

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**FINANCIERAS**  
**CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA  
LOS PROCESOS DE FACTURACION Y COBRANZA”**

**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS  
ESTUDIANTES NO GRADUADOS**

**MÓDULO ACTUALIZACIÓN NIVELACIÓN Y  
EVALUACIÓN**

**Trabajo Informe presentado para la obtención del Grado de Licenciatura**

**POR: ARTURO WILHELM MIRANDA MONTECINOS**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**Noviembre, 2017**

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la vida y la oportunidad de seguir y concluir una carrera profesional.

A mis señores padres, Celia y Arturo por su amor y comprensión incondicional, por su apoyo durante todos estos años para el logro de este objetivo.

A mi esposa Zaida quien me apoyo y alentó en todo momento para lograr este objetivo.

A mis Hijos Madeline, Pilar y Joseph motor de mi vida a quienes amo y protegeré siempre.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por siempre bendecirme y guiarme para culminar el presente trabajo, a toda mi familia por estar siempre a mi lado apoyándome y a mis docentes que impartieron sus conocimientos a lo largo de toda la carrera universitaria.

## **RESUMEN**

Presentamos a continuación un pequeño resumen del trabajo – informe titulado “Diseño de un sistema de control interno para los procesos de facturación y cobranza”.

El presente trabajo se hizo con el objetivo de aportar soluciones a las empresas que carecen de un adecuado sistema de control interno para el aseguramiento de la información, los procesos y la mitigación del riesgo que les permitan mantenerse competitivas dentro de un mercado altamente exigente con la elaboración de un sistema de control interno que permita un adecuado manejo de cartera y el proceso de facturación.

El sistema de control interno administrativo en la organización, es cada vez más importante ante las tendencias globales de armonizar los procesos bajo estándares basados en el aseguramiento de la información y la administración de los riesgos, este tipo de sistemas permite medir la eficiencia, la eficacia y economicidad al momento de establecer el nivel de desempeño y sus mejoras continuas hasta lograr altos niveles de cualificación, ya que de esto depende la sostenibilidad de la empresa en el mercado.

La aplicación de un eficiente sistema de control interno es de mucha importancia ya que brinda información oportuna para una correcta toma de decisiones buscando ofrecer una seguridad de que se han adoptado normas, políticas y se han establecido los procedimientos adecuados para así poder someterse a cualquier revisión externa.

Debe ayudar también a detectar en un plazo deseado cualquier impacto respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y a controlar los posibles riesgos que surjan en cualquier momento de vida de la empresa.

Para llevar a cabo esta investigación se aplicaron técnicas de investigación como la observación directa y presencial, la aplicación de un cuestionario y también una serie de entrevistas que nos permitieron generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos formulados, donde fue preciso analizar y documentar toda la información necesaria y de esta manera proporcionar una herramienta administrativa confiable a todos los usuarios y

dueños de los procedimientos. El presente trabajo incluye una serie actividades deben ser implementadas necesariamente para lograr un control interno eficaz de las operaciones realizadas, se incluye también toda la información necesaria que pueda servir para la toma de decisiones administrativas reflejada en los manuales de procedimientos que puedan servir como guías para el usuario, proporcionando la orientación adecuada de lo que se debe hacer en cada una de las unidades administrativas objeto de estudio, fundamentalmente en al ámbito operativo o de ejecución.

La instauración de los manuales procedimientos conseguirá establecer y documentar los diferentes procesos que se realizan en la empresa y así evitar las confusiones y errores en las diferentes áreas de la empresa.

El presente trabajo trata de obtener un sistema de control interno que permita el manejo de la cartera de clientes de una manera adecuada y también ayudará al planteamiento de nuevas políticas y procedimientos a ser aplicados en el departamento financiero. Busca mejorar la deficiente gestión de la cartera vencida con el planteamiento de nuevas políticas adecuadas en lo que se refiere a la eficacia y eficiencia de la gestión de cobranza que coadyuve con la toma de decisiones oportunas que ayuden a la mejora de la productividad de la empresa.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>2</b>
2.1. Objetivo General.....	2
2.2. Objetivos Específicos .....	2
<b>3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>2</b>
3.1. Justificación Teórica .....	3
3.2. Justificación Metodológica .....	3
3.3. Justificación Práctica .....	3
<b>4. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>4</b>
4.1. Ámbito Geográfico .....	4
4.2. Ámbito Económico .....	4
4.3. Ámbito Industrial/Sectorial .....	4
4.4. Ámbito Financiero .....	4
<b>5. ASPECTOS MÉTODOLÓGICOS .....</b>	<b>4</b>
5.1. Tipos de Investigación.....	4
5.2. Fuentes de Información .....	5
5.3. Instrumento Aplicado .....	6

