

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“DISEÑO DE CONTROLES PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA  
VENTA DE VACUNAS PARA USO VETERINARIO CON BASE A COSO III”**

TESIS

Presentada a la Honorable Junta Directiva de la  
Facultad de Ciencias Económicas

POR

**MARVIN ORLANDO GARCÍA QUIB**

Previo a conferírsele el Título de

**CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

En el Grado Académico de

**LICENCIADO**

Guatemala, Junio de 2014

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

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Vocal Segundo:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal Quinto:	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

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

AREA MATEMÁTICA-ESTADÍSTICA	Lic. José de Jesús Portillo Hernández
ÁREA CONTABILIDAD	Lic. Carlos Humberto Echeverría Guzmán
ÁREA AUDITORÍA	Lic. José Antonio Vielman

**PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Carlos Humberto Hernández Prado
Secretario:	Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales
Examinador:	Lic. Felipe Hernández Sincal

Guatemala, 06 de noviembre de 2013

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

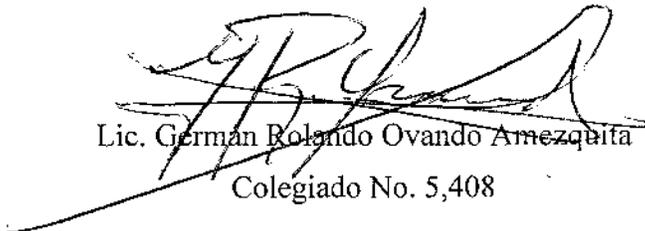
Presente

Señor Decano:

De conformidad con la designación para asesorar al Estudiante Marvin Orlando García Quib, en la preparación de su trabajo de tesis denominado **“DISEÑO DE CONTROLES PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA VENTA DE VACUNAS PARA USO VETERINARIO CON BASE A COSO III”** y de conformidad con la revisión efectuada, el trabajo cumple con los requisitos que el reglamento correspondiente establece.

Por lo tanto manifiesto por este medio que he cumplido con la labor asignada por dicha Decanatura y respetuosamente me permito solicitar al Señor Decano que el citado trabajo sea aceptado para su discusión en el examen privado de tesis del Estudiante Marvin Orlando García Quib, previo a obtener el título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado,

Atentamente,



Lic. German Rolando Ovando Amezcua

Colegiado No. 5,408



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

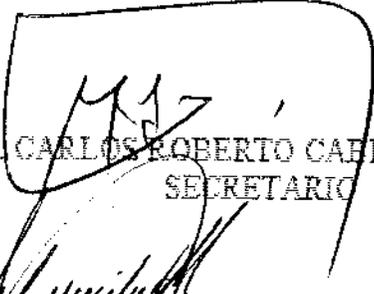
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

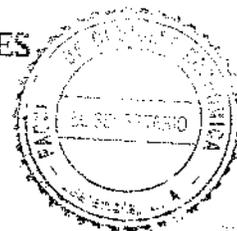
**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTISEIS DE MARZO DE DOS MIL CATORCE.**

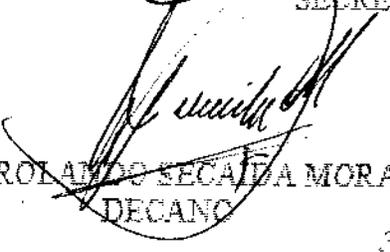
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 4-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de marzo de 2014, se conoció el Acta AUDITORIA 385-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de noviembre de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO DE CONTROLES PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA VENTA DE VACUNAS PARA USO VETERINARIO CON BASE A COSO III", que para su graduación profesional presentó el estudiante MARVIN ORLANDO GARCÍA QUIB, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

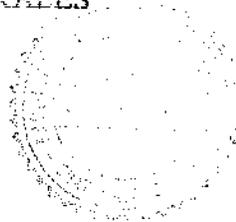
  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSÉ ROLANDO SECALZA MORALES  
DECANO

Smp.

*Angid*



## **ACTO QUE DEDICO**

### **A DIOS**

Por la vida y las personas que ha puesto en mi camino para darme sabiduría de enfrentar los problemas.

### **A MIS PADRES**

Carlos Humberto García Álvarez, y Luz Regina de García por sus consejos y por enseñarme que con esfuerzo y perseverancia y humildad todo es posible.

### **A MI ESPOSA**

Claudia Lorena Ixtacuy del Pinal, por ser el motor que le da fortaleza a mi corazón.

### **A MIS HIJOS**

Christopher Alexander García Villagrán, Luis Diego García Ixtacuy, Carlo Alejandro García Ixtacuy, por su apoyo moral y con su amor me fortalecen a seguir luchando en el diario vivir.

### **A Mi HERMANA**

Gloria Esmeralda García Ordoñez, por ser fuente de inspiración en mis esfuerzos, brindándome su apoyo y amor fraternal.

### **A LA USAC**

Por ser la casa de estudios que me formó como profesional.

### **AGRADECIMIENTO ESPECIAL**

Lic. Germán Rolando Ovando Amezcuita, Lic. MSc. Albaro Joel Girón Barahona, Lic. José de Jesús Portillo Hernández, Lic. Edgar Quiche, gracias por su excelente profesionalismo, apoyo, consejos, orientación y tiempo brindado.

## ÍNDICE

<b>Introducción</b>	<b>i</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA VENTA DE VACUNAS PARA USO VETERINARIO</b>	<b>1</b>
1. Origen de empresas veterinarias en Guatemala	2
2. Primeros Veterinarios en Guatemala	2
Fundación del Colegio:	3
2.1 Cadena de frío, para la conservación de las vacunas	3
2.2 Características propias de la Vacuna	3
3. Objetivos en general	4
4. Marco legal	4
5. Permisos y licencias sanitarias	5
6. Régimen afecto a impuestos	5
Cuadro a impuestos afectos según RTU	6
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>CONTROL INTERNO</b>	
2.1 Generalidades	7
2.1.1 Características del control	7
2.1.2 Fases del proceso de control	8
2.1.3 Tipos de Control	8
2.2 Control Interno	9
2.3 Objetivos del control interno	9
2.4 Evaluación del control interno	10
2.4.1 Etapas de evaluación del control interno	10
2.4.2 Métodos de evaluación del control interno	11
2.4.2.1 Descriptivas narrativas	11

2.4.2.2 Cuestionarios	11
2.4.2.3 Diagramas de flujo o flujo-gramas	12
2.5 Riesgos del control interno	12
2.5.1 Riesgo Inherente	12
2.5.2 Riesgo de Control	13
2.5.3 Riesgo de Detección	13
2.6 Marco de referencia técnica para el diseño de control interno	14
2.6.1 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna	14
2.6.2 Enfoque COSO-ERM	17
2.6.2.1 COSO I –Internal Control-Integrated Framework-(Marco integrado de Control Interno)	17
2.6.2.2 Ambiente de Control	18
2.6.2.3. Establecimiento de objetivos	19
2.6.2.4 Identificación de eventos	20
2.6.2.5 Evaluación de riesgos	21
2.6.2.6 Respuesta a los riesgos	21
2.6.2.7 Actividades de control	23
2.6.2.8 Información y Comunicación	24
2.6.2.9 Supervisión	25
2.7 COSO II –Enterprise Risk Management – Integrated Framework- ERM (Marco Integrado de la Administración del Riesgo Empresarial)	26
2.8 Componentes del control interno según COSO ERM (Marco integrado de la administración del riesgo empresarial)	27
2.8.1 Ambiente Interno	27
2.8.2 Establecimiento de objetivos	28
2.8.3 Identificación de eventos	28
2.8.4 Evaluación de riesgos	29
2.8.5 Respuesta al riesgo	29
2.8.6 Actividades de control	29

2.8.7 Información y comunicación	30
2.8.8 Supervisión o Monitoreo	30
<b>CAPÍTULO III</b>	
COSO III (Pequeñas y Medianas Empresas)	31
3.1 Evaluación del control interno según método COSO III (PYMES)	31
3.1.1 Definición	32
3.1.2 Consideraciones:	32
3.1.3 Al igual que modelo COSO I consta de 5 componentes:	32
3.1.4 Características de las empresas más pequeñas	32
3.2 Definición de los componentes del modelo de control interno de COSO III	
3.2.1 Entorno de control	33
3.2.2 Evaluación de riesgos	37
3.2.3 Actividades de control	40
3.2.4 Información y comunicación	43
3.2.5 Supervisión	45
3.3 El marco COSO y el papel del auditor	47
3.5 Responsabilidades externas del control interno	50
3.6 Normas aplicables en el trabajo del auditor para el diseño de un sistema de control basado en COSO III (PYMES)	51
3.6.1. NIA 210-Acuerdo de los términos del encargado de Auditoría	
3.6.2 NIA 265- Comunicación de deficiencias en el control interno a los responsables Del gobierno y la dirección de la entidad	
3.6.3 NIA 315- Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material Mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno.	
3.6.4 NIA 330- Respuestas del auditor a los riesgos valorados	52
3.6.5 Marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna	
3.6.6 Normas de ética para graduados en Contaduría Pública y Auditoría, Federación Internacional de Contadores Públicos (IFAC)	53
3.6.7 Gestión de Riesgos	54

3.6.8 Metodología del Contador Público y Auditor	55
--	----

#### **CAPÍTULO IV**

“DISEÑO DE CONTROLES PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA VENTA DE VACUNAS PARA USO VETERINARIO CON BASE A COSO III”	58
---	----

#### **CASO PRÁCTICO**

I. Carta Introdutoria	60
II. Servicios de diseño de controles	61
III. Valor de nuestros servicios	63
Carta de aceptación del cliente	64
Evaluación de la empresa	65
Narrativa de la Organización Administrativa	67
Cuestionario de Control Interno	69
Diagnóstico el Curador, S.A.	76
IV. Informes	
Informe sobre la Efectividad del Control Interno existente (Debilidades y Recomendaciones)	89
Carta a la Gerencia	94
Manual y Procedimiento de Caja Chica	96
Manual y Procedimiento de Inventario	115
Manual y Procedimiento de Viáticos	124
Procedimiento de Compras	142
Procedimientos de Gastos y Gastos Generales	153
Conclusiones	
Recomendaciones	
Referencias Bibliográficas	

## INTRODUCCIÓN

Siendo el proceso contable fundamental, para el Contador Público y Auditor, es de vital importancia el diseño de controles con el afán de resguardar los activos de las empresas.

El Contador Público y Auditor debe mantener una constante actualización en cuanto la implementación de controles, que incluye el análisis y diseño; esto le permite conocer las empresas y por ende mejorar su productividad, actualmente la empresa moderna para lograr crecer, prosperar, debe tener a su disposición controles internos eficaces, oportunos y confiables.

Este trabajo ha sido desarrollado en 4 capítulos, los cuales tiene la siguiente secuencia:

Capítulo I Presenta una breve historia sobre las empresas que se dedican a la venta de vacunas veterinarias y como fueron los orígenes de los primeros veterinarios en Guatemala.

Capítulo II Cómo el control interno fue evolucionando cada vez, más, por la necesidad de llevar un mejor control interno en las empresas, sin embargo, se da el caso de empresas que tenían debilidades y reportaban fraudes corporativos, por ello la necesidad de que surgiera una normativa a nivel internacional llamada COSO I, pero ésta era más enfocada al fraude y error en general, posteriormente surge el COSO II, que era continuación mejorándolo aún más con la diferencia, que era para corporaciones o empresas grandes con varias sucursales.

Capítulo III El capítulo anterior indica de la evolución del COSO, pero enfocado a grandes empresas con la necesidad de cubrir pequeñas y medianas empresas surge, el COSO III (PYMES) el cual tiene 5 componentes, 20 principios y 76 atributos que da la guía adecuada para llevar un mejor y eficaz control interno, sin embargo, esto no garantiza que la empresa sea más productiva, pero es coadyuvante a tener información más fidedigna.

Capítulo IV Caso Práctico: Se realizaron diseños de control interno, para ello se presenta una carta de introducción, una propuesta, la aceptación de parte de la empresa, evaluación como se encuentra la empresa, informe de auditor independiente, manuales y procedimientos de caja chica, inventarios, viáticos, compras - gastos y gastos generales. Con estos procedimientos se trata de dar un mejor apoyo a la empresa, para que sus operaciones sean más eficientes y puedan dar una mejor información a la empresa para toma de decisiones.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y bibliografía que ha sido consultada, para el desarrollo del presente trabajo.

# CAPÍTULO I

## EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA VENTA DE VACUNAS PARA USO VETERINARIO

Entre las empresas que se dedican a la venta de vacunas para uso veterinario, entre otras se encuentran las siguientes:

1. Hospital de Mascotas S.A. "San Juan Roosevelt"
2. La semilla, S.A.
3. Acuario Arrecife.
4. Talabartería el Imán.
5. Maldonado Carlos
6. Laboratorios Lavet-Labipharm

### **Filosofía:**

"Porque la salud de tu mascota es el aspecto más importante, todos nuestros programas están enfocados al bienestar general de nuestros pacientes. Brindamos un servicio profesional para su comodidad y tranquilidad". (17.1)

### **Misión**

"Brindarle amor y alivio a las mascotas para la satisfacción de sus propietarios". (17.1)

## **Visión**

“Mantener el liderazgo en atención de emergencias, posicionándonos como número uno en consulta externa y hospitalización de mascotas contando con el mejor equipo humano y de diagnóstico”. (17.1)

## **2. ORIGEN DE EMPRESAS VETERINARIAS EN GUATEMALA**

### **2.1 Primeros Veterinarios en Guatemala,**

“Los primeros veterinarios provienen de Europa”. (20:1)

- Manuel padilla (1940) graduado en Lyon, Francia.
- Emilio Estrada (1942), graduado en Canadá.
- José María Arias Gutiérrez. Costarricense, graduado en Lyon, Francia.
- En 1945 vinieron a Guatemala 18 Médicos veterinarios contratados en Colombia solamente el Dr. Vladimir Kubes y el Dr. Fernando Arribas Mayner, español, graduado en Madrid España, permanecieron en Guatemala hasta el día de su muerte.
- En el año de 1946, guatemaltecos, graduados en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); siendo ellos: Dr. Mariano Cruz Aguilar y Dr. Francisco Rodas Calderón.
- En el año de 1950 otros profesionales guatemaltecos arriban al país:
- Jorge Castañeda Paganini y Carlos Rodas Calderón.
- Graduados en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

## **Fundación del Colegio de Veterinarios de Guatemala:**

El Colegio de Médicos veterinarios y Zootecnistas de Guatemala fue fundado por decisión del **CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO** en Acta No. 736, punto Décimo Segundo, del día 08 de octubre de 1960 mandando a inscribir el Colegio, y a publicar los estatutos en el diario Oficial, habiéndose publicado en el Diario oficial el 15 de Octubre de 1960.

### **2.1 Cadena de frío, para la conservación de las vacunas:**

La cadena de frío es el proceso que permite mantener la capacidad inmunizante de una vacuna desde su elaboración hasta su administración mediante su conservación a la temperatura idónea (entre +2 grados y + 8 grados C) en todo momento, el almacenamiento, mantenimiento, transporte y conservación de las vacunas deben reunir unas condiciones adecuadas.

### **2.2 Características propias de la Vacuna:**

“Las vacunas son productos biológicos termolábiles que se deben conservar entre +2 grados C y + 8 grados C. Temperaturas superiores pueden producir pérdida de actividad (con efecto acumulativo), inactivación (irreversible), no cambios de aspecto (necesidad de controles). Ciertas vacunas son más sensibles que otras al calor. Cuando la vacuna pierde su eficacia, el hecho de colocarla en el frigorífico o en el congelador no le devuelve su eficacia.” (21:1)

“A una temperatura dada, la velocidad a la que cae la potencia depende en gran medida de factores tales como la naturaleza de los estabilizantes, las cepas de las vacunas, la humedad residual y la técnica de liofilización.” (21:1)

“La pérdida de potencia es variable y depende los umbrales de temperatura alcanzados así como el tiempo de permanencia de las vacunas expuestas a dichas temperaturas”. (21:1)

### **3. OBJETIVOS EN GENERAL**

Prestar un servicio eficaz y rápido con los mejores precios del mercado, por esa razón se pone todo el empeño en conseguir lo mejor para su empresa, proyecto o mascota.

Sólo se trabaja con las mejores marcas y laboratorios, esto unido a la calidad de nuestra atención y servicio, hace que la empresa sea única en Guatemala.

### **4. MARCO LEGAL**

Las empresas veterinarias son comercios que generan ingresos, según el Código de Comercio, Artículo 2-70, el cual se modificó en Artículo 368 Reforma 7 Artículo 1 Decreto No. 40-99 del Congreso de la República, que los comerciantes deben llevar contabilidad en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble y usando principios de contabilidad generalmente aceptados. Para tal efecto deberán llevar los siguientes libros:

- Libro Inventarios
- Libro Diario o de Primera Entrada
- Libro Mayor o Centralizador
- Libro de Estados Financieros.

Decreto No. 27-92 del Congreso de la República, toda entidad debe llevar un Libro de Compras y otro de Ventas

Las sociedades mercantiles deben llevar libros de Actas.

Todos los libros mencionados deben ser autorizados, por el Registro Mercantil y habilitados por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), a excepción del libro de compras y el de Ventas que solo deben ser habilitados.

Si las empresas veterinarias son Sociedades Anónimas éstas debe contar con:

Patente de Comercio

Patente de Empresa

RTU (adjunto diseño propio cuadro a impuestos afectos)

Algunas se encuentran certificadas bajo las más altas normas de calidad como lo son ISO-9001.

Dto. 10-2012 del Congreso de la República. (forma de tributación de impuestos)

## **5. PERMISOS Y LICENCIAS SANITARIAS**

Ministerio de Salud otorga una licencia de registro sanitario, acuerdo gubernativo No. 712-99

## **6. REGIMÉN AFECTO A IMPUESTOS**

Organización Legal: Sociedad Anónima

Actividad Económica: compra y venta de vacunas veterinarias

Sistema Inventario: Promedio ponderado.

Según Dto. 10-2012 las empresas S.A. existen solo dos métodos el pago del impuesto por medio de abonos trimestrales o pago directo, Una copia del RTU, si está al 31% y si es pago directo al 6% y quitando algunos que no está afecto como los pagos trimestrales.

### Cuadro a impuestos afectos según RTU

Impuesto Afiliado	RTU	Nombre de la Obligación	Sistema Contable: Metodo de la devengado		Forma de Calcular
	Regimén		Formulario No.	Frecuencia de Pago	
ISR	sobre Utilidades	Declaración Jurada y pago Mensual	133	Pagos Mensuales	% Definido sobre la Base de la Renta Bruta
ISR	sobre Utilidades	Declaración Jurada y pago Trimestral	136	Pagos Trimestrales	Renta Imponible Trimestral X 31 %, 31 %, sobre Renta Imponible o bien x el pago directo 6 % Mensual
ISR	sobre Utilidades	Declaración Jurada y pago Anual	146	Pago Anual	Informe de saldos de inventarios
ISR	sobre Utilidades	Informe Semestral de Saldos de Inventarios	139	Presentación Semestral	Diferencia entre IVA cobrado e IVA pagado tasa 12%
Iva Dom.	General	Iva persona Jurídica	215	Pagos Mensuales	Diferencia entre IVA cobrado e IVA pagado tasa 12%
Iva Dom.	General	Iva operaciones locales persona Jurídica	223	Pagos Mensuales	10% Sobre pago o acreditamiento de intereses
Financieros	Retenciones	Pago impuesto sobre productos financieros	106	Frecuencia No Definida	
Inmuebles	No Exento	Pago trimestral impuesto único sobre inmuebles	900	Pagos Trimestrales	
Vehiculos	Circulación de Vehículos	Pago anual de circulación de vehículos	401	Pago Anual	
Retenciones IVA	Retención IVA	Presentación de declaración de retenciones de iva	221	Pagos Mensuales	Presentación dentro de los primeros 15 días Hábiles del mes inmediato siguiente al que se declara
Retenciones IVA	Agente de Retención IVA	Retención de iva	222	Frecuencia No Definida	% indicado en las Disposiciones legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria
De Solidaridad	Impuesto de Solidaridad acreditable a ISR	Pagos trimestrales	160	Pagos Trimestrales	Base imponible x tipo Impositivo Artículo 8 de la ley del Impuesto de Solidaridad
<b>Nombre Comercial      Domicilio Comercial</b> Guatemala, Guatemala					

## CAPÍTULO II

### CONTROL INTERNO

#### 2.1 Generalidades

El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, esto puede dificultar su comprensión dentro de una organización. Algunos interpretan el Control Interno como los pasos que se dan en una empresa para evitar el fraude, tanto por malversación de activos como por presentación de informes financieros fraudulentos.

Otros reconocen la importancia del Control Interno para la prevención del fraude debido a que consideran que desempeña un papel importante en este apartado, pero además garantiza el control de la fabricación y otros procesos dentro de una compañía; además de darle cumplimiento a las leyes y normas a las cuales está sujeta toda empresa.

##### 2.1.1 Características del control

El control interno debe ser funcional, eficiente y económico, para que permita determinar que los resultados obtenidos se ajusten a los proyectados. Cualquier sistema de control para que contribuya con los resultados esperados, debe poseer las características mínimas que a continuación se describen:

- a) **Oportuno:** Se refiere a que detecte las fallas o irregularidades en el momento oportuno, de tal manera que las personas involucradas puedan tomar las medidas correctivas y los daños se minimicen.
- b) **Económico:** En función de que la pérdida que logra evitar, es superior al costo de mantenimiento del sistema de control, es decir, que genere un mayor beneficio que el costo de implantarlos.
- c) **Ubicación estratégica:** Los controles se establecerán en ciertas operaciones o áreas claves, y deben funcionar con eficiencia, para que la unidad o la organización logre el éxito esperado.
- d) **Flexible:** El control se debe adaptar a las circunstancias de un momento determinado. En caso que el control no tenga esta característica, se convertiría en un instrumento deficiente, inútil y hasta imposible de aplicar.
- e) **Continuo:** El sistema de control debe aplicarse de forma constante, no de forma eventual, para evitar que entre cada intervalo de tiempo sucedan imprevistos.

### 2.1.2 Fases del proceso de control

El control se aplica en tres etapas básicas en cada una de las distintas funciones y áreas de la organización, estas son:

- a) **Establecimiento de estándares:** En esta etapa del proceso de control, se establecen las normas, políticas y procedimientos, para el funcionamiento operativo de la organización, las cuales sirven de referencia para medir el desempeño de la misma.
- b) **Medición y evaluación de los resultados:** Se refiere a que en esta etapa, se comparan los resultados obtenidos con los proyectados o presupuestados, con el propósito de obtener conclusiones con respecto a los logros obtenidos y deseados.
- c) **Ejecución de correcciones:** En esta fase del proceso de control, se evalúan y se miden las consecuencias de los errores o desviaciones encontradas, para plantear las posibles soluciones y ejecutar la más oportuna.

### 2.1.3 Tipos de Control

Para el desarrollo de las actividades en una empresa, la administración puede implantar controles antes de que se realicen, mientras se desarrollan, o después que finalizan. Estos tipos de controles se describen a continuación:

- a) **Pre-control preventivo:** Son aquellos que se dan antes de que ocurra la acción o hecho administrativo. Dentro de estos controles podemos mencionar el presupuesto de recursos materiales o financieros, los cuales dan cierta garantía de que los recursos requeridos, estén disponibles cuando se necesiten.
- b) **Control Directivo:** Estos se aplican en el momento que se realizan las operaciones, para que permitan hacer las correcciones si se detectara irregularidades en el proceso de la acción.
- c) **Post-control:** Son los controles aplicados después de la acción o hecho administrativo. Tienen como objetivo determinar las causas de cierta desviación respecto a las políticas o normas, aplicándose los correctivos para mejorar actividades futuras. Un ejemplo de un instrumento de control posterior está representado por los estados financieros.

## 2.2 CONTROL INTERNO

El control interno es “el proceso diseñado, implementado y mantenido por las autoridades de la entidad, dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera. La eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.”(9:264)

El propósito fundamental de la aplicación del control interno es que las empresas puedan satisfacer sus necesidades de seguridad y protección de sus activos; con su aplicación, también pueden lograr la ejecución adecuada de sus actividades, y el cumplimiento de las normas y políticas que regulan las funciones de directivos y empleados.

## 2.3 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Se diseña, implementa y mantiene con el fin de responder a los riesgos de negocio identificados, que amenazan la consecución de cualquiera de los objetivos de la empresa referidos a:

- La fiabilidad de la información financiera de la entidad
- La eficacia y la eficiencia de sus operaciones y
- El cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias
- Establecer la seguridad y protección de los activos de la empresa.
- Establecer y hacer cumplir normas, políticas y procedimientos que regulan las actividades de la empresa.

Además, el diseño y la implementación de un control interno que permita la eficiencia y confiabilidad de las operaciones contables, debe orientarse al logro de los siguientes objetivos específicos:

- a) **Objetivos de autorización:** Todas las operaciones se realizarán con la debida autorización de funcionarios competentes de la empresa.
- b) **Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones:** Todas las operaciones deben registrarse para:

- Facilitar la preparación de estados financieros de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera.
  - Brindar información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.
- c) **Objetivos de salvaguarda física:** Para evitar pérdidas, la utilización o disposición de los activos solo debe permitirse de acuerdo con autorización de funcionarios competentes de la empresa.
- d) **Objetivos de verificación y evaluación:** Deberá compararse periódicamente los registros contables con las existencias físicas, y se tomara las medidas oportunas en caso de presentarse diferencias.

## 2.4 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

La evaluación del control interno consiste en el estudio que el auditor debe efectuar de los elementos del control interno de una entidad, mediante un proceso de obtención de información respecto a la organización y al cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos establecidos por la administración.

La información requerida normalmente se obtiene a través de entrevistas con el personal de la empresa, y puede ser anotada por el auditor en forma de respuestas a un cuestionario, memorándum narrativo, diagramas de flujo, o cualquier otra forma que convenga a las necesidades o preferencias del auditor.

### 2.4.1 Etapas de evaluación del control interno

El auditor para proceder a evaluar el control interno deberá seguir un proceso que incluye las siguientes etapas:

- a) **Estudio preliminar:** Se hace al iniciar la auditoría para que el auditor se familiarice con el negocio del cliente, su sistema de control interno contable y de la organización, que le permitan identificar condiciones y problemas que pudieran ser encontrados durante la auditoría.
- b) **Evaluación preliminar:** Se hace sobre la efectividad de los controles implantados para cada operación o actividad, con el fin de determinar: el grado de confianza que va a tener en los controles, seleccionando adecuadamente los procedimientos de auditoría,

para probar la validez de los saldos; la naturaleza, oportuna y alcance de los procedimientos para probar que los controles están funcionando adecuadamente.

- c) **Pruebas de cumplimiento:** Cuando en la evaluación preliminar se concluye que ciertos elementos del control interno son efectivos y se desea confiar en ellos, se desarrollan las pruebas de cumplimiento, para asegurar que todo ha funcionado en forma correcta en el período examinado.
- d) **Evaluación final:** Basado en los resultados de las pruebas de cumplimiento, el auditor hará la evaluación final del grado de confianza que pueda tener en los controles establecidos. Si el resultado de las pruebas confirma que los elementos de control han funcionado como se pretende, la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría, para comprobar la validez de los saldos, serán los mismos que efectuó al realizar la evaluación preliminar.

## **2.4.2 Métodos de evaluación del control interno**

La evaluación del control interno la podrá hacer el auditor a través de descripciones narrativas, cuestionarios especiales y diagramas de flujo, según las circunstancias, o se aplicará una combinación de los mismos, como una forma de documentar y evidenciar la evaluación.

### **2.4.2.1 Descriptivas narrativas**

Consiste en explicar por escrito y detalladamente, las rutinas establecidas en la ejecución de las operaciones o aspectos específicos del control interno. Normalmente este método es utilizado conjuntamente con el de gráficos, con el propósito de entender este último de mejor forma, ya que solo los gráficos muchas veces no se entienden, haciendo indispensable su interpretación de manera descriptiva.

### **2.4.2.2 Cuestionarios**

Consiste en una serie de preguntas elaboradas previamente y separadas por áreas de operación. Estas preguntas deben ser redactadas en forma clara y sencilla para que sean fácilmente comprendidas por las personas a las que se les solicita las respondan.

Los cuestionarios deben ser preparados técnicamente para lograr que las respuestas obtenidas sean útiles y no estén mal orientadas. Generalmente una respuesta negativa señala la existencia de una deficiencia de control.

### **2.4.2.3 Diagramas de flujo o flujo-gramas**

Son la representación gráfica de la secuencia de las operaciones de un área o departamento de la empresa. Esa secuencia gráfica es el orden cronológico que se sigue en cada actividad u operación; provee facilidad de verificación visual de los movimientos que se desarrollan en una operación, y permite captar fácilmente su desarrollo.

## **2.5 RIESGOS DEL CONTROL INTERNO**

El riesgo es aquello que puede limitar a una organización a alcanzar sus objetivos. Típicamente los riesgos no son eliminados, simplemente se reducen a niveles aceptables para administrarlos. El riesgo puede ser considerado como una combinación entre la posibilidad de la existencia de errores significativos o irregularidades y el hecho de que los mismos no sean descubiertos por los procedimientos de control interno de la entidad. Los errores o irregularidades son fuentes potenciales de discrepancia de registro, falsedad y omisión de datos, por consiguiente, información sustancialmente incorrecta.

### **2.5.1 Riesgo Inherente**

“Es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otras cuentas o clases asumiendo que no hubo controles internos relacionados”. (6:82)

Consiste en la posibilidad de que en el proceso contable ocurran errores sustanciales antes de considerar la efectividad de los sistemas de control. Se deben considerar tres factores importantes para la evaluación del riesgo inherente como lo es la naturaleza de la empresa como está compuesta y los sistemas contables de información, además al momento de

realizar la planeación de una auditoría se deben de considerar los siguientes factores de riesgo inherente como lo son los generales, de operación, de la industria y los factores del trabajo. La responsabilidad de identificar y suministrar los riesgos, corresponde a los diferentes niveles de la organización.

### **2.5.2 Riesgo de Control**

“Es el riesgo que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de una cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no se han prevenido, detectado o corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno”. (6:83)

Este representa el riesgo de que el sistema de control interno establecido por la administración incluyendo el departamento de cumplimiento, no puedan evitar o detectar errores o irregularidades significativas en forma oportuna. Para que un sistema de control sea efectivo debe de ocuparse de los riesgos inherentes percibidos, incorporar una segregación de funciones apropiadas y poseer un alto grado de cumplimiento.

### **2.5.3 Riesgo de Detección**

“Es el riesgo que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten que podrían ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agregan con representaciones erróneas en estos saldos o clases”. (6:83)

Este se debe a la posibilidad de que el proceso administrativo-contable contenga errores e irregularidades importantes y que los procedimientos de auditoría aplicados no lleguen a descubrirlos durante el proceso de la revisión. El riesgo de detección es cuando el auditor no detecta un error material en una afirmación de los estados financieros, también se puede decir que es una función de efectividad de un procedimiento de auditoría y de su aplicación por parte del auditor.

El origen de los factores del riesgo de detección se puede dividir en dos:

- **Riesgo de Análisis sustantivo**, el cual se debe a las incertidumbres que existen cuando el auditor no examina toda la evidencia disponible, por la posible ineficacia del procedimiento de auditoría en sí mismo, independientemente de lo bien que haya sido aplicado, además de las posibles deficiencias en la aplicación de los procedimientos de auditoría o en la evaluación de los hallazgos de auditoría, incluyendo el riesgo de presunciones erróneas, errores y conclusiones equivocadas.
- **Riesgo de Muestreo**, el cual es el riesgo de que una muestra seleccionada y examinada a fin de obtener conclusiones sobre el universo del cual se extrae, no sea una muestra representativa y como resultado se puede obtener una conclusión incorrecta sobre el universo.

