ver MPN-001 3/11 Proc. 7 y 8</p> <p>La administración debe elaborar e implementar normas y procedimientos para crear un perfil de los puestos. Ver MPN-001 3/11 Proc. 4</p> <p>Que exista una persona encargada y responsable de evaluar e implementar nuevos puesto, así como llevar control sobre la existencia del suficiente personal para cubrir los servicios ya pactados. Ver MPN-001 3/11 Proc. 1 y 2</p> <p>Que existan instrucciones por escrito que garanticen que esta actividad se realizará sólo cuando sea debidamente autorizada. Ver MPN-001 3/11 Proc. 2 y 3</p> <p>Aplicación de formas para el proceso de reclutamiento y selección de personal. Ver MPN-001 3/11 Proc. 6 y 16</p> <p>Deben existir expedientes con la información necesaria para todo el personal. Ver MPN-001 3/11 Proc. 16</p>

Empresa Seguridad Máxima, S.A.	PT	NEN - 1 3/3
Ciclo de Egresos - Nóminas	Hecho por: CR	Fecha 5/11/08
Narrativa de Reclutamiento y Selección de Personal	Revisado por: HS	Fecha 7/11/08

Ventajas de aplicar el control:

La asignación de una persona con responsabilidad para evaluar la implementación de un nuevo puesto proporcionará seguridad razonable de contratar sólo el personal necesario, por lo tanto la asignación de tareas será la correcta y no se incurrirá en gastos por pago de sueldos a personal innecesario o pérdidas de contratos de servicio por falta del mismo.

La utilización de formas y la implementación de políticas por escrito, permitirá tener un control adecuado de las contrataciones que se realicen y de que éstas sean debidamente autorizadas por la persona asignada.

Además, la utilización de formas permitirá documentar de manera adecuada esta actividad, lo que redundará en un eficiente control de ésta y la obtención de información necesaria del personal que labora en la empresa.

La elaboración de normas y procedimientos por escrito para desarrollar la actividad de reclutamiento y selección del personal, servirá de guía y apoyo a las personas encargadas de realizarla, proporcionándoles la información necesaria y un enfoque de las capacidades que debe tener la persona que lo solicite, como estudios mínimos, habilidades y destrezas; así como la forma en que debe llevarse a cabo la actividad, lo que repercutirá en la contratación de personal que no cumpla con las expectativas del puesto, lo que genera en abandonos repentinos de los puestos de trabajo, y deficiente desempeño del mismo.

Empresa Seguridad Máxima, S.A.	PT	NEN - 2 1/2
Ciclo de Egresos - Nóminas	Hecho por: CR	Fecha 5/11/08
Narrativa de Inducción y Capacitación del Personal	Revisado por: HS	Fecha 7/11/08

El día de hoy cinco de noviembre del año 2008, fue entrevistado el administrador de la empresa Seguridad Máxima, S.A., quien nos describió los procedimientos que en la actualidad realiza en las actividades de inducción y capacitación del personal de la empresa.

1. Con respecto a la inducción, el administrador informa que está a cargo de los jefes de cada departamento, y se realizan de forma verbal, atendiendo a sus dudas y no posee instrucciones por escrito.

2. En el departamento de operaciones se lleva a cabo la inducción y capacitación de los agentes de seguridad, el que comprende el uso del equipo básico, el que lo conforma el uso de revolver, escopeta doce y radio de comunicación; esta información se lleva a cabo de forma verbal pues no poseen programas de capacitación ni información por escrito.

3. En la actividad de capacitación el administrador informa que no se realizan capacitaciones con el demás personal.

La entrevista confirmó que los procedimientos detallados arriba son los utilizados a la fecha.

Firmado por: _____

Administrador
Carlos Cataña

Consultor
Claudia Reyes

Empresa Seguridad Máxima, S.A.	PT	NEN - 2 2/2
Ciclo de Egresos - Nóminas	Hecho por: CR	Fecha 5/11/08
Narrativa de Inducción y Capacitación del Personal	Revisado por: HS	Fecha 7/11/08

Identificación de posibles errores y deficiencias

Error o deficiencia:

Ver MPN-002

El personal de nuevo ingreso no se adapta inmediatamente a su puesto y no cumple eficientemente con sus obligaciones, debido a que no se proporciona inducción al personal contratado, pues no existe manual de normas y procedimientos para la debida inducción y capacitación del personal.

No se realizan programas para capacitaciones, ni evaluaciones del desempeño del personal.

Medidas de control sugeridas:

La administración debe elaborar planes de inducción para el personal de nuevo ingreso, mostrándoles la descripción del puesto, así como métodos de capacitación para la actividad que desarrolla, y evaluar el desempeño de los empleados para poder llevar a cabo la firma de un contrato de trabajo. Ver MPN-002 3/4

La administración debe elaborar manual de normas y procedimientos para esta actividad. Ver MPN-002

Ventajas de aplicar el control:

Una inducción adecuada describe minuciosamente cada una de las actividades del personal recién llegado a la institución, quien es su jefe, cuáles son sus obligaciones, presenta la misión, visión y objetivos de la institución, lo que dará un enfoque al nuevo empleado de sus atribuciones y la forma de realizarlas, lo que repercutirá en el correcto desarrollo del personal y la realización de las tareas en forma eficiente, conforme a lo planeado y enfocado a cumplir con los objetivos de la institución.

El manual de normas y procedimientos proveerá información al empleado de como debe realizarse determinada tarea, lo que permitirá realizar su trabajo de mejor manera y de acuerdo con las normas de la empresa.

La capacitación constante ayuda al empleado a cumplir con las expectativas del puesto e insertarse a los avances tecnológicos, haciéndolo más productivo y eficiente, para satisfacer las necesidades de la empresa

La evaluación del desempeño permitirá al empleado mostrar sus inquietudes acerca del puesto, así como las fortalezas y debilidades de los empleados, para poder escoger el programa idóneo de capacitación.

Empresa Seguridad Máxima, S.A.	PT	NEN - 3 1/2
Ciclo de Egresos - Nóminas	Hecho por: CR	Fecha 5/11/08
Narrativa Informe de Asistencia	Revisado por: HS	Fecha 7/11/08

El día de hoy diez de noviembre del año 2008, fue entrevistado el administrador de la empresa Seguridad Máxima, S.A., quien nos comentó los procedimientos que en la actualidad realizan, para la elaboración de informes de asistencia.

1. El jefe de cada departamento reporta a las personas que no se presentan a su lugar de trabajo, a menos que esta falta sea justificada.
2. La entidad no posee un sistema de control de asistencias, que le permita registrar a que hora ingresan a sus puestos de trabajo, y a que hora salen, ni identificar con exactitud las horas extraordinarias de trabajo.
3. El encargado de la elaboración de la nómina y planilla realiza un informe de acuerdo a la información proporcionada por cada jefe de departamento o por reportes de clientes que informan la ausencia de los agentes a su lugar de trabajo.

La entrevista confirmó que los procedimientos detallados arriba son los utilizados en la actualidad para controlar la asistencia del personal y que no existen políticas por escrito para esta actividad.

Firmado por: _____

Administrador
Carlos Cataña

Consultor
Claudia Reyes

Empresa Seguridad Máxima, S.A.	PT	NEN - 3 2/2
Ciclo de Egresos - Nóminas	Hecho por: CR	Fecha 5/11/08
Narrativa Informe de Asistencia	Revisado por: HS	Fecha 7/11/08

Identificación de posibles errores y deficiencias

<p>Error o deficiencia: Ver MPN-003 No existe un método adecuado de control de asistencia del personal y los empleados pueden faltar sin que exista un control que lo detecte. Los empleados entran y salen de la empresa a cualquier hora y no a la debida.</p>
<p>Medidas de control sugerida: Debe existir un libro de entradas y salidas para todos los empleados, y que una persona esté a cargo de esta actividad, al confirmar con llamadas telefónicas y visitas a los puestos de los agentes. Ver MPN-003 3/5 Pro. 1 y 2</p> <p>La administración debe elaborar y proporcionar políticas por escrito que fomenten y promuevan la obligación del personal de firmar el libro de asistencias y adoptar medidas de sanción, como memorandum de llamadas de atención. Ver MPN-003 1/5</p> <p>Elaborar formas preimpresas y prenumeradas, como boletas de sanción y boletas de horas extras. Ver MPN-003 3/5 Proc. 1, 5 y 7</p>
<p>Ventajas de aplicar el control: Al implementar las políticas sugeridas promoverá la adhesión del personal a este control. Con la implementación de sistema de informes de asistencia, obtendrá información real sobre las ausencias del personal, así como de la cantidad de horas extras, evitando la posibilidad de contabilizar horas a personas que no han hecho acto de presencia, o no contabilizar horas extraordinarias laboradas, evitando descontento y desmotivación de los empleados, que da como resultado el abandono repentino de sus puestos de trabajo.</p>

Empresa Seguridad Máxima, S.A.	PT	NEN - 4 1/2
Ciclo de Egresos - Nóminas	Hecho por: CR	Fecha 5/11/08
Narrativa Anticipo a Empleados	Revisado por: HS	Fecha 7/11/08

El día de hoy cinco de noviembre del año 2008, fue entrevistado el encargado de caja, que es la persona que proporciona los anticipos al personal de la empresa Seguridad Máxima, S.A., quien nos indicó los procedimientos que en la actualidad realiza:

1. El empleado solicita un anticipo en forma verbal al encargado de caja, sin que existan políticas por escrito sobre los anticipos.
2. El encargado de caja llena una hoja de vales que contiene datos como: nombre, mes, fecha y valor del anticipo.
3. Se les entrega el dinero.
4. El encargado de caja custodia el vale, sin que existan instrucciones por escrito sobre la elaboración de informes sobre anticipos para su registro.

La entrevista confirmó que los procedimientos detallados arriba son los utilizados en la actualidad para proporcionar anticipos al personal y que no existen políticas por escrito para esta actividad, y que la forma que se utiliza para realizar los anticipos no lleva información sobre la persona que lo autoriza.

Firmado por: _____

Encargado de Caja
Omar Méndez

Consultor
Claudia Reyes

Empresa Seguridad Máxima, S.A.	PT	NEN - 4 2/2
Ciclo de Egresos - Nóminas	Hecho por: CR	Fecha 5/11/08
Narrativa Anticipo a Empleados	Revisado por: HS	Fecha 7/11/08

Identificación de posibles errores y deficiencias

Error o deficiencia:

Ver MPN-004

Se proporcionan un anticipo a los empleados sin autorización por no tener políticas por escrito sobre estos.

Con frecuencia no se descuenta el anticipo de sueldos al empleado de la nómina y planilla.

Medida de control sugerida:

Elaborar políticas por escrito para definir hasta qué monto se permiten los anticipos al personal y quién es la persona responsable de autorizarlos. Ver MPN-004 1/4

Que el encargado de caja que es la persona que da los anticipos (vales), cuente con formas preimpresas en original y duplicado, para que la segunda copia cumpla con la función de informar a contabilidad del anticipo. Ver MPN-004 3/4 Proc. 1 y 3

Ventajas de aplicar el control:

La elaboración e implementación de políticas relacionadas con esta actividad y formas preimpresas, permitirá a la persona encargada realizar su trabajo adecuadamente al solicitar la autorización correspondiente.

El uso de formas preimpresa y prenumeradas permitirá llevar un mejor control del anticipo y asegurar que éste sea informado oportunamente al departamento de contabilidad para que sea descontado de la nómina en el período correspondiente.

Empresa Seguridad Máxima, S.A.	PT	NEN - 5 1/2
Ciclo de Egresos - Nóminas	Hecho por: CR	Fecha 5/11/08
Narrativa Elaboración y Pago de Nómina	Revisado por: HS	Fecha 7/11/08

El día de hoy cinco de noviembre del año 2008, fue entrevistado el contador general de la empresa Seguridad Máxima, S.A., quien nos comentó sobre los procedimientos que en la actualidad realizan en las actividades de elaboración y pago de nómina y planilla.

1. El asistente contable prepara la nómina y planilla de sueldos y salarios de los empleados que contiene nombre, sueldo y salario, bonificación y descuentos.
2. La nómina y planilla es revisada por el contador general, si es correcta en sus cálculos prepara cheques, sin elaborar informes comparativos con la nómina y planilla anterior, para verificar que no se incluyen personal ficticio o que ya no labora y no se le ha dado de baja.
3. El administrador firma los cheques de pago de la nómina y planilla.
4. El encargado de caja es el que realiza la entrega de los cheques a los empleados, los cuales deben firmar al momento de recibirlo, y no existen políticas sobre la custodia de los cheques no reclamados.
5. El asistente contable realiza el registro contable y archiva los documentos.