5.4. Resultados del Instrumento Aplicado .....	6
<b>6. MARCO PRÁCTICO .....</b>	<b>13</b>
6.1. Definición de Control .....	17
6.2. Principios de Control Interno.....	19
6.3. Componentes del Control Interno.....	20
6.4. Clasificación de Control Interno.....	23
6.5. Objetivos del Sistema de Control Interno.....	27
6.6. Características del Sistema de Control Interno.....	28
6.7. Estructura del Proceso de Control Interno Organizacional .....	29
6.8. Procedimientos Generalmente Aceptados para Mantener un Control Eficaz .....	30
6.9. Responsabilidad del Control Interno .....	31
6.10. Nueva Cultura de Control.....	32
6.11. Diseño del Sistema de Control Interno .....	33
6.12. Organización de la Función de Control Interno .....	34
6.13. Plan de Desarrollo de la Función de Control Interno .....	34
6.14. Elementos de la Estructura de un Sistema de Control Interno .....	35
6.15. Descripción de los Procesos Establecidos en el Área de Facturación y Cobranza.....	35

6.16. Diseño de un Sistema de Control Interno en el Área de Facturación y Cobranza .....	37
6.17. Diseño de Estructura del Área de Facturación y Cobranza .....	39
6.18. Procesos y Flujo de Transacciones .....	45
<b>7. CONCLUSIONES .....</b>	<b>59</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>61</b>
<b>10. ANEXOS .....</b>	<b>63</b>



## ÍNDICE DE CUADROS

### 5.4. Resultados del Instrumento Aplicado

Cuadro No. 1 .....	7
Cuadro No. 2 .....	8
Cuadro No. 3 .....	9
Cuadro No. 4 .....	10
Cuadro No. 5 .....	11

### 6.16 Diseño de Estructura del Área de Facturación y Cobranza

Cuadro No. 6 .....	40
Cuadro No. 7 .....	41
Cuadro No. 8 .....	42
Cuadro No. 9 .....	43
Cuadro No. 10 .....	44

### 6.17 Procesos y Flujo de Transacciones

Cuadro No. 11 .....	46
Cuadro No. 12 .....	47
Cuadro No. 13 .....	48
Cuadro No. 14 .....	49
Cuadro No. 15 .....	50
Cuadro No. 16 .....	51

Cuadro No. 17 .....	52
Cuadro No. 18 .....	53
Cuadro No. 19 .....	54
Cuadro No. 20 .....	55
Cuadro No. 21 .....	56
Cuadro No. 22 .....	57
Cuadro No. 23 .....	58

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### 5.4. Resultados del Instrumento Aplicado

Gráfico No. 1 .....	7
Gráfico No. 2 .....	8
Gráfico No. 3 .....	9
Gráfico No. 4 .....	10
Gráfico No. 5 .....	11

### 6.16 Diseño de Estructura del Área de Facturación y Cobranza

Gráfico No. 6 .....	39
Gráfico No. 7 .....	45

## **1. INTRODUCCION**

El presente trabajo fue realizado para una empresa de servicios, en el cual se detalla de manera general la actividad económica a la que se dedica la empresa y las gestiones que realizan los funcionarios del área financiera. Como resultado del análisis de la situación financiera de la empresa evidenciamos que al existir un aumento en el número de clientes y por consecuencia el crecimiento de las ventas es que se origina la necesidad de adoptar un sistema de control interno apropiado para el proceso de facturación y cobranzas o implantando políticas de facturación y cobranzas, las cuales siguen un parámetro de procedimientos que coadyuvan a fomentar la estabilidad del control interno sobre la cartera de la empresa, desde el instante que se origina su venta hasta su cancelación.

También pudimos evidenciar la inexistencia de manuales de procesos en el área financiera, donde las cuentas por cobrar representan más del 95% de las ventas de productos y servicios publicitarios. Dichas cuentas por cobrar representan un riesgo en un tiempo determinado porque no se recuperó el capital debido a la falta de un análisis del vencimiento de la cartera de clientes y una defectuosa estrategia para el control de las mismas afectando la continuidad de las operaciones administrativas.

Por lo expuesto se ha propuesto el diseño de un sistema de control interno que mejore los procesos de facturación y cuentas por cobrar, para contribuir a la mejora continua de dichos procesos a ser desarrollados en el área, con la finalidad de lograr los objetivos que busca cumplir la empresa.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### 2.1. Objetivo General

Diseñar un sistema de control interno que permita un adecuado manejo de la cartera de clientes, la que se generan por medio de la facturación, así como plantear políticas y procedimientos idóneos para aplicarlos en el departamento financiero.