## **2.6 MARCO DE REFERENCIA TÉCNICA PARA EL DISEÑO DE CONTROL INTERNO**

El Instituto de Auditores Internos (IIA, por sus siglas en inglés), es una asociación internacional dedicada al desarrollo profesional del auditor interno y la profesión de auditoría interna, Guatemala cuenta con representación de éste en el país a través del Instituto para el Desarrollo de Auditores Internos-I.D.E.A.S el cual cuenta con un intercambio de comunicación a nivel Latinoamericano y Español apoyándose mutuamente en la preparación de documentos de alto nivel técnico, utilizando los recursos y facilidades que hoy en día proporciona la tecnología.

### **2.6.1 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna**

Las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna son publicadas por el IIA, estas tienen como función definir los principios básicos para el ejercicio de la profesión. Dichas normas están clasificadas de la siguiente forma:

- **Normas sobre Atributos**, estas tratan las características de las organizaciones y los individuos que desarrollan actividades de auditoría interna.
- **Normas sobre el desempeño**, describen la naturaleza de las actividades de auditoría interna y proveen criterios de calidad con los que puede evaluarse la realización de estas.

- **Normas de Implantación**, a diferencia de las Normas anteriores que se aplican en su totalidad a todas las actividades de auditoría interna, las normas de implantación son aplicadas a determinado tipos de trabajo.

El propósito de las normas es: definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna tal como este debería ser, proveer un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna de valor añadido, establecer las bases para evaluar el desempeño de la auditoría interna y fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización.

Como parte fundamental para el diseño de controles internos se debe de considerar dentro de las Normas sobre Desempeño la Norma 2100 Naturaleza del Trabajo que define la actividad de auditoría interna como una evaluación y contribución a la mejora de los procesos de la gestión de riesgos, control y gobierno, al utilizar un enfoque sistemático y disciplinado.

El gobierno al que se refiere la Norma es la combinación de procesos y estructuras implantados por el Consejo de Administración para informar, dirigir, gestionar y vigilar las actividades de la organización con el fin de lograr sus objetivos.

Los propósitos que persigue la Norma 2100 son los siguientes:

- Una seguridad razonable de que los procesos estén funcionando de acuerdo con lo deseado y que permitan alcanzar los objetivos y metas de la organización.
- Recomendaciones para mejorar las operaciones de la organización.

Se consigue una seguridad razonable si se toman las acciones más eficaces con respecto al costo en las etapas de diseño e implementación, que permitan reducir riesgos y limitar las desviaciones a un nivel aceptable. Por esta razón, el proceso de diseño inicia con el establecimiento de objetivos y metas, además se debe de considerar seguidamente la conexión o interrelación de conceptos, partes, actividades y personas de manera que actúen conjuntamente para cumplir los objetivos y metas establecidos.

El consejo de administración o dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes, para proporcionar una seguridad razonable de que los objetivos y metas serán alcanzados.

La dirección igualmente establece y debe mantener una cultura de la organización, incluyendo un ambiente ético que entienda las exposiciones al riesgo e implemente estrategias de riesgo eficaces para manejarlas. Además la dirección debe realizar habitualmente sus objetivos y metas con el fin de revisar y de ser necesario modificar sus procesos, para que esto se adecúe a los cambios tanto internos como externos.

Las Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna en su glosario exponen el término Control de la siguiente forma: "Cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos". (4:11)

Los controles pueden ser de prevención (para evitar hechos no deseados), de detección (para detectar y corregir hechos no deseados que han ocurrido) o de dirección (para provocar o promover que sucedan hechos deseados). Se debe tener en cuenta que un Control Adecuado es el que está presente si la dirección ha planificado y organizado (diseñado) las operaciones de manera tal que proporcionen un aseguramiento razonable de que los objetivos y metas de la organización serán alcanzados de forma eficiente y económica.

La siguiente norma que el IIA emite dentro de la normas de Naturaleza del Trabajo y que debemos de considerar es la 2130 titulada de Control, menciona que la auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua.

Se puede concluir, para tener un adecuado sistema de control interno éste debe de alcanzar el plan de la organización, las medidas adoptadas de la compañía con el fin de tener una eficaz y eficiente operación de la empresa, para lograr la fiabilidad de la información financiera y la salvaguarda de los activos de la empresa así como el cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Por lo redactado anteriormente, el marco conceptual y las normas descritas, constituyen un marco de referencia, para organizar ese ambiente y estructura de control interno por medio del enfoque COSO como se describe a continuación.

## **2.6.2 Enfoque COSO-ERM**

El marco de referencia que se utilizará para exponer los elementos del control interno es el que se expone en la “Gestión de Riesgos Corporativos –Marco Integrado-”, denominado COSO-ERM, la firma internacional de auditoría PricewaterhouseCoopers lo define así: “La gestión de riesgos corporativos capacita a la dirección para identificar, evaluar y gestionar los riesgos en caso de incertidumbre y es esencial para la creación y conservación del valor. Dicha gestión es un proceso realizado por el consejo de administración, la dirección y demás personal de la entidad. Está diseñada para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad a gestionar los riesgos para que estén dentro de los niveles aceptados por ella, para facilitar seguridad razonable respecto al logro de sus objetivos.”

**(7:14)**

La gestión de riesgos está constituida por ocho componentes, los cuales se desarrollarán a continuación; estos componentes están relacionados entre sí, ya que integran el modo en que la dirección dirige la empresa, además del criterio para determinar si la gestión de riesgos corporativos es eficaz.

### **2.6.2.1 COSO I –Internal Control-Integrated Framework-(Marco integrado de Control Interno)**

Coso o Committe of Sponsoring Organizations (Comité de Organizaciones Patrocinadoras) creado por la Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting, es una organización voluntaria del sector privado, establecida en Estados Unidos y dedicada a proporcionar orientación al ámbito privado y gubernamental sobre aspectos de organización, control interno, gestión del riesgo, el fraude y la presentación de estados financieros.

Esta organización publicó en 1992 el Marco Integrado de Control Interno (COSO I), para ayudar a las empresas a mejorar sus sistemas de control interno, enfocados en el logro de sus objetivos.

**COSO I** es una herramienta que se compone de cinco elementos que facilitan las actividades de control interno en las empresas, sus componentes son:

- Ambiente de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y comunicación
- Supervisión.

#### **2.6.2.2 Ambiente de control**

El ambiente interno abarca el estilo de una organización, ya que influye en las conciencias de los empleados sobre el riesgo, este constituye la base de los demás componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Asimismo, incide en el diseño y funcionamiento de las actividades de control, los sistemas de información, de comunicación y en las actividades de supervisión.

Los factores del ambiente interno incluyen, la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, el riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal, así como la forma en que la dirección asigna la autoridad, responsabilidad, la organización y desarrollo de sus empleados.

La **filosofía de gestión de riesgos** de una entidad es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan como se contempla el riesgo en ella, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas.

El **riesgo aceptado**, es el volumen de riesgo, a un nivel amplio, que una entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor.

En una entidad el **consejo de administración** es una parte crítica del ambiente interno ya que influye de modo significativo en los elementos internos de la entidad. Es por eso que su

independencia, experiencia y la reputación de sus miembros además de su grado de implicación y supervisión en las actividades juegan un papel muy importante en la adecuación de sus acciones frente a la dirección.

**Integridad y valores éticos**, la estrategia, los objetivos de una entidad y la manera en que se ponen en práctica se basan en las preferencias, juicios de valor y estilos de gestión. La integridad en la dirección y su compromiso con los valores éticos influyen en dichas preferencias y juicios, las cuales se traducen en normas de conducta.

El **compromiso con la competencia** refleja los conocimientos y habilidades necesarias para realizar el cometido asignado. La dirección decidirá el nivel de realización de los cometidos, sopesando la estrategia y objetivos de la entidad respecto a sus planes de implantación y realización.

La **estructura organizativa** de una entidad proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades. Una estructura organizativa relevante incluye la definición de áreas claves de autoridad, responsabilidad y el establecimiento de líneas adecuadas para información.

**Asignación de autoridad y responsabilidad**, implica el punto hasta donde las personas y equipos están autorizados y animados a utilizar su iniciativa, para tratar los temas y resolver problemas, así como los límites de dicha autoridad.

### **2.6.2.3. Establecimiento de objetivos**

Los objetivos deben ser fijados en una escala estratégica y deben estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, estableciendo de esta manera una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Se debe considerar que tienen que existir primero los objetivos, para que la dirección pueda identificar y evaluar los riesgos que impidan su consecución y adoptar las medidas necesarias para gestionar estos últimos.

**Objetivos estratégicos**, la misión de una entidad establece en amplios términos lo que se aspira a alcanzar. Sea cual sea el término empleado, como “misión”, “visión” o “finalidad”,

es importante que la dirección con la supervisión del consejo establezca expresamente la razón de ser de la entidad en términos generales. La dirección será quien se fije los objetivos estratégicos, formulando la estrategia y establece los correspondientes objetivos operativos, de información y de cumplimiento para la organización.

Los **objetivos operativos**, se refieren a la eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad e influyen otros sub-objetivos orientados a mejorar ambas características mediante la movilización de la empresa hacia sus metas finales. Así mismo estos objetivos deben reflejar los entornos empresariales, sectorial y económico en los que actúa la entidad.

**Objetivos de información**, son aquellos cuya finalidad es proporcionar a la dirección información segura, completa y adecuada para la finalidad gestionada.

**Objetivos de cumplimiento**, están diseñados para la verificación y medición del cumplimiento con las regulaciones de carácter legal y formal tanto, de forma interna como externa, proporcionando en ese sentido a la dirección una herramienta, para el seguimiento de las actividades y apego a las normas aplicables.

#### **2.6.2.4 Identificación de eventos**

La dirección debe de identificar los eventos potenciales, si ocurren afectarán a la entidad, además debe determinar si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa, para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Existen dos tipos de eventos, los de impacto negativo que representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, los cuales la dirección debe de reconducir hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos.

La **distinción entre riesgos y oportunidades** se puede interpretar de la siguiente manera: un riesgo es la posibilidad de que ocurra un evento que afecte de modo adverso a la consecución de objetivos, por otro lado una oportunidad es la posibilidad de que ocurra un evento que afecte positivamente a la consecución de objetivos y la creación de valor.

### **2.6.2.5 Evaluación de riesgos**

Para la gestión de riesgos los riesgos son evaluados bajo una doble perspectiva: riesgo inherente y riesgo residual. La evaluación de estos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos.

El riesgo inherente es aquel que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.

El riesgo residual es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

Frecuentemente las palabras adquieren connotaciones más específicas y el concepto probabilidad puede indicar tanto la posibilidad de que ocurra cierto evento en términos cualitativos como alta, media y baja o derivados de otras escalas de medida o bien en términos cuantitativos como porcentaje, frecuencia y ocurrencia.

La relación entre los eventos y la probabilidad de ocurrencia debe considerarse de acuerdo a su impacto y el nivel de riesgo que combinados representan para la entidad, a pesar que un factor genere un evento inmaterial combinado con otro puede comprometer seriamente la entidad. Por lo que es importante tener en cuenta las posibles relaciones que pueden generarse o bien los eventos que se originen de esta relación.

Para conseguir un consenso sobre probabilidad e impacto usando técnicas cualitativas de evaluación, las entidades pueden aplicar el mismo enfoque que usan en la identificación de eventos, tales como las entrevistas y grupos de trabajo.

### **2.6.2.6 Respuesta a los riesgos**

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la Dirección determina como responder a ellos. Las respuestas a estos pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el resto.

Como se mencionaba en el párrafo anterior las respuestas a los riesgos se pueden clasificar en las siguientes categorías:

**Evitar**, supone salir de actividades que generen riesgos. Evitar el riesgo puede implicar el cese de una línea de producto, frenar la expansión hacia un nuevo mercado geográfico o la venta de una división.

**Reducir**, implicar llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez.

**Compartir**, la probabilidad o el impacto del riesgo se reducen trasladando o, de otro modo, compartir una parte del riesgo. Las técnicas comunes incluyen la contratación de seguros, la realización de operaciones de cobertura o la externalización de una actividad.

**Aceptar**, no se comprende ninguna acción que afecte a la probabilidad o el impacto del riesgo.

Al determinar la respuesta a los riesgos, la dirección debe tener en cuenta lo siguiente:

- Las respuestas sobre probabilidad e impacto deben estar alineadas con la tolerancia al riesgo de la entidad.
- El costo beneficio que representa cada respuesta a los distintos eventos y riesgos.
- La posibilidad de la consecución de los objetivos posteriores al tratamiento y respuesta al riesgo.

Adicional a lo anterior, la entidad debe considerar que siempre existirá un nivel de riesgo en cada actividad, el cual debe evaluarse de forma individual y como afecta en forma colectiva al riesgo aceptado por la entidad, al considerar los riesgos de forma ascendente: negocio, departamento o función y luego su director responsable desarrolla una evaluación de ellos.

### 2.6.2.7 Actividades de control

“Las actividades de control se dividen en políticas y procedimientos, entendiendo estos últimos como las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente a través de la aplicación de la tecnología y ayudar a asegurar que se lleven a cabo las respuestas de la Dirección los riesgos. Las actividades de control deben ser clasificadas por la naturaleza de los objetivos de la entidad con que están relacionadas, estas pueden ser: estrategia, operaciones, información y cumplimiento.” (7:17)

El establecimiento de actividades de control es posterior a las respuestas al riesgo, esto con la finalidad de asegurar que las respuestas a los riesgos son las adecuadas y oportunas.

Los tipos de actividades de control pueden ser:

- A) Revisiones a alto nivel
- B) Gestión directa de funciones o actividades
- C) Procesamiento de la información
- D) Controles físicos
- E) Indicadores de rendimiento
- F) Segregación de funciones

**Además**, es necesario que se cuente con controles que ayuden a verificar los sistemas de información, con la finalidad de proporcionar información objetiva y oportuna, para alcanzar y cumplir con los objetivos definidos en la organización. Estos controles se pueden agrupar de la siguiente manera:

- **Controles generales**, estos están sobre la gestión de la tecnología de información y su estructura, la gestión de seguridad y la adquisición desarrollo y mantenimiento del software.
- **Controles de aplicación**, estos se centran directamente en la integridad, exactitud, autorización y validez de la capacitación y procesamiento de datos.

### **2.6.2.8 Información y Comunicación**

La información pertinente se identifica, capta y comunica de forma oportuna para que permita tomar decisiones de igual manera y ajustar los controles y actividades de acuerdo a la situación o eventos que éste deleve.

Se debe considerar que la información procede de varias fuentes --internas y externas-- además de presentarse en forma cuantitativa y cualitativa; por lo que un reto para la Dirección será como procesar y depurar grandes volúmenes de datos para transformarla en información manejable y la vez útil en la toma de decisiones.

Los sistemas de información se pueden aprovechar como una ventaja estratégica para el negocio debido a que en la medida que cambien las necesidades del negocio estará avanzando la tecnología.

“Dada la creciente dependencia en sofisticados sistemas de información y en sistemas y procesos para la toma de decisiones automatizadas e impulsadas por los datos, es esencial la integridad de estos mismos. Unos datos inexactos pueden dar como resultado riesgos no identificados o pobres evaluaciones y decisiones empresariales equivocadas.” (7:22)

Por lo tanto la calidad de la información debe responder a los siguientes lineamientos:

- El contenido de la información tiene que ser adecuado, es decir, debe tener un nivel correcto de detalle.
- La información debe ser oportuna, estar disponible cuando se necesita y dentro de un plazo adecuado.
- La información debe estar actualizada, tener la última versión disponible.
- La información debe ser exacta, los datos deben ser correctos.
- El acceso a la información no debe ser complejo, las personas interesadas en consultarla o que la necesiten, debieran de obtenerla fácilmente.

Para concluir se debe de contar con una comunicación adecuada, no solo dentro de la entidad, sino también con el mundo exterior. Con canales de comunicación externos abiertos con los clientes y proveedores ya que ellos pueden aportar opiniones muy

significativas acerca del diseño y calidad de los productos o servicios, lo cual permite tratar las demandas o preferencias del cliente con constante evolución.

### **2.6.2.9 Supervisión**

La gestión de riesgos corporativos se supervisa revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo cual se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas.

El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá, fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente.

Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, es decir, al trasladar los temas más importantes a la alta Dirección y al Consejo de Administración. Además deben ser notificadas de forma universal y comprensible los distintos niveles de la entidad, es necesario considerar el establecimiento de protocolos, para identificar que información necesita un nivel determinado para tomar decisiones eficazmente.

Podemos concluir que el informe COSO puede ser estructurado en cuatro partes a conveniencia de las partes interesadas como sigue a continuación:

- **Resumen Ejecutivo**, visión de alto nivel sobre la estructura conceptual del control interno, dirigido a directores ejecutivos, miembros del consejo y legisladores.
- **Estructura Conceptual**, define control interno, describe sus componentes y proporciona criterios para que administradores, consejeros y otros puedan valorar sus sistema de control.
- **Reporte a partes externas**, es un documento suplementario que proporciona orientación a aquellas entidades que publican informes sobre control interno, además de la preparación de estados financieros.
- **Herramientas de evaluación**, proporciona materiales que se pueden usar en la realización de una evaluación de un sistema de control interno.

## **2.7 COSO II –Enterprise Risk Management – Integrated Framework- ERM (Marco Integrado de la Administración del Riesgo Empresarial)**

En el año 2004 se publicó la versión de COSO II “ERM”, este marco amplía el concepto de control interno, y proporciona una guía más robusta y extensa sobre la identificación, evaluación y gestión integral del riesgo.

Esta nueva versión no sustituye al Marco Integrado de Control Interno (COSO I), sino que lo fortalece, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o encaminarse hacia un proceso de gestión más completa del riesgo.

Destaca la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan a cabalidad la trascendencia del control interno dentro de la empresa la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico de la auditoría y principalmente la consideración del control interno como un proceso integrado a los procesos operativos de la empresa, y no como conjunto de regulaciones burocráticas. Los componentes de COSO II “ERM” son los siguientes:

- Ambiente interno.
- Establecimientos de objetivos.
- Identificación de eventos.
- Evaluación de riesgos.
- Respuesta al riesgo.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Monitoreo.

COSO II “ERM” agrega aspectos importantes que COSO I no considera, el establecimiento de objetivos, la identificación de eventos y respuesta al riesgo. Estos componentes son claves para definir las metas de la empresa, si los objetivos son claros se puede decidir que riesgos tomar para alcanzar las metas de la organización, de esta manera se puede hacer una clara identificación, evaluación, mitigación y respuesta a los riesgos.

## **2.8 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM (MARCO INTEGRADO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL)**

La estructura de control interno según el informe COSO en su versión Administración del Riesgo Empresarial, está compuesta por las normas políticas y procedimientos diseñados, implementados y mantenidos por la gerencia, orientados hacia el logro de los objetivos de la empresa. Este grupo de directrices está estructurado en los componentes que a continuación se describen:

### **2.8.1 Ambiente Interno**

Se entiende por ambiente interno al clima de control que surge en la conciencia individual y grupal de los integrantes de una organización, por la influencia de la actitud y compromiso de la gerencia para la ejecución de las operaciones de la empresa en un entorno controlado.

La gerencia de la empresa al considerar que el control es importante, el resto de personas que integran la organización lo sentirán y responderán cumpliendo responsable y conscientemente las normas, políticas y procedimientos establecidos. El ambiente interno, define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad, "que influyen en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo, formando la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, a la vez que proporciona disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen:

- a) La filosofía de gestión de riesgos de una entidad.
- b) Su riesgo aceptado.
- c) La supervisión ejercida por el consejo de administración.
- d) La integridad, valores éticos y competencia de su personal.
- e) La forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad, y organiza y desarrolla a sus empleados."(8:9)

## **2.8.2 Establecimiento de objetivos**

“Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.” (8:19)

Los objetivos estratégicos, se encuentran establecidos dentro del contexto de la misión o visión de las empresas; los objetivos operativos son los que persiguen el uso eficaz y eficiente de los recursos; los objetivos de información persiguen la fiabilidad de la información suministrada; y los objetivos de cumplimiento, buscan el cumplimiento de leyes y normas establecidas por la administración.

“Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.” (8:19)

El riesgo aceptado es la cuantía del riesgo, que las empresas están dispuestas a tolerar, para realizar su misión o visión. Operar dentro de la tolerancia al riesgo, proporciona a la dirección, una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, proporcionando seguridad de que la entidad alcanzara sus objetivos con un nivel aceptable de desviación.

## **2.8.3 Identificación de eventos**

“La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad, y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y a la fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.” (8:29)

Entre las técnicas empleadas en la identificación de eventos que representan riesgos u oportunidades, podemos mencionar: inventario de eventos, talleres y grupos de trabajo dirigidos, entrevistas, cuestionarios, encuestas y análisis del flujo de procesos, etcétera.

#### **2.8.4 Evaluación de riesgos**

“La evaluación de riesgos permite a las entidades considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva (probabilidad e impacto), y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.” (8:45)

El riesgo inherente, es aquel al que se enfrentan las empresas en ausencia de acciones de la dirección, para modificar su probabilidad o impacto. El riesgo residual, es aquel que permanece después de que la dirección ha implantado de manera eficaz, las acciones planificadas para mitigar el riesgo inherente.

#### **2.8.5 Respuesta al riesgo**

“Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina como responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.” (8:69)

#### **2.8.6 Actividades de control**

“Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una

gama de actividades como: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos, y segregación de funciones.” (8:79)

### **2.8.7 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 otros de fuentes externas, y sus informes facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones relativas a los objetivos.” (8:85)

Una comunicación efectiva debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la organización, comunicando eficazmente hacia arriba la información significativa para la toma de decisiones, así como a terceros, tales como a clientes, proveedores, acreedores y accionistas.

### **2.8.8 Supervisión o Monitoreo**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados. Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

## CAPÍTULO III

### COSO III (Pequeñas y Medianas Empresas)

#### 3.1 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO SEGÚN MÉTODO COSO III (PYMES)

“Este modelo está dirigido a empresas cotizadas más pequeñas, aunque también puede ser usado por las empresas grandes, explica cómo usar el marco para diseñar e implementar un control interno de la información financiera de forma eficiente. Es un nuevo modelo de control interno simplificado”. (3:9)

El marco de Control Interno COSO para las más pequeñas empresas ha sido aprobado. Fue un documento muy esperado por las empresas más pequeñas en diferentes partes del mundo, ya que estas opinaban que los costos relacionados con el control interno eran directamente proporcionales a la cantidad de requerimientos de COSO y a la complejidad de su implementación.

En el período de Octubre 2005 a Enero de 2006, se emitió un borrador para discusión del Control Interno de la Información Financiera Guía para “Pequeñas” empresas cotizadas COSO III y el jueves 11 de julio de 2006 fue puesto en vigencia. Es una versión reducida del marco COSO original emitido en 1992, utilizando menos principios, pero adicionando un sistema de codificación especial para facilitar el cumplimiento de la guía.

El comité de Expertos de las principales instituciones de auditoría, contabilidad, fraude y cumplimiento regulatorio que han estado involucrados en su adaptación opinan que “COSO Small Co.” es considerablemente más pequeño y más sencillo de interpretar que el marco COSO original.

El Informe COSO internacionalmente se considera como un punto de referencia obligado cuando se tratan materias de control interno, tanto en la práctica de las empresas como en los niveles legislativos y docentes.

### **3.1.1 Definición**

El documento final del Marco de Control Interno III, incluye 20 principios con 76 atributos. Control Interno de la Información Financiera (COSO III), no sustituye a ninguno de los Modelos anteriores, está enfocado solamente a cumplir el objetivo de: Asegurar la confiabilidad de la información financiera de las pequeñas y medianas empresas.

### **3.1.2 Consideraciones:**

- Son 20 principios y 76 Atributos
- Cada principio tiene varios atributos
- El no cumplir con un principio = Deficiencia
- No todos los Atributos son requeridos, pero todos los Principios si son requeridos

### **3.1.3 Al igual que modelo COSO I consta de 5 componentes:**

- I. Entorno de Control (Principios del 1 a 7)
- II. Evaluación del Riesgos (Principios del 8 al 10)
- III. Actividades de Control (Principios del 11 al 14)
- IV. Información y Comunicación (Principios del 15 al 18)
- V. Supervisión (Principios del 19 al 20) **(3:164-192)**

Las empresas pequeñas deberán implementar una estructura de control interno para reducir los riesgos a un nivel aceptable, además deberán confiar en controles de monitoreo detectivos (durante el proceso), deberán tener un gran involucramiento por parte de la Administración para establecer el ambiente de control.

### **3.1.4 Características de las empresas más pequeñas**

Aunque todas las empresas incurren en gastos incrementales para diseñar e informar del control interno sobre el reporte de la información financiera, las empresas más pequeñas suelen poder cumplir con este desafío y lograr un control interno eficaz a un costo eficiente, alguna de las características de estas empresas:

- Menos líneas de negocio y productos dentro de cada línea
- Concentración del enfoque de marketing, por canal o geografía
- Liderazgo de la dirección con intereses o derechos de propiedad significativos

- Menos niveles de dirección, con ámbitos de control más amplios
- Sistemas de procesamiento de transacciones y protocolos menos complejos
- Menos personal, con aspecto más amplio de funciones
- Capacidad limitada para mantener recursos de línea abundantes, así como puestos de apoyo, tales como legal, Recursos Humanos, contabilidad y auditoría externa.

### **3.2 DEFINICIÓN DE LOS COMPONENTES DEL MODELO DE CONTROL INTERNO DE COSO III**

“Los cinco componentes de control interno puestos en marcha en el Marco (Entorno de Control, Evaluación del Riesgo, Actividades de control, Información y Comunicación, y Supervisión) son importantes para lograr el objetivo de la información financiera confiable.” (3:38)

“El proceso de control interno comienza cuando la dirección fija los objetivos de información financiera relevante a las actividades y circunstancias particulares de la empresa. Una vez fijados estos, la dirección identifica y evalúa una gama de riesgos para lograr estos objetivos, determina, cuales pueden desembocar en un error material de la información financiera, y establece como se deberían gestionar estos riesgos a través de varias actividades de control”. (3:39)

La dirección implementa procesos para capturar, procesar y comunicar la información necesaria para el reporte de la información financiera y otros componentes del sistema de control interno. Estos componentes se supervisan para asegurar que los controles siguen operando correctamente con el transcurso del tiempo.

Aunque cada componente debe estar presente y en funcionamiento, estos no significan que cada componente deba funcionar de forma idéntica o al mismo nivel en cada empresa. Por lo tanto, el control interno eficaz no necesariamente significa que se introdujo un estándar de control a nivel de excelencia en cada proceso.

### **3.2.1 Entorno de control**

El componente entorno de control es la base sobre la que se asientan todos los demás componentes del control interno, y marca la pauta en una organización.

Una empresa pequeña puede tener ventajas únicas en el establecimiento de un entorno de control fuerte. La mayoría de los empleados en pequeñas empresas interactúan más estrechamente con la alta dirección y les influyen directamente las acciones de la dirección. A través de las prácticas y acciones cotidianas, la dirección puede reforzar eficazmente los valores y normas fundamentales de la organización.

Las relaciones de trabajo estrechas también permiten a la alta dirección reconocer rápidamente donde se necesita una modificación de las acciones de los empleados.

#### **3.2.1.1 - Principio 1 – Integridad y Valores éticos**

“La integridad y valores éticos sólidos, especialmente de la alta dirección, se desarrollan, se comprenden y fijan el estándar de conducta para la información financiera”. (Los atributos del principio son 3:48)

- **Enunciar valores:** La alta dirección desarrolla una declaración de valores éticos que es comprendida a todos los niveles de la organización.
- **Vigilar su respeto:** Se pone en marcha procedimientos para vigilar el respeto a los principios de integridad y ética.
- **Corregir las desviaciones:** Las desviaciones de los valores de integridad y ética sólidos se identifican apropiada y oportunamente, así como se corrigen y remedian adecuadamente en los niveles pertinentes dentro de la organización.

#### **3.2.1.2 -Principio 2 – Consejo de Administración**

El consejo de Administración entiende y ejerce la responsabilidad de supervisión relacionada con la información financiera y el control interno asociado.

“El gobierno corporativo ha evolucionado de tal forma que los comités de auditoría realizan la mayor parte de las actividades desarrolladas a continuación y los Consejos de Administración de empresas más pequeñas tienen Comités de Auditoría compuestos por consejeros independientes. Cuando un Consejo de Administración elige no tener un Comité

de Auditoría, el Consejo de Administración en pleno realiza las actividades descritas y debería tener un número suficiente de miembros independientes”. (Los atributos de este principio son 3:51)

- **Definir la autoridad:** El consejo de Administración define y comunica la autoridad que retiene el Consejo de Administración y aquella delegada a la dirección.
- **Funcionamiento independiente:** El consejo de Administración se compone de una masa crítica de miembros que son consejeros independientes.
- **Supervisión de riesgos:** El comité de Auditoría evalúa y supervisa activamente los riesgos de omisión de gestión del control interno y estudia los riesgos que afectan a la fiabilidad de la elaboración de informes financieros.
- **Aptitud sobre la información financiera:** Uno o más miembros del Comité de Auditoría son competentes en información financiera.
- **Supervisión de la calidad y la fiabilidad:** El comité de auditoría evalúa y supervisa activamente los riesgos de omisión de gestión del control interno y estudia los riesgos que afectan a la fiabilidad de la elaboración de informes financieros.
- **Supervisión de las actividades de auditoría:** El comité de auditoría supervisa el trabajo tanto de los auditores internos como los externos, e interactúa con los inspectores del regulador si es necesario. El comité de Auditoría se reúne en privado con la auditoría interna y externa para discutir los asuntos relevantes.

### 3.2.1.3 -Principio 3 – Filosofía y estilo operativo de la dirección

“La filosofía y la forma de operar de la dirección ayudan a lograr el control interno eficaz de la información financiera”. (Los atributos de este principio son 3:58)

- **Dar ejemplo:** La filosofía y el estilo operativo de la dirección ponen énfasis en la elaboración fiable de informes financieros.
- **Refuerza actitudes hacia los principios y estimaciones contables:** La actitud de la dirección apoya un proceso objetivo y disciplinado en la selección de los principios contables y el desarrollo de estimaciones contables.
- **Articular objetivos:** La dirección establece claramente los objetivos de elaboración de informes financieros, incluyendo el papel del control interno de la información financiera.

#### 3.2.1.4 -Principio 4 – Estructura Organizativa

“La estructura organizativa de la empresa ayuda a lograr el control interno eficaz de la información financiera” (Los atributos de este principio son 3:60)

- **Establecer métodos para el reporte de la información financiera:** la dirección establece líneas apropiadas de reporte financiero para cada área funcional y unidad de negocio en la empresa.
- **Establecer una estructura:** La dirección mantiene una estructura organizativa que facilita el reporte eficaz y otras comunicaciones sobre el control interno de la información financiera.

#### 3.2.1.5 -Principio 5 - Competencia sobre la información financiera

“La empresa retiene individuos competentes en información financiera y puestos de supervisión relacionados”. (Los atributos de este principio son 3:62)

- **Identificar competencias:** Se identifican las competencias que sirven de base a la elaboración fiable de información financiera.
- **Retener individuos:** La organización emplea o de otro modo retiene individuos que poseen las competencias requeridas relativas a la elaboración de información financiera.
- **Evaluar competencias:** Las competencias necesarias se evalúan y mantienen de modo periódico.