El entrevistado confirma que los procedimientos detallados arriba son los utilizados a la fecha y que no cuentan con forma preimpresa para las constancias de pago.

Firmado por: _____

Contador General

Ricardo Andrade

Consultor

Claudia Reyes

Empresa Seguridad Máxima, S.A.	PT	NEN - 5 2/2
Ciclo de Egresos - Nóminas	Hecho por: CR	Fecha 5/11/08
Narrativa Elaboración y Pago de Nómina y Planilla	Revisado por: HS	Fecha 7/11/08

Identificación de posibles errores y deficiencias

Error o deficiencia:

Ver MPN-005

Al elaborar la nómina y planilla se calculan cantidades mayores o menores a las que hay que pagar.

Se calculan incorrectamente los descuentos y retenciones que deben realizarse a los empleados.

Elaboración incorrecta de cheques y apropiación de terceras personas de cheques no reclamados.

Se incluyen en la nómina y planilla empleados ficticios o que ya no laboran en la empresa.

Control o medida sugerida:

El contador general debe realizar revisiones para verificar que los montos por pago de sueldos y descuentos que aparecen en la nómina y planilla sean correctos. Ver MPN-005 4/7 Proc. 1, 2, 3 y 4

Además, que la nómina y planilla deben ser autorizados por un superior. Ver MPN-005 4/7 Proc. 6

Se deben comparar nóminas y planillas de períodos anteriores y realizar informes sobre las diferencias. Ver MPN-005 4/7 Proc. 5

El contador general debe revisar los cheques elaborados por el asistente contable, para detectar errores, así como fijar políticas para los cheques no reclamados. Ver MPN-005 4/7 Proc. 8

La administración debe crear normas y procedimientos por escrito, así como formas para la realización de estas actividades. Ver MPN-005 6/7 y 7/7

Ventajas de aplicar el control:

La aplicación de políticas y procedimientos por escrito en esta área permitirá una seguridad razonable de que los fondos de la nómina sean utilizados correctamente.

Las revisiones proporcionarán seguridad razonable de que las actividades se ejecuten de acuerdo a lo planeado y que sean debidamente aprobadas.

La elaboración e implementación de un manual de normas y procedimientos traerá beneficios al elemento humano, al liberar al personal de tomar decisiones erróneas y estandarizar las operaciones contables.

Empresa Seguridad Máxima, S.A.	PT	NEN - 6 1/2
Ciclo de Egresos - Nóminas	Hecho por: CR	Fecha 5/11/08
Narrativa Pago de Cuota Laboral y Patronal	Revisado por: HS	Fecha 7/11/08

El día de hoy cinco de noviembre del año 2008, fue entrevistado el contador general de la empresa Seguridad Máxima, S.A., quien nos describió los procedimientos que en la actualidad realizan para el pago de las cuotas laborales y patronales.

1. El asistente contable realiza la planilla del IGSS y prepara el recibo de las cuotas laborales y patronales, sin que existan políticas en que fecha realizarlo.
2. El Contador general revisa los recibos mas no los calculos.
3. El asistente contable elabora cheques para el pago y los envía al administrador para su firma.
4. El asistente contable realiza pago de las cuotas en las cajas fiscales o en bancos del sistema debidamente autorizados.
5. El asistente contable realiza registro contable y archiva los documentos utilizados.

El entrevistado confirma que los procedimientos detallados arriba son los utilizados a la fecha y que no existen instrucciones por escrito.

Firmado por: _____

Contador General
Ricardo Andrade

Consultor
Claudia Reyes

Empresa Seguridad Máxima, S.A.	PT	NEN - 6 2/2
Ciclo de Egresos - Nóminas	Hecho por: CR	Fecha 5/11/08
Narrativa Pago de Cuota Laboral y Patronal	Revisado por: HS	Fecha 7/11/08

Identificación de posibles errores y deficiencias

Error o deficiencia:

Ver MPN-006

Que se calculen incorrectamente las cuotas laborales y patronales a pagar.

Que las cuotas laborales y patronales se paguen fuera de tiempo y por consiguiente se incurra en multas y mora.

Control o medida sugerida:

Que los cálculos sean revisados y aprobados por el contador general, además de elaborar instrucciones por escrito para realizar la actividad. Ver MPN-006 3/6 Proc. 3

Capacitar al personal con programas tributarios y fiscales, comunicar a los responsables de esta actividad las medidas de sanción en caso de que incurran en este error.

Que los cheques y documentos para el pago de las cuotas laborales y patronales sea revisado y autorizado por el administrador. Ver MPN-006 3/6 Proc. 4, 5 y 6

Ventajas de aplicar el control:

La revisión y aprobación constituye seguridad razonable de que los cálculos han sido verificados y por ende hay menos probabilidades de error.

La capacitación constante al personal sobre aspectos tributarios y legales, repercute en que los empleados realicen sus atribuciones de forma adecuada y de acuerdo con la normativa del país para evitarle a la empresa el pago de multas por desconocimiento.

La revisión de la administración de los cheques y documentos para el pago de las cuotas, ayuda en la segregación de funciones, y que no esté a cargo sólo una persona.

Empresa Seguridad Máxima, S.A.	PT	NEN - 7 1/2
Ciclo de Egresos - Nóminas	Hecho por: CR	Fecha 5/11/08
Narrativa Liquidación a Empleados	Revisado por: HS	Fecha 7/11/08

El día de hoy cinco de noviembre del año 2008, fue entrevistado el administrador de la empresa Seguridad Máxima, S.A., quien nos indicó los procedimientos que en la actualidad realizan para llevar a cabo la liquidación de los empleados.

1. Al administrador es informado sobre la liquidación del empleado por el Jefe de recursos humanos, y éste toma la decisión sobre si se indemniza o no.
2. El administrador informa al asistente contable de forma verbal el motivo del despido y pide a éste el cálculo de las prestaciones y liquidación si corresponde.
3. El asistente elabora cheque y envía para su firma al administrador si previa revisión.
4. El administrador firma el cheque y se lo entrega al asistente contable, y éste se lo entrega al cajero para que realice el pago.
5. El empleado a liquidar recibe el cheque y firma de recibido, sin realizar finiquito laboral y que este sea incluido en su expediente laboral y darle de baja en la nómina o planilla.

La entrevista confirmó que los procedimientos detallados arriba son los utilizados a la fecha.

Firmado por: _____

Administrador
Carlos Cataña

Consultor
Claudia Reyes

Empresa Seguridad Máxima, S.A.	PT	NEN - 7 2/2
Ciclo de Egresos - Nóminas	Hecho por: CR	Fecha 5/11/08
Narrativa Liquidación a Empleados	Revisado por: HS	Fecha 7/11/08

Identificación de posibles errores y deficiencias

Error o deficiencia:

Ver MPN-007

Calcular incorrectamente las prestaciones laborales y liquidación del empleado.
Los cheques se realizan de forma errónea.
Por la falta de un finiquito laboral, la empresa pueda ser víctima de demandas laborales.

Control o medida sugerida:

Que el contador general revise el cálculo de las prestaciones laborales y apruebe las mismas. Ver MPN-007 3/6 Proc. 6
Que el administrador revise los cheques. Ver MPN-007 4/6 Proc. 11
Que el asistente jurídico elabore un finiquito laboral. Ver MPN-007 4/6 Proc. 8
Que existan instrucciones por escrito y procedimientos para llevar a cabo la liquidación del personal. Ver MPN-007 3/6 y 4/6

Ventajas de aplicar el control:

Que los cálculos revisados por el contador general sean correctos y evitar contratiempos en la liquidación del personal por este motivo.
Con la elaboración de un finiquito laboral, la empresa se protege ante la posible demanda laboral de los empleados liquidados.
Con normas y procedimientos por escrito sobre esta actividad, se evita tomar decisiones erróneas por parte de los empleados encargados de esta actividad.

Empresa Seguridad Máxima, S.A.	PT	NEN - 8 1/1
Ciclo de Egresos - Nóminas	Hecho por: CR	Fecha 5/11/08
Narrativa Indices de Rotación	Revisado por: HS	Fecha 7/11/08

El día de hoy cinco de noviembre del año 2008, fue entrevistado el administrador de la empresa Seguridad Máxima, S.A., quien nos dió a conocer los índices de rotación de los empleados, documentados y registrados por la administración de la empresa.

Indica un índice de rotación del 60% del personal, esto se obtiene según los datos proporcionados, que 6 de cada 10 empleados abandonan repentinamente sus puestos de trabajo por las siguientes motivos:

1. Según estudio realizado por la administración se pudo establecer que 3 de cada 10 empleados, lo que nos dá un índice del 30%, bandonan su puesto de trabajo porque no se sienten aptos para ser agentes de seguridad, pues no poseen el perfil requerido, por cuestiones de edad, educación, creencias etcétera.
2. Según estudio realizado por la administración se pudo establecer que 1 de cada 10 empleados, lo que nos arroja un índice del 10%, abandonan su puesto de trabajo porque no posee la capacitación adecuada en el uso del equipo básico, y no saben como actuar en caso de emergencia, por lo que sienten miedo y frustración en el desempeño de su trabajo.
3. Según estudio realizado por la administración se pudo establecer que 2 de cada 10 empleados, lo que establecemos un índice del 20%, manifiestan su molestia por no registrarseles adecuadamente las horas que realmente han laborado, y por consiguiente el pago de su salario no es el correcto, por lo que optan por el abandono repentino de sus puestos de trabajo.

Firmado por: _____

Administrador
Carlos Cataña

Consultor
Claudia Reyes

Con el examen detallado del área crítica, a través de narrativas que se realizó, podemos concluir que las causas por las cuales existe excesiva rotación y deficiente administración del personal en el ciclo de egresos – nómina en una empresa de servicio de agentes de seguridad, son las siguientes:

Falta de manual de normas y procedimientos para el reclutamiento, contratación, promoción y despido del personal

Se ha observado que la falta de normas y procedimientos por escrito, para el reclutamiento, contratación, promoción y despido del personal, es un factor de la excesiva rotación de personal y la deficiente administración del mismo, pues al no contar con parámetros del perfil del personal idóneo a ocupar los diferentes puestos dentro de la empresa, no se llega a saber con certeza si la contratación es efectiva, y si el personal está en capacidad para desempeñar y permanecer realizando las actividades asignadas. Lo que lleva al abandono repentino de los puestos de trabajo, dejando a la empresa en serios problemas, al no contar con personal disponible para cubrirlos, obteniendo con esto la pérdida de contratos de servicio de agentes de seguridad.

Por lo que al diseñar e implementar un manual de normas y procedimientos para el reclutamiento, promoción y despido del personal, la empresa tiene una certeza razonable de que las personas contratadas, son las más idóneas y capaces para el puesto que ocupan, y a su vez transmite a los empleados un compromiso y seguridad para con la empresa, al contar con el respaldo de un contrato y posibles promociones dentro de ella.

Además, debe existir una asesoría jurídica encargada de que las contrataciones y despidos se lleven a cabo de acuerdo con lo establecido por la ley, para evitar futuras demandas laborales, que podrían perjudicar a la empresa.

Falta de apropiada capacitación y evaluación del personal

Se ha determinado que la falta de un programa apropiado de capacitación y evaluación del personal repercute en la deficiencia del desempeño de sus actividades, pues existen empleados que aspiran a ser agentes de seguridad que desconocen el uso del equipo básico que lo conforma el revolver, escopeta doce, radio transmisor; lo que sin la debida capacitación al momento de ocupar sus puestos de trabajo, sufren de frustración y miedo ante el posible uso de los mismos, lo que genera el abandono repentino de su puesto de trabajo.

Por lo que al diseñar un programa adecuado de capacitación y evaluación, así como normas y procedimientos para el mismo, no sólo se fortalece la eficiencia del personal, sino que se les

transmite seguridad de poder desempeñar su trabajo. También se les debe capacitar en áreas como atención al cliente, cortesía, moral y ética, efectuando evaluaciones periódicas para ver el resultado y respuesta del personal, motivando a los empleados a que tengan buenos resultados.

Inadecuada preparación de informes de asistencia del personal

Se ha establecido que con la falta de normas y procedimiento por escrito, para la preparación de informes de asistencia del personal, perjudica de gran manera la administración de éste, pues no se puede elaborar un informe confiable si no existe un procedimiento determinado, lo que da como resultado la pérdida de dinero para la empresa al pagar tiempo no laborado a los empleados, o también descontento entre los empleados que lleva al abandono repentino de sus puestos de trabajo, al no registrárseles horas extraordinarias efectivamente laboradas, creando un caos en el ciclo de egresos – nóminas.