### 2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Revisar la bibliografía relacionada a los sistemas de control interno.
- ✓ Diseñar los procedimientos y actividades de control para los procesos de facturación y cobranza.
- ✓ Establecer en el área financiera procesos fundamentales para una efectiva recuperación de cartera basado en el seguimiento oportuno a los clientes.
- ✓ Diseñar un sistema de control interno para una eficiente supervisión y monitores de procesos, para una recuperación rápida y efectiva de cartera.
- ✓ Describir los procedimientos operativos y contables desarrollados para la gestión de cuentas por cobrar.

## **3. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION**

Como consecuencia de una deficiente gestión de la cartera vencida que mantiene la empresa, la cual genera poca liquidez y por consiguiente resultados negativos es que se realizará un análisis donde seleccionaremos datos de los procesos de facturación y cobranza, para así poder implementar nuevas políticas enfocadas a la recaudación de las ventas al crédito, en un periodo de tiempo optimizado, para así poder brindar a la empresa una mayor liquidez, la que ayudará a cubrir el pago efectivo a sus proveedores y los demás gastos que incurre la empresa. Se justifica la elaboración de un sistema de control interno para los procesos de facturación y cobranza porque su aplicación sería de mucha importancia para la empresa, donde los ejecutivos tendrían información oportuna para poder presionar a los clientes para cancelar lo adeudado. Por este motivo es necesario contar con políticas adecuadas para tener una cobranza eficaz y eficiente para la toma de decisiones que lleven a la productividad de la empresa.

El sistema de control interno implementado y desarrollado para los procesos de facturación y cobranza debe ofrecer seguridad razonable de que se han adoptado normas, políticas y se han establecido procedimientos adecuados y así poder someterse a cualquier revisión externa.

### 3.1. Justificación Teórica

Un control interno administrativo se debe implementar con el fin de detectar en un plazo deseado cualquier impacto respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y controlar los posibles riesgos.

Un control interno administrativo fomenta la eficiencia, eficacia y economía de los recursos, reduce el riesgo de pérdida del valor de los activos y coadyuvan en garantizar la credibilidad de los estados financieros, el cumplimiento de las leyes y normas legales vigentes.

### 3.2 Justificación Metodológica

Se utilizará un tipo de investigación descriptiva con el propósito de llegar a conocer los procesos y funciones que se encuentran inherentes en las situaciones y personas a través de la descripción exacta de las actividades realizadas diariamente dentro del normal funcionamiento de la empresa.

### 3.3. Justificación Práctica

Este trabajo permitirá ordenar los procesos de facturación y cobranza mediante la toma de decisiones sobre recaudaciones, nivel de ventas o endeudamiento, y riesgos en el momento oportuno y con la ventaja suficiente.

#### **4. ALCANCES DE LA INVESTIGACION**

##### 4.1. Ámbito geográfico

El área de estudio comprende a una empresa de servicios.

##### 4.2. Ámbito económico

El área de estudio está enfocada en el área de facturación y cobranzas.

##### 4.3. Ámbito industrial/sectorial

El estudio está enfocado para el sector microempresarial.

##### 4.4. Ámbito financiero

El objeto de estudio se desarrollará en una pequeña empresa con fines de lucro enfocado en su área de facturación y cobranza.

#### **5. ASPECTOS METODOLOGICOS**

El método científico que se va a seguir en esta investigación es el deductivo, ya que se partirán de los conceptos generales emitidos para el control interno, para luego aplicarlos al caso específico de estudio. Para el caso particular de esta investigación la entrega de información se hacía fuera de tiempo y forma por lo que se observaron algunos factores que estaban influyendo; entre ellos, la falta de procedimientos específicos para el área cuestión de estudio, estaban realizándolos de manera empírica, cabe decir que no existía ningún manual de referencia para la elaboración de los mismos, de este hecho nace la propuesta de la investigación.

##### 5.1. Tipos de Investigación

###### Exploratoria

En base a la observación de la problemática que existía en los procesos de facturación y cobranza, se pudo evidenciar la inexistencia de un procedimiento específico para el área, lo que impedía cumplir con los objetivos de la empresa y de esta forma es que se

hace la propuesta de investigación.

## 5.2. Fuentes de Información

### Fuentes Primarias

Para el logro de los objetivos propuestos es fundamental la recolección de datos, lo que hace importante utilizar técnicas e instrumentos apropiados que permitan alcanzar el máximo de información y así obtener datos de manera exacta y lo más cercanos a la realidad.