#### 3.2.1.6 - Principio 6 – Autoridad y responsabilidad

“Se asignan niveles de autoridad, responsabilidad a la dirección y empleados para facilitar el control interno eficaz de la información financiera”. (Los atributos de este principio son 3:64)

- **Definir responsabilidades:** Se definen claramente la asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para todos los empleados el Consejo de Administración, la alta dirección y la dirección funcional.
- **Limitar autoridad:** La asignación de autoridad y responsabilidad incluye las limitaciones apropiadas.

### 3.2.1.7 - Principio 7 - Recursos humanos

“Se diseña e implementa políticas y prácticas de recursos humanos para facilitar el control interno eficaz de la información financiera”. (Los atributos de este principio son 3:67)

- **Establecer prácticas de recursos humanos:** La dirección establece prácticas de recursos humanos que demuestran su compromiso con la integridad, el comportamiento ético y la competencia.
- **Contratación y retención:** Las contrataciones y retención de personal en los puestos clave de reporte de la información financiera se guían por los principios de integridad y por las competencias necesarias asociadas a los puestos.
- **Formación y adecuada:** La dirección proporciona a los empleados las herramientas y la formación necesaria para el desempeño de las funciones en la elaboración de información financiera.
- **Evaluar el desempeño y las remuneraciones:** Las evaluaciones del desempeño de los empleados y las prácticas remunerativas de la organización, apoyan el logro de objetivos de información financiera.

### 3.2.2 Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos en relación con el objetivo de elaborar información financiera fiable implica la identificación y el análisis de riesgos de errores materiales.

El establecimiento de objetivos de la información financiera articulados por un conjunto de hipótesis de los estados financieros referidos a las cuentas significativas es una condición previa al proceso de evaluación del riesgo. La evaluación del riesgo en empresas más pequeñas puede ser relativamente eficiente, a menudo porque el conocimiento en profundidad de las operaciones de la organización permite al máximo ejecutivo y a otros miembros de la alta dirección tener información de primera mano de donde residen los riesgos.

Al llevar a cabo sus responsabilidades habituales, incluida la obtención de información de los empleados, clientes y proveedores entre otros, dichos gerentes identifican riesgos inherentes a los procesos de negocio. Además de centrarse en las operaciones y en los

riesgos de cumplimiento, se posesionan para considerar los riesgos para una información financiera fiable, tales como:

- No identificar y registrar todas las transacciones.
- Registrar los activos que no existen o transacciones que no ocurrieron
- Registrar activos en un período o cantidad equivocada o clasificar erróneamente las transacciones.
- Perder o alterar transacciones una vez registradas
- No reunir la información pertinente para hacer estimaciones fiables
- Registrar asientos inapropiados en el libro diario
- Contabilizar inapropiadamente transacciones o estimaciones
- Aplicar inapropiadamente fórmulas o cálculos

### 3.2.2.1 - Principio 8 – Objetivos de la información financiera

“La dirección especifica los objetivos de información financiera con suficiente claridad y criterio para facilitar la identificación de riesgos para obtener una información financiera fiable”. (Los atributos de este principio son 3:72)

- **Cumplimiento de (NIC Y NIIF):** Los objetivos de información financiera concuerdan con las Normas Internacionales de Contabilidad y las Normas Internacionales de Información Financiera. Los principios contables seleccionados son apropiados a las circunstancias.
- **Respaldo de presentaciones informativas:** Los estados financieros informan sobre las materias que puedan afectar a su uso, comprensión e interpretación. La información presentada se clasifica y resume en una manera razonable, ni demasiado detallada ni demasiado resumida.
- **Reflejo de las actividades de la organización:** los estados financieros reflejan las transacciones y los hechos subyacentes en un formulario que presenta la posición financiera, los resultados de operaciones, y los flujos de caja dentro de límites aceptables.
- **Respalda en hipótesis relevantes de los estados financieros:**  
En apoyo de los objetivos hay una serie de hipótesis de los estados financieros que subyacen de la organización, cuya relevancia depende las circunstancias de

existencia, integridad derechos y obligaciones, valoración o clasificación y presentación o formulación.

- **Consideración de la materialidad:** Refleja el concepto de materialidad en la presentación fiel de los estados financieros.

### 3.2.2.2 -Principio 9 – Riesgos de la información financiera

“La empresa identifica y analiza riesgos asociados al logro de los objetivos de la información financiera como base para determinar cómo se deberían gestionar estos riesgos”. (Los atributos de este principio son 3:75)

- **Incluir los procesos de negocio:** La identificación de riesgos incluye la consideración de los procesos de negocios que tienen impacto sobre las cuentas y formulaciones de los estados financieros.
- **Incluir al personal:** La identificación y evaluación de riesgos tiene en cuenta la competencia del personal de la organización para respaldar los objetivos de la información financiera.
- **Incluir las tecnologías de la información (TI):** La infraestructura y los procesos de las tecnologías de la información respalda que los objetivos de la información financiera se incluyan en la evaluación del riesgo.
- **Implicar a los niveles apropiados de la dirección:** La organización pone en marcha mecanismos eficaces de evaluación del riesgo que implican a niveles apropiados de la dirección.
- **Considerar los factores externos e internos:** La identificación de riesgos tiene en cuenta los factores externos e internos y su impacto en el logro de los objetivos de información financiera.
- **Estimar probabilidad e impacto:** Los riesgos identificados se analizan a través de un proceso que incluye la estimación de la probabilidad de su ocurrencia e impacto potencial.
- **Indicadores de reevaluación:** La dirección establece los indicadores para reevaluar los riesgos cuando ocurran cambios que puedan repercutir en los objetivos de la información financiera.

### 3.2.2.3 -Principio 10-Riesgo de fraude

“La probabilidad de un error material debido a fraude se considera explícitamente cuando se evalúan los riesgos para lograr los objetivos de la información financiera”. (Los atributos de este principio son 3:81)

- **Tener en cuenta los incentivos y las presiones:** La evaluación de riesgos de fraude de la dirección tiene en cuenta los incentivos y las presiones, las actitudes y las racionalizaciones, así como la oportunidad de cometer fraude.
- **Tener en cuenta factores de riesgo:** Una valoración de la organización tiene en cuenta los factores de riesgo que influyen en probabilidad de que alguien cometa un fraude y el impacto que tiene sobre la información financiera.
- **Establecer la responsabilidad:** La responsabilidad de las políticas y procedimientos de fraude recae en la dirección de la división o proceso al que corresponde el riesgo.

### 3.2.3 Actividades de control

Las actividades de control se realizan en varios niveles de una organización para reducir riesgos para el logro de objetivos de la información financiera.

Aun nivel alto y corporativo de dirección compara el rendimiento real con el presupuesto, se revisa la información financiera, y se tiene en cuenta indicadores de rendimiento operativo y financiero.

El amplio alcance de los controles permite a la dirección de empresas pequeñas usar este tipo de informes eficazmente para gestionar el negocio y detectar deficiencias en el funcionamiento de las actividades de control a nivel de procedimiento y los cambios en las operaciones que puedan merecer atención. Algunas actividades llevadas a cabo por los gestores sirven tanto de actividad de control como de supervisión.

En otros niveles, los procedimientos en los procesos empresariales captan y registran la información en las cuentas de la organización.

Las actividades de control descansan menudo en los canales de comunicación utilizados por la alta dirección para comunicarse directamente con los demás empleados. La dirección

establece los controles de las tecnologías de la información, según sea necesario, para apoyar los objetivos de la información financiera. Donde las restricciones de recursos comprometen la capacidad de segregación de funciones, muchas empresas más pequeñas utilizan ciertos controles compensatorios para alcanzar sus objetivos.

### **3.2.3.1 -Principio 11-Integración con la evaluación de riesgos**

“Se toman acciones para abordar los riesgos asociados al logro de los objetivos de la información financiera”. (Los atributos de este principio son **3:86**)

- **Mitigar riesgos:** Las actividades de control responden a los riesgos, mitigando su impacto potencial sobre los objetivos de la información financiera.
- **Tener en cuenta todos los asientos significativos en el mayor de la organización:** Las actividades de control tienen en cuenta riesgos relativos a todos los aspectos del proceso de registro, incluidas las estimaciones y ajustes contables y los asientos de cierre.
- **Tener en cuenta las tecnologías de la información:** “La selección de actividades de control abarca los riesgos relevantes de tecnologías de la información”.(3:86)

### **3.2.3.2 -Principio 12-Selección y desarrollo de actividades de control**

“Se relacionan y desarrollan actividades de control teniendo en cuenta su costo y su potencial eficacia de mitigar los riesgos, para lograr los objetivos de información financiera”. (Los atributos de este principio son **3:89**)

- **Tener en cuenta la gama de actividades:** Incluyen una gama de actividades que varía en términos de costo y eficacia, dependiendo de las circunstancias. Incluyen aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisión del rendimiento operativo, seguridad de los activos, y segregación de funciones.
- **Incluir controles preventivos y de detección:** La dirección aplica un equilibrio adecuado entre controles preventivos y de detección, así como entre controles manuales y automatizados, para mitigar los riesgos para el logro de los objetivos de la información financiera.
- **Segregar funciones:** Las funciones se dividen lógicamente entre personas o procesos para mitigar los riesgos y lograr los objetivos de información financiera.

- **Tener en cuenta los costos frente a beneficios:** Cuando se selecciona entre opciones alternativas, la dirección tiene en cuenta el costo de las actividades de control en relación con los beneficios esperados del control mejorado.

### 3.2.3.3 -Principio 13-Políticas y procedimientos

“Se establecen y comunican en toda la organización las políticas relacionadas con la información financiera fiable, y sus procedimientos relacionados, que den como resultado que las directrices marcadas por la dirección se lleven a cabo”. (Los atributos del principio son 3:93)

- **Integrar en los procesos de negocios:** Las actividades de control se incorporan a los procesos de negocios y las actividades cotidianas de los empleados.
- **Establecer la responsabilidad:** La responsabilidad de las políticas y procedimientos recae en la dirección de la división o en la función donde se halla el riesgo relevante.
- **Ocurren oportunamente:** Los procedimientos se realizan oportunamente.
- **Implementar cuidadosamente:** Los procedimientos se ponen en marcha cuidadosa y consistentemente en todo el negocio. Los procedimientos reflejan las políticas desarrolladas en el nivel de alta dirección así como los desarrollados más específicamente para la función, el departamento y los niveles del proceso.
- **Investigar las excepciones:** Las condiciones identificadas como resultado de ejecutar los procedimientos se investigan y se toman las acciones apropiadas.
- **Reevaluar periódicamente:** Las políticas y procedimientos se revisan periódicamente para determinar si continúa su relevancia.

### 3.2.3.4 -Principio 14 – Tecnología de la información

“Se diseñan e implementan los controles de tecnología de la información donde sean aplicables, para ayudar a lograr los objetivos de la información financiera”. (Los atributos del principio son 3:97)

- **Incluye los controles de la aplicación:** Se incorporan a los programas informáticos y se respaldan a través de manuales de procedimientos y se diseñan para dar integridad y precisión al proceso crítico de la información financiera.
- **Tiene en cuenta las operaciones informáticas generales:** Las n los operaciones informáticas generales son amplias e incluyen los controles de acceso, gestión de

incidencias y cambios, sistemas desarrollo y despliegue del sistema, operaciones informáticas, copia de seguridad y recuperación de datos, gestión de venta a terceros y seguridad lógica y física crítica, para la integridad del proceso de información financiera.

- **Incluye la informática a nivel de usuario final:** “Incluidos hojas de cálculo y otros programas desarrollados por el usuario, se documentan, se guardan en lugar seguro, se guarda copia de seguridad, y se revisan periódicamente para preservar la integridad de los procesos.” (3:97)
- **Complejidad:** La naturaleza de los controles relacionados con tecnologías de la información es en gran parte un reflejo del grado de complejidad de procesos de transacción, el desarrollo de software y los factores relacionados como: proceso de transacciones; desarrollo de sistemas; conectividad; la informática a nivel de usuario final.

### 3.2.4 Información y comunicación

Los sistemas de información identifican, recogen, procesan y distribuyen la información que apoya el logro de los objetivos de la información financiera.

Los sistemas de información en pequeñas empresas son probablemente menos formales que en las grandes, pero su función es igual de significativa. La mayoría de empresas pequeñas confían más en sistemas manuales o instalan aplicaciones aisladas de tecnologías de la información en vez de aplicaciones integradas complejas. La comunicación interna eficaz entre la alta dirección y los empleados se puede facilitar en empresas más pequeñas, debido a menores niveles y cantidades de personal y una mayor visibilidad y disponibilidad del máximo ejecutivo. La comunicación interna puede tener lugar a través de reuniones frecuentes y las actividades diarias en las que participan el máximo ejecutivo y otros gerentes.

#### 3.2.4.1 - Principio 15- Información de reporte financiero

“Se identifica, captura y utiliza información pertinente en todos los niveles de la empresa y se distribuye en un formato y marco de tiempo que ayuda a lograr los objetivos de reporte financiero.” (Los atributos del principio son 3:108)

- **Recolección de datos:** Los datos que respaldan los estados financieros se recopilan idealmente en origen, en forma completa precisa y oportunamente.
- **Inclusión de la información financiera:** La información se identifica y recolecta, para todas las transacciones y hechos financieros. La información se usa, entre otros objetivos, para ajustar los asientos y las estimaciones contables, así como para supervisar la razonabilidad de las transacciones registradas.
- **Usar fuentes internas y externas:** La información se desarrolla utilizando fuentes internas y externas.
- **Incluir información operativa:** La información operativa utilizada para desarrollar la información contable sirve a menudo como base de la información financiera fiable.
- **Mantenimiento de calidad:** Los sistemas producen información oportuna, real, precisa y accesible.

#### 3.2.4.2 -Principio-16 Información de control interno

“Se identifica y captura información utilizada para poner en marcha otros componentes de control y se distribuye en un formato y marco de tiempo que permite al personal llevar a cabo sus responsabilidades de control interno”. (Los atributos del principio son 3:110)

- **Recolección de datos:** Los datos exigidos para ejecutar cada componente de control se recogen completa, precisa y oportunamente en cumplimiento con leyes y regulaciones.
- **Indicadores de resolución y actualización:** Los indicadores de información promueven la resolución rápida de las excepciones, el análisis de la causa principal y la actualización de los controles, según sea necesario.
- **Mantenimiento de la calidad:** La calidad del sistema de información se revisa periódicamente, para evaluar su fiabilidad y oportunidad a la hora de cumplir los objetivos de control interno de la empresa.

#### 3.2.4.3 -Principio 17- Comunicación interna

“La comunicación permite y ayuda a la comprensión y ejecución de objetivos, procesos y responsabilidades individuales de control interno en todos los niveles de la empresa”. (Los atributos son 3:113)

- **Comunicación con el personal:** La dirección comunica a todo el personal, especialmente a aquellos con funciones que afectan a la información financiera, que el control interno debe tomarse en serio.
- **Comunicación con el Consejo de Administración:** Existe comunicación entre la dirección y el Consejo de Administración de forma que ambos tengan la información necesaria para desempeñar sus funciones con respecto a los objetivos de la información financiera.
- **Incluir líneas de comunicación independientes:** Los canales de comunicación independientes se ponen en marcha y sirven de mecanismo de seguridad, en caso de que los canales normales no estén operando o sean ineficaces.
- **Acceso a la información:** El consejo de Administración tiene acceso a las fuentes de información externas a la dirección, de forma periódica y cuando sea preciso, incluido el acceso a los auditores externos, los auditores internos y otros terceros relevantes, tales como las autoridades reguladoras.

#### 3.2.4.4 -Principio 18-Comunicación externa

Se comunica a partes externas los asuntos que afectan la consecución de los objetivos de la información financiera. (Los atributos del principio son 3:117)

- **Proporcionar aportaciones:** Los canales de comunicación abiertos permiten la aportación de información por parte de clientes, consumidores, proveedores, auditores externos, reguladores, analistas financieros y otros, proporcionando a la dirección y al Consejo de Administración información importante sobre la eficacia del control interno de la información financiera.
- **Evaluación independiente:** Cuando los auditores externos evalúan el control interno de la información financiera, comunican la información relevante para la evaluación a la dirección y al Consejo de Administración.

#### 3.2.5 Supervisión

Los sistemas de control interno se supervisan para evaluar la calidad del rendimiento del sistema a lo largo del tiempo, a través de actividades de supervisión continua, evaluaciones puntuales o una combinación de ambas.

La supervisión continua se produce en el curso normal de las actividades de gestión recurrentes. Los gerentes de empresa más pequeños tienen conocimiento de primera mano de las actividades de la organización, y su implicación estrecha en las operaciones les posiciona para identificar variaciones de las expectativas e inexactitudes potenciales en la información financiera reportada.

Algunas empresas más pequeñas tienen una auditoría interna que realiza procedimientos que ayudan a determinar el funcionamiento de los demás componentes del control interno.

Cuando no existe una función de auditoría, los gerentes responsables de una división o función podrían realizar una evaluación de la eficacia de ciertos controles dentro de su esfera de responsabilidad.

#### **3.2.5.1 - Principio 19- Evaluaciones continuas e independientes**

“Evaluaciones continuas y/o independientes permiten que la dirección determine si el control interno de la información financiera existe y funciona”. (Los atributos del principio son **3:120**)

- **Integración con las operaciones:** La supervisión continua se incorpora a las actividades operativas de la organización.
- **Proporcionar evaluaciones objetivas:** Las evaluaciones proporcionan una consideración objetiva del control interno de la información financiera.
- **Utilizar personal con conocimientos:** Los evaluadores entienden los elementos que se están evaluando y qué relación tienen con las actividades en las que apoyan la fiabilidad de la información financiera.
- **Tener en cuenta el feedback:** ‘La dirección varía el alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales dependiendo de la importancia de los riesgos a controlar, la importancia de los controles a la hora de mitigar dichos riesgos, y la eficacia de la supervisión continua.

#### **3.2.5.2 -Principio 20-Deficiencias de reporte**

“Las deficiencias del control interno se detectan y comunican de forma oportuna a las partes responsables de tomar acción correctiva y según sea apropiado a la dirección y al Consejo”. (Los atributos del principio son **3:124**)

- **Informar las observaciones:** Las observaciones de deficiencia de control interno se informan a la persona responsable del proceso y de los controles asociados, que tiene potestad para tomar medidas correctivas, así como, al menos, al nivel de dirección por encima del responsable del proceso.
- **Informar las deficiencias:** Las deficiencias significativas se comunican a la más alta dirección y al Consejo de administración o al Comité de Auditoría.
- **Corregir oportunamente:** Las deficiencias reportadas tanto por fuentes internas como externas se toman en consideración y llevan a cabo las acciones correctivas oportunas.

### 3.3 EL MARCO COSO Y EL PAPEL DEL AUDITOR

El proceso del marco Coso es similar al proceso presupuestario donde se deben establecer y formular objetivos:

- Se identifican los riesgos asociados con los objetivos
- Se establece un consenso, sobre la base de datos objetivos y convicciones de la alta gerencia. Identificados los riesgos y establecido un consenso sobre la base de datos objetivos se puede evaluar:
  1. Marco Externo
  2. Mercados
  3. Estrategias
  4. Procesos centrales
  5. Proceso de soporte
  6. Alianzas
  7. Productos
  8. Clientes

Para cada uno de los ocho componentes del modelo de negocios, y siguiendo lo anterior en la práctica se establecen:

- Objetivos medibles
- Riesgos que pueden comprometer el logro de los objetivos
- Cuantificación de riesgos inherentes basada en su impacto potencial su probabilidad de ocurrencia

- Controles vigentes o disponibles para mitigar los riesgos
- Cuantificación del riesgo residual
- Decisión documentada sobre el riesgo residual

### **3.3.1 Claves para auditar el programa**

A continuación se muestran las claves que servirán de guía para poder auditar el programa, las cuales se dividen en dos clasificaciones mostrando en cada una ellas los procedimientos a seguir:

- **Control presupuestario**
  1. Comparación cifras reales/presupuestadas
  2. Acciones para corregir desvíos (oportunidad v resultado)
  3. Comparación contra competidores y mercado
- **Administración de riesgos**
  1. Comparación de riesgos identificados / efectos reales
  2. Acciones para corregir desvíos (oportunidad v resultado)
  3. Comparación contra competidores y mercado

### **3.3.2 El reto para el Auditor**

Una vez implementado el sistema COSO, el auditor deberá cumplir con ciertos retos propios del programa. lo que garantizará el éxito del proyecto v llevará a las pequeñas empresas a ser emprendedoras en su ramo.

La correcta aplicación del método logrará que las empresas caminen hacia el futuro y servirá de base para:

- Evitar el fracaso de la empresa
- Permanecer y competir
- Atraer inversiones
- Reducir riesgos y pérdidas
- Dar respuesta a los problemas
- Cotizar en los mercados de valores
- Resistir la exposición pública
- Seguir los Estándares pioneros / mejores prácticas

### 3.4 RESPONSABILIDADES INTERNAS DEL CONTROL INTERNO

Ya desde el punto de vista interno, las responsabilidades sobre el control en la entidad corresponden conforme a lo siguiente:

- **Consejo de Administración:** De acuerdo a lo estipulado en el informe coso, este es el encargado de establecer no sólo la misión y los objetivos de la organización, sino también las expectativas relativas a la integridad y los valores éticos.
- **Gerencia:** Es la responsable de asegurar que existe un ambiente propicio para el control.
- **Ejecutivos financieros:** La principal responsabilidad que tienen los ejecutivos financieros, en otras cosas, es apoyar a la prevención y detección de reportes financieros fraudulentos.
- **Comité de Auditoría:** Este órgano además de que tiene la facultad de cuestionar a la Gerencia en relación con el cumplimiento de sus responsabilidades, también es responsable de asegurar que la entidad tome las medidas correctivas necesarias, cuando existe error y/o irregularidades, derivadas de las debilidades de control.
- **Comité de Finanzas:** Este comité contribuye a asegurar el control en la organización, cumpliendo con la responsabilidad de evaluar la consistencia de los presupuestos realizados por la empresa con los planes operativos que se realizan y llevan a cabo.
- **Auditoría Interna:** Este órgano, cumple su responsabilidad en el control de la organización, a través del examen de la efectividad y adecuación del sistema de control interno, así como mediante las recomendaciones relativas al mejoramiento, que surjan del examen realizado.
- **Área Jurídica:** Al igual que los demás órganos responsables del control en el área jurídica, juega un papel de suma importancia llevando a cabo la revisión de los controles y otros instrumentos legales, con el fin de salvaguardar los bienes de la empresa.
- **Personal de la Organización:** El papel del personal de la organización en general es muy importante, si realmente se desea mantener una adecuada

estructura de control interno, ya que este tomara parte activa en todos los componentes del control mediante la ejecución de las actividades que tiene cotidianamente asignadas y tomando las acciones necesarias para su control.

### **3.5 RESPONSABILIDADES EXTERNAS DEL CONTROL INTERNO**

De acuerdo con lo estipulado en el informe coso, las responsabilidades externas sobre el control en una empresa, se resumen en lo siguiente:

- **Audidores Independientes:** De acuerdo con el informe, los auditores independientes, deben proporcionar al Consejo de Administración y a la Gerencia un punto de vista objetivo e independiente, que contribuye al cumplimiento del logro de los objetivos de los reportes financieros, así como reportar las deficiencias encontradas mediante su evaluación de control, en un examen de estados financieros.
- **Autoridades (Ejecutivas/Legislativas):** La participación de las autoridades debe hacerse mediante el establecimiento de requerimientos de control interno, así como en el examen directo de las operaciones de la empresa, haciendo recomendaciones que lo fortalezcan. Aunque a nivel nacional no se ha realizado mayor trabajo en este punto, si mencionamos que países como Costa Rica, Argentina, España y Estados Unidos, han llevado ya a cabo legislaciones que regulan a favor de un control interno adecuado, normas técnicas que permiten poner en práctica lo estipulado en el informe coso, así como han dado seguimiento al interés de las empresas y fortalecimiento de estructuras de control.

Por último, recordar que el modelo de Control Interno COSO III, da los mismos beneficios que los COSOS anteriores con la única variante de la aplicación a las pequeñas empresas y define al sistema de control interno como “un proceso realizado por la dirección, la gerencia y el personal de una entidad diseñado para proporcionar una seguridad razonable con respecto al cumplimiento de los objetivos de la organización”. (3.45)

### **3.6 NORMAS APLICABLES EN EL TRABAJO DEL AUDITOR PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO III (PYMES)**

#### **3.6.1 NIA 210- ACUERDO DE LOS TÉRMINOS DEL ENCARGADO DE AUDITORÍA-**

“En esta norma se establece el acuerdo entre el auditor y la administración para la realización del trabajo de auditoría”. (11:137)

#### **3.6.2 NIA 265 -COMUNICACIÓN DE DEFICIENCIAS EN EL CONTROL INTERNO A LOS RESPONSABLES DEL GOBIERNO Y LA DIRECCIÓN DE LA ENTIDAD**

“El objetivo del auditor es comunicar de forma apropiada a los responsables del gobierno y a la dirección de la entidad, las diferencias en el control interno que el auditor haya identificado durante la auditoría y que, a juicio profesional del auditor, tenga la importancia suficiente para merecer la atención de ambos, brinda también una oportunidad de que el auditor comunique a los responsables del gobierno de la entidad por escrito y oportunamente, las deficiencias significativas en el control interno identificadas durante la realización de la auditoría”. (11:303)

#### **3.6.3 NIA 315 -IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE LOS RIESGOS DE INCORRECCIÓN MATERIAL MEDIANTE EL CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD Y DE SU ENTORNO-**

“El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es identificar y valorar los riesgos del material, debido a fraude o error, tanto en los estados financieros como las afirmaciones, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido su control interno, con la finalidad de proporcionar una base para el diseño y la implementación de respuestas a los riesgos valorados del material”. (11:332)

El auditor obtendrá conocimiento del control interno relevante para la auditoría. Si bien es probable que la mayoría de los controles relevantes para la auditoría estén relacionados con la información financiera, no todos los controles relativos a la información financiera son relevantes en la auditoría. El hecho de que un control, considerado individualmente o en

combinación de otros, sea o no relevante para la auditoría es una cuestión de juicio profesional del auditor.

#### **3.6.4 NIA 330 – RESPUESTAS DEL AUDITOR A LOS RIESGOS VALORADOS-**

“El propósito de la Norma internacional de Auditoría (NIA) se refiere la responsabilidad que tiene el auditor para diseñar e implementar respuestas a los riesgos de incorrección material identificados y valorados por el auditor. El conocimiento del entorno de control por el auditor afecta a la valoración que hace de los riesgos de incorrección material en los estados financieros, y por lo tanto, a sus respuestas globales. Un entorno de control eficaz puede permitirle tener más confianza en el control interno y en la fiabilidad de la evidencia de auditoría generada internamente por la entidad”. **(11:403)**

En el diseño y aplicación de prueba de controles, el auditor obtendrá evidencia de auditoría suficiente para confiar en la eficacia de un control.

La forma y la existencia de la documentación de la auditoría dependen del juicio profesional del auditor, y están influidas por la naturaleza, dimensión y complejidad de la entidad y de su control interno, la disponibilidad de información en la entidad y la metodología de auditoría, así como la tecnología utilizada.

#### **3.6.5 MARCO INTERNACIONAL PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA**

“Estas normas son emitidas por El Instituto de Auditores Internos; y están constituidas por las Normas sobre Atributos que se refieren a las características de las organizaciones y los individuos que desarrollan las actividades de la auditoría; Las Normas de Desempeño describen la naturaleza de las actividades de la auditoría y proveen criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios. Las Normas sobre Atributos y las de Desempeño se aplican a todos los servicios de auditoría en general, mientras que las Normas de Implementación se aplican a determinados tipos de trabajo, que han sido establecidas para aseguramiento y actividades de consultoría”. **(10:17)**

La necesidad de la evaluación del control interno por parte del auditor puede fundamentarse en el contenido de la Norma Internacional para el Ejercicio profesional de Auditoría Interna

2120. se refiere a la gestión de riesgos y expone que en el proceso de auditoría se debe evaluar el control interno de la empresa para identificar y contribuir a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos y control. Los resultados de la evaluación deberán ser debidamente analizados para establecer el grado de confianza que se va depositar y determinar la extensión y el alcance de los procedimientos y las pruebas de auditoría a aplicar.

### **3.6.6 NORMAS DE ÉTICA PARA GRADUADOS EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA, FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE CONTADORES PÚBLICOS (IFAC)**

#### **3.6.6.1 (IFAC)**

“La Federación Internacional de Contadores (IFAC), fue creada en 1977 y su misión consiste en desarrollar y promover una profesión contable con estándares armonizados, capaces de promover servicios de alta calidad consecuente con el interés público.” (16:1)

“La IFAC se dedica a fortalecer la profesión que todos nosotros servimos. Las DOMs y el programa de cumplimiento se diseñan para ayudar a lograr esta meta; el ambiente internacional para la profesión ha experimentado cambios significativos como resultado de los fracasos corporativos y el declive en la confianza de la calidad de los informes financieros. Estos cambios han dado énfasis a la importancia para la IFAC de su papel para contribuir a mejorar la actuación de la profesión global”. (16:1)

#### **3.6.6.2 Código de Ética Profesional en Guatemala**

“En septiembre de 2008 el Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala emitió el Código de Ética profesional el cual es aplicable a todo Contador Público y Auditor que sea miembro activo de este Colegio, bien sea que practique el ejercicio independiente o ejerza como funcionario o empleado de instituciones públicas o privadas”.(15:1)

El concepto de ética profesional incluye la honestidad básica y la sensatez del carácter moral. Cuando el auditor se ha ganado la confianza y el respeto de aquellos a los que ha auditado, usualmente recibe la máxima cooperación en trabajos posteriores. Provee orientación para que apliquen y cumplan los siguientes principios:

- **Integridad:** La integridad de los auditores internos establece confianza y, consiguientemente, provee la base para confiar en su juicio.
- **Objetividad:** Los auditores internos exhiben el más alto nivel de objetividad profesional al reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad o proceso a ser examinado, a efecto de formar juicios sin dejarse influir por sus propios intereses o por otras personas.
- **Confidencialidad:** Los auditores internos respetan el valor y la propiedad de la información que reciben y no divulgan información sin la debida autorización.
- **Competencia:** Los auditores internos aplican el conocimiento, aptitudes y experiencia necesaria al desempeñar los servicios de auditoría.