Por lo que se hace necesario crear normas y procedimientos por escrito, para la preparación de informes de asistencia del personal, para evitar pérdidas de dinero a la empresa y crear un ambiente de control entre los empleados, para que se respeten los horarios establecidos para desarrollar sus actividades dentro de la empresa, así como asegurar a los empleados que todo trabajo realizado en horario extraordinario, será remunerado íntegramente.

Mala preparación, autorización, cálculos, control y pago de nómina y planilla.

Sin normas y procedimientos por escrito para la preparación, autorización, cálculos, control y pago de las nóminas y planillas, es casi seguro pronosticar un colapso en el desarrollo del ciclo de egresos – nómina, pues este ciclo es muy susceptible a los fraudes y errores, que lleva a la fuga de recursos económicos, al registrar dentro de la nómina y planilla, personal que no existe o que ya dejó de laborar y no se le ha dado de baja, apropiación de sueldos y salarios no reclamados, etcétera.

Es de suma importancia para una eficiente administración del personal que existan normas y procedimientos por escrito, que permitan la segregación de funciones, la autorización, control de cálculos y pago de la nómina y planilla, para poder cumplir con los objetivos planteados por la entidad, y que el ciclo de egresos - nómina que es un ciclo crítico en este tipo de empresas, tenga una certeza razonable de su correcto funcionamiento.

4.2.6 Diseño de manuales de normas y procedimientos

Como resultado de la evaluación efectuada, se concluye que es necesario el diseño de un sistema de control interno para el ciclo de egresos – nómina, a través de un manual de normas y procedimientos, el cual se presenta en el caso práctico que se desarrolla a continuación.

Carta de presentación de resultados y culminación del trabajo.

Guatemala, 20 de noviembre de 2008.

Empresa "Seguridad Máxima, S.A."

Sres. Junta Directiva

Fuimos contratados como consultores de la empresa "Seguridad Máxima, S.A." en el Diseño de Control Interno para el Ciclo de Egresos – Nóminas. Con el presente diseño se establecieron los procedimientos de controles interno, para el cual se tomaron en cuenta los procedimientos adecuados ya existentes, y proponiendo medidas de control para los errores y deficiencias encontradas durante el examen detallado del ciclo de egresos – nóminas, que fue seleccionado como área débil o crítica, por ser en este ciclo donde se desarrollan todos los procedimientos relacionados a la administración del personal, y ser el mayor riesgo de la empresa la excesiva rotación y deficiente administración del personal.

Hemos concluido nuestra consultoría, cumpliendo con lo establecido en la planeación y programa de nuestro trabajo, dando como resultado, la elaboración de un Manual de Normas y Procedimientos para el ciclo de Egresos – Nóminas, adjunto, el cual ya fue discutido, revisado y autorizado por la Administración y Junta Directiva.

Les recordamos que la responsabilidad por la implementación, evaluación y supervisión del control interno en el ciclo de egresos – nómina, corresponde a la administración de la empresa.

Favor de firmar y devolver la copia adjunta de esta carta para indicar su acuerdo sobre los resultados y culminación de nuestra consultoría en el diseño de Control Interno para el ciclo de egresos – nómina.

f) _____

Hesler Sosa
Consultor

Vo. Bo. _____

Jorge Maldonado
Presidente Junta Directiva

4.2.6 Manual de Normas y Procedimientos (Propuesto)

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.

PROPUESTA

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL
INTERNO DEL CICLO EGRESOS – NÓMINA**

2008

	EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.			
	Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina	FECHAS		
		Creación:	15	11
	ÍNDICE	Modificación:		
Versión No.			1.	0

Código No.	Nombre del Procedimiento	Página No.
MPN-001	Reclutamiento y Selección del Personal	109
MPN-002	Inducción y Capacitación del Personal	121
MPN-003	Elaboración de Informes de Asistencia	125
MPN-004	Anticipo a Empleados	130
MPN-005	Elaboración y Pago de Nómina y Planilla	134
MPN-006	Pago de Cuotas Laborales y Patronales	141
MPN-007	Liquidación a Empleados	147

	EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.			
	Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina	FECHAS		
		Creación:	15	11
	INTRODUCCIÓN	Modificación:		
Versión No.			1.	0

El manual contiene los procedimientos de acuerdo a la magnitud de las operaciones que realiza el personal de la Empresa Seguridad Máxima, S.A., dentro del ciclo de Egresos – Nómina.

El propósito de la elaboración de dicho manual de procedimientos del ciclo de egresos – nómina, es transmitir por medio escrito el sistema de control interno de dicha empresa, para que los empleados unifiquen criterios y realicen las actividades dirigidas al cumplimiento de sus objetivos. Además, servirá de guía para la capacitación de personal nuevo.

Cada uno de los procedimientos de egresos – nómina está compuesto, así:

- **Objetivo**, que establece y justifica la elaboración de dicho procedimiento.
- **Alcance**, contiene una breve descripción del inicio hasta la finalización del procedimiento.
- **Políticas**, determinadas por la administración en el desarrollo de cada procedimiento.
- **Puntos de control**, que sobresalen en el diagrama de flujo y que son relevantes.
- **Glosario de términos**, significado de siglas o palabras inmersas en la redacción del procedimiento.
- **Diagrama de flujo**, representa la diagramación de una serie de pasos consecutivos que integran dicho procedimiento.
- **Formatos**, se refieren al procedimiento correspondiente y se anexa al final del mismo.

Por último, los procedimientos cobrarán vigencia a partir de la publicación y/o presentación del manual, los cuales se actualizarán anualmente.

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.					
	Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina	FECHAS			
	OBJETIVOS GENERALES	Creación:	15	11	08
		Modificación:			
		Versión No.	1.	0	

El presente manual está diseñado para facilitar la función administrativa de los empleados de la Empresa Seguridad Máxima, S.A., como incrementar la eficiencia operativa, obtener información financiera y operativa veraz, confiable y oportuna.

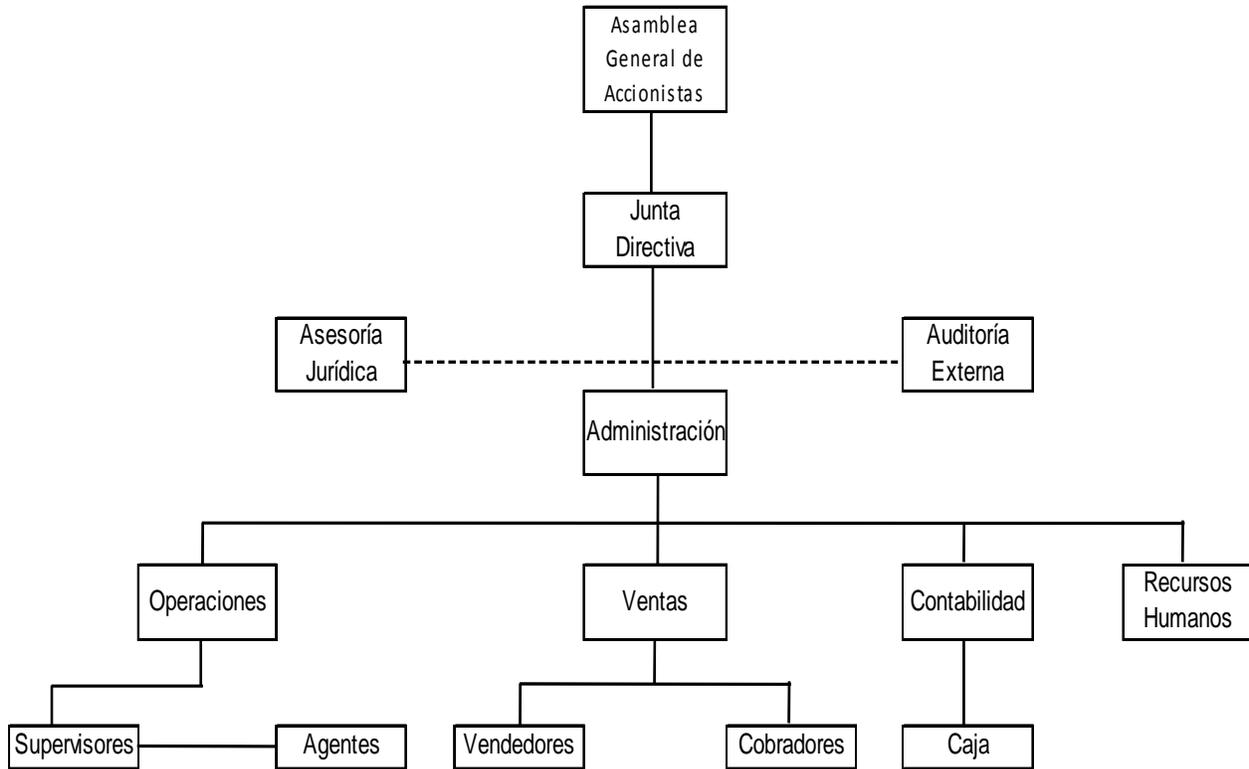
El manual de procedimientos de control interno del ciclo egresos – nómina, también tiene como objetivos los siguientes:

1. Documentar los procedimientos administrativos de tal manera, que proporcione una guía para su ejecución.
2. Facilitar el entrenamiento del personal nuevo.
3. Proporcionar el respaldo necesario para futuras revisiones por parte de auditorías externas.
4. Plasmar las políticas o lineamientos básicos para la ejecución de sus actividades y recursos para el eficiente funcionamiento administrativo. A continuación se establecen los principales lineamientos para su actuación:
 - Todos los bienes pertenecen exclusivamente a la empresa y no podrán ser utilizados para intereses personales.
 - Toda la documentación financiera y operativa es de carácter confidencial y debe ser resguardada por el departamento de contabilidad.
 - Las formas en blanco deben ser custodiadas por el contador general de la empresa.
 - No se cambiarán cheques personales.
 - Se utilizarán únicamente formatos internos preimpresos y autorizados.
 - Todo egreso debe ser autorizado.
 - Por ningún motivo se aceptarán facturas que no contengan régimen fiscal de los proveedores.
 - A todo empleado de la empresa deberá extenderse una tarjeta de responsabilidad de activo fijo.

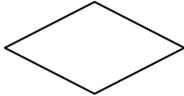
EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.					
	Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina	FECHAS			
	OBJETIVOS GENERALES	Creación:	15	11	08
		Modificación:			
		Versión No.	1.	0	

- Los empleados deben ser contratados formalmente y de acuerdo a la ley.
- Los empleados deben ser debidamente capacitados de acuerdo al puesto que ocupan.
- Todo empleado deber ser evaluado en el desempeño de su cargo.
- Las obligaciones de la empresa deben ser canceladas oportunamente.
- No deberán haber préstamos personales de los ingresos percibidos.
- Es responsabilidad del departamento de contabilidad velar que todo registro contable se encuentre debidamente documentado.

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.				
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina			FECHAS	
ORGANIGRAMA PROPUESTO			Creación:	15 11 08
			Modificación:	
			Versión No.	1. 0



EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.						
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina			FECHAS			
SIMBOLOGÍA			Creación:	15	11	08
			Modificación:			
			Versión No.	1.	0	

	Indica el inicio o terminación de un procedimiento específico.
	Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.
	Es la referencia o llamada al inicio de otro procedimiento interno.
	Representa una revisión y/o aprobación de una actividad o documento.
	Indica la preparación o elaboración de un documento en el flujo de transacciones.
	Representa una decisión en la cual existen varios caminos o soluciones.
	Conector o enlace en la misma página del flujograma.
	Conector o enlace en otra página del flujograma.
	Representa cualquier tipo de documento o formato generado y trasladado en el transcurso del procedimiento diagramado.
	Indica una serie o conjunto de documentos trasladados en el transcurso del flujograma.
	Representa el archivo y custodia de los documentos.

	EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.				CÓDIGO
	Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina	Nómina	Fecha de		
		Creación:	16	11	08
	Procedimiento:	Modificación:			No. Hojas
Reclutamiento y Selección del Personal	Versión No.	1.	0	1/12	

I. OBJETIVO

Establecer un procedimiento adecuado y eficiente para el reclutamiento y selección del personal, pues el elemento humano es vital en este tipo de empresas.

II. ALCANCE

El presente procedimiento comprende desde el momento del reclutamiento por medio de anuncios o por los reclutadores, hasta el momento de la contratación de dicho personal.

III. POLÍTICAS DE CONTROL

- La administración realizará y proporcionará las instrucciones por escrito relacionada con el reclutamiento y selección del personal tanto administrativo, como agentes y vendedores.
- La administración debe elaborar, implementar y revisar el manual de descripción de puestos.
- Utilizar el Manual de descripción de Puestos al reclutar e investigar todas las referencias personales y laborales del empleado.
- La persona encargada y responsable de evaluar si la implementación de un nuevo puesto es necesaria, debe realizar informes periódicos de la cantidad de agentes que se encuentran empleados por la empresa, y si son suficientes para cubrir la demanda de servicios.
- Se deben aplicar las formas para el proceso de reclutamiento y selección del personal.