### 3.6.7 GESTIÓN DE RIESGOS

La actividad de auditoría debe asistir a la organización mediante la identificación y evaluación de las exposiciones significativas a los riesgos, con relación a lo siguiente:

- Confiabilidad de la información financiera y operativa
- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Protección de activos
- Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos

“Los principales riesgos relacionados a una empresa comercial”: (12:85)

- **Riesgo de fraude:** Es la posibilidad de que exista un engaño intencional perpetrado con el propósito de obtener una ventaja económica que resulte en perjuicio de los derechos o intereses de una persona o empresa, cuyas consecuencias, pueden ser pérdidas económicas, implicaciones legales, daño moral a la empresa, imagen y reputación.
- **Riesgo Cliente:** Es el que expone a la pérdida de clientes, por presentar deficiencias al ofrecer y promover los servicios de la empresa.
- **Riesgo de Mercado:** Son aquellos a que se expone la situación financiera de una institución resultante de movimientos adversos en los precios de mercado, como tasas de interés y tipos de cambio, precios de la materia prima.
- **Riesgo de Liquidez:** Es un riesgo potencial, de que una empresa no cuente en determinado momento con fondos suficientes para cumplir sus obligaciones, cuando

estas vencen, debido a la imposibilidad de liquidar activos, derivado principalmente de una inadecuada administración de su cartera de créditos. (12:96)

- **Riesgo legal:** Es el riesgo de un efecto negativo en las operaciones o en la condición financiera de una institución, que surge de contratos que no se pueden llevar a cumplimiento, demandas y fallos judiciales, que pueden afectar negativamente las operaciones o condición financiera de la empresa.
- **Riesgo de cumplimiento:** Es la contingencia a sanciones económicas, por incumplimiento a leyes, reglamentos o cualquier legislación que pueda ser aplicable a una empresa se dedique a venta producto veterinario.
- **Riesgo de Información Financiera:** “Corresponde a los efectos de tomas de decisiones por información financiera errónea, no fiable o con falsedad”. (12:103)
- **Riesgo Integral:** Es la posibilidad de un efecto negativo, como resultado de la combinación de los riesgos de crédito, de liquidez, de mercado, operacional, país y otros inherentes a los diferentes procesos del negocio.

### 3.6.8 METODOLOGÍA DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

El Contador Público y Auditor, debe gestionar efectivamente la actividad a realizar, de manera que se añada valor a una empresa de venta de producto veterinario, siendo la metodología la siguiente:

- **Planificación:** El Auditor debe establecer planes basados en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría. Dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización.

Según la NIA 320, “Importancia relativa o materialidad en la planificación y ejecución de la auditoría, tiene como objetivo que el auditor aplique el concepto de importancia relativa de manera apropiada al planificar y realizar la auditoría”. (11:393)

- **Programa del trabajo:** Los auditores deben preparar programas que cumplan con los objetivos del trabajo. Estos programas de trabajo deben estar registrados y establecer procedimientos para identificar, analizar, evaluar y registrar información durante la tarea. La ejecución del programa comprende 4 etapas principales:

1. **Levantamiento de información del sistema actual:** En esta etapa el auditor obtiene los elementos que le permiten entender y conocer los procedimientos utilizados por la empresa, para llevar a cabo sus operaciones y cumplir con los objetivos establecidos por la administración

2. **Verificación de la información recibida**

3. **Evaluación del sistema**

La auditoría de los sistemas de información se define como cualquier auditoría que abarca la revisión y evaluación de todos los aspectos (o de cualquier porción de ellos) de los sistemas automáticos de procesamiento de la información, incluidos los procedimientos no automáticos relacionados con ellos y las interfaces correspondientes.

- **Desempeño del trabajo:** Los auditores deben identificar, analizar, evaluar y registrar suficiente información de manera tal que les permita cumplir con los objetivos del trabajo.
- **Supervisión del trabajo:** Los trabajos deben ser adecuadamente supervisados para asegurar el logro de sus objetivos, la calidad del trabajo, y el desarrollo profesional del personal.
- **Comunicación de resultados:** Los auditores deben comunicar los resultados del trabajo oportunamente, para que se puedan asegurar que se dé a los resultados la debida consideración y atención.

### **3.6.9 PAPELES DE TRABAJO**

Son el conjunto de cédulas y documentación fehaciente que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en la realización del trabajo, así como la descripción de las pruebas realizadas y el resultado de las mismas, sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su informe. Los papeles de trabajo son los registros llevados por el auditor independientemente sobre los procedimientos seguidos, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a que ha llegado durante el desarrollo de un examen de estados financieros.

Los papeles de trabajo tienen como objetivo:

- Proporcionar evidencia del trabajo realizado, constituyendo el soporte del informe del auditor y
- Servir de guía y fuente de información

**LA NIA 230.** Documentación de Auditoría. "Se refiere a la responsabilidad que tiene el auditor de preparar documentación de auditoría, con el objetivo de facilitar al equipo de encargo la planificación y ejecución de la auditoría, permitir rendir cuentas de su trabajo realizado". (11:187)

**LA NIA 500.** Evidencia de Auditoría. "Explica lo que constituye evidencia de auditoría, y sobre la responsabilidad que tiene el auditor de diseñar y aplicar procedimientos de auditoría para obtener la evidencia de auditoría suficiente y adecuada que permita alcanzar las conclusiones razonables para su informe". (11:472)

**CAPÍTULO IV**  
**“DISEÑO DE CONTROLES PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA**  
**VENTA DE VACUNAS PARA USO VETERINARIO CON BASE A COSO III”**  
**(CASO PRÁCTICO)**

En el siguiente trabajo se detalla el resultado del estudio realizado a la Compañía el Curador, S.A., con la finalidad de establecer cuál es la situación que tiene en cuanto al control interno en el giro normal de sus actividades, específicamente en el área financiera.

El estudio fue elaborado objetivamente con el afán de que la empresa mencionada anteriormente mejore su que hacer diario, en las actividades del control interno. El trabajo se va desarrollando con los aspectos relevantes de la propuesta de servicios que incluye la carta introductoria. Exponemos los servicios en donde están inmersos, el proceso de planeación, del servicio de diseño del control interno, para hacer enfoque de la revisión, entendimiento del trabajo desarrollado y el alcance del trabajo.

El valor de nuestros servicios por la realización dicho diseño de control, y la carta de aceptación de parte de ustedes, seguidamente se dá una evaluación de la empresa, la cual se hace a través de los métodos existentes como lo son la narrativa que se le realizó al Gerente General y el cuestionario, para recopilar información al Contador General.

Posteriormente se presenta la situación actual o diagnóstico que es resultado de la evaluación sobre responsabilidades de la administración, ambiente de control, procedimiento de control, revisión, organización. Dá a conocer el informe del CPA. a la compañía, sobre el resultado de la efectividad de su control interno, el cual tiene muchas debilidades y se dan las recomendaciones, también se realiza carta a la Gerencia.

Se sugiere el diseño de la estructuración de los manuales y procedimientos de caja chica, inventarios, viáticos, compras y gastos y gastos generales, con el método de flujogramas, por último se presentan las conclusiones y recomendaciones.



**COMPAÑÍA EL CURADOR, S.A.**  
**Propuesta de Servicios Profesionales**  
**13 de Septiembre de 2,013**

**CONTENIDO**

	<b><u>PÁGINA</u></b>
I. CARTA INTRODUCTORIA	60
II. SERVICIOS DE DISEÑO DE CONTROLES	61
III. VALOR DE NUESTROS SERVICIOS	63
CARTA DE ACEPTACIÓN DEL CLIENTE	64
EVALUACIÓN DE LA EMPRESA	65
NARRATIVA DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	68
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO	70
DIAGNÓSTICO EL CURADOR, S.A.	77
IV. INFORMES	
INFORME SOBRE LA EFECTIVIDAD DEL CONTROL INTERNO EXISTENTE (DEBILIDADES Y RECOMENDACIONES)	90
CARTA A LA GERENCIA	95
MANUAL Y PROCEDIMIENTO DE CAJA CHICA	97
MANUAL Y PROCEDIMIENTO DE INVENTARIO	115
MANUAL Y PROCEDIMIENTO DE VIÁTICOS	124
PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	140
PROCEDIMIENTO DE GASTOS Y GASTOS GENERALES	152



13 de Septiembre de 2,013

Licenciado

Juan Pérez

Gerente General

COMPAÑÍA EL CURADOR, S.A.

Ciudad

Estimado licenciado Pérez:

Hemos elaborado nuestra propuesta del portafolio de negocios de los servicios que podemos brindarles y, además, para comunicarles nuestro firme deseo de proporcionarles servicios de calidad y con valor agregado. Existe un fuerte compromiso por parte de cada miembro de nuestro equipo, para proveer a Compañía El Curador, S.A. de los servicios que ustedes esperan y desean. Nuestros profesionales están reconocidos dentro de la comunidad guatemalteca por su ética y experiencia, en cada uno de los campos de su especialización.

Por otra parte, comprendemos que los servicios profesionales de todo tipo son un costo importante para las empresas que usted dirige, en tal sentido, deseamos reiterarle nuestro interés de ayudarle a alcanzar sus objetivos de rentabilidad y crecimiento. Una de las formas de hacerlo es proporcionarles un servicio efectivo a un costo razonable.

Una vez más, permítanos expresarle nuestro sincero agradecimiento por la oportunidad que nos brinda, para presentarle nuestra propuesta de servicios. Estamos a su completa disposición de proveerle cualquier información adicional que estime conveniente.

Atentamente,

Marvin García (Socio).



## **II. SERVICIOS DE DISEÑO DE CONTROLES.**

### **A) PROCESO DE PLANEACIÓN:**

Inmediatamente después de nuestro nombramiento iniciaremos el proceso de planeación de nuestro trabajo. Este proceso comienza con la preparación de un plan de diseño de controles, detallado y a la medida de las operaciones, mediante el desarrollo de un entendimiento completo de las necesidades de la compañía, para estructurar nuestro enfoque que responda a todas esas necesidades.

### **B) PLANEACIÓN DEL DISEÑO:**

Conforme al conocimiento que documentemos de sus operaciones, realizaremos nuestro plan de diseño, tomando en cuenta los componentes más significativos. Una vez que el proceso de planeación ha sido apropiadamente completado iniciaremos el proceso del diseño de control interno con base en COSO III de la compañía.

### **C) ENFOQUE DE LA REVISIÓN:**

El personal que asignaremos a la elaboración del diseño de la compañía será el que más entrenamiento y el que ha acumulado la mayor experiencia con éxito en la aplicación de esta nueva estrategia y metodología.

### **D) ENTENDIMIENTO DEL TRABAJO A SER DESARROLLADO:**

#### **1. Objetivo de diseño:**

Nuestro trabajo está dirigido a la elaboración de un Diseño de control interno con base en COSO III de la Compañía El Curador, S.A. Nuestros servicios

tendrán un enfoque integrado y serán diseñados de acuerdo a los factores de riesgo y éxito de la Compañía.

## **2. Plan de Visitas:**

Hemos programado efectuar visitas con carácter trimestral, y tentativamente se han asignado las siguientes fechas:

- Visita preliminar                      semana del 19 de septiembre 2013
- Visita final                                semana del 15 de Noviembre 2013

## **3. Alcance del Trabajo:**

Estamos convencidos que los diseños no son todo iguales. Aún cuando utilizamos técnicas de auditoría asistidas por computadoras, muestreo estadístico y nuestra capacidad instalada de especialistas en evaluación de sistemas de computación, nuestro enfoque se basa principalmente en el juicio y experiencia del equipo de auditores asignados al trabajo.

Le recordamos que la responsabilidad por la preparación de su información es la adecuada revelación, corresponde a la administración de la empresa. Como parte del proceso del diseño solicitaremos de la administración confirmación escrita referente a las representaciones hechas a nosotros en conexión con la auditoría. Esperamos una cooperación total de su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros, documentación y otra información requerida en relación con nuestro diseño.

**Marvin García**

**Socio Director**



### **III VALOR DE NUESTROS SERVICIOS:**

Nuestra filosofía es brindar servicios profesionales de la más alta calidad. Nuestros clientes esperan que desarrollemos nuestro trabajo en forma eficiente y efectiva. El valor de nuestros servicios se fija con base en el tiempo invertido por nuestro personal. Conforme a lo anterior hemos estimado el valor de nuestros honorarios para el diseño de controles internos con base en Coso III de la compañía El Curador, S.A., por el año terminado al 31 de diciembre de 2013 en Q. 45,000.00.

### **IV INFORMES:**

Como resultado de nuestro trabajo emitiremos los siguientes informes:

- Informe del Contador Público y Auditor Independiente a la Compañía, El Curador, S.A. al y por el año terminado el 31 de diciembre de 2013.
- Informe de Control Interno del Contador Público y Auditor Independiente, en cada visita, de ser necesario.
- Carta a la Gerencia.

Nuevamente agradecemos la oportunidad que nos brinda de presentar nuestra propuesta de servicios profesionales. Cualquier información adicional con mucho gusto le atenderemos.



**Tel. 5030-4850**

## **CARTA DE ACEPTACIÓN DEL CLIENTE**

Grupo el Curador, S.A.  
Guatemala, Ciudad Guatemala  
PBX 2253-2253

Guatemala 15 de Septiembre 2013

Señores  
García & Asociados  
Contadores Públicos y Auditores  
Guatemala, Ciudad Guatemala.

Estimados Señores:

Por este medio confirmamos nuestra aceptación de la presentación de sus servicios profesionales y términos a los que se refiere su propuesta, de fecha 13 de Septiembre 2013, para efectuar la auditoría de un diseño de Control Interno con base en COSO III, de la empresa el Curador, S.A. por el período comprendido del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2013.

Atentamente,

Lic. Juan Pérez  
Gerente General  
El Curador, S.A.

## **EVALUACIÓN DE LA EMPRESA**

El propósito de evaluar el control interno de la empresa es, para visualizar como se encuentra antes de hacerle su análisis financiero, en ese sentido una de las herramientas utilizadas, para recopilar información es el cuestionario y así conocer aspectos generales de la organización, para tener elementos de juicio necesarios y poder analizar cómo están sus controles internos en las áreas de mayor importancia en la empresa objeto de estudio.

### **Evaluación del Control Interno**

**Por el Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2013**

### **ÍNDICE**

1. Programa de trabajo auditoría
2. Tiempo estimado
3. Narrativa del control interno
4. Cuestionario de evaluación de control interno

### **PLAN DE TRABAJO**

Para la evaluación del control interno de la compañía El Curador, S.A., a continuación se presenta el plan de trabajo para el desarrollo de la misma.

El presente plan de trabajo incluye lo siguiente:

#### **1. Objetivo General**

Verificar y evaluar que la empresa, haya adoptado e implementado un sistema integral en su control interno en las áreas de mayor importancia como lo son caja chica, inventarios y viáticos, aspectos de organización para evitar y detectar riesgos, y así minimizar pérdidas y presentación adecuada de los informes.

## **2. Objetivos Específicos**

- Verificar los procedimientos y controles actuales.
- Localizar y corregir deficiencias en los controles establecidos de la empresa.
- Verificar si cumplen con los principios éticos.

## **3. Alcance**

- Evaluación de los procedimientos y controles existentes.
- Capacitación adecuada de los funcionarios y empleados relacionados con la información contable.
- Verificar el registro adecuado de las operaciones.

## **4. Recurso Humano**

Sera necesario con la participación de dos auditores: un coordinador y un colaborador. El tiempo estimado de ejecución es 50 horas hombre por cada auditor, para un total de 100 horas hombre.

### **Evaluación del Control Interno**

#### **ESTIMACIÓN DE TIEMPO DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR**

**Por el Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2013**

<b>No. Actividad</b>	<b>Horas Hombre</b>
1. Observación de las actividades que se desarrollan en la empresa	8
2. Evaluación de los controles y procedimientos existentes.	16
3. Capacitación y adiestramiento a los funcionarios y empleados.	16
4. Verificar el registro de las operaciones.	8
5. Elaborar narrativa del control interno	6
6. Elaborar el cuestionario de control interno.	4
7. Elaboración del diagnóstico del control interno	5

## **Trabajo de Gabinete**

<b>No. Actividad</b>	<b>Horas Hombre</b>
1. Revisión de los resultados de la evaluación de los procedimientos y controles existentes	10
2. Confirmar la verificación de los registros de los manuales	6
3. Deficiencias del control interno	5
4. Elaboración de informe final	16

### **NARRATIVA DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

1. Se entrevistó al Gerente General quien indicó que la empresa fue constituida bajo la legislación guatemalteca como Sociedad Anónima; por un período indefinido, el 08 de Enero de 2,006 y su principal fuente de ingresos es la compra y venta de vacunas para uso veterinario.
2. El Organigrama de la Empresa, no presenta en forma clara la estructura organizativa de la misma, así como las líneas de responsabilidad y jerarquía por departamento y/o secciones y se considera incompleto. Se presenta un diseño de organigrama a la medida. También señala que no existen manuales de procedimientos que indiquen en forma escrita las responsabilidades y funciones de la empresa.
3. A la fecha no se han optimizado el uso de los recursos electrónicos con que cuenta la empresa, debido a que aún se elaboran registros en forma manual los que posteriormente deben ser digitados en el sistema computarizado, con lo cual se duplican esfuerzos.
4. Con relación al sistema presupuestario, este no recibe la atención necesaria, por lo que la información no es de ayuda al momento de la toma de decisiones.

5. Los derechos de la empresa soportan las obligaciones por lo tanto se encuentra en buenas condiciones en su estructura financiera.
6. A diario se verifican los reportes de caja con las boletas de depósitos, debido a que no se cuenta con un informe de disponibilidades bancarias oportuno.
7. Se confirmó que no se cuenta con auditor interno, así como se evidenció una inadecuada segregación de funciones principalmente en el Departamento de Contabilidad.
8. No existe equilibrio apropiado entre los tipos de controles, ya que la mayoría son manuales, cuando se debe hacer uso de la tecnología y programación para reducir tiempo y recursos en la prevención y detección de riesgos inherentes al negocio.
9. No existen reglamentos dentro de la empresa, así como ninguna protección de activos fijos.
10. Los sueldos están de acuerdo a los salarios establecidos por el Ministerio de Trabajo.
11. Se realizan capacitaciones cada trimestre a todo el personal de la empresa.
12. Se cuenta con una caja registradora la cual se encuentra autorizada en la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- la cual es manejada por el auxiliar de Caja; cuenta con cinta en donde queda la historia de las transacciones operadas diariamente. Todos los ingresos de efectivo pasan por un punto central que es la caja, se extienden las facturas correspondientes las cuales pasan directamente al Departamento de Contabilidad.
13. Las copias de facturas, los recibos de caja, vales de empleados y órdenes de pago a los proveedores se pasan a las 8:00 horas del día inmediato siguiente al Departamento de Contabilidad, para que se proceda a realizar los registros contables correspondientes.

14. Para poder solicitar un préstamo, primero se revisa el presupuesto de caja, y al ver que, para determinado tiempo no habrá dinero necesario para realizar pagos, se convoca a una Junta General de Accionistas, para tratar el tema. En esta Junta de Accionistas debe de estar el 75% de las personas involucradas para hacer el planteamiento de la problemática y tomar decisiones.
15. En las cuentas por pagar, se recibe la documentación de mercadería o materia prima recibida y se procede a realizar el trámite para el pago respectivo, emitiendo cheque a nombre del proveedor, este documento lleva 02 firmas; la del Gerente General y la del Gerente Financiero; en la copia se detalla el tipo de pago que se está realizando para hacer el registro contable y posteriormente operar la información al sistema electrónico contable, finalizando con archivar la documentación completa de respaldo.
16. No existen registros permanentes de inventario debido a la rotación constante, únicamente se hace mensualmente un conteo físico del mismo.
17. Cuando llegan los productos solicitados, los empleados cuentan la mercadería y comparan las cantidades con las que aparece en la hoja de envío del proveedor y la factura correspondiente.
18. No existen extinguidores dentro de la empresa.
19. No cuenta con agentes ni cámaras de seguridad.

#### **CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (se entrevistó al Contador General)**

1. ¿La empresa cuenta con Escritura de Constitución?

La empresa fue constituida bajo el No. de Escritura de Constitución No. 6037 como Sociedad Anónima, autorizada por el Notario Elmer Paz, por un período indefinido, el 08 de Enero de 2006.

2. ¿Existe algún proceso para la actualización del organigrama?  
SI \_\_\_\_ NO X N/A
3. ¿Existen manuales de procedimientos de inventario, caja chica, y viáticos?  
SI \_\_\_\_ NO X N/A
4. ¿Se hace uso de la Tecnología de Información?  
SI \_\_\_\_ NO X N/A
5. ¿Se realizan mensualmente reuniones para definir el presupuesto, para toma de decisiones?  
Eventual N/A
6. ¿Las obligaciones son cubiertas en las fechas establecidas?  
SI\_\_ NO X N/A
7. ¿Se revisan los cortes de caja diariamente con las boletas de depósito?  
SI X NO \_\_\_\_ N/A
8. ¿Existe segregación de funciones?  
SI \_\_\_\_ NO X N/A
9. ¿Los controles internos manuales que se manejan son supervisados?  
Eventual N/A
10. ¿Existen reglamentos de la empresa?  
SI \_\_\_\_ NO X N/A
11. ¿Hay algún tipo de seguro para los activos fijos?  
SI \_\_\_\_ NO X N/A

12. ¿Se pagan los sueldos de acuerdo a lo que establece el Ministerio de Trabajo?

SI X NO \_\_\_\_ N/A

13. ¿El personal es capacitado?

SI X NO \_\_\_\_ N/A

14. ¿Se cuenta con caja registradora?

SI X NO \_\_\_\_ N/A

15. ¿Existe proceso de solicitud de préstamo por parte de la empresa?

SI X NO \_\_\_\_ N/A

16. ¿Existen extinguidores?

SI \_\_\_\_ NO X N/A

17. ¿Se cuenta con personal y cámaras de seguridad dentro de la empresa?

SI \_\_\_\_ NO X N/A

18. ¿Existe horario fijo para cierre diario y recepción de documentos en la empresa?

SI X NO \_\_\_\_ N/A

## **DEPARTAMENTO AUDITORÍA**

19. ¿Existe departamento de Auditoría Interna?

SI \_\_\_\_ NO X N/A

20. ¿Se cuenta con un auditor interno?

SI \_\_\_\_ NO X N/A

21. ¿Se pasa a Gerencia General reporte de efectividad del Control Interno?

Debido a que no se tiene auditoría interna, no se realiza informe.

SI \_\_\_\_ NO X N/A

22. ¿Cuentan con formatos para liquidación y solicitud de viáticos?  
SI \_\_\_\_ NO X N/A
23. ¿Cuentan con formatos para liquidación y solicitud de viáticos?  
SI \_\_\_\_ NO X N/A
24. ¿Tienen una tabla por sector o zona cuanto está autorizado para el gasto de viáticos?  
SI \_\_\_\_ NO X N/A
25. ¿Cuándo realizan un evento para publicidad de un producto hay alguien responsable?  
SI \_\_\_\_ NO X N/A
26. ¿Cuentan con procedimientos para caja chica?  
SI \_\_\_\_ NO X N/A
27. ¿Existe un reglamento que indique que se puede pagar en caja chica?  
SI \_\_\_\_ NO X N/A
28. ¿Existe un lugar apropiado para el resguardo de la caja chica?  
SI \_\_\_\_ NO X N/A
29. ¿Existe un lugar carta de compromiso por manejo de caja chica?  
SI \_\_\_\_ NO X N/A
30. ¿Los cortes de caja chica son cotejados?  
SI X NO \_\_\_\_ N/A
31. ¿Se revisa la liquidación de caja chica?  
Eventualmente. N/A

## INVENTARIOS

32. ¿Se realizan inventarios físicos de vacunas?

SI X NO \_\_\_ N/A

33. ¿Existe proceso de compras definido?

SI \_\_\_ NO X N/A

34. ¿La recepción de mercadería se hace contra factura?

En algunas ocasiones sí N/A

35. ¿Todas las compras son registradas en el período correcto?

SI \_\_\_ NO X N/A

36. ¿Se realiza análisis sobre la rotación de inventario para las compras?

SI \_\_\_ NO X N/A

37. ¿Existe procedimientos para llevar la toma de inventarios?

SI \_\_\_ NO X N/A

38. ¿Supervisa alguien la actualizan los costos de inventarios?

SI \_\_\_ NO X N/A

39. ¿Se genera un reporte diario de las existencias inventarios?

SI \_\_\_ NO X N/A

40. ¿Se genera un reporte de faltantes de inventarios?

SI \_\_\_ NO X N/A

41. ¿Esta ordenado el producto por presentación de primera y segunda los inventarios?

SI \_\_\_ NO X N/A

## **CONTABILIDAD**

42. ¿Se hace el registro de todas transacciones diarias?

SI \_\_\_\_ NO X N/A

43. ¿El personal de contabilidad es supervisado por el Contador General?

Eventualmente N/A

44. ¿Las transacciones que se realizan a través del registro son confiables?

Existen algunos errores que posteriormente son corregidos.

45. ¿Todos los impuestos son pagados a tiempo?

El IVA es el que más atrasos tiene para el pago a tiempo.

## **INFORMÁTICA**

46. ¿Se tiene un adecuado control de los sistemas de información?

SI \_\_\_\_ NO X N/A

47. ¿La parametrización está bien definida?

SI \_\_\_\_ NO X N/A

48. ¿La información que despliega el sistema es confiable?

SI \_\_\_\_ NO X N/A

## **FINANZAS**

49. ¿Se toma en cuenta la administración para el riesgo del fraude?

No se le da la importancia que requiere.

50. ¿Las autorizaciones y accesos están a cargo de personas de confianza?

SI \_\_\_\_ NO X N/A

51. ¿Quién autoriza el cambio de claves a nivel general para ingresar archivos contables?

Financiero                      N/A

## **RECURSOS HUMANOS**

52. ¿Se cuenta con descripciones de puestos?

Se empezaron a realizar, mas no se terminó el proceso.

53. ¿Existen manuales para los procesos de la empresa?

SI \_\_\_\_    NO X    N/A

54. ¿Se tienen reuniones programadas para ver el cumplimiento de objetivos?

Eventuales                      N/A

## **VENTAS**

55. ¿Todas las ventas son facturadas?

SI \_\_\_\_    NO X    N/A

56. ¿Se hace el registro de todas las facturas en el mes correspondiente?

Siempre queda más de alguna factura sin contabilizar.

57. ¿Existe alguna política de ventas?

SI \_\_\_\_    NO X    N/A

Nombre Entrevistado: Sergio Morales

Puesto: Contador General    Fecha: 06-10-13

Firma: \_\_\_\_\_

## **DIAGNÓSTICO EL CURADOR, S.A.**

Como parte de la investigación objetiva realizada en el Curador, S.A. se observó que actualmente la empresa debe realizar pruebas de control interno en sus diferentes departamentos, es por ello que al aplicar las técnicas de investigación (observación, entrevista y cuestionario) al personal administrativo se determinó que no existen documentos formales para dicho control financiero.

Lo anterior puede ocasionar una falta de seguimiento por parte de la gerencia administrativa en el control de activos, asimismo es necesario contar con formas oficiales debidamente numeradas y autorizadas por los órganos competentes, para un mejor control.

Asimismo es importante que la autoridad competente de la empresa, establezca de manera oficial los procedimientos administrativos y financieros a seguir por parte del personal responsable, con el objeto de alcanzar de manera oportuna lo planificado, y que exista un respaldo administrativo en las operaciones contables realizadas, evitando así futuros señalamientos por parte de los órganos fiscalizadores.

### **Responsabilidades de la Administración**

Es responsabilidad de la administración de una organización establecer un ambiente de control, mantener políticas y procedimientos para ayudar a lograr el objetivo de asegurar, tanto como sea posible, esta responsabilidad incluye poner en vigencia y asegurar la operación continua de los sistemas de contabilidad y de control interno planeados, para prevenir y detectar fraude y error. Dichos sistemas ayudan a reducir pero no eliminan el riesgo de representaciones erróneas, causados ya sea por fraude o error consecuentemente, la administración asume la responsabilidad de cualquier riesgo remanente.

En la empresa el Curador, S.A. existen pocos controles pero quien se encarga de revisar estos controles es la administración ya que no existe una persona directa. Con la técnica de

entrevista que se realizó se pudo recabar información, y se determinó que existen controles en forma electrónica los cuales son realizados únicamente en hojas de Excel.

En estas se realizan pruebas con el propósito de verificar la veracidad de los datos que se incluye en esta información que es de suma importancia para la empresa ya que es donde se detallan los gastos de los eventos pequeños y gastos de publicidad.

Derivado de lo anterior la competencia y el desarrollo profesional a nivel internacional exige a la empresa de contar con personal administrativo especializado en el área de contabilidad podría ser, y como se mencionó anteriormente no existe una persona directa para la elaboración de esta actividad dentro de la entidad, lo que puede ocasionar desfases en las actividades contables, así mismo es necesario contar con formas autorizadas por la autoridad competente con el propósito de unificar de manera sistemática el procedimiento de planificación, ejecución y liquidación contable.

### **Ambiente de control**

El principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros componentes del control interno, y así poder realizar los objetivos del control interno, representa el efecto colectivo de varios factores como lo son:

- Estructura organizacional de la entidad
- Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al desempeño, incluyendo auditoría interna.
- Políticas y prácticas del personal.

### **Procedimientos de control**

En la actualidad, las organizaciones se vuelven cada vez más complejas. Los volúmenes de trabajo y la cantidad de detalles que pueden ligarse a una actividad pueden ser exagerados, y nos vemos en la necesidad de pensar en la especialización como la alternativa, para realizar más eficientemente cada una de las tareas. Esta tendencia provoca que, con

frecuencia, solo el individuo que realiza una tarea determinada sea quien sabe cómo ejecutarla y sea quien conoce con profundidad los pormenores de esa actividad.

Se hace difícil comprobar la adecuada ejecución y el cumplimiento de las obligaciones, puesto que, quien tuviera la responsabilidad de ejecutar la evaluación carece de la base apropiada que sustente su criterio; en esta situación, el sentido común y la experiencia del evaluador son los únicos factores que pueden sustentar cualquier criterio que se plantee.

Durante la visita al Curador, S.A. se efectuó un estudio en el departamento contable, caja chica, viáticos e inventarios para determinar la elaboración de sus procesos y sugerir cambios si fuesen necesarios; en cada departamento no se utiliza un paquete contable o un sistema estandarizado utilizado por todos los departamentos sino según la necesidad de cada departamento.

No obstante estos procedimientos se hacen en hojas electrónicas y es adecuado utilizar tanto las mismas formas como el mismo sistema, para un mejor control en caso de ser necesaria alguna revisión posterior o de tal manera que los procedimientos sean estandarizados dentro de la entidad.

### **Previsión**

Se determinó que la empresa no cuenta con una normativa que indique los lineamientos generales formalizados que guíen las actividades que dan forma al sistema de procesos de elaboración de controles, así mismo no cuenta con manuales que describan los objetivos, políticas y las diferentes actividades en las fases de planificación, ejecución y evaluación.

### **Organización**

En la administración de la empresa, este procedimiento no se cumple con totalidad debido a que no existe ninguna normativa interna que formalice quienes son las personas que tienen a cargo los diferentes controles internos. Es importante mencionar que en la Administración

de la empresa, los distintos departamentos que existen actualmente, efectúan cada uno el respectivo control de sus actividades, esto ayuda a ser eficiente al momento de elaborar el control general por el área administrativa y que será consolidado para presentar ante la autoridad de la empresa. La organización interna dentro de la entidad si existiera, fuera un elemento importante que conlleva procedimientos y normas bien definidas que permitirán un mejor funcionamiento de la institución igualmente que dará lineamientos y normas que conforme su desarrollo podrán irse mejorando o empleando para un mejor desarrollo.

Derivado de nuestra visita a la empresa se determinó que en la administración de la misma, ningún departamento de trabajo se preocupa por conocer los controles de los otros departamentos que la integran; no se tiene establecido un documento formal o manual que de las directrices para la elaboración de los controles por cada departamento y que sirva, para la presentación y consolidación del control interno general. Cabe mencionar que una buena coordinación de actividades en el área de control es muy importante porque a través de una buena secuencia de operaciones se puede tener un mejor funcionamiento de cada operación que conlleva el control interno.

Se observó que en la administración de la empresa no existen políticas o normativas escritas que guíen los procedimientos de la adecuada utilización del control interno, como herramienta para la toma de decisiones en base a las evaluaciones de la ejecución del control, que servirán para la obtención de mayor eficiencia y obtención de costos óptimos derivado de los objetivos previstos. El control en el área de viáticos caja chica e inventarios consiste en una herramienta que se vuelve indispensable en la organización de una entidad, igualmente para poder establecer bien sus egresos que tiene la entidad.

## **Control**

Se pudo observar que el control es utilizado pero sólo como una herramienta de diagnóstico para establecer un parámetro gastos e ingresos.

## **1. Área de Ingresos**

El ingreso se define como la expresión monetaria de las mercancías de una entidad, se puede decir que también es la expresión monetaria de las mercancías creadas o de los servicios prestados.

Es el movimiento de recursos que recibe un ente económico, correspondiente a las remuneraciones por la venta de vacunas que posee.

El ingreso es pagado en dinero. También se puede considerar ingreso toda transferencia que reciben los departamentos como alguna donación subsidio.

El estudio fue realizado a petición de la empresa el Curador, S.A. según el fin primordial de contribuir en la ejecución correcta de los procedimientos del área de control interno, propiciado de esta manera el mejor aprovechamiento de los recursos materiales y humanos, facilita también la incorporación de nuevo personal orientándolos de una manera más eficiente.

## **2. Área de Egresos**

Los egresos están muy asociados a la contabilidad, en este caso es la salida de dinero de la arcas de una empresa u organización, los egresos incluyen todos los gastos que son aquellas partidas contables que aumentan las pérdidas o disminuyen el beneficio.

El gasto supone un desembolso financiero ya sea este un movimiento de caja o bancario, este puede ser el pago de un servicio o un producto que se ha adquirido y que se vuelve una obligación que se tiene que liquidar.

Gasto es la cantidad de dinero que sale de la entidad para cumplir con las obligaciones que se contraen con los proveedores, empleados, y toda otra necesidad básica para que puedan seguir funcionando a cabalidad todas sus áreas.

En el Curador, S.A. se cuentan con una diversidad de funciones en las cuales se necesita comprar suministros para lograr los objetivos, una de ellas son los viáticos que se necesita hacer una diversidad de gastos para que pueda salir adelante, por lo que significa que tienen diferentes formas de egresos, como también la liquidación de gastos de caja chica, y los pagos que se le dan a los proveedores por compra de mercadería que forma parte de nuestros inventarios, se cuentan con dos formas de egresos que son, por medio de caja chica, y la otra forma de egresos a través de cheques emitidos desde el departamento de contabilidad y entregados por caja.

## **2.1 Gastos para evento de atención al cliente (Viáticos)**

El gasto para evento es aquel en el que incurre la empresa al momento de realizar atenciones a los clientes, estas salidas son desde el montaje hasta su finalización, en este se incluye el material de apoyo dado el pago al facilitador del evento de ser necesario un profesional.

### **Objetivo**

Tiene como finalidad de normar los gastos para todo tipo de eventos en donde los mismos deberán desarrollarse en un marco de racionalidad y austeridad, orientados siempre a seguir actualizando al cliente como al vendedor.

- Debe de existir estadísticamente un control de los clientes más importantes.
- Tiene que existir una persona encargada que autorice todos los gastos en los cuales incurran cada evento.
- Se deberán documentar todos los gastos con sus autorizaciones correspondientes.

### **Importancia**

La importancia de los gastos de eventos radica principalmente en el control que se debe llevar cuando se piensa organizar un evento, ya sea pequeño, mediano o grande, inclusive cuando se les dé un obsequio por participar. Un debido control es necesario para que cada

empresa pueda clasificar sus gastos y registrar correctamente cada uno de sus movimientos y operaciones financieras ya que esto servirá para la generación de informes para la toma de decisiones.

Se observó que para cada evento no existe un manual de gastos de viáticos, para que así posteriormente pueda evaluarlo la junta directiva, para llevar un mejor control por evento, de igual forma en dicho evento a veces incurren gastos pequeños que estos son pagados por caja chica, los cuales tampoco están en un presupuesto estimado por evento, para que así la junta tenga una idea de lo que saldrá, sino que por la falta de control es difícil la toma de decisiones.

En los gastos o salidas de viáticos se analiza que este todo presupuestado de tal forma que si algo no se encuentra dentro del presupuesto se debe prever cierto gasto para eventualidades, esto se puede dar si se exceden en la cantidad de invitados, ya que la forma de realizar un evento es que estos son autofinanciados.

Existe un archivo en cada viático, ya que los gastos de salida se debe llevar un control para saber el monto en cada atención a clientes o eventos que se pudieran dar.

## **Evento**

Un evento es una actividad donde concurren muchas personas para presenciar o celebrar algún acontecimiento. Dado al gran incremento de la actividad moderna y al auge de la necesidad de mostrar las nuevas vacunas mejoradas es necesario realizar eventos a los clientes para darles información veraz y oportuna, y por ende estas reuniones de negocios encaminadas a fomentar los contactos culturales y comerciales.

## **Importancia**

Es importante para cada institución tener un procedimiento adecuado para el montaje de un evento ya que de este dependerá el éxito de las actividades que se realicen; cuando

participan personas ajenas a la empresa como clientes, en estas actividades que se llevan a cabo es necesario conocer cuáles son los elementos esenciales y necesarios para satisfacer las necesidades de los mismos en este caso es necesario saber cuál es el tema de más interés en la presentación de una vacuna en especial para que sea llamativo para el mismo cliente y cada evento deberá haber sido aprobado.

Para la realización del evento se escoge a una persona que tenga dominio del tema así como experiencia.

En el montaje de un evento existe una persona que se responsabiliza por el proyecto y da apoyo a la secretaria que se encuentre organizando el mismo.

### **Caja chica**

Este constituye un fondo fijo asignado para atender pagos en efectivo por gastos menores, exclusivamente para fines de la entidad. Este fondo no podrá utilizarse para pagos fraccionados de compras mayores que exceden los límites establecidos.

### **El fondo fijo y/o Caja Chica**

Se llama caja chica al fondo disponible que tiene el cajero dentro del control interno, con la finalidad de efectuar los pagos menudos y otros, siempre al contado, para eso se establece un fondo llamado Fondo Fijo, que constituye una cantidad fija de dinero (salvo incrementos posteriores), creado por la gerencia con antelación al inicio de las operaciones, para ser utilizado en la atención de los gastos menudos, mediante desembolsos autorizados son restablecidos periódicamente a su importe original, que por la cuenta no es conveniente afectar directamente a caja central. Reciben también el nombre de Caja Chica, y esto se hace girando un cheque por una cantidad fija, respondiendo cuando se ha gastado parte o totalmente de estos fondos, así sucesivamente.

## **Clases de fondos fijos y/o Caja Chica**

La caja chica puede tener dos clases de fondos:

- a).- Caja chica con fondo fijo
- b).-o como funciona en la empresa y cuánto es el fondo de caja chica

**A) Caja chica con Fondo Fijo:** La caja chica tiene fondos fijos cuando al inicio de la operación se fija una cantidad determinada invariable para asistir los gastos menores, que debe ser reintegrada la misma cantidad cada vez que va gastando. Se mencionó que este fondo no puede ser aumentado ni disminuido durante el período. Salvo que el gerente o el empresario determinen la mejor forma de administrar dichos fondos.

### **Sistema de fondo fijo funciona de la siguiente forma:**

1. Se constituye una suma de dinero determinado (fija) y/o (variable) para realizar pagos de menor cantidad
  - Gastos de fotocopias
  - Gastos de compra de medicamentos para botiquín
  - Gastos en taxis – pasajes urbanos
  - Gastos periódicos y revistas
  - Envíos de correspondencia
  - Gastos servicio de limpieza
  - Gastos artículos de limpieza
2. Para este tipo de gastos se efectúa el pago en efectivo.
3. Periódicamente (semanal, quincenal o mensual) se reportan los fondos utilizando para ello un formato para solicitar la reposición de los fondos (llámese recibo de egresos)

Caja y bancos esencialmente tiene la administración del efectivo de una entidad, es decir, se encarga de captar y colocar los fondos de la misma, desempeñando la función financiera de la empresa, dentro del rubro de caja chica se encontraron los siguientes hallazgos:

- Las autorizaciones para el retiro de los fondos de caja chica son de forma verbal por parte del gerente administrativo.
- No existen formatos diseñados para el uso de solicitud de fondos de la caja chica.
- No existe un control auxiliar formal establecido por la gerencia administrativa o junta directiva para el control de los fondos de la caja chica.
- El archivo donde se resguarda la caja chica no cuenta con la suficiente seguridad, ya que el archivo se abre con cualquier llave.

No existe una revisión formal de la documentación por parte del contador general que respalde al responsable de la caja chica con el objeto de emitir cheque a favor del responsable de caja chica, para que a su recepción, este sea cobrado y los fondos sean colocados en el lugar correspondiente.

Cabe mencionar que no se observó el documento que respalda al responsable de los fondos de caja chica, ya que solo existe únicamente un memorándum emitido por la Gerencia Administrativa que respalda su responsabilidad.

Si no existe un documento de soporte de la entrega del fondo de caja chica inicial que contenga el monto y la firma de la persona que será la responsable al momento de que ya no labore, no podrá ser descontado ya que no existe el documento formal donde ella se responsabiliza del buen manejo que se le dará a dicho efectivo.

Todas las autorizaciones de entrega de fondos de caja chica son realizadas verbalmente por el gerente administrativo, sin la utilización de formulario previamente establecido que respalde la entrega formal de los fondos.

Si la entrega de efectivo es autorizado verbalmente, puede olvidarse y posteriormente no ser reintegrado, o pueda ser que en algún momento no fue autorizado y la persona lo solicitó sin previa autorización de la gerencia.

Para mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades que corresponden al manejo y ejecución de caja chica, pueden segmentarse en tres procedimientos: Primero, en actividades para el manejo y ejecución de los fondos de caja chica para compra de materiales y consumos menores relacionados estos últimos en lo concerniente a suministros para eventos resguardos en almacén o bodega. Segundo, actividades de compra de bienes y servicios menores, en esta actividad pueden incluirse las compras ajenas al almacenamiento en bodega. Tercero, manejo y ejecución del fondo del fondo de caja chica para el pago de transporte del personal.

## **2.3 Pagos a Proveedores**

### **Recepción de facturas (Inventarios)**

Al momento de la recepción de las facturas para emitir una contraseña de pago no van selladas, razonadas y firmadas de recibido el producto por la persona encargada de dicho pedido, se sugiere que en el razonamiento se indique el motivo de la compra y nombre de la persona que lo solicitó.

Si la factura al momento de la emisión de contraseña de pago no está firmada, sellada y razonada puede que el producto o servicio no este entregado completamente o no llene la calidad esperada y se proceda a realizar el pago, y cuando se haga algún reclamo no se pueda recuperar ya que está totalmente liquidado.

### **Emisión de Cheque**

La emisión de cheque a nombre de un proveedor es saldar la responsabilidad que se tiene hacia las entidades que proveen de suministros y servicios.

El cheque es un título de crédito, que se utiliza para efectuar pagos y como mínimo debe contener los siguientes requisitos:

Nombre del título, lugar y fecha de creación, derecho que incorpora, firma de quien lo crea, monto y nombre de la entidad de quien se gira a su favor, solo puede librarse contra un banco.

La emisión del cheque está a cargo del Contador General de la empresa quien es la persona que tiene bajo su responsabilidad la custodia de los cheques voucher.

Para la emisión del pago a un proveedor por compra de vacunas o un servicio se tienen que revisar los documentos originales, que serán el soporte de dicho pago, los cuales deben de ser la copia de la contraseña, factura original y cualquier otro documento adicional de soporte de pago, por ningún motivo deberá emitirse un cheque sin sus documentos de soporte o anticipos.

La factura antes de la emisión del pago deberá estar debidamente firmada de recibido el producto o servicio, sellada y razonada, ya que no se cuenta con orden de compra como proceso de adquisición, se debe revisar que la factura contenga todos los datos legales para el adecuado soporte contable.

Dejar registrado contablemente tanto el gasto como el pago de la obligación, si el pago es en un mes diferente, dejar provisionado dicho gasto y saldar la responsabilidad a la hora de la emisión del cheque, la partida contable debe quedar reflejada en el voucher y el concepto del porque se está extendiendo dicho pago.

Por ningún motivo se puede emitir un cheque a nombre de terceras personas, debe estar el nombre de la persona o razón social en la factura que lo ampara y de igual forma todo cheque debe de contener la palabra No Negociable, ya que de esta forma se evitará el riesgo de que puedan ser cambiados por personas ajenas al entorno.

El voucher debe contener la firma o nombre de la persona que lo realice, nombre o visto bueno de la persona encargada de la autorización, en este caso será el Gerente Administrativo.

Las firmas autorizadas de los cheques deberán ser mancomunadas, y que pertenezcan a la Junta Directiva, por seguridad los cheques tiene que ser autorizados por medio del sistema bancario correspondiente.

Al momento del traslado de los cheques a caja se deben llenar un listado y que se firme de recibido de parte de la persona responsable de caja y de igual manera debe ser el proceso de regreso de los voucher y estos deben de regresar con toda su documentación de soporte y adicional su recibo de caja original, el archivo de los voucher debe de ser en forma correlativa y en un lugar seguro.



## **INFORME SOBRE LA EFECTIVIDAD DEL CONTROL INTERNO EXISTENTE (DEBILIDADES Y RECOMENDACIONES)**

Guatemala, 25 de Noviembre de 2013.

Licenciado

Juan Pérez

Gerente General

El Curador, S.A.

Ciudad.

En relación a la revisión del Control Interno existente de la empresa que usted dirige, y de acuerdo a la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos de control interno fue necesario ver sus procesos para expresar un informe de Diseño de Control Interno con base en COSO III, a continuación se presenta el informe preliminar que contiene las debilidades encontradas y que necesitan de la aplicación inmediata de acciones correctivas, previo a la presentación del Diseño de Control Interno basado en COSO III (PYMES).

### **I. TRABAJO REALIZADO**

La evaluación comprendió:

- \* Entrevistas en todos los niveles. (Cuestionario)
- \* Revisión de procesos en las diferentes áreas de la organización.
- \* Identificación de deficiencias de control interno.
- \* Evaluación de controles ya implementados por la administración.
- \* Señalar mejoras e implementación de controles y manuales que no existen.



## **II. DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO (Cuestionario)**

- \* Actualmente no se cuenta con un Auditor Interno.
- \* Se determinó que no existe en forma escrita procedimientos actualizados de los controles establecidos por la empresa, para el control y registro de las transacciones de inventario.
- \* Se determinó que no existe un método de valuación de inventario.
- \* Falta de control en los egresos de bodega.
- \* Las transacciones diarias no son procesadas oportunamente en el período contable apropiado, quedan pendientes de ser registradas en el sistema contable, principalmente a fin de mes.
- \* Se identificaron deficiencias del sistema, debido a que actualmente al registrar un depósito no está capturando toda la información contable procesada. Esto ocasiona inconsistencias y pérdida de fiabilidad en la información para la toma de decisiones.
- \* No hay una adecuada administración del riesgo de fraude.
- \* Se evidencia una inadecuada segregación de funciones en el departamento de contabilidad.
- \* No hay equilibrio apropiado entre los tipos de controles, ya que no existen manuales de Caja chica, inventarios y viáticos, no existe un sistema de programación para reducir tiempos y recursos en la prevención y detección de riesgos inherentes a la empresa.
- \* Carencia de informe periódico de efectividad del Control Interno.
- \* Se evidenció atrasos en generación de reportes para cuadrar el IVA mensual.

## **III. CONCLUSIONES**

Derivado de los puntos anteriores, se concluye que existen varios riesgos, los cuales ya fueron consensuados con los responsables directos de los procesos, siendo los siguientes:



### **Riesgo Integral**

No poseen un departamento de sistemas de tecnología informática (TI), errores e irregularidades, (se determinó que no cuentan con un sistema contable y el proceso es manual lo hace mucho más lento, y salvaguarda de activos y el logro de los rendimientos no es lo esperado por la administración, al no contar con un Auditor Interno).

El efecto de no tener un Departamento de Auditoría Interna, se carecerá siempre de informes y mejoras en cuanto al Control Interno adecuado.

### **Riesgo Financiero**

El personal no procesa apropiadamente las liquidaciones de caja chica y viáticos, también en la parte de inventarios no se ve que tomen de referencia las últimas importaciones para determinar un promedio en los costos, y con todos estos inconvenientes puede causar estados financieros incompletos o clasificaciones incorrectas y al no tener manuales correctos del procedimiento de una liquidación de caja chica y, viáticos e inventarios esto puede ocasionar que al cierre, no presente información fidedigna para la empresa

Efecto:

Decisiones incorrectas que pueden afectar desfavorablemente los rendimientos del negocio, al no tener una información confiable.

### **Riesgo Fraude**

Posibilidad de ocurrencia de fraude que el empleado realice una operación intencional para así cometer un fraude al ver el que no existe control interno adecuado en la empresa.



### **Riesgo de Control Interno**

El efecto al no contar con un adecuado diseño de control interno, se da que no se detecten errores intencionales o con intención para cometer un fraude, por lo cual no se puede ver realmente la eficiencia y eficacia del control interno y se daría información errónea e inexacta que afectaría en la toma de decisiones.

### **Riesgo Operativo y Legal**

Al no registrar bien las cuentas de liquidación de caja chica y viáticos la contingencia fiscal por pagar el IVA de forma incorrecta o inexacta, no detectar oportunamente errores, debido que el ingreso de cada factura es en una hoja de Excel y si se deja de ingresar una, daría un valor inexacto.

## **IV. RECOMENDACIONES**

Con el propósito de mitigar los riesgos descritos anteriormente, se sugiere lo siguiente:

1. Contratar un Auditor Interno.
2. Implementar diseño de control interno.
3. Establecer flujogramas que represente el recorrido, las actividades necesarias de una operación, la documentación necesaria y el personal involucrado en dicha operación. Con ello se evita acciones innecesarias, se promueve la eficiencia operativa.
4. Velar y controlar para que las transacciones diarias, sean procesadas oportunamente.
5. Llevar reportes diarios sobre la captura de la información contable procesada, así como reporte diario de inconsistencias encontradas y por último su corrección y seguimiento.
6. Es necesario establecer un método de valuación de inventario, así mismo que se realice La toma física de inventario con una frecuencia de tres meses para su control.



7. En la toma física de inventario, que participe un representante de contabilidad como parte de vigilancia y revise el proceso.
8. Control sobre la entrada y salida de inventario, utilizando formas pre impresas para los egresos de bodega con ello evitar pérdidas a la empresa.
9. Llevar estadísticas de irregularidades (tanto del negocio interno como lo que se conozca de la competencia), fraudes y eventos desfavorables que hayan ocurrido, para que constantemente se estén diseñando nuevas formas de control.
10. Se sugiere rediseñar la asignación de funciones y responsabilidades del departamento de Contabilidad, para tener una adecuada segregación de funciones.
- 11 Crear un departamento TI, y así solicitarle que constantemente se estén diseñando o programando nuevos controles y que sean asignadas a ellos como actividades cotidianas y de seguimiento constante, a manera de reducir tiempos y recursos en la prevención y detección de riesgos de forma manual ejemplo programa para generación del IVA.
12. Que utilicen de forma correcta lo manuales sugeridos.
13. Considerar la necesidad de realizar un informe periódicamente sobre la efectividad del control interno existente.

Atentamente,

Lic. Marvin Orlando García Quib

Colegiado No. 20,180

Socio

C.c. Junta de Accionistas



## **CARTA A LA GERENCIA**

Guatemala, 25 de Noviembre de 2013.

Señores

Junta de Accionistas

El Curador, S.A.

Ciudad de Guatemala

Estimados Señores:

Hemos finalizado las revisiones de su control interno. Por consiguiente ya podemos dar un parámetro de un diseño de control interno con base en COSO III de El Curador, S.A. al 31 de diciembre de 2013. En la planificación y desarrollo de nuestro diseño, consideramos el Control Interno de la empresa, lo que nos permitió determinar los procedimientos necesarios para expresar una opinión sobre la razonabilidad de la situación de la empresa. La finalidad del Control Interno es mantener una adecuada pero, no absoluta protección contra pérdidas por utilización o disposiciones no autorizadas y la confianza de que se han utilizado registros adecuados en la custodia de los mismos.

Existen ciertas limitaciones que deben reconocerse al considerar la efectividad de que no poseen un control Interno. Nuestro estudio y evaluación del diseño de Control Interno llevados a cabo, tuvieron como objeto expresar una opinión sobre el sistema de control interno y por consiguiente no necesariamente revela todas las deficiencias en el sistema. Sin embargo, tal estudio y evaluación reveló las siguientes condiciones que consideramos necesario hacer del conocimiento de la administración, y que adjuntamos a la presente. La información contenida en este informe es de carácter confidencial y por lo tanto es únicamente para conocimiento y uso interno de la compañía.

Agradecemos la colaboración prestada por el personal de El Curador, S.A., durante la ejecución de nuestro trabajo y nos ponemos a su disposición para cualquier aclaración o ampliación que estime conveniente.

A la espera de que las recomendaciones le sean de utilidad.

Atentamente,

Lic. Marvin Orlando García

Colegiado 20,180

Firma García & Asociados, S.C

## **MANUAL Y PROCEDIMIENTO DE CAJA CHICA (Recomendado)**

APROBADO GERENCIA: Lic. Juan Pérez

### **ÍNDICE**

INTRODUCCIÓN	97
1. OBJETIVO	98
2. ALCANCE	98
3. RESPONSABILIDADES	99
4. PROCEDIMIENTO	99
5. REPORTE SUGERIDO DE CAJA CHICA	110
6. DIAGRAMA DE RECORRIDO	114

## INTRODUCCIÓN

El Manual de Organización que a continuación se presenta, es un instrumento administrativo que contiene la estructura organizacional que se propone para la empresa como operar una caja chica, así como las funciones y tareas que se llevan a cabo dentro de cada puesto de trabajo en que se liquidan los gastos.

Uno de los mecanismos para realizar compras menores, es el que se realiza mediante la utilización de los Fondos de Caja Chica, los cuales permiten mejorar las operaciones, adquirir las mercaderías más rápidamente y cumplir en forma inmediata, con los pagos y las obligaciones adquiridas por la empresa, y al mismo tiempo reporten ventajas para la prestación de servicios si es en relación de atención al cliente, así cumplir con las necesidad prioritarias de la empresa.

El manual muestra en forma detallada el proceso de elaboración y liquidación de una caja chica, para que este sirva de herramienta para el departamento contable, y así se le asignen estas atribuciones, responsabilidades y líneas a una persona, que sea el responsable de velar que las mismas se cumplan. El propósito del manual es capacitar en todos los departamentos de la empresa para que sepan el seguimiento correcto para la liquidación de una caja chica y así puedan hacer dicha liquidación de la forma correcta y esta sea autorizada a la brevedad posible.

## **1. OBJETIVO**

Definir el procedimiento para el manejo de caja chica en la empresa el curador, tiene como objetivo servir de instrumento administrativo que ayudara a la realización de las operaciones que se realiza en la empresa.

Describir los pasos a seguir para la constitución, incremento o disminución del fondo de caja chica, el cual será utilizado para efectuar pagos en efectivo de conformidad con la necesidad de la empresa.

- Facilitar la revisión tanto externa como interna.
- Facilitar la inducción a los nuevos empleados, ya que permite rápidamente la familiarización de como operar una liquidación de caja chica.
- Con este manual se facilitará el registro contable y por ende disponer de forma inmediata a la información cuando estén ordenados.
- Proporcionar a la administración y a los encargados directos e indirectos de los trámites de Caja Chica, una herramienta de apoyo que les permita ejecutar eficientemente sus labores.
- Establecer, normas y estandarizar los trámites y procedimientos para el uso de las Cajas Chicas en los diferentes departamentos, con el fin de lograr una apropiada y eficiente utilización de los recursos.

## **2. ALCANCE**

Que este manual no es optativo, sino obligatorio para toda persona que vaya a realizar una liquidación de caja chica, ya que regula la asignación, operación y el control de los fondos de caja chica, por medio del departamento que cancela las compras, a través de vales o efectivo de caja chica.

La única persona autorizada para modificar el presente manual es el Contador General, con la aprobación de gerencia y Consejo Administrativo.

### **3. RESPONSABILIDADES**

1. Cuadrar caja chica.
2. Solicitar cheques.
3. Realizar compras
4. Contabilizar en el registro contable, y alimentar hoja de Excel para el IVA.
5. Archivar la caja asignándole un correlativo de referencia

### **4. PROCEDIMIENTO**

#### **PROCEDIMIENTO PARA HABILITACIÓN DE FONDOS DE CAJA CHICA**

1. Se hace solicitud escrita ante el/la \_\_\_\_\_, explicando las razones para solicitar fondos de Caja Chica, indicando el monto requerido y el empleado propuesto como responsable de su manejo y custodia.
2. El/la \_\_\_\_\_ debe pronunciarse en un período no mayor de tres (3) días hábiles sobre la posibilidad de otorgar dicho fondo.
3. Para autorizar la habilitación del fondo, el/la \_\_\_\_\_ debe emitir Resolución Administrativa con su aprobación, ordenando la asignación de fondos requerida y enviarla a el/la Administrador (a) para su debido cumplimiento, indicando en dicha Resolución lo siguiente:
  - El nombre y monto en quetzales que integra el Fondo de Caja Chica - Al departamento al cual se asigna el fondo - El propósito de los fondos - El Empleado competente designado para autorizar los desembolsos de Caja Chica y para requerir los reembolsos respectivos. -
4. Una vez recibida la Resolución Administrativa con la aprobación del Fondo.

#### **PROCEDIMIENTO PARA MODIFICAR Y CANCELAR FONDOS DE CAJA CHICA**

1. El/la Administrador (a) debe hacer una solicitud escrita ante el/la \_\_\_\_\_, indicando los datos generales del Fondo, el monto a modificar o cancelar y las razones de su solicitud.

2. El/la \_\_\_\_\_ debe pronunciarse en un período no mayor de tres (3) días hábiles sobre la modificación o cancelación del monto solicitado, el dictamen debe remitirlo como Resolución Administrativa, ordenando según el caso la asignación o cancelación de fondos y enviarla a Contabilidad y Administración para su debido cumplimiento indicando lo siguiente:

- El nombre y monto en quetzales, que integra el Fondo de Caja Chica - El monto en quetzales de la modificación o cancelación del fondo – El departamento que tiene asignado el fondo - El propósito para el cual está destinado el fondo.

## **USO Y MANEJO DE LOS FONDOS DE CAJA CHICA**

Compras Imputables: Los bienes y servicios adquiridos mediante el pago con fondo de caja Chica, deben corresponder a las actividades en el ámbito de competencia de \_\_\_\_\_ que según las funciones y atribuciones correspondientes.

Uso de los Fondos de Caja Chica: Los fondos de Caja Chica son para hacer frente a pagos en efectivo destinados a gastos menores, regulares o corrientes que por su naturaleza o circunstancia, necesiten atención inmediata, conforme a las Normas Técnicas de Control Interno. A continuación se detallan ejemplos de algunos rubros elegibles para desembolsos a través de caja chica, así como los soportes requeridos:

- Movilidad: Recibos preparados por \_\_\_\_\_ conteniendo nombre y/o logotipo. En el concepto debe indicarse fechas, rutas, monto y firma del funcionario que utilizó el servicio. También serán aceptables los cobros de Taxi cuando se viaje a fuera del Departamento.
- Uso de Estacionamiento: Ticket; indicar el número de Placa del vehículo que hizo el gasto cuando sea necesario.
- Gasolina: Facturas, indicar número de placa del vehículo oficial del proyecto.
- Correo/Courier: Facturas
- Fotocopia: Facturas
- Útiles de limpieza y de baño: Facturas
- Compras menores de útiles de oficina: Facturas.

- Servicios/Reparaciones menores del local del proyecto, tales como cerrajería, pintura, etc.: Facturas.

- Refrigerios y/o almuerzos para reuniones de trabajo de \_\_\_\_\_ y de los Proyectos que administre la organización con invitados que tengan directa relación con los objetivos del o los Proyecto. Es imperativo adjuntar al comprobante el listado de participantes e invitados, firmado por ellos mismos, indicando fecha y motivo de la reunión. El motivo de la reunión debe ser estrictamente relacionado con la ejecución del proyecto. No se aceptarán costos de bebidas alcohólicas.

A fin de deslindar responsabilidad por las compras efectuadas con estos fondos, los Custodios en ningún momento ejercerán las funciones de compradores.

Prohibición de Uso de los Fondos de Caja Chica: Es prohibido el uso de fondos de Caja Chica para efectuar: - Pagos y/o adelanto de sueldos y salarios de puestos permanentes - Pagos y/o adelanto de vacaciones y horas extraordinarias - Pagos de subsidios y beneficios sociales - Pagos con comprobantes no autorizados - Préstamos a los funcionarios y empleados de la Institución - Cambios de cheques a funcionarios y empleados de la Institución o a terceros.

Límite Máximo para cada compra o pago: El límite máximo por cada compra, gasto o desembolso del fondo de Caja Chica, mediante “Solicitud de fondos de Caja Chica” o “Vale Provisional de Caja Chica” sujeto a rendición de cuentas, será no mayor de Q \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_ quetzales netos o su equivalente en dólares).

Prohibición de fraccionamiento de pagos: Es prohibido el fraccionamiento de pago o anticipo para obviar los procedimientos ordinarios de la empresa para las adquisiciones, contratación y pago de bienes, obras y servicios.

Entrega del Fondo de Caja Chica a su Responsable: El/la \_\_\_\_\_ debe hacer entrega oficial de los fondos al encargado del Fondo de Caja Chica, junto con una copia de la Resolución Administrativa que crea el Fondo y una copia del presente Manual. El Encargado del Fondo de Caja Chica debe firmar un recibo oficial al recibir los fondos, no puede existir más de una persona encargada.

Resguardo de los Fondos de Caja Chica: El dinero que integra el fondo de Caja Chica y los documentos que respaldan sus operaciones, deben permanecer resguardados bajo llave, de manera ordenada y en un lugar seguro. Diariamente el encargado del fondo de Caja Chica debe hacer un arqueo para determinar su saldo al final de cada día, sin perjuicio de los arqueos que de manera independiente puedan realizar el/los funcionarios autorizados de Contabilidad y/o quien designe el/la \_\_\_\_\_.

Separación del fondo de Caja Chica: El fondo de Caja Chica no debe mezclarse con fondos personales, fondos por depositar, ni con ningún otro tipo de fondos manejados en la empresa.

Horario de atención: El horario de atención para uso del fondo de Caja Chica debe iniciar 20 minutos después de iniciada la jornada laboral y cerrar una hora antes de la conclusión de su horario habitual.

Arqueos: Los fondos de Caja Chica están sujetos a comprobaciones físicas por medio de arqueos periódicos y sorpresivos que deben realizar Contabilidad, a fin de verificar la integridad de los fondos, su correcto manejo y el cumplimiento de este Manual.

El detalle de la existencia de dinero en efectivo y documentos verificados mediante los arqueos debe ser registrado en acta elaborada en Original y dos copias que se deben distribuir en la siguiente forma: - Original: Contabilidad - 1ra. Copia: Administración como responsable del fondo de Caja Chica - 2da. Copia: Para el Custodio del Fondo de Caja Chica.