Elaborado Por:	Revisado Por:	Autorizado Por:
Analista (16-11-08)	Administrador (20-11-08)	Presidente de J.D. (01-12-08)

	EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.				CÓDIGO
	Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina	Nómina	Fecha de		
		Creación:	16	11	08
	Procedimiento:	Modificación:			No. Hojas
Reclutamiento y Selección del Personal	Versión No.	1.	0	2/12	

- Debe existir expediente con la información necesaria de todo el personal.
- Se deben realizar las pruebas correspondientes y evaluar si la persona es apta para ocupar el puesto que solicita.
- El área jurídica es la encargada del trámite de contratos laborales y validación de los mismos en el Ministerio de Trabajo.

IV. PUNTOS DE CONTROL

- Se solicita la contratación del personal en base a las necesidades y posibilidades.
- Se analizan e investigan las solicitudes, se debe utilizar infornet

V. GLOSARIO

- **Personal administrativo:** Son las personas que laboran dentro del proceso administrativo de la empresa.
- **Agentes:** Son los empleados que prestan el servicio de seguridad armada.
- **Vendedores:** Son los empleados encargados de vender los servicios de seguridad al sector privado.
- **Formas:** Son los documentos prediseñados y prenumerados, que se utilizan para documentar las operaciones realizadas.

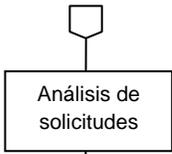
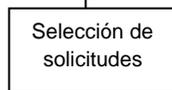
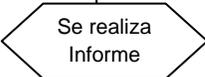
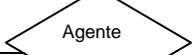
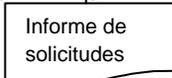
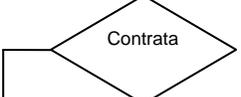
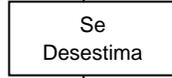
Elaborado Por:	Revisado Por:	Autorizado Por:
Analista (16-11-08)	Administrador (20-11-08)	Presidente de J.D. (01-12-08)

	EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA S.A.					CÓDIGO		
	Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina			Nómina			Fecha de	
	Procedimiento: Reclutamiento y Selección del Personal			Creación:		16	11	08
				Modificación:				
			Versión No.		1. 0		No. Hojas 3/12	

VI. DESCRIPCIÓN Y DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

Área Responsable	Actividades	Descripción del Procedimiento	Formatos Utilizados
Operaciones	<pre> graph TD Inicio([inicio]) --> Solicitud[Solicitud de contratación] Solicitud --> Aprueba{Aprueba} Aprueba -- NO --> Inicio Aprueba -- SI --> Reclutamiento[Solicitud de Reclutamiento] Reclutamiento --> Analisis[Análisis del puesto] Analisis --> Publicacion[Se publican anuncios] Publicacion --> Recepcion[Recepción de solicitudes y curriculum] Recepcion --> Entrevista[Se realiza entrevista] Entrevista --> Fin{{}} </pre>	<p>1. El jefe de operaciones solicita la contratación de un empleado.</p> <p>2. El encargado de contratación aprueba o rechaza la solicitud, en base a las necesidades y posibilidades</p> <p>3. Se solicita autorización al administrador para iniciar el proceso de reclutamiento.</p> <p>4. Se hace un análisis del puesto, de las habilidades y aptitudes que se requieren.</p> <p>5. Se publican anuncios en el periódico, internet, radio, volantes y se avisa a reclutadores.</p> <p>6. El encargado de contratación realiza recepción de solicitudes y curriculum.</p> <p>7. El encargado de contratación efectúa entrevistas para obtener información básica de los candidatos.</p>	Anexo - 1
Recursos Humanos		Van	

	EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.						CÓDIGO
	Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno			Nómina		Fecha de	
	de Egresos - Nómina			Creación:	16	11	08
	Procedimiento:			Modificación:			No. Hojas
Reclutamiento y Selección del Personal			Versión No.		1.	0	4/12

Área Responsable	Actividades	Descripción del Procedimiento	Formatos Utilizados
Recursos Humanos		Vienen	
Recursos Humanos		8. El encargado de contratación analiza e investiga las solicitudes.	
Recursos Humanos		9. El encargado de contratación selecciona las solicitudes que llenan los requisitos.	
Recursos Humanos		10. El encargado de contratación realiza informe con los datos recabados de los candidatos.	
Recursos Humanos		11. Se clasifica el tipo de solicitud de empleado, si es para puesto administrativo o para agente de seguridad.	
Recursos Humanos		12. Se envía informe al jefe de operaciones.	
Operaciones Administrativo Ventas		13. Se envía al jefe de Departamento designado.	
Operaciones Administrativo Ventas		14. Los jefes encargados toman decisión final.	
		15. Se desestiman las solicitudes.	
		16. Se firma contrato, envían las solicitudes curriculum y contrato utilizados en el proceso a recursos humanos y se archivan.	Anexo-3 Anexo-2

	EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.				CÓDIGO
	Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina	Nómina	Fecha de		
		Creación:	16	11	08
	Procedimiento:	Modificación:			No. Hojas
Reclutamiento y Selección del Personal	Versión No.	1.	0	5/12	

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A. 4ta. Calle 21-91 zona 7 de Mixco Tel. 2345-6789 <p style="text-align: center;">SOLICITUD DE EMPLEO</p>

INFORMACIÓN DEL CANDIDATO ANEXO 1

A. INFORMACIÓN PERSONAL

Nombre y Apellido Completo:	
Lugar y fecha de nacimiento:	Edad:
No. de Cédula de Vecindad:	Extendida en:
Estado Civil:	Nacionalidad:
Profesión u oficio:	
No. Afiliación IGSS	Nit:
Dirección actual:	
Teléfono:	
Teléfono Celular:	

B. INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA

Vive en casa propia:	Alquila		De sus padres	
Recibe otros ingresos que no sea su sueldo:	SI	No	Monto:	
De donde procede este ingreso:				

C. EDUCACIÓN

Ultimo grado cursado y aprobado:	
Establecimiento:	
Título / Diploma obtenido:	Año de graduación

D. EXPERIENCIA LABORAL

Nombre de la Empresa:	Teléfono:
Dirección:	
Actividad de la empresa:	
Fecha de ingreso:	Fecha de salida:
Cargo Inicial:	
Cargo Ocupado:	
Labores que desempeñaba:	

	EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.				CÓDIGO
	Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina	Nómina	Fecha de		
		Creación:	16	11	08
	Procedimiento:	Modificación:			No. Hojas
Reclutamiento y Selección del Personal	Versión No.	1.	0	6/12	

Nombre de Jefe inmediato:		
Motivo de su retiro:		
Podemos pedir referencia:	Si	No
Porque?		

E. ACTIVIDADES EXTRALABORALES

Enumere las organizaciones sociales, culturales, religiosas, sindicales u otras a las que ha pertenecido:

F. SALUD EN GENERAL

Ha padecido de alguna enfermedad en los últimos 3 años	Si	No
Especifique:		

G. CONDICIONES DE TRABAJO

Puesto al que aplica:		
Tiene limitaciones de horario?	Si	No
Especifique		
Expectativa Salarial:		
Fecha en que puede iniciar en el nuevo trabajo:		

H. REFERENCIAS PERSONALES

Enumere 5 personas que puedan dar referencias personales y que no sean sus familiares

Nombre	Teléfono	Relación
1		
2		
3		
4		
5		

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.					CÓDIGO MPN-001
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina		Nómina	Fecha de		
		Creación:	16	11	08
Procedimiento:		Modificación:			
Reclutamiento y Selección del Personal		Versión No.	1.	0	No. Hojas 7/12

I. REFERENCIAS LABORALES

Enumere 5 personas que puedan dar referencias laborales y que hayan laborado de forma directa con usted.

Nombre	Teléfono	Empresa	Puesto
1			
2			
3			
4			
5			

Fecha:	f) Solicitante
--------	----------------

IMPORTANTE:

Declaro que la información consignada es veraz y correcta. Autorizo a la empresa Seguridad Máxima S.A., para que puedan confirmarla.

EL HECHO DE QUE SE RECIBA ESTA SOLICITUD, NO IMPLICA NINGUNA OBLIGACIÓN CON CONTRATAR AL SOLICITANTE. LA INFORMACIÓN DE ESTA SOLICITUD, SERÁ TRATADA EN FORMA ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL.

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.						CÓDIGO	
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina			Nómina		Fecha de		MPN-001
Procedimiento:			Creación:	16	11	08	
Reclutamiento y Selección del Personal			Modificación:				
			Versión No.		1.	0	No. Hojas 8/12

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA S.A. 4ta. Calle 21-91 zona 7 de Mixco Tel. 2345-6789	ANEXO 2
---	----------------

EXPEDIENTE DEL PERSONAL

Nombre:		
Fecha de Ingreso:		
Puesto inicial:		
Puesto actual:		
Fecha de Salida:	Motivo	
Código Personal:		
		Foto

I. DATOS PERSONALES

Fecha de Nacimiento:
Número de Cédula:
Número de Afiliación IGSS:
Estado Civil:
Dirección:
Teléfono:
En caso de accidente avisar a:

II. DATOS DE SUS DEPENDIENTES

Nombre de la Esposa (o):	
Fecha de Nacimiento:	
Ocupación Cónyugue:	
Número de Hijos:	Sexo:

III. NIVEL ACADÉMICO

Nivel	Fecha

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.					CÓDIGO
	Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina	Nómina	Fecha de		
		Creación:	16	11	08
	Procedimiento:	Modificación:			
	Reclutamiento y Selección del Personal	Versión No.	1.	0	10/12

VIII. DOCUMENTO ANEXOS

Carta de Contratación	SI	No
Copia de Cédula	SI	No
Copia de Contrato de Trabajo	SI	No
Copia Afiliación del IGSS	SI	No
Constancia de estudio	SI	No
Solicitud y Autorización de Vacaciones	SI	No
Copia de Tarjeta de Pulmones	SI	No
Copia de Tarjeta de Salud Vigente	SI	No
En caso de que el Trabajador deje de laborar		
Carta de Renuncia	SI	No
Carta de Despido	SI	No
Copia de Finiquito Laboral	SI	No
Copia de Cheque	SI	No

		EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA S.A.			CÓDIGO MPN-001		
		Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina	Nómina	Fecha de			
			Creación:	16	11	08	No. Hojas 11/12
Procedimiento:			Modificación:				
		Reclutamiento y Selección del Personal	Versión No.	1.	0		

**DEPARTAMENTO NACIONAL DE
RELACIONES DE TRABAJO
(JURISDICCIÓN PRIVATIVA)**

**Original: Para el patrono
Duplicado: Para el trabajador
Triplicado: Departamento Nacional de
Relaciones de Trabajo**

No. _____

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

NOSOTROS: Por una parte, _____, de _____ de edad, _____, _____, _____, con
(nombre del representante legal) (estado civil) (nacionalidad) (Profesión)

Cédula de vecindad número de Orden _____ y de Registro: _____ extendida por el Alcalde de la Municipalidad de _____, actuando en mi calidad de GERENTE Y REPRESENTANTE LEGAL de la entidad **SEGURIDAD MÁXIMA, SOCIEDAD ANÓNIMA**, y en adelante denominada simplemente "SEMAXSA" O "EL PATRONO", con oficinas centrales en: 4ta calle 21-91 zona 7 de Mixco de esta ciudad, y por otra parte _____ de _____ años de edad, _____, _____, _____, (nombre del empleado) (estado civil) (nacionalidad) (profesión)

de este domicilio, con residencia en: _____, departamento de _____, y con cédula de vecindad número de Orden: _____ y de Registro: _____ extendida en la Municipalidad de _____, departamento de _____, en adelante simplemente "EL TRABAJADOR"; celebramos el siguiente **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**, de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA: DEL PLAZO: La relación de trabajo se inicia a partir del día _____ y la duración del presente contrato es por tiempo indefinido. El período de prueba es de 2 meses.

SEGUNDA: DEL OBJETO: El trabajador prestará inicialmente los servicios de _____ en el departamento _____ de la empresa, entendiéndose como tales _____

(atribuciones y actividades del empleado)

El patrono podrá en cualquier momento y por estrategia de la empresa hacer rotaciones de puestos entre los trabajadores, asignándole al trabajador sus nuevas tareas y actividades de conformidad con las competencias y habilidades del trabajador y buscando el bienestar del trabajador y beneficio de la empresa. Estos servicios serán prestados en _____ y por naturaleza el trabajo en _____ y fuera de la ciudad de Guatemala, y el trabajador se compromete a prestar sus servicios única y exclusivamente para SEMAXSA, salvo autorización expresa, en contrario que por escrito otorgue SEMAXSA; la violación al pacto anterior se considerará falta grave al presente contrato. El trabajador se compromete a la vez a cumplir todas las normas impuestas por el patrono o por la persona que SEMAXSA haya designado, y a rendir informes cada vez que le sea requerido.

TERCERA: CLÁUSULA DE CONFIDENCIALIDAD Y COMPROMISO DEL TRABAJADOR: Toda información que el trabajador obtenga del patrono, de la empresa, de compañeros de trabajo, de clientes o de cualquier otra persona individual o jurídica, relacionada directa o indirectamente con la empresa, divulgada o no divulgada, le será suministrada y será recibida por él bajo garantía de confidencia, por lo que será retenida y clasificada como confidencial, exclusiva, reservada u otra equivalente, y en el

caso de información no divulgada susceptible de ser transmitida a terceros, tendrá la calidad de secreto empresarial. Dicha información la recibe y la conoce con el único y exclusivo propósito del adecuado desempeño de su cargo y funciones dentro de la

	EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA S.A.				CÓDIGO
	Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina	Nómina		Fecha de	
		Creación:	16	11	08
	Procedimiento:	Modificación:			
Reclutamiento y Selección del Personal	Versión No.		1.	0	12/12

empresa. En tal virtud, durante la vigencia de su contrato de trabajo con la empresa y aún después de terminado el mismo, toda la alcudados necesarios para el manejo confidencial de la misma.

CUARTA: JORNADA DE TRABAJO: La jornada de trabajo y descansos, se debe contemplar lo establecido por los artículos 88 al 137 del Decreto No. 14-41, Código de Trabajo, y queda sujeto al Reglamento que Determina los Trabajos no Sujetos a las Limitaciones de la Jornada Ordinaria de Trabajo contemplado dentro de dicho decreto. La jornada podrá ser modificada en cualquier momento por el patrono, atendiendo a las necesidades de la empresa. El salario será pagado en efectivo cada _____ en base a las normas presupuestales de la empresa en las oficinas centrales de la misma, o bien si así lo decide el empleado, acreditándolo a la cuenta de depósitos monetarios que el designe para beneficio del trabajador. Se pacta expresamente entre patrono y trabajador que no se otorgan ventajas económicas como remuneración a la prestación de sus servicios. Los pagos que se establecieren en un momento dado como pago de transporte, viáticos o cualesquiera otros pagos de gastos por motivo de alguna diligencia del trabajo a cargo del empleado, no serán considerados como ventajas económicas. Adicionalmente, el trabajador devengará el monto de doscientos cincuenta quetzales exactos (Q.250.00) mensuales, en concepto de bonificación incentivo (Decreto 78-89 del Congreso de la República y sus reformas).

SEXTA: El presente contrato se suscribe en la ciudad de Guatemala, el día _____ del mes de _____ en tres ejemplares, uno para cada una de las partes y uno que el patrono remitirá al Departamento administrativo de trabajo.
Observaciones: _____

Firma o impresión dactilar del trabajador

Firma o impresión dactilar del patrono

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.					CÓDIGO MPN-002
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina		Nómina	Fecha de		
		Creación:	16	11	08
Procedimiento:		Modificación:			
Inducción y Capacitación del Personal		Versión No.	1.	0	No. Hojas 1/4

I. OBJETIVO

Definir el procedimiento adecuado para la inducción y capacitación del personal, y de esta forma lograr eficiencia en el desempeño de las actividades dentro de la empresa, tanto del personal administrativo como de los agentes de seguridad, así como informarles sobre sus obligaciones, la misión, visión y objetivos de la empresa.

II. ALCANCE

El presente procedimiento comprende desde el momento que el aspirante es seleccionado para ocupar el puesto, hasta que se cumplen los dos meses de prueba y se confirma la contratación.

III. POLÍTICAS DE CONTROL

- La administración es la responsable de elaborar los planes de inducción para el personal de nuevo ingreso, mostrándole la descripción de su puesto.
- Se debe proporcionar al personal nuevo inducción por lo menos durante una semana e ir evaluando su desarrollo.
- La inducción y capacitación de los agentes de seguridad se basa en el uso de armas de fuego, como revolver y escopeta, radio, atención al cliente, reglas de cortesía, moral y ética.
- La inducción y capacitación del personal se debe basar en las actividades que se desempeñan en cada departamento.
- Se debe evaluar a todo empleado de nuevo ingreso después de concluida la capacitación para poder confirmar su contratación.

Elaborado Por:	Revisado Por:	Autorizado Por:
Analista (16-11-08)	Administrador (20-11-08)	Presidente de J.D. (01-12-08)

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.					CÓDIGO MPN-002
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina		Nómina	Fecha de		
		Creación:	16	11	08
Procedimiento:		Modificación:			
Inducción y Capacitación del Personal		Versión No.	1.	0	No. Hojas 2/4

IV. PUNTOS DE CONTROL

- Seleccionar el programa adecuado de capacitación.
- Realizar evaluación al personal durante las primeras cuatro semanas consecutivas, teniendo que ser éstas satisfactorias para ser contratado.

V. GLOSARIO

- **Descripción del puesto:** Son todas la responsabilidades y actividades que tiene que realizar el empleado en su puesto de trabajo.

Elaborado Por:	Revisado Por:	Autorizado Por:
Analista (16-11-08)	Administrador (20-11-08)	Presidente de J.D. (01-12-08)

		EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.			
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina		Nómina	Fecha de		CÓDIGO MPN-002
Procedimiento: Inducción y Capacitación del Personal		Creación:	16	11 08	
		Modificación:			No. Hojas
		Versión No.	1.	0	3/4

VI. DESCRIPCIÓN Y DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

Área Responsable	Actividades	Descripción del Procedimiento	Formatos Utilizados
Recursos Humanos		1. El encargado de contratación informa a los departamentos que solicitaron la nueva contratación sobre el nuevo empleado.	
Operaciones Administración Ventas		2. El jefe inmediato realiza presentación del nuevo empleado a los compañeros con los que mantendrá relaciones laborales.	
Operaciones Administración Ventas		3. El jefe inmediato proporciona al empleado por escrito los procedimientos, deberes y obligaciones del puesto.	
Operaciones Administración Ventas		4. El jefe inmediato selecciona el programa adecuado de capacitación.	
Operaciones Administración Ventas		5. El encargado de capacitar envía memorándum al personal designado para enterarlo de la fecha y hora de la capacitación.	
Operaciones Administración Ventas		6. El encargado de capacitar realiza la evaluación del personal capacitado.	Anexo-4
Operaciones Administración Ventas		7. Si las evaluaciones son negativas durante las primeras cuatro semanas consecutivas, el empleado no es confirmado.	
Operaciones Administración Ventas		8. Si las evaluaciones son positivas después de dos meses, el empleado es confirmado para el puesto	

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.					CÓDIGO MPN-002
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina		Nómina	Fecha de		
		Creación:	16	11	08
Procedimiento:		Modificación:			
Inducción y Capacitación del Personal		Versión No.	1.	0	No. Hojas 4/4

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A. 4ta. Calle 21-91 zona 7 de Mixco Tel. 2345-6789	ANEXO - 4
---	------------------

Nombre del Empleado:			
Puesto que desempeña:		Fecha de Evaluación:	
Responsable de la evaluación:			
Al evaluar el desempeño de los empleados en su tarea actual, se le exhorta a utilizar libremente la Sección de comentarios			
1. Conocimiento del trabajo y capacidades pedagógicas.	Necesita guía o Instrucciones	Ha requerido conocimiento de su trabajo	Tiene muy buenos Conocimientos del Trabajo
	Comentarios:		
2. Iniciativa, capacidad para crear, desarrollar ideas y para planificar adecuadamente en el proceso de sus actividades.	Le falta imaginación	Satisface los requisitos necesarios.	Es extraordinariamente ingenioso.
	Comentarios:		
3. Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales.	Necesita mucha supervisión	Es estable y trabaja de buena manera	Es muy buen trabajador.
	Comentarios:		
4. Relaciones Interpersonales con las personas dentro de la empresa, clientes y atención al público.	Necesita mejorar	Satisface con regularidad.	Mantiene siempre una buena relación
	Comentarios:		

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.				CÓDIGO
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina	Nómina	Fecha de		
Procedimiento:	Creación:	17	11	08
Elaboración de Informes de Asistencia	Modificación:			
	Versión No.	1.	0	No. Hojas 1/5

I. OBJETIVO

Garantizar la eficiente elaboración de informes de asistencia para obtener información real sobre las asistencias y ausencias del personal, evitando la posibilidad de contabilizar horas a personas que no han hecho acto de presencia u omitir horas extras laboradas, lo que repercutirá en el momento de preparar la nómina y planilla, lo que ocasiona gastos a la empresa o molestia entre los empleados.

II. ALCANCE

El procedimiento inicia en el momento en que el empleado ingresa a su puesto de trabajo y firma, hasta en el momento que los informes son registrados por contabilidad.

III. POLÍTICAS DE CONTROL

- Todo empleado de la empresa debe firmar el libro de asistencias tanto en la hora de entrada como en la salida, de lo contrario si se omite una de las dos firmas, se hará por entendido que no se presentó a trabajar.
- Los agentes de seguridad deberán firmar un libro de asistencias y se verificará por medio de visitas de los supervisores de operaciones o por medio de llamadas telefónicas al lugar de trabajo.
- Por la falta de firmar el libro de asistencias, el empleado será sancionado y se le enviará memorándum de llamada de atención, que se le adjuntará a su expediente.

Elaborado Por:	Revisado Por:	Autorizado Por:
Analista (17-11-08)	Administrador (21-11-08)	Presidente de J.D. (01-12-08)

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.					CÓDIGO MPN-003
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina	Nómina	Fecha de			
	Creación:	17	11	08	No. Hojas 2/5
Procedimiento:	Modificación:				
Elaboración de Informes de Asistencia		Versión No.	1.	0	

IV. PUNTOS DE CONTROL

- Efectuar supervisión de asistencia, acudiendo al puesto de trabajo o por vía telefónica.
- Realizar informe semanal de la asistencia, boletas de sanción o boletas de horas extras.

V. GLOSARIO

- **Libro de asistencias:** Es el libro donde todo empleado debe firmar a la hora en que entra a su puesto de trabajo y a la hora que sale de él.
- **Boleta de sanción:** Es una boleta donde se deja evidencia por escrito, de la falta de asistencia del personal, la cual se envía a contabilidad para su descuento en la nómina o planilla.
- **Boleta de horas extras:** Es una boleta donde se deja evidencia por escrito de horas laboradas de más, correspondientes a su jornada, por lo que se envía a contabilidad para su registro en la nómina o planilla y su respectivo pago.

Elaborado Por:	Revisado Por:	Autorizado Por:
Analista (17-11-08)	Administrador (21-11-08)	Presidente de J.D. (01-12-08)

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.					CÓDIGO MPN-003
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina		Nómina	Fecha de		
		Creación:	17	11	08
Procedimiento:		Modificación:			
Elaboración de Informes de Asistencia		Versión No.	1.	0	No. Hojas 3/5

VI. DESCRIPCIÓN Y DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

Área Responsable	Actividades	Descripción del Procedimiento	Formatos Utilizados
Operaciones Administración Ventas		1. Los empleados firman el libro de asistencia, tanto a la hora de entrada como de salida.	Infa-001
Operaciones		2. Los supervisores acuden a los puestos de trabajo o por vía telefónica, para verificar la asistencia de los agentes.	
Operaciones		3. Los supervisores realizan informe semanal de la asistencia.	
Operaciones		4. Los supervisores revisan si existen faltas de asistencia.	
Operaciones		5. Los supervisores realizan boleta de Sanción y se envía a Contabilidad.	BS-001
Operaciones		6. Los supervisores revisan si existen horas extras.	
Operaciones		7. Los supervisores realizan boleta de Horas Extras y se envía a Contabilidad.	BHE-001
Operaciones		8. Los supervisores envían los informes y boletas al departamento de Contabilidad para su registro y elaboración de la nómina y planillas.	
Contabilidad		9. El auxiliar Contable Registra la información de asistencia.	