Faltantes: Los faltantes del fondo de Caja Chica no deben ser cubiertos con Vales Provisionales de Caja Chica del encargado. Contabilidad debe cargar a cuenta del encargado del Fondo de Caja Chica todos los faltantes registrados, estos montos deben ser deducidos del salario del encargado del fondo de Caja Chica.

Pagos sin Autorización: El encargado del fondo de Caja Chica, no podrá efectuar desembolsos del mismo, sin la debida autorización. Contabilidad debe cargar al encargado del fondo de Caja Chica toda compra o gasto pagado sin la autorización previa, según lo estipulado en el presente Manual.

## **PROCEDIMIENTO PARA DESEMBOLSOS DE CAJA CHICA**

Las solicitudes de desembolsos del fondo de Caja Chica se deben realizar mediante el siguiente procedimiento interno de desembolso de Caja Chica:

1. Solicitud de desembolsos. El solicitante que requiere usar los fondos debe llenar los datos del formato “Solicitud de Desembolso de Caja Chica”, y presentarla al Responsable del Fondo de Caja Chica (el/la Administrador (a)) quien la podrá autorizar o no mediante su firma en dicha Solicitud.

2. Atención a solicitud de desembolso. El encargado del fondo de Caja Chica debe atender cada Solicitud de Desembolso en el orden en que sean recibidas, salvo casos en que éstas sean marcadas como prioridad por el Responsable del Fondo de Caja Chica.

3. Verificación de requisitos. El encargado del fondo de Caja Chica, previamente al pago de cualquier compra o gasto con estos fondos, debe verificar que dicha compra o gasto cumple con todo los requisitos estipulados en el presente Manual, en caso contrario debe abstenerse de realizar el pago y debe hacerlo del conocimiento del Responsable del Fondo de Caja Chica.

4. Emisión de Comprobante de Gasto de Caja Chica. El encargado del fondo de Caja Chica debe emitir Comprobante de Gasto de Caja Chica por cada Solicitud de Desembolso pagada.

5. Comprobante de Gasto de Caja Chica. Los Comprobante de Gasto de Caja Chica deben ser pre numerados y para anular alguno de ellos el Custodio del fondo de Caja Chica debe

marcarlo con un sello de “Anulado” y archivarlo. Cada “Comprobante de Gasto de Caja Chica” debe estar soportado por los documentos originales (facturas, recibos, etc.), con el Vo. Bo. Del Responsable del fondo de Caja Chica.

6. Identificación previa al pago. Previo al pago de fondos, el encargado del fondo de Caja Chica debe anotar la identificación y requerir la firma de la persona que recibe los fondos, en el espacio denominado “Recibí Conforme” del Comprobante de Gasto de Caja Chica, y verificar que sea la firma de la identificación de la persona sujeto de pago indicada en la Solicitud de Desembolso.

7. Procedimiento para Vale Provisional de Caja Chica. Las solicitudes de Vales Provisionales con cargo al fondo de Caja Chica se deben realizar mediante el siguiente procedimiento interno:

- Vale Provisional. El Vale Provisional solo puede emitirse al personal autorizado que labora en la oficina de \_\_\_\_\_. En caso que se desconozca con exactitud el monto del gasto a realizar o cuando se trate de anticipo sujeto a rendición de cuenta posterior, el desembolso se debe solicitar mediante la emisión del “Vale Provisional de Caja Chica”, aprobado por el Responsable del Fondo de Caja Chica. - El Vale Provisional sólo puede emitirse para aquellos gastos a realizar o compras sujetas a rendición de cuenta posterior, que no obligan o vinculan a la Institución a un compromiso actual o posterior de efectuar cualquier retención fiscal al proveedor del bien o servicio.

8. Plazo para rendición de cuenta del Vale Provisional. La rendición de cuentas por adelanto mediante Vale Provisional, debe hacerse ante el Custodio del fondo de Caja Chica dentro del plazo máximo de las setenta y dos (72) horas hábiles siguientes a su recepción, debiendo ser rendido en su totalidad.

9. Procedimiento para la rendición de cuenta. Para la rendición de cuenta sobre un adelanto recibido en efectivo mediante un Vale Provisional se debe seguir el Procedimiento para Desembolso de Caja Chica.

10. Aceptación de la rendición de cuenta. El encargado del fondo de Caja Chica solo puede aceptar la Solicitud de Desembolso de Caja Chica como rendición de cuentas, sí previa revisión y confrontación del monto y concepto del Vale Provisional con el monto y concepto de los recibos originales que respaldan la Solicitud de Desembolso de Caja Chica, verifica que éstos son válidos y coincidentes. Sólo sí dichos montos son válidos y coincidentes entonces podrá emitir el correspondiente Comprobante de Gasto de Caja Chica, requerir que lo firme el solicitante que recibió el anticipo, cancelar y devolver al solicitante el Vale Provisional de Caja Chica con el sello “Cancelado” y registrar el desembolso efectuado.

11. Vencimiento del plazo para rendición de cuenta. Sí el solicitante que recibió fondos mediante Vale Provisional no hace la rendición de cuentas dentro de las setenta y dos (72) horas hábiles siguientes a su recepción, el Responsable que autorizó el Vale Provisional no cancelado, en las ocho (8) horas hábiles siguientes, debe informar por escrito a Contabilidad, quien de inmediato debe cargar a la persona respectiva la suma recibida y deducirla de su salario.

12. Razones de fuerza mayor. Cuando razones de fuerza mayor hagan imposible la rendición de cuenta en el tiempo establecido, el Responsable que autorizó el Vale Provisional no cancelado, podrá autorizar la ampliación de dicho plazo por el mismo término.

13. Entrega de un nuevo desembolso. Es prohibida la entrega de un nuevo desembolso, bajo ninguna circunstancia a un mismo solicitante, si existe un Vale Provisional anterior pendiente de rendición de cuenta, hasta tanto no se realice la correspondiente rendición del gasto adelantado y no se haya registrado el egreso mediante un Comprobante de Gasto de Caja Chica.

## **PROCEDIMIENTO PARA REEMBOLSOS AL FONDO DE CAJA CHICA**

Las solicitudes de reembolsos al Fondo de Caja Chica se deben realizar mediante el siguiente procedimiento interno de reembolsos al Fondo de Caja Chica:

1. Solicitud de reembolsos al Fondo de Caja Chica. El Custodio del fondo de Caja Chica, debe verificar a diario el monto del fondo original asignado para evitar la escasez innecesaria y cuando el monto se agote en un setenta por ciento (70%), debe diariamente actualizar el documento denominado Reporte para reembolso de Caja Chica, donde se registran los pagos realizados en dicho fondo, detallando en orden cronológico en la primera línea el Comprobante con fecha más antigua y concluyendo la lista con el Comprobante de pago que tenga la fecha más reciente. La fecha del primer desembolso, será la fecha inicial del período de desembolso y la fecha del último desembolso será la fecha final del período de reembolso. El custodio debe presentarlo para su aprobación ante la Administradora.

2. El Reporte para Reembolso de Gastos por Caja Chica debe elaborarse en un original que sirve para tramitar el reembolso y una copia que el Custodio del fondo de Caja Chica debe archivar y custodiar. Dicho Registro se debe poner a disposición cuando lo requieran, Contabilidad o Dirección Administrativa en el ejercicio de sus funciones. Una vez aprobado por el Responsable del fondo de Caja Chica, el Reporte para Reembolso de Gastos por Caja Chica, debe ser enviado para su trámite de pago a Contabilidad.

3. Revisión de Reporte para Reembolso de Gastos por Caja Chica. El Reporte para Reembolso de Gastos por Caja Chica debe ser revisado y comprobado por Contabilidad, con el detalle de desembolsos y la documentación original que evidencie el pago correspondiente.

4. Emisión del cheque de reembolso. El cheque de reembolso de fondos de Caja Chica debe ser emitido contra recepción de todos los documentos soportes, a favor del encargado del fondo de Caja Chica y a quien únicamente debe entregarse, quien lo debe recibir y hacer

efectivo. Al emitirse el cheque de reembolso, toda la documentación de respaldo debe ser marcada, mediante un sello que contenga la leyenda: “Pagado – Fecha – Número de Cheque y Banco” para impedir una nueva presentación para su cobro.

5. Cierre contable mensual. Al cierre contable mensual, el Custodio del fondo de Caja Chica debe tramitar el reembolso de todos los Recibos de Caja Chica pendientes de reembolso, a fin de que los mismos sean registrados en el período en que se incurrieron.

## **DOCUMENTOS DE SOPORTES**

1. Documentos que deben respaldar los desembolsos: Todo desembolso del fondo de Caja Chica, debe ser respaldado con factura oficial o recibo de pago, sin borrones, manchones, mutilaciones, alteraciones o enmiendas, emitidos a nombre de \_\_\_\_\_, debe contener el sello o marca de “Cancelado” o “Pagado” y la firma de quien suministra el bien o servicio o sello y firma de la empresa proveedora.

La factura debe ser pre numerada y fechada, tener membrete y número del proveedor y pie de imprenta. El encargado del fondo Caja Chica debe adjuntar al Recibo todos los originales de la Solicitud de Desembolso de Caja Chica y toda la documentación recibida que respalda el desembolso.

2. Recibos o Facturas Comerciales: En el caso que no puedan soportarse los egresos mediante una factura con pie de imprenta fiscal, podrá hacerlo a través de recibos oficiales que ella misma elaborará, los cuales deben ser justificados por el Responsable del Fondo y el solicitante.

Dichos recibos deben contener la siguiente información; fecha, el nombre del vendedor, número de Documento Personal de Identificación; Dirección, teléfono, Descripción y cantidad del bien o servicio prestado, precio unitario y valor total de la venta, firma del proveedor y de funcionario. Estas compras no deben soportarse con facturas comerciales.

3. Cintas de Caja Registradora: En los casos en que la documentación de soporte consista en una cinta de caja registradora, en la que no figure el detalle de los artículos adquiridos, el solicitante de la compra debe anexar el detalle de los mismos con su respectivo precio.

4. Forma y Validez de los Documentos de Soportes: La Solicitud de Desembolso de Caja Chica, el Vale Provisional de Caja Chica y el Recibo Oficial de Pago para Caja Chica deben ser completados preferentemente a máquina o en su defecto, con tinta de lapicero y letra de imprenta. Dichos documentos no son válidos si contienen borrones, manchones, mutilaciones, alteraciones o enmiendas.

1. Se debe contar con un fondo de Q3, 000; en caja.
2. Se entregan Q 500.00 en efectivo al mensajero para realizar compras varias.
3. Al terminársele los Q500.00, debe entregar los recibos y facturas validados por el Depto. de contabilidad.
4. Se hace el cuadro respectivo y se le reintegra el saldo para que cuente nuevamente con los Q 500.00
5. El dinero restante del fondo de caja chica se puede utilizar para:  
Almuerzo de piloto y ayudante de panel, servicios de mensajería.  
Gastos de encomiendas.  
Compras no mayores de Q 100.00.  
Préstamos no mayores de Q 100.00  
Compra de pastel de cumpleaños.  
Almuerzo ejecutivos de Ventas con clientes.  
Viáticos para piloto y ayudante de panel
6. Siempre que se da dinero de caja chica queda respaldado ya sea por un recibo el cual tiene que tener firma de quien autoriza el gasto; o un por un vale elaborado por encargada de caja chica.
7. Cuando el dinero en caja chica se está terminando se debe hacer una solicitud de cheque para contar nuevamente con dinero en la misma. Pero primero se clasifican los recibos por categoría de gasto.
8. Cuando ya se tienen clasificados, se les asigna un código de acuerdo a los códigos

establecidos por contabilidad; y se consignan con lápiz en los recibos.

9. Se transcriben los códigos a formato interno de liquidación de caja chica generado en Excel el mismo consta de:

Fecha:

Nombre de la Comprobante.

Factura No.

No. Cuenta

Valor

IVA

Total de la Factura.

10. Se entrega el formato de liquidación de Caja Chica junto con toda la papelería a contabilidad, para que generen el cheque.
11. Cuando ya se cuenta con el cheque se envía al mensajero para que este lo cambie y contar nuevamente con dinero en efectivo de Caja.
12. La liquidación que ya se le tramitó cheque y fue entregada, se procede archivar en correlativo de cheques.

**5. REPORTES SUGERIDOS DE CAJA CHICA**

**RECIBO DE CAJA CHICA**

Fecha: \_\_\_\_ de: \_\_\_\_\_ del 20 \_\_\_\_.

Pagado a:

---

---

Por Concepto de:

---

---

Cuenta Contable	Concepto	Valor
-----------------	----------	-------

Recibí Conforme

Entregué Conforme

---

Aprobado por  
Administrador

Guatemala \_\_\_ de \_\_\_ del 20\_\_\_

Licenciado

Sergio Morales

Departamento Contabilidad

Presente.

Estimado señor(a):

Adjunto comprobante de gasto de Caja Chica del No.:\_\_\_\_\_ al No.\_\_\_\_\_,  
correspondiente al reembolso No.\_\_\_\_\_. Por la suma de:  
\_\_\_\_\_, a fin de que sea  
reembolsados; la cual usamos para tal efecto.

---

---

Sin otro particular,

Atentamente,

---

Custodio del fondo de Caja Chica

Original Reembolso

**SOLICITUD DE DESEMBOLSO DE CAJA CHICA**

\_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_ Solicitado

Por: \_\_\_\_\_

Referencia: \_\_\_\_\_

Concepto: \_\_\_\_\_

Observaciones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Firma del Solicitante

\_\_\_\_\_

Firma Autorizada

Responsable del fondo de Caja Chica

**VALE PROVISIONAL DE CAJA CHICA**

No. \_\_\_\_\_

Día: \_\_\_\_\_

Mes: \_\_\_\_\_

Año: \_\_\_\_\_

Yo: \_\_\_\_\_

He recibido la suma

de: \_\_\_\_\_

En concepto

de: \_\_\_\_\_

Fecha Límite de Rendición de

Cuentas: \_\_\_\_\_

Recibí Conforme

Entregué Conforme

\_\_\_\_\_

Aprobado Por

Administrador

**COMPROBANTE DE GASTO DE CAJA CHICA**

FECHA: \_\_\_\_\_ IMPORTE Q: \_\_\_\_\_

PAGADO A: \_\_\_\_\_

LA SUMA DE: \_\_\_\_\_

EN CONCEPTO DE: \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

AUTORIZADO POR

PAGADO POR

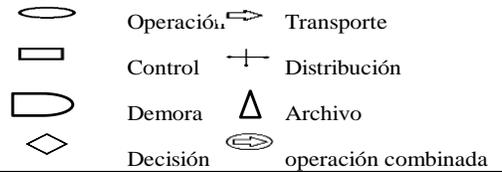
INTERESADO

Original: Fondo de Caja Chica

Copia: Solicitante

### 5. DIAGRAMA DE RECORRIDO

**SIGNOS**



No.	Manual de Procedimiento de Caja Chica Sugerido	Encargado cajachica	Gerencia		Contabilidad		
		○	⤷	➡	□	◇	Δ
1	Solicitud escrita fondo caja chica						
2	Resolución Administración con su aprobación						
3	Atender solicitudes de caja chica según el orden recibidas						
4	Se debe contar con un fondo de caja Q 3,000.00						
5	Identificación previa al pago quien recibe el vale provisional						
6	Se entregan 500.00 efectivo al mensajero para compras varias						
7	Al terminarse los Q500.00 debe entregar recibos y facturas validados por el departamento contabilidad						
8	Se hace el cuadro respectivo y se le reintegra el saldo para que cuente nuevamente con los Q 500.00						
9	El dinero restante del fondo de caja chica se puede utilizar para almuerzo de piloto y ayudante de panel, servicios mensajería gastos varios						
10	Siempre que se da dinero de caja chica queda respaldo ya sea por un recibo el cual tiene que tener firmar de quien autoriza el gasto						
11	Cuando se esta terminando el dinero se debe hacer una solicitud de cheque, para contar nuevamente con dinero en la misma						
12	Liquidación de vale provisional						
13	Cuando el fondo se agota en un 70 % también se debe liquidar						
14	Dicha liquidación en solicitud cheque se clasifican en la misma por categoría de gastos.						
15	Cuando ya se tiene clasificados, se le asigna cuenta contable, de acuerdo a los establecidos por contabilidad						
16	Se dejan consignados con lapiz el registro de la cuenta contable en dicha factura o recibo						
17	El reembolso revisado y aprobado por contabilidad						
18	El formato de solicitud de liquidación de caja chica se transcribe a excel						
19	Se entrega el formato de liquidación de caja chica junto con toda la papelería a contabilidad, para que generen el cheque, luego se archiva el mismo.						
20	Liquidación antes de archivar revisado con todos sus soportes como facturas recibos.						
21	Cuando ya se cuenta con el cheque se envía al mensajero para que este lo cambie y contar nuevamente con dinero en efectivo en caja						
	Fin						

Fuente:Elaboración propia

**MANUAL Y PROCEDIMIENTO DE TOMA FÍSICA DE INVENTARIO  
(Recomendado)**

APROBADO GERENCIA: Lic. Juan Pérez

**ÍNDICE,**

INTRODUCCIÓN	116
1. Objetivo	117
2. Alcance	117
3. Responsabilidades	117
3.1 Contabilidad	
3.2 Jefe de bodega	
3.3 Auxiliar de bodega	
4. Procedimiento	118
5. Diagrama de Recorrido	123

## INTRODUCCIÓN

Atendiendo a la importancia de contar con un manual de procedimientos actualizado y acorde a las necesidades de la empresa y tomando en cuenta, que las disposiciones de la gerencia es adoptar medidas para el adecuado cumplimiento de tales disposiciones, que el presente documento sea una herramienta útil para todo el personal responsable de realizar el registro, guarda, custodia y entrega mercadería como son nuestras presentaciones de vacunas de primera y segunda, en las instalaciones de la empresa; su observancia es obligatoria, así mismo se requiere para llevar un sistema eficaz y eficiente para que se pueda tener información fidedigna en cualquier momento, y que al realizar tanto el ingreso como salida se sigan los procedimientos establecidos.

Es trascendental la existencia de un manual de control de inventarios, que ayude a la regularización y manejo de la mercadería existente, permitiendo así un ordenamiento adecuado de cada uno de las vacunas de primera y segunda, y así estén disponibles para la venta.

El presente manual proporciona la información necesaria acerca de la metodología para llevar un control exacto de un inventario físico, ya que posteriormente se procederá a clasificar y codificar la mercadería, de acuerdo a la naturaleza de la cuenta.

Para la valoración de inventarios se empleará el método promedio ponderado, el cual nos va permitir conocer el valor económico real que tenemos invertido dentro de nuestro stock, el mismo será registrado dentro del diseño de la tarjeta o hoja de Excel kardex.

## **1. OBJETIVO**

Definir el procedimiento de la realización de un buen inventario, es mantener un control en productos terminados, al tener datos reales de la existencia, sirve de parámetro para hacer los pedidos y las cantidades a comprar con tiempo.

- Se evita duplicidad de pedidos.
- Se elimina que no hay diferencia entre lo real y el kardex
- Se reducen las pérdidas por robo o deterioro
- Aprovechamiento adecuado en el espacio a la hora de colocación del producto
- Mantener el método de valuación de inventario.

## **2. ALCANCE**

Facilitar el tratamiento correcto de la mercadería a través de la implementación del presente manual instaurando una forma ordenada, sencilla, y eficaz de tal manera que las personas que forman parte de la bodega, no tengan ningún inconveniente para poner en práctica las sugerencias paso a paso y obtener un mejor resultado en sus actividades diarias.

## **3. RESPONSABILIDADES**

### **3.1 Contabilidad**

- Generación de Reporte de Productos en Existencia.
- Actualización de precios autorizados.
- Generación de resumen de inventarios.
- Generación de reporte de faltantes.
- Rotulación de productos.
- Alimentación de Inventario por exportaciones e importaciones.
- Alimentación de mercadería comprada localmente (Informe de Recepción).
- Traslados de primera a segunda o segunda.
- Verificación de Precios Facturados vrs. Listado de Precios.

- Ingreso y traslados de producto terminado.
- Requisiciones de Pedidos.
- Clasificación Contable de Facturas.
- Elaboración de Libro de Ventas.

### **3.2 Jefe de Bodega.**

1. Responsable de todos los productos que se encuentran en la bodega ya sea vacunas de primera o de segunda.
2. Recepción y despacho de productos.
3. Mantener en orden los productos, y cuidado de los mismos.
4. Contar el producto cuando es recibido y despachado.
5. Notificar cualquier defecto, faltante, o diferencia en lo consignado en la factura o envió.
6. Es el responsable de la toma física del inventario.

### **3.3Auxiliar de Bodega.**

1. Ayudar a contabilidad con el conteo físico de productos.

### **CONDICIONES GENERALES:**

Una semana antes del inventario se debe sacar un Memorándum donde se especifica cuando será el inventario y las personas responsables del mismo.

### **4. PROCEDIMIENTO**

1. El control de inventarios se llevará a cabo en forma permanente con cortes mensuales al último día hábil de cada mes bajo los lineamientos, principios y estrategias establecidos en la empresa.

2. La bodega central y sucursales deberán llevar un registro sistemático del movimiento de bienes en kardex manual o automatizado de sus almacenes.
3. Los registros mensuales para efecto de cierre mensual se deben contemplar los registros de entradas y de salidas del día primero al día último del mes correspondiente.
4. El último día hábil de cada mes las bodegas centrales y sucursales deben emitir un informe de cierre sustentando con el informe de toma de pruebas selectivas mensuales, el reporte de entradas y de salidas de sus respectivas bodegas incluyendo en ellos las correcciones que se hayan realizado.
5. La conciliación de las bodegas se realizará en unidades físicas y montos por factura, anotando en el formato las que queden en tránsito, remitiendo la documentación soporte dentro de los 10 primeros días naturales del mes siguiente al cierre del mes que se está conciliando.
6. La conciliación que se realizara mensual aparte de realizarse en unidades se realizará monetariamente, y esto de acuerdo al calendario que dé a conocer la gerencia en cada inicio del año, entre el día 11 y del 20 del mes siguiente al mes que se está conciliando.
7. Podrán hacerse conciliaciones parciales o totales en cualquier tiempo a petición de alguna de las partes o de necesidades de información de la empresa.
8. Deberá quedar evidencia debidamente firmada y autorizada por los empleados responsables de las acciones, de todos y cada uno de los movimientos de las bodegas, conciliaciones u operaciones de corrección que se realicen. Dicha evidencia, estará debidamente soportada con las requisiciones, reportes, facturas y/o formatos correspondientes.
9. En la bodega central tendrán la responsabilidad exclusiva de asignar claves a los artículos nuevos que manejan éstos.
10. Las correcciones en el sistema automatizado deberán estar soportadas por un formato de corrección, debidamente autorizado en las bodegas centrales por los jefes de bodega; y estos deberán ser por el gerente general y el contador de la misma.
11. Todas las unidades deberán manejar un solo sistema de los movimientos de entradas, salidas y correcciones de bodega, independientemente que, para efectos funcionales u operativos manejen más de una bodega o sub-bodegas, entendiéndose por éstos, las áreas donde se guardan las vacunas.

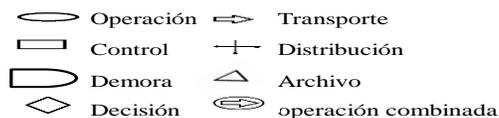
12. Deberán hacerse revisiones físicas periódicas contra las existencias en kardex, a efecto de verificar que las existencias en el kardex automatizado y/o manual, coincida con las existencias físicas en bodega.
13. El bodeguero es el responsable de verificar al momento de recibir las vacunas, la fecha de caducidad, así como el estado físico de estos en caso de que la fecha de caducidad sea menor de tres meses no deberán ser recibidos.
14. Las bodegas responsables que cuenten con vacunas con fecha de caducidad menor a seis meses, deberán boletinar mediante oficio los bienes al departamento de contabilidad, y ventas con el fin de promover su transferencia a otras unidades aplicativas para su consumo.
15. Los empaques de las vacunas deberán etiquetarse con: número de clave, nombre genérico, presentación, cantidad, fecha de caducidad y número de lote.
16. Los dictámenes técnicos de vacunas ya caducos y en mal estado, su reciclaje será realizados por una empresa responsable en desechos químicos para así evitar la emisión de elementos contaminantes o riesgos para la salud.
17. Los movimientos de bodega estarán debidamente registrados en sistema a través de kardex electrónico o manual a fin de que se refleje en forma clara y precisa las existencias físicas de las vacunas.
18. El responsable de la planeación, organización, control de los inventarios en las bodegas, es el bodeguero, y supervisado por el contador.
19. Las bodegas deberán entregar conjuntamente e invariablemente las vacunas y al valor que dice la factura o facturas en el orden que fueron ingresadas las mismas para así proceder a dicho despacho.
20. El personal que participe en la toma de inventarios deberá ser capacitado previamente al ejercicio de actividad.
21. La forma de contar en toma de inventarios será por número de lote y presentación de la vacuna, de arriba hacia abajo, de izquierda a derecha y de atrás hacia adelante.
22. El bodeguero es el responsable de todo lo que está dentro de la bodega y tendrá que tener actualizado el Kardex a la fecha de cierre de movimientos, para comprobarlo con el resultado de los conteos de existencia física.

23. La evaluación de los inventarios estará a cargo del encargado de inventarios y supervisado por el contador general.
24. El margen de diferencia aceptable global entre el kardex y las existencias físicas no excederá el 3% de inventario total, sin embargo será obligación de los responsables de las bodegas, investigar las diferencias restantes en la toma del inventario físico a efecto de aclarar totalmente dichas diferencias. Si después de las aclaraciones persistieran diferencias, estas serán registradas contablemente y autorizadas por la gerencia.
25. Deberá generarse una circular a todos los departamentos y proveedores por los menos con 15 días antes de la toma de inventarios, a través de la cual se informe las fechas de la toma de inventarios físicos, informando que durante ese período no se realizarán recepciones de vacunas a proveedores ni abasto o despacho a los clientes.
26. Toda entrega o entrada de vacunas deberá estar soportada con la factura correspondiente.
27. Las devoluciones al proveedor de vacunas dañadas, en mal estado o caducos se realizará a más tardar en dos días hábiles posteriores a la recepción.
28. Las facturas del proveedor y entradas al sistema deberán ser enviadas oportunamente al departamento de contabilidad para soportar las pólizas de entrada.
29. Las facturas de salida el bodeguero central deberá enviar a contabilidad para soportar las pólizas de salida.
30. Conciliación entre bodega y contabilidad, este procedimiento será de aplicación mensual, con la salvedad de hacer conciliaciones parciales durante el mes en curso correspondiente.
31. Las conciliaciones que se realicen invariablemente deberán estar soportadas por los registros de pruebas selectivas mensuales, facturas de proveedores, entradas, salidas de bodega, formatos de corrección y formatos de devolución.
32. Inicialmente se saca un reporte de productos en existencia a través del Sistema (kardex); en el cual se encuentran detallados los productos por código, línea, descripción y cantidades.
- 33 Se genera un corte de formas, como: facturas, envíos, informes de recepción, traslados de una empresa a otra bodega, notas de crédito por devoluciones y notas de débito.

34. En base al reporte generado se procede a verificar en la planta que se encuentren las cantidades descritas de cada producto, esto se hace con la ayuda de un Auxiliar de Bodega.
35. Si en dado caso en la verificación de productos existiera algún faltante se verifica la papelería correspondiente, se revisa el kardex electrónicamente para analizar los movimientos sufridos de cada producto; y/o conteo físico nuevamente; para que no existan diferencias muy notables o exageradas.
36. En base a los prorrateos generados por el Contador General se analiza el nuevo costo que afectara el costo del producto y se define su nuevo costo.
37. Con el nuevo costo se hace una verificación con el Contador General por medio de una hoja de mensaje donde se detalle si existiera una diferencia significativa en el costo.
38. Contador General hace las gestiones necesarias para definir cuál va ser el precio con que se grabará el producto afectado.
39. Se colocan los precios definidos en el Sistema (Excel).
40. Se hace una actualización de datos y se verifica que todo esté bien y que el sistema no provoque alguna alteración o desviación.
41. Se saca el resumen de inventarios de todos los productos y se imprimen los mismos. Este es revisado por el Contador General.
42. El Contador General revisa el resumen de inventario y firma si todo está bien.
43. El resumen es entregado nuevamente al Auxiliar de Contabilidad para que lo archive.
44. Los productos son seleccionados al azar y estos se verifican por familias; esto se hace de 1 a 2 veces por semana.
45. Se realiza un reporte donde se indican los faltantes.
46. Se hacen rótulos para colocar en las áreas donde se almacenan los distintos productos y que se haga más fácil su localización.
47. Se actualizan los datos de traslados de productos si existiera préstamos entre empresas.

## 5.0 DIAGRAMA DE RECORIDO:

### SIGNOS



Manual de Procedimiento de Inventarios Sugerido		○	⊕	⇨	□	◇	▲
No.	Descripción de pasos						
1	Un buen control en el kardex						
2	Conciliación de las bodegas en unidades y monetaria						
3	Evidencia de toma física y formatos utilizados						
4	Recepción de vacunas						
5	Salidas de vacunas						
6	Correcciones soportadas por un formato de corrección						
7	Devoluciones a proveedores en mal estado						
8	Transferencias entre bodegas						
9	Inventario sera mensual, semestral, anual						
10	El bodeguero central crea código de nuevos productos						
11	Todas las bodegas deben manenjar un solo sistema						
12	Verificaciones esporadicas del fisico y kardex						
13	Ver fecha de caducida al revisar vacunas						
14	Si hay vacunas por vencer pasar boletin para que se vendan lo antes posible						
15	Vacunas deben estar debidamente indentificadas						
16	Passar a contabilidad las facturas de compra y venta para su poliza contable						
17	Evaluación de inventario encargado de inventarios						
18	Margen aceptable de diferencias en inventario del 3%						
19	Passar una circular que día de inventario cerrada la bodega						
20	Inicialmente se saca un reporte de productos en existencia a través del sistema kardex						
21	Se genera un corte por producto veterinario de primera y segunda en vacunas						
22	En base al reporte generado se procede a verificar en la planta que se encuentren las cantidades descritas de cada producto						
23	Si en dado caso en la verificación de productos existiera algún faltante se verifica la papelería correspondiente.						
24	También se revisa el kardex que se lleva electrónicamente para analizar los movimientos sufridos de cada producto.						
25	En base a los prorrates generados por el Contador General se analiza el nuevo costo que afectará el producto y se define el mismo.						
26	Con el nuevo costo se hace una verificación con el Contador por medio de una hoja de mensaje, donde se detalla si existiera una diferencia significativa en el costo.						
27	Se demora un poco en ver si no hay diferencia en los costos y que sea algo significativo						
28	Si hay una diferencia significativa en los costos se toma una decisión						
29	Contador General hace las gestiones necesarias para definir cual va a ser el precio con que se grabará el producto afectado						
30	Se colocan definidos en el sistema o excel						
31	Se hace una actualización de datos y se verifica que la misma quede bien y que el sistema no provoque alguna alteración o desviación.						
32	Se saca el resumen de inventarios tanto de primera como de segunda y se imprimen los mismos						
33	El Contador General revisa los mismos y firma si todo esta bien						
34	Los resúmenes son regresados para archivar los mismos						

Fuente: Elaboración propia

## **MANUAL Y PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE VIÁTICOS (Recomendado)**

**APROBADO GERENCIA:           Lic. Juan Pérez**

### **ÍNDICE**

Introducción	125
Objetivo y Definiciones	126
Lineamientos para el pago de viáticos	127
Procedimiento para el pago de viáticos	128
De la comprobación	129
Gastos de traslado	129
De la observancia	129
Anexos	
Anexo “A” “Tarifa máxima autorizada para Viáticos Nacionales”	130
Anexo “B” “Documento Múltiple de Viáticos y Gastos de Traslado”	131
“Documento de Liquidación de Viáticos”	135
Anexo “C” “Oficio del Viaje”	137
Anexo “D” “Comprobación de Viáticos Nacionales	140
Diagrama de Recorrido	141

## INTRODUCCIÓN

En el contexto de los Manuales de Procedimientos para el Sistema de Ejecución, Control y Evaluación de Egresos, mismo que contiene los lineamientos a que deberán apegarse los departamentos de la Administración, para el ejercicio de los recursos viáticos, y de procedimientos para la autorización, aprobación y liberación de recursos atención de clientes, se incluye la previsión para la aplicación de un ordenamiento que regule el pago por concepto de viáticos.