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.						CÓDIGO MPN-003
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina			Nómina	Fecha de		
Procedimiento:			Creación:	17	11	08
Elaboración de Informes de Asistencia			Modificación:			
Versión No.				1.	0	No. Hojas 4/5

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A. 4ta. Calle 21-91 zona 7 de Mixco Tel. 2345-6789			Infa-001
Código del empleado:			
Nombre:			
Puesto:			
Mes:			
Día	Semana del:		al:
	Entrada		Salida
Lunes	Hora Firma	Hora Firma	
Martes	Hora Firma	Hora Firma	
Miercoles	Hora Firma	Hora Firma	
Jueves	Hora Firma	Hora Firma	
Viernes	Hora Firma	Hora Firma	
Sabado	Hora Firma	Hora Firma	
Domingo	Hora Firma	Hora Firma	

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.				CÓDIGO
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina	Nómina	Fecha de		
Procedimiento:	Creación:	17	11	08
Anticipos a Empleados	Modificación:			
	Versión No.	1.	0	No. Hojas 1/4

I. OBJETIVO

Garantizar el correcto procedimiento para la autorización de anticipos a los empleados de la empresa.

II. ALCANCE

El procedimiento inicia con la solicitud del empleado de un anticipo, hasta la entrega del monto correspondiente y su registro en contabilidad.

III. POLÍTICAS DE CONTROL

- Los agentes de seguridad pueden disponer como anticipo el monto correspondiente a las horas extras laboradas inmediatas.
- El empleado solamente puede pedir anticipo, llenando la solicitud correspondiente.
- El encargado de caja chica debe llenar las formas preimpresas respectivas con su duplicado.
- El empleado para poder solicitar anticipos debe de tener por lo menos dos meses laborando para la empresa.
- Por ningún motivo se otorgarán préstamos a los empleados de la empresa, únicamente anticipos sobre sueldos.

IV. PUNTOS DE CONTROL

- El empleado debe llenar la solicitud correspondiente de anticipo a empleados.

Elaborado Por:	Revisado Por:	Autorizado Por:
Analista (17-11-08)	Administrador (21-11-08)	Presidente de J.D. (01-12-08)

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.						CÓDIGO
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina			Nómina		Fecha de	
Procedimiento:			Creación:	17	11	08
Anticipos a Empleados			Modificación:			MPN-004
			Versión No.	1.	0	No. Hojas 2/4

- El encargado de caja chica debe llenar la forma preimpresa del anticipo con su respectivo duplicado.
- Evaluar si procede la solicitud al anticipo.

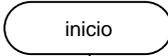
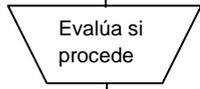
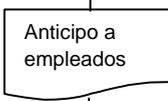
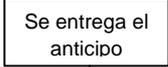
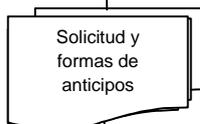
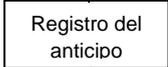
V. GLOSARIO

- **Fondo de caja chica:** Es el fondo y cuenta asignada para realizar gastos menores en beneficio de la empresa.
- **Forma de anticipo a empleados:** Documento que contiene los requisitos para documentar los anticipos otorgados a los empleados.
- **Solicitud de anticipo a empleados:** Documento por el cual se documenta los anticipos solicitados por el empleado.

Elaborado Por:	Revisado Por:	Autorizado Por:
Analista (17-11-08)	Administrador (21-11-08)	Presidente de J.D. (01-12-08)

		EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.			CÓDIGO
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno		Nómina	Fecha de		
de Egresos - Nómina		Creación:	17	11	08
Procedimiento:		Modificación:			
Anticipos a Empleados		Versión No.	1.	0	No. Hojas
					3/4

V. DESCRIPCIÓN Y DIAGRAMA DEL PROCESO

Área Responsable	Actividades	Descripción del Procedimiento	Formatos Utilizados
Contabilidad			
Contabilidad		1. El empleado llena solicitud de anticipo al encargado de caja chica.	C001
Contabilidad		2. El encargado de caja chica evalúa si procede el anticipo.	
Contabilidad		3. El encargado de caja chica llena la forma preimpresa con su respectivo duplicado	C001
Contabilidad		4. El encargado de caja chica procede a entregar el monto correspondiente.	
Contabilidad		5. El encargado de caja chica envía los documentos de soporte del anticipo al auxiliar de contabilidad.	
Contabilidad		6. El asistente de contabilidad registra el anticipo al empleado.	
			

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.					CÓDIGO	
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina			Nómina	Fecha de		
Procedimiento:			Creación:	17	11	08
Anticipos a Empleados			Modificación:			
			Versión No.	1.	0	No. Hojas 4/4

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A. 4ta. Calle 21-91 zona 7 de Mixco Tel. 2345-6789		Forma C001
Departamento:		
Nombre del empleado:		
Por Q.		
Cantidad en Letras:		
Vale Correspondiente al mes de:		
Fecha:		
Firma del Interesado		Vo. Bo. Director Administrativo
A: Encargado de Caja Chica y/o Bancos		
SIRVASE ENTREGAR LA CANTIDAD ARRIBA MENCIONADA A:		
QUIEN OCUPA EL PUESTO DE:		
POR CONCEPTO DE ANTICIPO SOBRE SUELDOS		
Firma de Recibido por el empleado		Firma Contabilidad Revisión Posterior
INSTRUCCIONES: a) El número de este formulario debe de consignarse en el cheque que se emite o en el vale de caja chica. b) Debe emitirse un duplicado. c) El original quedará en custodia del encargado de caja chica. d) El duplicado debe enviarse al Departamento de Contabilidad.		

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.					CÓDIGO MPN-005
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina	Nómina	Fecha de			
	Procedimiento:	Creación:	17	11	08
Elaboración y Pago de Nómina y Planilla	Modificación:				No. Hojas 1/7
	Versión No.		1.	0	

I. OBJETIVO

Establecer un procedimiento adecuado para el control del pago de los sueldos y salarios a los empleados de la empresa, proporcionar una seguridad razonable de que los datos y gastos por concepto de sueldos y salarios, son reales y que no se está pagando de más a los empleados, lo que repercute en la obtención y presentación de información financiera confiable y oportuna.

II. ALCANCE

Este procedimiento comprende desde la elaboración de la nómina y planilla, hasta el pago al empleado de la empresa, así como el resguardo de los documentos de soporte.

III. POLÍTICAS DE CONTROL

- Elaborar la nómina y planilla con cinco días de anticipación a la fecha de pago.
- Es responsabilidad del asistente contable actualizar el libro de salarios, posteriormente a la autorización de la nómina y planilla.
- Entregar la nómina y planilla autorizada al encargado de la emisión de cheques, con tres días anticipados al pago a los empleados.
- Remunerar al empleado de acuerdo a las leyes vigentes.
- La nómina y planilla deben tener la firma y fecha de elaborado, revisado y autorizado.
- Previo a la entrega del cheque, el empleado debe firmar la boleta de pago.
- El cajero es responsable de la custodia de los cheques no cobrados.
- Los cheques no reclamados en el término de quince días son anulados.

Elaborado Por:	Revisado Por:	Autorizado Por:
Analista (17-11-08)	Administrador (21-11-08)	Presidente de J.D. (01-12-08)

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.				CÓDIGO	
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos – Nómina		Nómina	Fecha de		
Procedimiento:		Creación:	17	11	08
Elaboración y Pago de Nómina y Planilla		Modificación:			
		Versión No.	1.	0	No. Hojas 2/7

- Los cheques de sueldos y salarios se entregan personalmente, sin embargo, por enfermedad o por casos fortuitos, se entregará a un familiar del empleado que presente constancia médica u otras constancias, adicionalmente una carta de solicitud firmada por el empleado y administrador.
- Toda disminución o incremento de sueldos por cambio de puesto debe ser autorizado por el administrador y presidente de la Junta Directiva de la empresa.
- Es responsabilidad del asistente contable encargado de las nóminas y planillas, exigir a los empleados que devenguen más de Q.36,000.00 anuales, las declaraciones juradas proyectadas y definitivas ante el patrono, para realizar las retenciones del ISR como reintegro del mismo.
- Se deben realizar comparaciones de nóminas y planillas, y preparar informes sobre las diferencias entre el período actual y el anterior.
- El contador general deberá revisar los cheques elaborados por el asistente contable para detectar errores.
- No se emitirá cheque de pago de nóminas y planillas, sin la documentación correspondiente.

IV. PUNTOS DE CONTROL

- El Contador General verifica la nómina elaborada para evitar cualquier defraudación a la empresa.
- El Administrador autoriza la nómina y planilla, y el pago de los sueldos y salarios.

Elaborado Por:	Revisado Por:	Autorizado Por:
Analista (17-11-08)	Administrador (21-11-08)	Presidente de J.D. (01-12-08)

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.				CÓDIGO	
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina		Nómina	Fecha de		
		Creación:	17	11	08
Procedimiento:		Modificación:			
Elaboración y Pago de Nómina y Planilla		Versión No.	1.	0	No. Hojas 3/7

- Se realizan comparaciones de nóminas y planillas, y prepara informes sobre las diferencias.

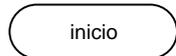
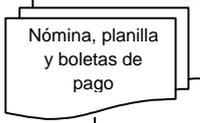
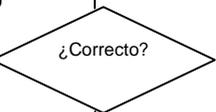
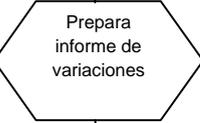
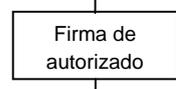
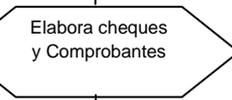
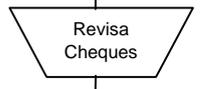
V. GLOSARIO

- **Nómina de sueldos:** Listado general de los trabajadores de toda empresa comercial, de servicios, industrial, etcétera, en donde dichos trabajadores reciben sueldo por mes o por quincena.
- **Planilla de salario:** Listado general de los trabajadores que devengan su salario diariamente, por jornal, por día, a destajo o por tarea realizada. El pago de la planilla puede ser de una o dos semanas.
- **Libro de salarios:** Libro autorizado por el Ministerio de Trabajo, para registro de las nóminas y pagos de los empleados de acuerdo a las disposiciones legales.

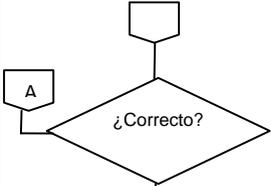
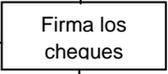
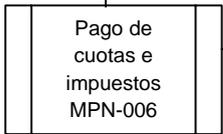
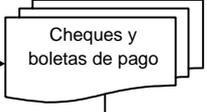
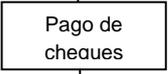
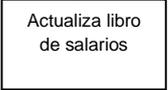
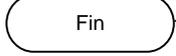
Elaborado Por:	Revisado Por:	Autorizado Por:
Analista (17-11-08)	Administrador (21-11-08)	Presidente de J.D. (01-12-08)

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.					CÓDIGO MPN-005
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina		Nómina	Fecha de		
		Creación:	17	11	08
Procedimiento:		Modificación:			
Elaboración y Pago de Nómina y Planilla		Versión No.	1.	0	No. Hojas 4/7

VI. DESCRIPCIÓN Y DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

Área Responsable	Actividades	Descripción del Procedimiento	Formatos Utilizados
Contabilidad			
Contabilidad		1. El asistente contable prepara nómina y planilla, aplicando los descuentos correspondientes y boletas de pago.	NOM-001 PLA-001 BPAG-001
Contabilidad		2. El asistente contable entrega al Contador General la nómina y planilla para su respectiva revisión.	BPAG-001 NOM-001 PLA-001
Contabilidad		3. El Contador General revisa la nómina, planilla y memorándum de aumentos, previo a emitir autorización.	NOM-001 PLA-001 BPAG-001
Contabilidad		4. ¿Nómina correcta? SI: Firma de autorizado. Ver paso 6. NO: Solicita corrección y regresa paso 1.	
Contabilidad		5. El Contador General prepara informe sobre las variaciones existentes entre las nóminas y planillas del período en curso con el período anterior y envía al administrador.	
Administración		6. El administrador firma de autorizado para que proceda al pago de impuestos, cuentas laborales y patronales.	
Contabilidad		7. El asistente contable elabora los cheques y comprobantes de pago.	BPAG-001
Contabilidad		8. El contador general revisa los cheques.	
		Van	

		EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.			CÓDIGO MPN-005
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina		Nómina	Fecha de		
		Creación:	17	11	08
Procedimiento:		Modificación:			
Elaboración y Pago de Nómina y Planilla		Versión No.	1.	0	No. Hojas 5/7

Área Responsable	Actividades	Descripción del Procedimiento	Formatos Utilizados
Contabilidad		<p>Vienen</p> <p>9. ¿Cheque Correcto? Si: Envía al administrador. Ver paso 10. No: Regresa cheque al asistente contable. Paso 7.</p>	
Administración		<p>10. El administrador autoriza y firma los cheques.</p>	
Contabilidad		<p>11. El asistente contable realiza informe de los impuestos e inicia procedimiento de pago de cuotas laborales y patronales.</p>	
Contabilidad		<p>12. El Contador general entrega los cheques y boletas de pago al cajero.</p>	BPAG-001
Contabilidad		<p>13. El cajero entrega cheques a empleados, solicitando firma de recibido y resguarda los cheques no reclamados.</p>	
Contabilidad		<p>14. El cajero devuelve al asistente contable la nómina y planilla, así como los cheques no reclamados para su resguardo.</p>	NOM-001 PLA-001
Contabilidad		<p>15. El asistente contable recibe nómina y planilla y actualiza el libro de salarios.</p>	NOM-001 PLA-001
Contabilidad		<p>16. El asistente contable archiva correlativamente la nómina y planilla mensual pagada.</p>	
			

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.										CÓDIGO MPN-005	
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina						Nómina		Fecha de			
Procedimiento:						Creación:		17	11	08	No. Hojas 6/7
Elaboración y Pago de Nómina y Planilla						Modificación:		Versión No.		1. 0	

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A. 4ta. Calle 21-91 zona 7 de Mixco Tel. 2345-6789										Forma Pla-001					
Planilla de salarios del _____ al _____															
No.	Nombre	Días Laborados	Salario Ordinario	No. De Horas Extras	Valor de Horas Extras	Salario Extraordi.	Bonificación Incentivo	Otros	Total Devengado	Descuentos			Salario Líquido	No. De Cheque	Firma
										IGSS	ISR	Anticipos Otros			
Totales															
Hecho por: _____ Asistente Contable			Revisado por: _____ Contador General			Autorizado por: _____ Administrador			Fecha: _____						

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA 4ta. Calle 21-91 zona 7 de Mixco Tel. 2345-6789		BPAG-001
BOLETA DE PAGO		
Lugar y Fecha:		
Nombre del Empleado:		
Áreas:		
Cargo que ocupa:		
(+) Sueldo Base	Q.	
(+) Horas Extras	Q.	
(+) Bonificación	Q.	
(-) IGSS Laboral	Q.	
(-) ISR Retenido	Q.	
(-) Anticipo a Empleados	Q.	
(-) Otros	Q.	
(=) Líquido a reibir	Q.	
Firma del Empleado		

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.							CÓDIGO		
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina				Nómina		Fecha de		MPN-005	
				Creación:		17	11		08
Procedimiento:				Modificación:					7/7
Elaboración y Pago de Nómina y Planilla				Versión No.		1. 0			

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A. 4ta. Calle 21-91 zona 7 de Mixco Tel. 2345-6789						FORMA NOM-001						
Nómina de Sueldos del:						al						
No.	Nombre	Cargo	Sueldo Base	Bonificación	Horas Extras	Descuentos				Líquido a Recibir	No. De Cheque	Firma de Recibido
						IGSS	ISR	Anticipos	Otros			
Totales												
Hecho por: _____			Revisado por: _____			Autorizado por: _____						
Asistente Contable			Contador General			Administrador						
Fecha: _____			Fecha: _____			Fecha: _____						

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.					CÓDIGO MPN-006
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina	Nómina	Fecha de			
	Procedimiento:	Creación:	18	11	08
Pago de Cuotas Laborales y Patronales	Modificación:				1/6
	Versión No.	1. 0			

I. OBJETIVO

Definir un procedimiento para controlar el pago de las cuotas laborales y patronales de la empresa, al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social para que éste sea correcto y dentro del tiempo debido.

II. ALCANCE

Comprende desde que el encargado de las nóminas y planillas determine las cuotas laborales y patronales a pagar, hasta la cancelación respectiva.

III. POLÍTICAS DE CONTROL

- Las cuotas laborales y patronales se cancelan al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social en los primeros 20 días del mes inmediato siguiente.
- Se puede adquirir un cheque de caja en los bancos del sistema a nombre del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, para cancelar dichas cuotas.
- Es responsabilidad del asistente contable encargado de las nóminas y planillas, entregar la planilla y recibo del IGSS antes del vencimiento del pago.

IV. PUNTOS DE CONTROL

- El Contador General revisa cálculo de las cuotas patronales y laborales de acuerdo a los porcentajes establecidos, así como su cancelación para evitar sanciones y multas.

Elaborado Por:	Revisado Por:	Autorizado Por:
Analista (18-11-08)	Administrador (22-11-08)	Presidente de J.D. (01-12-08)

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.					CÓDIGO MPN-006
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina	Nómina	Fecha de			
	Creación:	18	11	08	No. Hojas 2/6
Procedimiento:	Modificación:				
Pago de Cuotas Laborales y Patronales		Versión No.	1.	0	

V. GLOSARIO

- **IGSS:** Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

- **INTECAP:** Instituto Técnico de Capacitación.

- **IRTRA:** Instituto de Recreación para los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala.

- **Cuota patronal:** Cuota que paga el patrono al IGSS de acuerdo al porcentaje legal.

- **Cuota laboral:** Cuota que paga el empleado al IGSS de acuerdo al porcentaje legal.

- **Cheque de caja:** También conocido como Cheque de Gerencia, según el Código de Comercio, Decreto 2-70, lo reconoce como un título de crédito de carácter no transferible, por lo tanto, no será negociable y mucho menos emitido al portador, este documento garantiza al beneficiario los fondos monetarios contenidos en el mismo.

Elaborado Por:	Revisado Por:	Autorizado Por:
Analista (18-11-08)	Administrador (22-11-08)	Presidente de J.D. (01-12-08)

		EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.			CÓDIGO
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina		Nómina	Fecha de		
		Creación:	18	11	08
Procedimiento:		Modificación:			
Pago de Cuotas Laborales y Patronales		Versión No.	1.	0	No. Hojas 3/6

VI. DESCRIPCIÓN Y DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

Área Responsable	Actividades	Descripción del Procedimiento	Formatos Utilizados
Contabilidad		1. El asistente Contable prepara planilla de IGSS y recibo de pago de las cuotas laborales y patronales, de acuerdo a la nómina y planilla autorizada.	Anexo-5 Anexo-6
Contabilidad		2. El asistente Contable traslada planilla del IGSS, adjuntando recibo de pago al Contador General para su verificación.	Anexo-5 Anexo-6
Contabilidad		3. El Contador General verifica previo al registro de cuotas patronales por pagar en el sistema contable. No: Solicita modificaciones, regresa paso 1 Si: Continúa con paso 4	
Contabilidad		4. El Contador General elabora solicitud y autorización de pago, para cancelar las cuotas laborales y patronales al IGSS.	
Contabilidad		5. El asistente contable traslada solicitud y autorización de pago, recibo y planilla del IGSS al administrador para su aprobación.	Anexo-5 Anexo-6
Administración		6. El administrador firma de autorizado, la solicitud de pago y entrega al asistente contable para la cancelación de las cuotas por pagar dentro del plazo establecido por el IGSS.	
Contabilidad		7. El Contador general solicita cancelación de las cuotas y se elabora cheque.	
		Van	

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.					CÓDIGO MPN-006
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina		Nómina	Fecha de		
		Creación:	18	11	08
Procedimiento:		Modificación:			
Pago de Cuotas Laborales y Patronales		Versión No.	1.	0	No. Hojas 4/6

Área Responsable	Actividades	Descripción del Procedimiento	Formatos Utilizados
Contabilidad	<pre> graph TD Start([Inicio]) --> Cheque[Cheque] Cheque --> Firma[Firma el Cheque] Firma --> Pago[Realiza pago de las cuotas] Pago --> Valida[Valida registro de pago de cuotas] Valida --> Archivo[/Archivo/] Archivo --> Fin([Fin]) </pre>	<p>Vienen</p> <p>8. El asistente contable envía el cheque al administrador para que lo firme.</p> <p>9. El administrador firma el cheque y lo envía al asistente contable.</p> <p>10. El asistente contable cancela las cuotas laborales y patronales, adjunta el formulario y cheque para enviarlo a las cajas fiscales o banco autorizado.</p> <p>11. El Contador General valida registro contable en el sistema y verifica recibo certificado por el banco, como evidencia de la cancelación de las cuotas.</p> <p>12. Asistente contable resguarda documentos cancelados en el archivo contable.</p>	

	EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.				
	Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina	Nómina	Fecha de		CÓDIGO MPN-006
		Creación:	18	11	
	Procedimiento:	Modificación:			No. Hojas
	Pago de Cuotas Laborales y Patronales	Versión No.	1.	0	5/6

ANEXO - 5

	EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.				
	Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina	Nómina	Fecha de		CÓDIGO MPN-006
		Creación:	18	11	
	Procedimiento:	Modificación:			No. Hojas
	Pago de Cuotas Laborales y Patronales	Versión No.	1.	0	6/6

ANEXO - 6

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.					CÓDIGO MPN-007
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina	Nómina	Fecha de			
	Procedimiento:	Creación:	18	11	08
Liquidación de Empleados	Modificación:				1/6
	Versión No.	1. 0			

I. OBJETIVO

Determinar un procedimiento para la cancelación del contrato de trabajo de los empleados de la empresa.

II. ALCANCE

Este procedimiento inicia con la preparación y cálculo de las prestaciones laborales a pagar, hasta la cancelación de la liquidación y expediente laboral.

III. POLÍTICAS DE CONTROL

- El área jurídica es responsable de la elaboración de finiquitos para la liquidación de los empleados de la empresa.
- Si el contrato de trabajo concluye por razón de despido injustificado o por causa justa que faculte al empleado para dar por terminada la relación laboral, se deberá cancelar el 100% de sus prestaciones laborales de acuerdo a las leyes establecidas (Bono 14, Aguinaldo, vacaciones e indemnización).
- Cuando el empleado dé por terminada su relación laboral sin causa justa o atendiendo a su voluntad dando el aviso correspondiente o cuando el contrato de trabajo termine por causas justas que faculten a la empresa, ésta cancelará el 100% de sus prestaciones laborales a excepción de la indemnización.
- El Asistente contable encargado de las nóminas y planillas debe cerrar los expedientes laborales de los empleados despedidos y excluirlos de la nómina o planilla correspondiente.

Elaborado Por:	Revisado Por:	Autorizado Por:
Analista (18-11-08)	Administrador (22-11-08)	Presidente de J.D. (01-12-08)

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.					CÓDIGO		
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina			Nómina			Fecha de	
Procedimiento:			Creación:	18	11	08	MPN-007
Liquidación de Empleados			Modificación:				
			Versión No.	1.	0		2/6

- El administrador será el único funcionario autorizado para realizar el despido por medio de un memorándum laboral.

IV. PUNTOS DE CONTROL

- El Contador General revisa en cada nómina mensual que el personal de la empresa esté vigente, con la finalidad de verificar que no se incluyan empleados que ya fueron retirados o que no existan en la empresa.

V. GLOSARIO

- **Indemnización:** Resarcimiento económico al empleado por haber laborado durante un tiempo determinado en la empresa.
- **Expediente laboral:** Archivo que contiene información general del empleado como: curriculum vitae, solicitud de empleo, pruebas, resultado de la entrevista, cartas de recomendación, antecedentes penales y policíacos, contrato laboral, memorandos informativos de aumentos, disminución, adjudicación de cargos, suspensiones o constancias del IGSS.
- **Finiquito:** Documento formal en el cual la empresa liquida al empleado.