Dado que dicho ordenamiento es necesario, para favorecer el adecuado ejercicio de los recursos y que al mismo tiempo complemente los lineamientos contenidos en los manuales de referencia, la contabilidad ha emitido el presente manual de procedimientos, para el pago de viáticos, mismo que formará parte integrante de los manuales antes mencionados.

En este Manual se incluye, para efectos de comprensión de sus alcances, una serie de definiciones que sin duda, serán de utilidad para la adecuada ubicación del concepto del gasto; se establece el procedimiento a seguir para la dotación de los recursos que se requieran y para la comprobación de los gastos realizados, así como los diferentes formatos que habrán de utilizarse para el registro tanto de los viajes encomendados, como de los informes y de la correspondiente comprobación.

## **OBJETIVO**

Establecer las normas para el pago de viáticos por el desempeño de atención al cliente y los procedimientos para efectuarlos, y así llevar a cabo los registros y controles adecuados para la autorización y liquidación de viáticos pagados a los empleados, tomando en consideración la calendarización de las visitas a los diferentes clientes con el fin que los procedimientos sean realizados de forma eficiente.

## **DEFINICIONES:**

Para los efectos de este reglamento se entenderá por:

### **VIÁTICOS:**

Los pagos que por concepto de hospedaje y/o alimentación eroguen los empleados de la administración en el desempeño de atención o visitas a clientes.

### **GASTOS DE TRASLADO:**

Los gastos que efectúe el personal para transportarse vía terrestre o aérea al lugar en que se desempeñará la visita.

### **COMBUSTIBLE:**

El gasto de gasolina que se realice durante el desempeño del viaje, cuando se utilice un vehículo.

## **LUBRICANTES:**

El gasto en aceite para lubricación de motores que se necesite en el desempeño del viaje cuando se utilice un vehículo para ello.

## **PEAJE:**

Derecho que se cubre por vehículos en la utilización de caminos de cuota, ya sea federales, concesionados o estatales.

## **LINEAMIENTOS PARA EL PAGO DE VIÁTICOS**

Sólo se pagarán viáticos a personal de la Administración cuando, por razones del servicio se le otorgue un viaje de visita o atención al cliente.

Se pagarán viáticos completos cuando estos, sean fuera de las instalaciones de la empresa. En caso contrario, solo se cubrirán con cargo a este concepto los gastos de alimentación.

La administración velará por el pago de viáticos, se efectuará con base en la programación mensual de salidas autorizadas.

Una vez concluido el viaje, se deberá rendir un informe del resultado de la misma a la administración, mismo que se integrará al expediente por gastos incurridos por cliente.

Sólo se podrán utilizar viáticos en forma ininterrumpida a los empleados autorizados, y para su reintegro no excederse más de 30 días, y la causa del viático plenamente justificada.

La tarifa máxima autorizada para viáticos nacionales, se presentara en el Anexo "A".

En el caso de viáticos y gastos de traslado en el extranjero, no se especifican importes máximos, sin embargo se impone la obligación de que la comprobación de dichos "VIÁTICOS" sea autorizada por el Gerente General o la persona que este designe para tal efecto.

Se especifica que los gastos derivados de "Traslado Aéreo" invariablemente se contraten y comprueben en la categoría de "Clase Turista".

Los formatos de documentos autorizados en el presente reglamento, así como los instructivos para el llenado, se incluye en los Anexos del "B" al "D".

## **PROCEDIMIENTOS PARA EL PAGO DE VIÁTICOS**

1. Realiza calendarización de los viajes a realizar por un período de un mes
2. Realiza solicitud de anticipo de viáticos y lo traslada para su revisión y autorización
3. Si autoriza la solicitud la traslada a contabilidad para emisión del cheque.
4. Emisión del cheque por anticipo y lo traslada para su revisión.
5. Revisa cheque contabilidad y lo traslada para firma
6. Recibe cheques firmados y realiza el registro contable del anticipo
7. Entrega del anticipo para viáticos.
8. Cuando liquidan los viáticos son revisados y aprobada su liquidación.
9. Ya pagada y aprobada liquidación pasa a contabilidad para su archivo
10. Con base en el oficio del viaje y la tarifa autorizada, se llenará el documento múltiple de viáticos en la parte correspondiente. Este formato deberá de llenarse en original y una copia.
11. Los viáticos se les dan al empleado por anticipado, utilizando el formato de “Fondos Ajenos” (Gastos a comprobar), a nombre del empleado.
12. Una vez finalizada la visita, en la parte correspondiente del formato “Documento múltiple de viáticos”, deberá formularse la liquidación de viáticos durante los primeros cinco días hábiles posteriores al regreso del empleado.
13. En caso de que la liquidación arroje diferencia a cargo del empleado, por haber durado la visita menos días de los previstos inicialmente, o por haber gastado menos de lo estimado, el empleado reintegrará a la empresa la cantidad correspondiente no devengada.
14. En caso de que la liquidación arroje diferencia a favor del empleado, por haber durado la visita más días de lo previsto originalmente, o por haber incurrido en gastos imprevistos, dicha diferencia le será cubierta a través del “Documento de Afectación Presupuestaria y Orden de Pago”.
15. El documento múltiple de viáticos lo conservará como comprobante de la erogación el empleado Administrativo, y la afectación al presupuesto se hará al efectuarse la “Comprobación de Viáticos”, mediante la expedición del “Documentos de Afectación Presupuestaria y Orden de Pago”.

## **DE LA COMPROBACIÓN**

Todo el personal comprobará en el espacio destinado para tal efecto en el Documento Múltiple de Viáticos (Anexo B) y con el informe de resultados de la visita que se indica en el punto 5 de las normas para el pago de viáticos.

El tiempo límite para la comprobación de los viáticos es de 5 días hábiles posterior al término del viaje, no pudiendo autorizarse una nueva, en tanto no se compruebe la anterior.

## **GASTOS DE TRASLADO**

1. Si utiliza un vehículo de la empresa para el desempeño del viaje, se le proporciona lubricantes, teniendo en cuenta la cantidad aproximada de kilómetros recorridos por litro de combustible. Al retorno del viaje se entregarán los comprobantes respectivos con la información de número de placas del vehículo y kilometraje que marque el cuenta Kilómetros, debidamente firmados por el empleado y autorizados por quién confirmó el viaje, para efectuar la liquidación correspondiente.

2. Sólo se utilizará vehículo propiedad del empleado cuando el servicio así lo amerite, en cuyo caso se aplicará el procedimiento señalado en el punto anterior.

3. Si utiliza otro medio de transporte, como autobuses, ferrocarril o avión, se le entregarán al empleado los boletos correspondientes o su importe en efectivo, y éste deberá conservarlos para su posterior comprobación.

4. Para los casos con motivo de los traslados se utilicen caminos de cuota, se cubrirá al empleado el peaje correspondiente, debiendo presentar para ello los comprobantes que al efecto se expidan. Lo anterior se incluirá en la liquidación de gastos de traslado.

## **DE LA OBSERVANCIA**

Será responsabilidad exclusiva del contador, la estricta observancia del presente manual, así como la integración de la documentación comprobatoria. El departamento contable, en el ámbito de sus atribuciones, vigilará la debida aplicación de las tarifas y la normatividad establecida.

## ANEXOS

### ANEXO “A”

#### TARIFA MÁXIMA AUTORIZADA PARA VIÁTICOS NACIONALES

PUESTO	ASIGNACIONES MÁXIMAS SEMANALES					
	Carretera el Salvador		zona 15, 14, y 10		zona 9 y resto de zonas	
	Hospedaje	Alim.	Hospedaje	Alim.	Hospedaje	Alim.
Secretarias	1300	600	1100	550	900	450
Vendedores						
Gerentes						
Personal en general	850	350	650	300	600	250

Zona Carretera el Salvador: Ciudad de Guatemala

Zona 15, 14 y 10: Parte de carretera al el Salvador y zona viva de Ciudad de Guatemala.

Zona 9: Resto de las zonas de Ciudad de Guatemala.

Nota: Estas tarifas estarán vigentes del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2013. El departamento de contabilidad actualizará estas tarifas al inicio de cada año conforme a los indicadores del Índice Nacional de Precios al Consumidor.

**ANEXO “B”**

**FORMATO DE DOCUMENTO MÚLTIPLE DE VIÁTICOS Y LIQUIDACIÓN  
E INSTRUCTIVO PARA LLENADO**

**DOCUMENTO MÚLTIPLE DE VIÁTICOS**

Personal \_\_\_\_\_

No de trabajador \_\_\_\_\_

Recibí del departamento contable la cantidad de Q \_\_\_\_\_,  
( \_\_\_\_\_ ), por concepto de anticipo de viáticos a fin  
de cumplir con el viaje que me fue conferido  
a \_\_\_\_\_; con el objeto de  
\_\_\_\_\_, según oficio del viaje No \_\_\_\_\_  
de fecha \_\_\_\_\_; considerándose una duración aproximada de \_\_\_\_\_ días,  
a partir del \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del presente año.

Guatemala. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Nombre y Cargo:  
Autoriza

Quien Recibe:  
Recibí

## LIQUIDACIÓN

Fechas reales:

De salida \_\_\_\_\_ de retorno \_\_\_\_\_ días completos de viaje \_\_\_\_\_ importe devengado Q \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

Importe anticipo Q \_\_\_\_\_ Importe devengado Q \_\_\_\_\_ (anexar comprobación de viáticos) Saldo Q \_\_\_\_\_

( ) Por Reintegrar

Al empleado

( ) Por Reintegrar a

contabilidad

Como resultado de la liquidación anterior, recibí de \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, la cantidad de Q \_\_\_\_\_  
(\_\_\_\_\_), por concepto de \_\_\_\_\_ de  
viáticos.

Guatemala., \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Autoriza

\_\_\_\_\_

Nombre y cargo

Entregué

\_\_\_\_\_

Nombre y Cargo

Recibí

\_\_\_\_\_

Nombre y Cargo

**INSTRUCTIVO DE LLENADO**

**DOCUMENTO MÚLTIPLE DE VIÁTICOS**

Personal. \_\_\_\_\_ (1) \_\_\_\_\_

Personal \_\_\_\_\_ (2) \_\_\_\_\_

No \_\_\_ (3) \_\_\_\_\_

Recibí de la caja la cantidad de Q \_\_\_\_ (4) \_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ (5) \_\_\_\_\_), por concepto de anticipo de viáticos a fin de cumplir con el viaje que me fue conferido(a) a \_\_\_\_\_ (6) \_\_\_\_\_, con el objeto de \_\_\_\_\_ (7) \_\_\_\_\_, Según oficio del viaje No. \_\_\_\_ (8) \_\_\_\_ de fecha \_\_\_\_\_, considerándose una duración aproximada de \_\_ (9) \_\_ días, a partir del \_\_\_\_ (10) \_\_\_\_ de \_\_\_\_ al \_\_\_\_ (10) \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del presente año.

Guatemala., \_\_\_\_\_ (11) \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Autoriza  
(12)

Recibí  
(13)

\_\_\_\_\_  
Nombre y cargo

\_\_\_\_\_  
Nombre y Categoría

## INSTRUCTIVO DE LLENADO

### LIQUIDACIÓN

Fechas reales:

De salida \_\_\_\_\_(14)\_\_\_\_\_ de retorno \_\_\_\_\_(15)\_\_\_\_\_ días completos del viaje  
\_\_\_\_\_(16)\_\_\_\_ importe devengado Q\_\_\_\_(17)\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_(18)\_\_\_\_\_  
Importe anticipo Q \_\_\_\_\_ (19) \_\_\_\_\_ importe devengado Q \_\_\_\_\_ (20) \_\_\_\_\_  
(anexar comprobación de viáticos) Saldo Q \_\_\_\_\_ (21) \_\_\_\_\_

( ) Por reintegrar

Al empleado

( ) Por reintegrar a (22)

la Tesorería o caja

Como resultado de la liquidación anterior, recibí de \_\_\_\_\_ (23)  
\_\_\_\_\_, la cantidad de Q\_\_\_\_ (24) \_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ (25)  
\_\_\_\_\_) por concepto de \_\_\_\_\_ (26) \_\_\_\_ de viáticos.

Guatemala., \_\_\_\_\_ (27) \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Autoriza

\_\_\_\_\_(28) \_\_\_\_\_

Nombre y cargo del  
Titular

Entregué

\_\_\_\_\_(29) \_\_\_\_\_

Nombre y cargo

Recibí

\_\_\_\_\_(30) \_\_\_\_\_

Nombre y Cargo

## **INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL DOCUMENTO MÚLTIPLE DE VIÁTICOS Y LA LIQUIDACIÓN**

- 1.- Se anotará el nombre del departamento de la empresa.
- 2.- Anotar nombre del departamento responsable en la que se encuentra adscrito el empleador.
- 3.- Se llevará un número consecutivo de Documento Múltiple de Viáticos por departamento, mismo que se anotará en este espacio.
- 4.- Anotar con número, la cantidad que se otorga como anticipo de viáticos.
- 5.- Anotar con letra la cantidad que se otorga como anticipo de viáticos.
- 6.- Anotar, municipio y departamento donde se desempeñará el viaje.
- 7.- Describir de manera concreta pero clara, el objeto del viaje.
- 8.- Anotar el número de oficio del viaje y la fecha de su salida, mismo que se deberá anexar al documento Múltiple de Viáticos.
- 9.- Señalar el número de días que se estima utilizar para desarrollar las funciones encomendadas.
- 10.- Aquí se inscribirán el día y mes a que corresponde éste, programados para iniciar y terminar el viaje encomendado.
- 11.- Espacio para inscribir la fecha en que se entrega el anticipo de viáticos, anotando mes, día y año.
- 12.- Se anotará nombre y cargo del Titular del departamento de contabilidad y su firma en el espacio destinado para tal objeto.
- 13.- Espacio destinado para anotar el nombre, la categoría y firma del empleado.
- 14.- Se anotará la fecha real de salida, indicando día, mes y año.
- 15.- Se anotará la fecha real de retorno o llegada a su lugar de adscripción, señalando día, mes y año.
- 16.- Anotar el número de días utilizados en el viaje.
- 17.- Anotar el importe devengado en viáticos, con número.
- 18.- Anotar el importe devengado de viáticos, con letra.
- 19.- Anotar con No. el importe anticipado que deberá coincidir con el de la referencia 4
- 20.- Misma cantidad que se señalará en el punto 18, con número.

- 21.- Se anotará la diferencia entre los importes marcados en los puntos 19 y 20.
- 22.- Si existiera remanente a cubrir al empleado, se marcará (x) por reintegrar al empleado; si por el contrario el anticipo de viáticos fuera mayor a lo devengado, se marcará (x) por reintegrar a la contabilidad.
- 23.- Si la liquidación es a favor del empleado, se anotará a la contabilidad. En cambio, si el empleado tiene que efectuar algún reintegro, se anotará el nombre de éste.
- 24.- Anotar el importe señalado de la liquidación con número.
- 25.- Anotar el importe saldo de la liquidación con letra.
- 26.- Si el saldo es a favor del servidor se anotará el vocablo liquidación, caso contrario reintegro.
- 27.- Se anotará la fecha en que se lleve a cabo la liquidación, señalado mes, día y año.
- 28.- Nombre, cargo y firma del titular del departamento.
- 29.- Nombre, cargo y firma de quién liquida o reintegra.
- 30.- Nombre, cargo y firma de quién recibe el recurso con motivo de la liquidación.

**NOTAS:**

- a) Los importes o cantidades deberán anotarse en números.
- b) La documentación comprobatoria se anexará debidamente relacionada.
- c) El documento múltiple de viáticos será llenado por los delegados administrativos, con base en el oficio del viaje respectivo.

**ANEXO “C”**

**FORMATO E INSTRUCTIVO PARA OFICIO DEL VIAJE**

**OFICIO DEL VIAJE**

**P R E S E N T E:**

Empleado. \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

De la manera más atenta le comunico a usted que deberá llevar a cabo el siguiente viaje  
\_\_\_\_\_ objetivos o trabajos

a \_\_\_\_\_ desempeñar: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ lugar \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ viaje:

\_\_\_\_\_ durante \_\_\_\_\_ días, del \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ al

\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ medio de transporte:

\_\_\_\_\_.

Empleado

Autorizó

\_\_\_\_\_

Firma

\_\_\_\_\_

Nombre y cargo del titular

## INSTRUCTIVO DE LLENADO

### OFICIO DEL VIAJE

Empleado 1. \_\_\_\_\_ (1) \_\_\_\_\_ empleado 2.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ (2) \_\_\_\_\_ No \_\_\_ (3) \_\_\_\_\_  
Lugar y Fecha \_\_\_\_\_ (4) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ (5) \_\_\_\_\_ PRESENTE.

De la manera más atenta le comunico a usted que deberá llevar a cabo el siguiente viaje: \_\_\_\_\_ (6) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ objetivos o trabajos a desempeñar \_\_\_\_\_ (7)

\_\_\_\_\_ Lugar  
del viaje: \_\_\_\_\_ (8) \_\_\_\_\_

durante\_\_ (9) \_\_ días, del \_\_ de \_\_\_\_\_ (10) \_\_\_\_ al \_\_\_\_ (11) \_de\_\_ del\_\_ (12) \_\_ medio de  
transporte: \_\_\_\_\_ (13) \_\_\_\_\_

Empleado (14)

Autorizado (15)

\_\_\_\_\_

Firma

\_\_\_\_\_

Nombre y Cargo del titular

## **INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO OFICIO DE VIÁTICOS**

- 1.- Se anotará el nombre del departamento de contabilidad.
- 2.- Anotar nombre del departamento responsable que autoriza el viaje y a la cual se encuentra dicho viático.
- 3.- Se anotará el número consecutivo que le corresponda por departamento debiendo comenzar en cada Ejercicio Fiscal con el número 1.
- 4.- Se anotará la localidad, en donde se elaboró y gira la instrucción.
- 5.- Nombre y cargo del trabajador que sea comisionado.
- 6.- Anotar descripción breve del viaje.
- 7.- Señalar los objetivos de los trabajos a desempeñar (atención a clientes).
- 8.- Anotar el lugar exacto donde realiza propaganda de la empresa.
- 9.- Anotar el número de días estimados a emplear.
- 10.- Anotar fecha de salida programada (día y mes)
- 11.- Anotar fecha de regreso programada (día y mes)
- 12.- Anotar el año o ejercicio fiscal.
- 13.- Señalar el medio de transporte que se utilizará (autobús, avión, vehículo de la empresa, vehículo particular, etc.)
- 14.- Espacio para firma del empleado.
- 15.- Anotar nombre, cargo y firma del titular o jefe que autoriza el viaje (publicidad).

### **NOTA:**

En caso de que sea necesaria la ampliación del viaje, deberá expedirse nuevo oficio que la complemente, explicando en el punto 6 las justificaciones necesarias. Ello será indispensable para efectos de la liquidación de viáticos.

**ANEXO “D”**

**FORMATO DE COMPROBACIÓN DE VIÁTICOS Y GASTOS DE TRASLADO E INSTRUCTIVO DE LLENADO**

**COMPROBACIÓN DE VIÁTICOS NACIONALES**

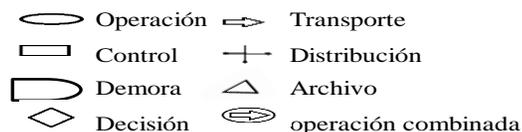
Nombre del Empleado \_\_\_\_\_ Fecha de inicio del viaje \_\_\_\_\_ fecha de término del viaje \_\_\_\_\_ oficio del viaje N° \_\_\_\_\_ referencia del documento múltiple de viáticos \_\_\_\_\_

**COMPROBACIÓN**

<b>Fecha</b>	<b>Concepto del viático</b>	<b>Sub-total</b>	<b>Total</b>
	<b>Hospedaje</b>		
08/01/2012	Hotel Puerto Quetzal	1.500,00	
09/01/2012	Hotel Puerto Quetzal	1.500,00	3.000,00
	<b>Alimentación</b>		
08/01/2012	3 Tiempos de comida	350,00	
09/01/2012	3 Tiempos de comida	350,00	700,00
	<b>Gastos de traslado</b>		
08/01/2012	Bus pulman ida	250,00	
09/01/2012	Bus pulman regreso	250,00	500,00
	<b>Combustible</b>		
	<b>Lubricantes</b>		
	Peaje		
	<b>Otros</b>		
	<b>Atención a 2 clientes</b>		
	Almuerzo ejecutivo	300,00	300,00
	<b>Total liquidación</b>		4.500,00
Nombre y Cargo del titular		Nombre y cargo del Empleado	

## DIAGRAMA DE RECORRIDO:

### SIGNOS



### Manual de Procedimiento de viáticos Sugerido

No.	Descripción de pasos						
1	Llenar documento solicitud de viáticos						
2	Realiza solicitud de anticipo						
3	Revisa y autoriza solicitud						
4	Emite cheque para tener efectivo que posterior se liquidará contra facturas						
5	Para autorizar el pago final de viáticos ver tabla tarifa máxima de viáticos						
6	Forma de trasladarse para realizar dicha visita						
7	El contador revisara liquidación preliminar y dará tramite al cheque						
8	El gerente autoriza el pago de viáticos preliminar						
9	Este se archiva asignando un correlativo y dejando pendiente del liquidar						
10	Inicialmente se saca un reporte estimado de los viáticos a gastar en dicha visita						
11	Se genera reporte para ver si la persona no tiene alguna liquidación de viáticos pendiente por liquidar						
12	También se paga viáticos en base a la programación mensual de salidas autorizadas						
13	Se verifica en la tabla de viaticos que no exceda del monto a darle						
14	Al finalizada la visita deberá hacerse dicha liquidación y pasara a su revisión						
15	Al revisar dicha liquidación y arroje saldo a favor o en contra del empleado se procede a dicho análisis de tal situación.						
16	Se verifica que estos no excedan el monto de lo presupuestado en la tabla de viáticos autorizada						
17	Se da un plazo no mayor de 5 días , y no se autoriza otra si no se a autorizado la anterior						
18	Si en dicha liquidación uso vehículo de la empresa se le dan lubricantes y combustibles						
19	Si utilizo vehículo propio se le da combustible y se analizará si se autoriza un % en kilometraje						
20	Si va en transporte público o área se le da el valor del costo de las mismas esperando su liquidación en facturas.						
21	Ya llenados los formatos de viáticos se procede a su análisis						
22	El Contador General revisa los mismos y firma si todo esta bien						
23	Ya autorizados se procede a contabilizarlos y emitir cheque						
24	Ya emitido el cheque procede entregarlo						
25	Los que ya esta revisados y pagados se procede archivar						
	Fin						

Fuente: Elaboración propia

## **PROCEDIMIENTO DE COMPRAS (Recomendado)**

**APROBADO GERENCIA:      Lic. Juan Pérez**

INTRODUCCIÓN	143
OBJETIVO Y ALCANCE	143
NORMAS Y ASPECTOS	143
PROCEDIMIENTOS	148
DIAGRAMA DE RECORRIDO	150
ANEXOS DE FORMATOS DE SOLICITUD	152

## **INTRODUCCIÓN**

A continuación se presenta el manual de normas y procedimientos para el proceso de compras, el cual tiene por objeto establecer los lineamientos organizacionales, que controlen el desarrollo y cumplimiento de las funciones que se llevan a cabo en la empresa.

Finalmente, todas las observaciones y sugerencias orientadas al mejoramiento del presente manual, serán atendidas por el departamento de compras.

### **Objetivo**

Suministrar a la empresa veterinaria, un instrumento que le permita establecer las normas que deben cumplirse, y los pasos a seguir en el procedimiento de compras de un bien o servicio en las unidades estructurales de la empresa.

### **1. Alcance**

Este manual está dirigido a todas las unidades ejecutoras y administradoras de la empresa, con competencia para la compra y adquisición de vacunas, suministros, bienes o servicios.

### **2. Responsabilidad**

Todas las adquisiciones y manejo de suministros serán responsabilidad de la dirección administrativa, por intermedio del encargado de compras quienes se ajustaran a lo establecido en este manual.

### **3. Documentación**

Todo trámite en el área de compras y suministros deberá acompañarse de la documentación completa. Esta documentación será archivada de acuerdo con las normas que rigen los procesos.

#### **4. Verificación de existencias**

El encargado de compras, bajo la supervisión de la dirección administrativa, verificarán permanentemente las existencias, efectuando inventarios físicos periódicamente y revisando mensualmente las existencias de por lo menos el 10% de los productos o suministros en depósito, ítems que serán seleccionados al azar y en forma aleatoria por la dirección ejecutiva.

#### **5. Informe**

El encargado de compras enviará a la dirección administrativa informes mensuales de existencias, y la dirección administrativa a su vez informara mensualmente a la dirección ejecutiva sobre las existencias y sobre aspectos excepcionales ocurridos en el área de suministros, enviando copia de los informes mensuales que recibe del encargado de compras.

#### **6. Faltantes**

Se considera una falta grave para los empleados responsables del manejo de compras los faltantes no justificados de cualquier tipo, la discrepancia entre las existencias registradas contablemente y los inventarios físicos, el vencimiento o deterioro de los productos por negligencia de estos, el no disponer oportunamente de suministros en depósito por no cumplir con las existencias mínimas o por exceder las cantidades máximas establecidas o el no disponer de los documentos que justifiquen la adquisición o entrega de suministros.

#### **7. Otras**

La selección de bodegas es la responsable de recibir los materiales o insumos, suministros o bienes adquiridos por el departamento de compras y suministros, así como del resguardo y la distribución de los mismos a los distintos clientes que conforman el centro de la empresa.

Cualquier modificación de documentos, de inventario, de código o envío de materiales, suministros o bienes, deberá ser consultado y aprobado por el jefe de la sección de almacén.

La sección de almacén o bodega deberá mantener actualizado el catálogo de materiales, suministros o bienes.

La sección de bodegas deberá enviar según lo facturado a los clientes según lo solicitado por el departamento de ventas y el catálogo de materiales, suministros o bienes vigente.

La sección de bodega mantendrá un calendario de pedidos de materiales, suministros o bienes dependiendo de los recursos presupuestarios y financieros.

## **8. De la solicitud**

Toda solicitud de materiales, suministros o bienes, deberá tramitarse únicamente, con el formulario digitalizado forma de solicitud y su factura adjunta.

La sección de bodega no despachara materiales, suministros o bienes, si no se ha recibido la correspondiente solicitud.

No se aceptaran solicitudes de materiales, suministros o bienes, manuscritas o en máquina de escribir.

Toda solicitud de materiales, suministros o bienes, deberá contener:

- Nombre del cliente consumidor
- Nombre del departamento solicitante
- Código de la unidad y del suministro solicitado
- Firma del funcionario responsable y sello del departamento solicitante.
- Sello oficial vigente del departamento solicitante.
- Ubicación física del departamento solicitante.
- Nombre de la persona que recibirá el material.

Toda solicitud que no cumpla con los requisitos exigidos será devuelta a la unidad consumidora utilizando el formulario Nota de devolución de bodega, con las observaciones pertinentes.

Toda solicitud proveniente de las autoridades del centro que presente problemas para su proceso, deberá ser notificada a la dirección.

Si el departamento solicitante no posee su propio código asignado por la oficina de presupuesto, esta deberá solicitar la aprobación por la gerencia.

Si existe la disponibilidad presupuestaria y financiera, los departamentos solicitantes deberán enviar sus solicitudes por trimestre, de acuerdo a la fecha prevista en el calendario establecido por la sección de almacén, o la modalidad que establezcan el departamento de compras y la dirección.

Los departamentos deberán realizar la solicitud de materiales, suministros o bienes, de forma razonable, para evitar devoluciones al almacén, tiempo después de su recepción.

## **9. Del despacho**

La sección de almacén llevara el registro histórico de cada uno de los artículos señalando la descripción del artículo y su código respectivo

Todo despacho de materiales, suministros o bienes, se registrará en el libro de despacho.

El libro de despacho o kardex deberá estar debidamente foliado y contendrá.

- Número de la solicitud
- Nombre del cliente
- Fecha de despacho
- Firma del despachador.
- Número de la factura.

Todo ingreso y salida de materiales, suministros o bienes, serán registrados en el sistema de inventario vigente.

Las solicitudes de materiales, suministros o bienes, serán despachadas en el orden de llegada y en un lapso no mayor de tres días hábiles.

Los materiales, suministros o bienes, solo serán autorizados y entregados por el personal asignado para tal fin, bajo la supervisión del jefe de almacén.

La sección de bodega deberá colocar a todos los materiales, suministros o bienes, despachados la etiqueta o, en su defecto, un sello, que permita la identificación de los mismos como materiales, suministros o bienes, del mismo.

Los materiales, suministros o bienes, solo serán despachados por el personal asignado para tal fin.

## **10. De las compras**

El trámite para la compra contempla las siguientes etapas o pasos:

- Solicitud formulada por el encargado de compras cuando el nivel de existencias es inferior al mínimo establecido para el producto, o cuando hay una solicitud de productos nuevos que se considera serán de uso habitual:
- Identificación de materiales;
- Determinación de niveles máximos y mínimos, proveedores y precios;
- Elaboración de la solicitud de compra o requisición de materiales;
- Aprobación de la solicitud;
- Obtención de las cotizaciones;
- Preparación de la documentación correspondiente;
- Elaboración de la orden de compra;
- Recibo de la mercadería en bodega;
- Entrega o despacho de la mercancía al solicitante;

- Pago de la factura;

Solicitud de Materiales, suministro o bienes.

Responsable (Departamento Solicitante)

Acción:

1. Llenar el formulario solicitud de materiales, suministros o bienes (forma de solicitud), en tres originales y los envía al departamento de bodega.

Responsable (Sección de bodega)

2. Recibe la forma de solicitud y verifica todos los datos registrados en la misma. En caso de estar incorrectos devuelve al departamento solicitante con nota de devolución de bodega.
3. Si esta correcta la información, lo registra en el libro de control de solicitudes, y asigna número correlativo de la solicitud de acuerdo al orden de llegada. Entrega la forma de solicitud en sus tres originales y una al encargado de inventarios.

Responsable (Sección de bodega)

4. Recibe la forma de solicitud y verifica en el sistema kardex la existencia de los materiales, suministros o bienes solicitados. Marca en la forma de solicitud o los materiales, suministros o bienes faltantes, y rebaja del inventario los existentes. En caso de no existir ninguno de los materiales como lo son útiles de oficina solicitados devuelve forma de solicitud en sus tres originales a la unidad con la forma nota de devolución.

Responsable Bodega (operador del inventario)

5. En caso de haber existencia lo rebaja del inventario en el sistema. Genera factura entres originales, y las remite con la forma de solicitud en sus tres originales al jefe de bodega para su despacho.

## **PROCEDIMIENTO DE COMPRAS**

Responsable (Sección de bodega operador del inventario)

1. Si no hay disponibilidad en Almacén, elabora solicitud de materiales y entrega al encargado de compras. (orden de compra)

#### Encargado de compras

2. Procede a la cotización con los proveedores.(mínimo 3)
3. Recibe las ofertas (de 1 a 3 ofertas) para verificar monto.
4. Realiza el análisis de lista de materiales y suministros, ofertas. El acta original se queda en el departamento de compra y la copia se entrega al departamento solicitante.
5. Envía análisis de lista de materiales y suministros, ofertas al encargado de contabilidad.

#### Encargado de contabilidad

6. Emite control de disponibilidad si esta la compra en lo presupuestado, y firma y sella, al director administrativo.

#### Director administrativo

7. Firma y sella el control de disponibilidad presupuestaria para su autorización y lo envía al encargado de compras.

#### Encargado de compras

8. De no haber presupuesto, por habernos excedido en la compra de vacunas, se explica el motivo del porque y a que clientes se le será entregada dichos suministros.
9. Envía fotocopia de la orden de compra a bodega.

#### Bodega

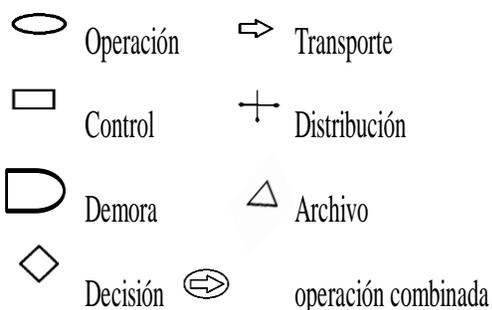
10. Recibe mercancía y elabora acta de recepción o aceptación.
11. Ingresa al inventario los productos recibidos.
12. Elabora nota de entrega al cliente solicitado.
13. Si fuese suministros algún departamento surte los mismos.

#### Encargado de contabilidad

14. Recibido el producto se realiza provisión de cuentas por pagar
15. Elaboración de cheque
16. Se lleva a firma
17. Entrega cheque a proveedor
18. Entregado el cheque se archiva.

## DIAGRAMA DE RECORRIDO

### SIGNOS



### Solicitud de materiales, suministros, bienes y servicios

No.	Descripción de pasos						
		Departamento Solicitan		Bodega	Encargado de Inventario		
1	Llenar formulario solicitud de materiales y suministros bienes o servicios, y envia a bodega						
2	Recibe formulario de solicitud y verifica la información registrada en la misma						
3	Si esta incorrecta devuelve						
4	Correcta registra solicitud en el libro de control de solicitudes						
5	Asigna numero correlativo a la solicitud de acuerdo al orden de llegada						
6	Remite forma de solicitud al operador del sistema						
7	Recibe y verifica la existencia del o los materiales, suministros, bienes o servicios						
8	Marca en la forma de solicitud como faltante los materiales que no estan en existencia						
9	Rebaja en el sistema de inventario los materiales existentes.						

Fuente:Elaboración propia

**SIGNOS**

- Operación      ⇨ Transporte
- Control      + Distribución
- ⌒ Demora      △ Archivo
- ◇ Decisión    ⊕ Operación combinada

**Diagrama de Recorrido Compras**

No.	Descripción de pasos	○	⊕	◇	□	◇	△	□	□
		Usuario	Compras	Proveedor	Bodega	Conta			
1	Inicio								
2	Solicitud de Materiales								
3	Recepción de solicitudes								
4	Se solicitan minimo tres cotizaciones								
5	Cotización de proveedores								
6	Selecciona mejor opción								
7	Elabora orden de compra								
8	Pasa orden de compra para ser autorizada								
9	Envío orden de compra al proveedor								
10	Envia factura y acta de entrega al cliente								
11	Surte el material solicitado								
12	Recibe mercadería y elabora acta de recepción o aceptación de servicio								
13	Elabora nota de entrega al cliente o bien al departamento que solicito mercaderia								
14	Ya despachado el pedido al cliente la factura se entrega contabilidad								
15	Contabilidad elabora provisión de cuentas por pagar								
16	Elaboración de cheque								
17	Se envia a firma el cheque								
18	Entrega de cheque a proveedor								
19	Luego de entregado el cheque se archiva								
	Fin								

Fuente:Elaboración propia



## **PROCEDIMIENTO DE GASTOS Y GASTOS GENERALES**

**APROBADO GERENCIA:**        **Lic. Juan Pérez**

Introducción	154
<b>PROCEDIMIENTO EGRESOS GASTOS GENERALES, AGUA, LUZ Y TELÉFONO</b>	<b>154</b>
Objetivos Egresos (Gastos generales agua, luz y teléfono)	
Normas	
Políticas	155
Procedimiento 1. (Pago de Gastos generales, agua, luz y teléfono)	156
Diagrama de Recorrido	157
<b>PROCEDIMIENTO EGRESOS DE NÓMINA DE SUELDOS</b>	<b>158</b>
Objetivos	
Normas	
Políticas	159
Procedimiento 2. (Nómina de Sueldos)	160
Diagrama de Recorrido	161
Reportes Recomendados	162
<b>PROCEDIMIENTO EGRESOS LIQUIDACIÓN DE EMPLEADOS</b>	<b>163</b>
Objetivos	
Normas	
Políticas	164
Procedimiento 3. (Liquidación de Empleados)	165
Diagrama de Recorrido	166
<b>PROCEDIMIENTO EGRESOS CUOTAS IGSS POR PAGAR</b>	<b>167</b>
Objetivos	
Normas	
Políticas	
Procedimiento 4. (Cuota IGSS por Pagar)	168
Diagrama de Recorrido	169
Reportes Recomendados	170

## INTRODUCCIÓN

En este sentido, se ha requerido establecer el manual de procedimientos de gastos, que permita al personal operativo y a las áreas usuarias contar con la herramienta de consulta, para la adecuada realización de las actividades, enmarcadas en el sistema.

Por tal razón, se elaboró el presente manual que contiene las políticas, los objetivos específicos, los procedimientos descriptivos y los diagramas de flujo de los procesos de cada uno de los trámites que se efectúan, tomando como base el desarrollo informático y tecnológico en que la entidad converge.

Este procedimiento corresponde al pago por gastos generales como agua, luz y teléfono que son servicios fundamentales para realizar las actividades de la empresa.

### **PROCEDIMIENTO EGRESOS GASTOS GENERALES, AGUA, LUZ Y TELÉFONO**

#### **Objetivos Egresos (Gastos generales agua, luz y teléfono)**

- Determinar que estos gastos equivalen al renglón de gastos fijos y consecuentemente no deben sufrir una variación importante de un año a otro.
- Establecer que lo presupuestado de gastos generales de agua, luz y teléfono, sea una cantidad similar a lo ejecutado.
- Ejercer un registro adecuado del manejo de los recursos.

#### **Normas:**

- Los documentos por pagos de estos servicios deben estar a nombre de la empresa, de caso contrario se debe hacer constar en el contrato de arrendamiento.
- Los pagos de servicios básicos se deben realizar en el tiempo determinado en la factura para evitar cargos y moras.

- La emisión de cheques para pago de gastos generales la realizará el contador de la entidad.
- El encargado de realizar dichos pagos será el mensajero/chofer.

**Políticas:**

- El pago de los gastos por luz se podrá realizar de dos formas: por emisión de cheque o vía banca electrónica (vía internet)
- Si la cancelación de los gastos generales se realiza vía internet, el responsable del pin de acceso será el Gerente Administrativo.
- Los pagos de agua y teléfono se realizan solo por medio de cheque, con excepción en las sedes departamentales que se paga por medio de caja chica.
- Las facturas se pagan durante los primeros cinco días siguientes a su recepción.
- En el caso de recibo de teléfono si sufre variaciones significativas, se procederá a una conciliación, esto ayudara a que el sistema de comunicación vía teléfono sea una herramienta útil y cumpla su objetivo.

	Nombre	Pago de gastos y gastos generales (agua, luz y teléfono)		
	Procedimiento	1	Código	
	Procedimiento No: Área	Egresos		

No. Paso	Actividad	Responsable
1	Recepción de factura (s)	Secretaria/ Recepcionista
2	Revisión de la factura recibida	Gerente Administrativo
3	Autorización de emisión del cheque para pago de gastos generales	Gerente Administrativo
4	Elaboración de cheque	Contador
5	Revisión de cheque contra factura(s)	Gerente Administrativo
6	Firma de Cheque	Gerente Administrativo, Director general, Representante legal
7	Traslado de cheque a la secretaria /Recepcionista para el pago respectivo	Gerente Administrativo
8	Entrega del cheque al mensajero	Secretaria/ Recepcionista
9	Pago de la factura con cheque	Mensajero / Chofer
10	Entrega de Voucher al Contador	Mensajero / Chofer
11	Registro contable	Contador
12	Archivo de papelería	Contador

## DIAGRAMA DE RECORRIDO

### SIGNOS

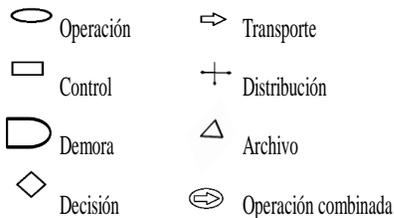


Diagrama de Recorrido Pago de Gastos Generales(Agua, luz y teléfono)

No.	Descripción de pasos	○	⇄	⇒	□	◇	△	□	⇒
		Secretaria /Recepcionista	Gerente Administrativo	Contador				Director General, Gerente Administrativo	Mensajero
1	Inicio	↓							
2	Recepción de facturación	↓							
3	Revisión de la facturación recibida			↓					
4	Autorización para emisión de cheque				↓				
5	Elaboración del cheque					↓			
6	Revisión del cheque								
7	Firma del cheque							→	
8	Traslado de cheque a la secretaria								←
9	Recepción del cheque firmado	↓							
10	Entrega del cheque al mensajero	↓							
11	Pago de la facturación								↓
12	Entrega de voucher								↓
13	Recepción del Voucher								←
14	Registro contable								↓
15	Archivo de papelería								↓
16	Fin								

Fuente:Elaboración propia

## **PROCEDIMIENTO EGRESOS DE NÓMINA DE SUELDOS**

### **Descripción**

Es el conjunto de procesos a seguir para la elaboración de la nómina de sueldos, identificando a las personas que participan en la elaboración, pago y autorización de la misma.

### **Objetivos:**

- Elaborar un correcto control interno sobre el desembolso de efectivo realizado en el rubro de sueldos.
- Controlar los sueldos, y prestaciones laborales de cada uno de los empleados de la empresa así como mantener un record del historial salarial de los mismos.

### **Normas:**

- Las nóminas deben ser aprobadas por personas autorizadas en las siguientes situaciones:
  1. La contratación de personal
  2. El salario a pagar
  3. Las deducciones que se realizarán en nómina.
- Debe existir separación de funciones:
  1. Entre el encargado que controla el tiempo trabajado y elabora la nómina (Contador) y el encargado de efectuar el pago de la nómina (Gerente Administrativo)
- Los nuevos contratos de trabajo, así como el personal dado de baja deben ser inmediatamente notificados al departamento de nómina por escrito.
  1. Las prestaciones laborales deben estar apegadas al código de trabajo
  2. El cálculo de prestaciones laborales las realiza el contador.
  3. La aprobación del cálculo de prestaciones laborales las realiza el Gerente Administrativo.

4. Los cálculos hechos en la nómina deben ser revisados antes de pagar a los trabajadores.
- En la nómina deben figurar los descuentos y retenciones realizados al empleado.
  - Es de carácter obligatorio reportar en forma mensual la planilla correspondiente al pago de las cuotas patronales y laborales ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)
  - El pago de la nómina debe ser aprobado por el Director General.

**Políticas:**

- Los sueldos se pagan en forma mensual, Pueden haber excepciones en que los pagos de nómina se hagan de forma quincenal.
- El pago de sueldos se realiza por medio de transferencias de fondos de la cuenta bancaria de la Fundación a la cuenta bancaria designada de cada uno de los empleados.
- El empleado cada fin de mes debe presentarse al departamento de Contabilidad a firmar el recibo de su pago.
- Se puede realizar anticipos, adelantos, préstamos sobre sueldos a empleados de la empresa.

	Nombre	Nómina de Sueldos		
	Procedimiento	2	Código	
	Procedimiento No:			
	Área	Egresos		

No. Paso	Actividad	Responsable
1	Elabora la nómina de sueldos y/o cálculo de prestaciones laborales del mes y lo traslada al Gerente Administrativo para su revisión	Contador
2	Revisa la nómina y/o el cálculo de prestaciones y realiza las correcciones pertinentes	Gerente Administrativo
2.1	De no haber correcciones se traslada al director General para su autorización y firma.	Gerente Administrativo
2.2	De haber correcciones se regresa para su reelaboración.	Gerente Administrativo
3	Revisa, aprueba y firma la nómina y/o el cálculo de las prestaciones laborales.	Director General
4	Elabora cheque para transferir fondos a la cuenta bancaria matriz para realizar acreditamientos y lo traslada para su revisión.	Contador
5	Revisa el cheque de transferencia para pago de nómina y/o prestaciones laborales y lo traslada a firma, verificando que la nómina de sueldos se encuentre debidamente autorizada.	Gerente Administrativo
6	Firma el Cheque	Director General, Representante legal o Gerente
7	Se realiza acreditamiento a la cuenta bancaria de cada empleado.	Contador
7.1	Opera (carga) los datos de la nómina en el sistema en línea del banco	Contador
7.2	Supervisa los datos ingresados corroborándolo con la nómina autorizada.	Gerente Administrativo
7.3	Autoriza realizar el acreditamiento a las cuentas bancarias de los empleados	Director General
8	Firma el recibo de pago de la nómina y/o prestaciones del mes.	Personal el Curador, S.A.
9	Registra la póliza del sueldo en sistema contable	Contador
10	Archiva la nómina y los recibos de pago firmados por los empleados	Contador

# DIAGRAMA DE RECORRIDO

## SIGNOS

- Operación
- Control
- D Demora
- ◇ Decisión
- ⇒ Transporte
- + Distribución
- △ Archivo
- ⊕ Operación combinada

Diagrama de Recorrido Nómina de sueldos

No.	Descripción de pasos	○	⊕	⇒	□	◇	△	□	□
								Director General, Representante legal	Personal El Curador
1	Inicio	↓							
2	Elabora nómina de sueldos	↓							
3	Revisa y corrige nómina			⇒					
4	Realiza correcciones a nómina	←							
5	Traslada nuevamente nómina para autorización			⇒					
6	Revisa y autoriza nómina								
7	Traslada para emisión de cheque			⇒					
8	Emita Cheque	←							
9	Revisa cheque			⇒					
10	Firma Cheque								
11	Carga datos de transferencia a sistema bancario	←							
12	Supervisa datos de nómina en sistema bancario			⇒					
13	Autoriza acreditamiento a cuenta de empleados			⇒					
14	Firma recibo de pago								
15	Efectúa registro contable	←							
16	Archiva documentos	↓							
	Fin	↓							

Fuente:Elaboración propia



## **PROCEDIMIENTO EGRESOS LIQUIDACIÓN DE EMPLEADOS**

### **Descripción:**

Este procedimiento corresponde al pago de prestaciones laborales al personal que termina su relación laboral con la empresa.

### **Objetivos:**

- Tener un adecuado control de los desembolsos por pago de liquidaciones laborales, a personal que deja de laborar en la empresa, ya sea por despido o retiro voluntario.
- Contar con un historial de las liquidaciones realizadas, para generar futuros informes y/o proyecciones.
- Realizar los cálculos precisos y correctos por concepto de prestaciones laborales.

### **Normas:**

- Al retirarse un trabajador de la empresa debe elaborarse finiquito laboral, el cual debe estar firmado por el empleado.
- El cheque de pago debe emitirse a nombre del trabajador y en calidad de No Negociable.
- Los porcentajes de la provisión de prestaciones laborales es conforme al Código de trabajo.
- Para el cálculo de las prestaciones se toma como base el promedio de los últimos seis meses de sueldo.
- En casos como: Anticipos, préstamos, adelantos, y otros por concepto de sueldos el 100% de los valores adeudados a la empresa serán descontados del 100% de sus prestaciones laborales.

**Políticas:**

- Para efectos de indemnización, esta se le paga a todos los empleados independientemente del motivo de su retiro (indemnización universal)
- La liquidación de prestaciones laborales se hará por medio de cheque.
- El Gerente Administrativo de la empresa revisa el finiquito laboral
- Si el total de las deudas del empleado sobre pasa el valor total de las prestaciones laborales, no se le extenderá finiquito laboral, hasta solventar su situación, por ende dicho empleado no podrá, ausentarse o retirarse de la empresa hasta cancelar el total de lo adeudado, o en su defecto firmar algún documento de crédito con garantía de pago como cheques, letras de cambio o pagaré.

Nombre	Liquidación de empleados		
Procedimiento	3	Código	
Procedimiento No:			
Área	Egresos		

No. Paso	Actividad	Responsable
1	Terminación de la relación laboral entre el empleado y la empresa	Empleado y empresa
1.1	Elaboración carta de despido por parte de la empresa	Gerente Administrativo
1.2	Presentación carta de renuncia, cuando la terminación de la relación laboral sea voluntaria o por mutuo acuerdo.	Empleado
2	Traslado la documentación (expediente laboral) a contabilidad y se solicita la elaboración del finiquito laboral	Gerente Administrativo
3	Revisión del expediente laboral del empleado	Contador
4	Cálculo de las prestaciones a pagar	Contador
5	Elaboración del finiquito laboral y traslado para su revisión y aprobación	Contador
6	Revisión del finiquito laboral y traslado para la aprobación.	Gerente Administrativo
7	Aprobación del finiquito laboral y traslado para elaboración de cheque	Director General
8	Elaboración de cheque de pago y traslado para su revisión.	Contador
9	Revisión del cheque de pago y verificación que el finiquito laboral se encuentre con la firma de aprobación del director general	Gerente Administrativo
10	Traslado el cheque para firma	Gerente Administrativo
11	Recepción de cheque por liquidación para firma, y traslado de cheque para pago.	Director General, Representante legal, y Gerente
12	Pago del cheque por liquidación laboral	Contador
13	Firma de recibido del voucher y finiquito de liquidación laboral	Empleado
14	Realización el registro contable	Contador
15	Activa el cheque de pago y la documentación de soporte.	Contador

# DIAGRAMA DE RECORRIDO

## SIGNOS

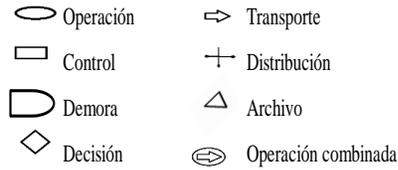
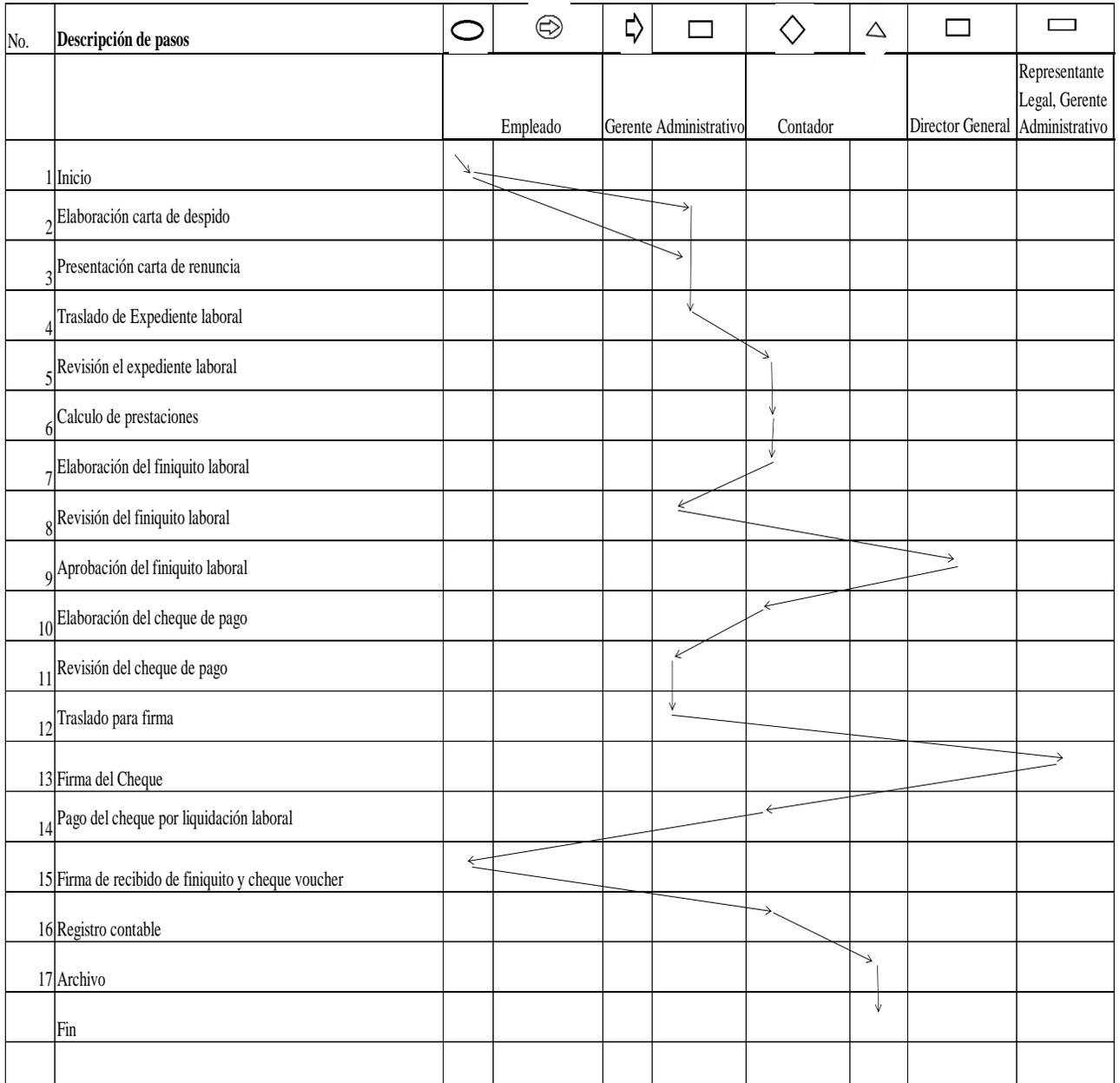


Diagrama de Recorrido Liquidación de empleados



Fuente:Elaboración propia

## **PROCEDIMIENTO EGRESOS CUOTAS IGSS POR PAGAR**

### **Descripción:**

Este procedimiento corresponde al conjunto actividades que la empresa realiza para el registro y pago de las cuentas por pagar IGSS patronal y laboral, debido a que estas son cuentas de movimiento común dentro de la empresa.

### **Objetivos:**

- Ejecutar el registro y pago de las cuotas laboral y patronal IGSS oportunamente, para evitar contingencias de carácter laboral.
- Garantizar al empleado el uso de los beneficios laborales brindados por las leyes laborales que rigen el país.

### **Normas:**

- Las prestaciones laborales deben ser calculadas de acuerdo al porcentaje establecido en la legislación guatemalteca.
- Las cuotas laborales y patronales IGSS deben ser canceladas durante los primeros diez días hábiles de cada mes.
- Todos los empleados de la empresa deben estar inscritos en planilla del IGSS.

### **Políticas:**

- El contador es quien realizara el cálculo para elaboración y pago de las cuotas laborales y patronales IGSS por pagar de forma mensual.
- Para contratos laborales que se dan durante el transcurso del mes, el cálculo será proporcional en base a los días proporcionados.
- Los números nuevos de afiliación al IGSS podrán ser tramitados a través de la empresa o bien pueden ser tramitados por el propio empleado.

	Nombre	Cuotas IGSS por Pagar		
	Procedimiento	4	Código	
	Procedimiento No:			
	Área	Egresos		

No. Paso	Actividad	Responsable
1	Obtención de la nómina de sueldos para realizar el cálculo del IGSS por pagar	Contador
2	Realización del cálculo definitivo del IGSS por pagar en base a la nómina de sueldos	Contador
3	Llenado de los formularios del pago de la planilla del IGSS	Contador
4	Traslado el formulario de pago para revisión del Gerente Administrativo	Contador
5	Revisión y aprobación del formulario y del reporte de la planilla del IGSS	Gerente Administrativo
5.1	Si aprueba el formulario lo firma y traslada para emisión del cheque y pago.	Gerente Administrativo
5.2	Sino lo aprueba lo regresa para su reelaboración (paso 4)	Gerente Administrativo
6	Elaboración del cheque para la compra del cheque de caja del IGSS	Contador
7	Traslada el cheque para su revisión	Contador
8	Revisa el cheque de pago y lo traslada a firma	Gerente Administrativo
9	Firma el cheque y traslado para su pago.	Director General, Representante legal, y Gerente
10	Realiza el pago correspondiente	Mensajero / Chofer
11	Contabiliza el pago y revisa la documentación de soporte	Contador
12	Archiva el voucher de cheque y documentos de soporte del pago	Contador

## DIAGRAMA DE RECORRIDO

### SIGNOS

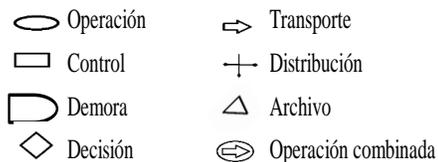


Diagrama de Recorrido Cuotas IGSS por Pagar

No.	Descripción de pasos							
			Contador	Gerente Administrativo	Representante Legal, Gerente Administrativo			Mensajero
1	Inicio	↓						
2	Obtención de la nómina de sueldos	↓						
3	Realización del cálculo definitivo del IGSS por pagar	↓						
4	Llenado de formularios del pago del IGSS	↓						
5	Traslado el formulario de pago para revisión	→						
6	Revisión de formularios							
7	Realiza correcciones al formulario	←						
8	Traslada para emisión del cheque	→						
9	Emita el cheque	↓						
10	Traslada el cheque para revisión	→						
11	Revisa el cheque							
12	Firma el cheque							
13	Realiza el pago							
14	Entrega documentación a contabilidad							
15	Registro contable del gasto	←						
16	Archivo	↓						
	Fin	↓						

Fuente:Elaboración propia



## CONCLUSIONES

1. Se confirma la hipótesis planteada sobre la unidad de análisis sujeto de estudio, en donde la falta del Diseño de Control Interno, en todas las áreas del Curador, impide la presentación confiable y oportuna de información financiera para la toma de decisiones, así como obstaculizar la maximización en el rendimiento de sus ingresos y su posible expansión.
2. El sistema de control interno bajo el marco conceptual de COSO III (PYMES), no garantiza el éxito de las empresas, sin embargo, da herramientas útiles para diseñar e implementar un control interno de la información financiera de forma eficiente y económica, para reducir los riesgos hasta un nivel aceptable.
3. La Implementación de Control Interno basado en COSO III (PYMES), ayuda el cumplimiento de los objetivos, reducción del riesgo de pérdidas en el manejo del efectivo, su exactitud y adecuados registros contables, así como la mejora en todos los procesos que realiza la organización.
4. Los cinco componentes de COSO III, son importantes para cumplir el objetivo de información financiera fiable, y aunque cada componente debe estar presente y en funcionamiento, esto no significa que cada componente deba funcionar de forma idéntica o al mismo nivel en cada empresa, pueden existir algunas compensaciones entre componentes.

## **RECOMENDACIONES**

1. Que la empresa que se dedica a la venta de vacunas para uso veterinario, cuente con un adecuado sistema de control interno, con el fin de lograr los objetivos establecidos en la información financiera y presentar información oportuna, fiable y que ésta sirva para la oportuna toma de decisiones.
  
2. Que la empresa el Curador, opte por la implementación de controles internos basado en COSO III (PYMES), con el objetivo de afrontar los retos de su entorno específico alcanzando todos los beneficios y objetivos de expansión y maximización de la ganancia, ya que está diseñado para que su implementación sea económica, práctica y cumplir en la reducción de riesgos hasta un nivel aceptable o residual.
  
3. Que esta empresa que vende vacunas para uso veterinario apliquen los cinco componentes de COSO III (PYMES), para contar con procesos eficientes y adecuados para alcanzar sus objetivos.
  
4. Que los profesionales de Contaduría Pública, mediante la educación continuada se formen sobre el control interno según COSO III (PYMES), ya que es una herramienta útil en el diseño e implementación de dicho control.

## 7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Cashin, James A. **Enciclopedia de la Auditoría. España.** McGraw-Hill. Segunda Edición. Año 2010. 1313 pp.
2. Cepeda, Gustavo, **Auditoría y Control Interno.** Editorial Nomos, S.A. Primera Edición, Colombia 1997. 234 pp.
3. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Control Interno según COSO III.** 2006. 203 pp.
4. Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de América. 2011. **Normas Internacionales para el ejercicio Profesional de la auditoría Interna- NIEPAI-** 22 pp.
5. The Institute of internal Auditors. 2002. **Introduction to Auditing: Logic, Principales, and Techniques. Altamonte Springs, Florida, IIA.** 111 paginas, traducido por José Pablo Flores.
6. Internacional Accounting Standards Committee Foundation, IASCF.2010. **Normas Internacionales de Información Financiera 2010 (NIF)** Londres, Inglaterra. Traducido al español por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. 1500 paginas
7. Pricewaterhouse Coopers. 2005. **Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado.** 148 pp.
8. Pricewaterhouse Coopers. **Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado. S.P.I.** Costa Rica, 2005, 126 pp.
9. Consejo de Normas internacionales de Auditoría y atestiguamiento (IAASB, por sus siglas en ingles). **Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad.** Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México 2012 990 pp.
10. Instituto de Auditores Internos. **Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna.** Estados Unidos de América Año 2011. 109 pp.
11. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Ac. **Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad.** Décima segunda edición. Noviembre, 2011.

12. Committee of Sponsoring Organizations of the Tredway Comission (COSO).  
Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Septiembre 2004. 126 pp.
13. Nía 210 Términos de los trabajo de auditoría, Nía 300 Planeación de una auditoría de estados financieros, Nía 315 De la entidad y su entorno y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa.
14. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 26-92. Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR). Guatemala. Mayo, 1992. Derogado por el Dto. 10-2012. Dto.27-92 ley del iva.
15. Página web Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, Código de ética Profesional. [www.proetica.info/doc/codigodecontadores](http://www.proetica.info/doc/codigodecontadores).
16. [www. Gestiopolis.com/canales4/fin/ifac.htm](http://www.Gestiopolis.com/canales4/fin/ifac.htm)
17. <http://www.elhospitaldemascotas.com/?gclid=CKWDqIqLkLsCFWRk7AodXFAAQQ>
18. <http://www.deguate.com.gt/directorios/guatemala/comercio-e-industria/productos-veterinarios.php>
19. <http://www.dicepaginasamarillas.com/Guatemala/Laboratorios-Lavet-labipharm/Ciudad-De-Guatemala/es/company-13665>
20. <http://www.slideshare.net/juanmacampos2/desarrollo-historico-de-la-medicina-veterinaria-en-guatemala>
21. [http://www.euskadi.net/r33-2288/es/contenidos/informacion/vacunas\\_epidem/es\\_4330/adjuntos/conservacion\\_c.pdf](http://www.euskadi.net/r33-2288/es/contenidos/informacion/vacunas_epidem/es_4330/adjuntos/conservacion_c.pdf)
22. <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>