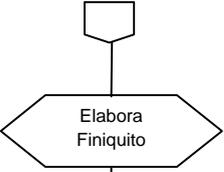
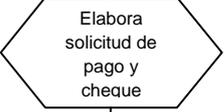
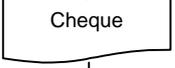
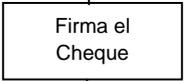
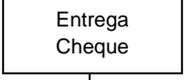
Elaborado Por:	Revisado Por:	Autorizado Por:
Analista (18-11-08)	Administrador (22-11-08)	Presidente de J.D. (01-12-08)

Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina		EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.			CÓDIGO MPN-007	
		Nómina	Fecha de			
Procedimiento:		Creación:	18	11	08	No. Hojas 3/6
Liquidación de Empleados		Modificación:				
		Versión No.	1.	0		

VI. DESCRIPCIÓN Y DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

Área Responsable	Actividades	Descripción del Procedimiento	Formatos Utilizados
Administración	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Det[Determinación de la liquidación] Det --> Motivo{¿Cuál es el motivo?} Motivo -- Renuncia --> Carta[Acepta carta de renuncia] Motivo -- Despido --> Memo{{Elabora Memorando}} Carta --> Memo Memo --> Calc[Cálculo Prestaciones Laborales] Calc --> Revisa[/Revisa Cálculo/] Revisa --> Correctas{¿Prestaciones correctas?} Correctas -- Si --> Fin[Fin] Correctas -- No --> Calc </pre>	<p>1. El administrador determina el motivo de la liquidación del empleado.</p> <p>2. ¿Cuál es el motivo de la liquidación laboral? Renuncia: Ver paso 3 Despido: Ver paso 5</p> <p>3. El administrador acepta las razones de la renuncia, firma carta y la traslada al asistente contable para que realice los cálculos respectivos de acuerdo a las leyes vigentes.</p> <p>4. El administrador elabora y entrega al asistente contable memorando de despido, para que proceda a realizar los cálculos respectivos de acuerdo a las leyes vigentes.</p> <p>5. El asistente contable determina y entrega al contador general hoja de cálculo de prestaciones laborales del empleado.</p> <p>6. El contador general revisa hoja de cálculos de las prestaciones previo al traslado al asistente jurídico, para elaboración del finiquito.</p> <p>7. ¿Prestaciones Correctas? Si: Firma de Vo. Bo. y traslada hoja para elaborar finiquito. Ver paso 8 No: Solicita correcciones y regresa al paso 5.</p>	Anexo-7
		Van	

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.					CÓDIGO MPN-007
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina		Nómina	Fecha de		
		Creación:	18	11	08
Procedimiento:		Modificación:			
Liquidación de Empleados		Versión No.	1.	0	No. Hojas 4/6

Área Responsable	Actividades	Descripción del Procedimiento	Formatos Utilizados
Área Jurídica		<p>Vienen</p> <p>8. El asistente jurídico elabora finiquito, con base a la hoja de cálculos de las prestaciones laborales aprobada y entrega al asistente contable.</p>	Anexo-8
Contabilidad		<p>9. El asistente contable realiza registro, solicita cancelación y elabora cheque.</p>	
Contabilidad		<p>10. El contador general revisa cheque y envía cheque al administrador para que lo firme.</p>	
Administración		<p>11. El administrador autoriza el pago, firma el cheque y lo envía al asistente contable.</p>	
Contabilidad Área Jurídica		<p>12. El asistente contable entrega el cheque al beneficiario en presencia del jefe Jurídico.</p>	
Contabilidad		<p>13. El asistente contable adjunta carta o memorando y copia de finiquito firmado, en el expediente del empleado, posteriormente archiva expediente en las carpetas de expedientes laborales no vigentes.</p>	Anexo-7 Anexo-8
			

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.					CÓDIGO		
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina			Nómina			Fecha de	
Procedimiento:			Creación:	18	11	08	MPN-007
Liquidación de Empleados			Modificación:				
			Versión No.	1.	0		5/6

ANEXO - 7

<p>EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA S.A. 4ta. Calle 21-91 zona 7 de Mixco Tel. 2345-6789</p> <p style="text-align: center;">Guatemala, xx de xxxxx de xxxx.</p> <p>Señor:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Estimado Señor</p> <p>Por este medio la Empresa de conformidad con lo establecido en los artículos 76 y 82 del Código de Trabajo, le notifica la decisión de dar por terminado su contrato de trabajo, a partir de hoy xxxxx de xxxxx de xxxx, fecha que deberá cesar efectivamente su actividad laboral. Se le reconocerán las prestaciones que de conformidad con la ley le corresponden.</p> <p>Atentamente</p> <p>Administrador</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Firma de entendido y aceptado:</td> </tr> <tr> <td>Fecha:</td> </tr> <tr> <td>Hora:</td> </tr> </table>	Firma de entendido y aceptado:	Fecha:	Hora:
Firma de entendido y aceptado:			
Fecha:			
Hora:			

EMPRESA SEGURIDAD MÁXIMA, S.A.					CÓDIGO MPN-007	
Manual de Normas y Procedimientos de Control Interno de Egresos - Nómina			Nómina	Fecha de		
Procedimiento: Liquidación de Empleados			Creación:	18	11	08
			Modificación:			
			Versión No.	1.	0	No. Hojas 6/6

ANEXO - 8

FINIQUITO LABORAL		
Yo _____ al concluir la relación de trabajo que me une con la Empresa Seguridad Máxima S.A., por este medio expresamente declaro		
a) Que durante el transcurso de la relación de trabajo me fueron total y completamente pagadas todas mis prestaciones ordinarias y extraordinarias.		
b) Que el día de hoy al finalizarse la relación laboral recibo a mi entera satisfacción las siguientes prestaciones laborales:		
Indemnización		
Del _____	al _____	Q. _____
Aguinaldo		
Del _____	al _____	Q. _____
Bonificación anual		
Del _____	al _____	Q. _____
Salario Ordinario		
Del _____	al _____	Q. _____
Bonificación incentivo Decreto 37-2001		
Del _____	al _____	Q. _____
Liquidado a recibir		
Cantidad en Letras Q. _____		
En consecuencia de haber sido pagado de todas las prestaciones laborales que de conformidad con la ley me corresponden, por este medio otorgo a la Empresa Seguridad Máxima S.A. el mas completo arreglo y eficaz finiquito laboral, declarando expresamente que no tengo reclamación de ninguna índole.		
Guatemala _____ de _____ de _____		
Firma de Conformidad No. De Cédula _____		

CONCLUSIONES

1. Las empresas que prestan servicio de agentes de seguridad privada, han proliferado en Guatemala debido a los altos índices de delincuencia que se registran, y por lo general, en la actualidad, este tipo de empresas se desarrollan a través de una administración rudimentaria y empírica, lo que genera muchos problemas en el desarrollo y eficiencia de la misma.
2. El control interno es de vital importancia en cualquier entidad, y aun cuando esté bien diseñado y sea operado, no puede garantizar el logro de los objetivos de la institución, por lo que sólo proporciona una seguridad razonable, en virtud de las limitaciones inherentes que puede tener, como: limitaciones de recursos, errores en aplicaciones, violaciones de control o juicios deliberados por parte de la administración.
3. El ciclo de egresos – nómina, es uno de los más importantes en las empresas de agentes de seguridad privada, pues la materia prima de éstas, lo representa el elemento humano, y de la administración del mismo, depende en gran medida el éxito o fracaso de la empresa, pues debe contar con el personal suficiente y adecuado para poder cubrir la demanda de servicios.
4. En respuesta a la hipótesis planteada en el plan de investigación, sobre la excesiva rotación del personal y la deficiente administración del mismo, que se observa en el ciclo de egresos – nómina de la empresa de agentes de seguridad privada analizada, se confirma a través de la presente investigación, lo que se origina por la falta de manuales de normas y procedimientos para el reclutamiento, contratación, promoción y despido del personal; por la falta de apropiada capacitación y evaluación del personal; inadecuada preparación de informes de asistencia; y la mala preparación, autorización, cálculo, control y pago de nóminas y planillas. Además, la excesiva rotación del personal por el abandono repentino de los puestos de trabajo es un problema propio de este tipo de empresas, y puede ser minimizada al máximo con el diseño de un manual de normas y procedimientos.

5. El diseño del control interno a través de un manual de normas y procedimientos propuesto en este trabajo, presenta un modelo distinto, que pretende colaborar en mejorar y optimizar los controles internos ya existentes en esta entidad, y constituye una herramienta de consulta y apoyo a los estudiantes de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría, y para las empresas que prestan servicio de agentes de seguridad privada.

RECOMENDACIONES

1. Debido a la importancia que tienen las empresas de servicio de agentes de seguridad, se hace necesario aplicar en la administración de este tipo de empresas, normas y procedimientos que se desarrollen adecuadamente, cumpliendo con leyes y reglamentos vigentes en Guatemala.
2. La administración de la entidad analizada debe proponer y promover las políticas de control interno, con todo el personal y fomentar su cumplimiento, así como realizar revisiones y verificaciones periódicas, que determinen si se están cumpliendo dichas políticas.
3. La empresa objeto de estudio debe prestar un especial cuidado en el ciclo egresos – nómina, por lo que se le recomienda aplicar normas y procedimientos señalados en este trabajo de tesis que permitan la eficiente administración del personal y, con esto evitar la alta rotación de personal que se observa en este tipo de empresas.
4. La administración de la empresa de servicio de agentes de seguridad, debe implementar para la administración de su personal, el diseño del manual de normas y procedimientos para el reclutamiento, contratación, promoción y despido del personal propuesto en el caso práctico del capítulo IV; llevar a cabo programas adecuados de capacitación y evaluación; implementar procedimientos adecuados de preparación de informes de asistencia y de preparación, autorización, cálculos, control y pago de nóminas y planillas. Además, como ya se concluyó que la excesiva rotación del personal por el abandono repentino de los puestos de trabajo es un problema propio de este tipo de empresas, se hace necesario para llevarlo a un índice de rotación del bajo o moderado, además de la implementación de un diseño de control interno, crear estímulos a los empleados, como por ejemplo: Pagar bonos por cierto tiempo laborado, beneficios laborales, etcétera.

BIBLIOGRAFÍA

1. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Enterprise Risk Management. - Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado COSO II ERM año 2004, Pág. 125.
2. Congreso De la República de Guatemala. – Código de Comercio. Decreto Número 2-70 y sus Reformas.
3. Congreso de la República de Guatemala. – Código de Trabajo, Decreto Número 14-41 y sus Reformas.
4. Congreso de la República de Guatemala. – Código Tributario, Decreto Número 6-91 y sus Reformas.
5. Congreso de la República de Guatemala. – Constitución Política de la República de Guatemala.
6. Congreso de la República de Guatemala. – Ley de Armas y Municiones, Decreto Número 39-89 y reformada por los decretos 46-89, 4-90, 74-90, 63-96, 115-96 y 15-2009.
7. Congreso de la República de Guatemala. – Ley de Bonificación Incentivo para el Sector Privado, Decreto Número 78-89 y sus Reformas.
8. Congreso de la República de Guatemala. – Ley de Empresas de Seguridad, Decreto Número 67-84.
9. Congreso de la República de Guatemala. – Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto Número 27-92 y sus Reformas.

10. Congreso de la República de Guatemala. – Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal de apoyo a los acuerdos de Paz, Decreto Número 19-04.
11. Congreso de la República de Guatemala. – Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto Número 26-92 y sus Reformas.
12. Congreso de la República de Guatemala. – Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto Número 73-2008.
13. Congreso de la República de Guatemala. – ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto Número 295 y sus Reformas.
14. Congreso de la República de Guatemala. – Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado, Decreto Número 76-78 y sus Reformas.
15. Congreso de la República de Guatemala. – Ley sobre Productos Financieros, Decreto Número 26-95 y sus Reformas.
16. Congreso de la República de Guatemala. - Reglamento de Trabajos no Sujetos a los Límites de la Jornada. Del decreto 14-41.
17. Coopers & Lybrand, (2003). – Los Nuevos Conceptos de Control Interno Informe COSO, - segunda edición, español. Editorial Díaz de Santos.
18. Dr. Fonseca Borja, René.-- Auditoría Interna, Un enfoque moderno de planificación, ejecución y control. Artes Gráficas Acrópolis – 2004. 596 p.
19. Iniciativa de Ley 2846, -- Ley de Servicios de Seguridad Privada.

20. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, -- Normas Internacionales de Auditoría Pronunciamientos Técnicos. – Emitidas por el Comité Internacional de Práctica de Auditoría. – edición 2007. – 1119 p.
21. Mueller Robert R. (2007). – COSO Enterprise Risk Management – Understanding the new Integrated ERM Framework, - Primera edición. – Editorial John Wiley & Sons, Inc.
22. Robledo, Cesar. – Técnicas y Proceso de la Investigación científica. Litografía Mercagraf. – Guatemala, enero 2000, 229 p.
23. Rodas de López, Iris. – Organización de Empresas / Iris Rodas de López y Gladis Rodas Santizo. – Guatemala: ediciones Zantmaró S.A., 1999. – 242 p.
24. Rojas Diaz, Walter Orlando. – Tesis Diseño de un Sistema de Control Interno en una Empresa de Repuestos Electrónicos. – Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. – Contador Público y Auditor. – Guatemala 2007, 171 p. – Cod. 7207-63 C.4.
25. Roldán de Morales Esperanza. – Recopilación de Auditoría por Ciclos / Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. – 1997. – 110 p. – (Colección Auditoría y Finanzas).
26. Ruano Torres, Mario René. – Tesis Auditoría por Ciclo de Transacciones aplicable en una Empresa Productora de Hule. – Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. – Contador Público y Auditor. – Guatemala 2001, 97 p. – Cod. 7201-20 C.4.
27. Universidad de San Carlos de Guatemala. – Facultad de Ciencias Económicas. – Escuela de Auditoría. - Material de Apoyo para las Pláticas de Orientación para la Elaboración de Tesis. Guatemala Febrero 2002, 67 p.

28. www.coso.org

29. www.gestiopolis.com

30. www.monografias.com