En esta investigación se aplicarán tres instrumentos donde el primero será para recoger los datos provenientes de la observación directa y presencial, en la cual se analizarán los aspectos relativos al funcionamiento operativo y administrativo.

Un segundo instrumento será un cuestionario compuesto por un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del estudio; es un plan formal para recabar información.

Un cuestionario nos permite estandarizar y uniformar el recabado de la información. Un diseño inadecuado o mal elaborado nos conduce a recoger datos incompletos, imprecisos y, como debe suponerse, a generar información poco confiable.

El tercer instrumento a utilizar será la entrevista, la cual es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Se considera que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa, a través de ella el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información.



## Fuentes Secundarias

Dentro de las fuentes secundarias que se emplearán están: Libros y textos referentes al modelo Coso; revistas especializadas cuyos artículos estén ligados al diseño de un sistema de control interno en una organización, que se relacionen con el tema de investigación, documentos de Internet, entre otros.

### 5.3. Instrumento Aplicado

En el presente trabajo se aplicará un cuestionario de acuerdo a las preguntas presentadas en el Anexo No. 1, que nos permitirá generar los datos necesarios para el alcance de los objetivos, dicha herramienta está estructurada en un total de cinco preguntas.

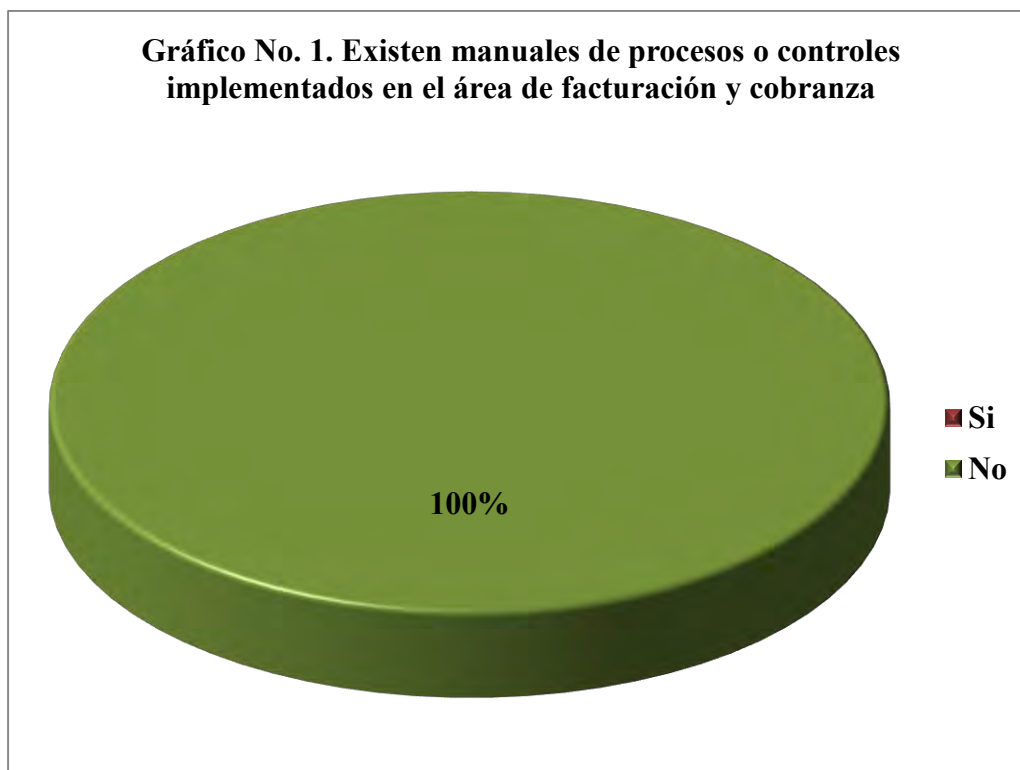
### 5.4. Resultados del Instrumento Aplicado

Para el procesamiento de la información recolectada mediante el cuestionario se utilizó el sistema Excel, el mismo que está diseñado para mostrar en forma estadística el resultado descriptivo que se obtenga, para luego poder realizar un análisis de los resultados obtenidos, elaborando tablas.

El presente análisis se elaboró de acuerdo a los resultados obtenidos con relación al cuestionario realizado a cinco empleados inmersos en el área cuestión de estudio y arrojó los siguientes resultados que serán ilustrados en los posteriores gráficos con sus respectivas conclusiones o interpretaciones:

Cuadro No. 1

<b>¿Existen manuales de procesos o controles implementados en el área de facturación y cobranza?</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	
No	5	100%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

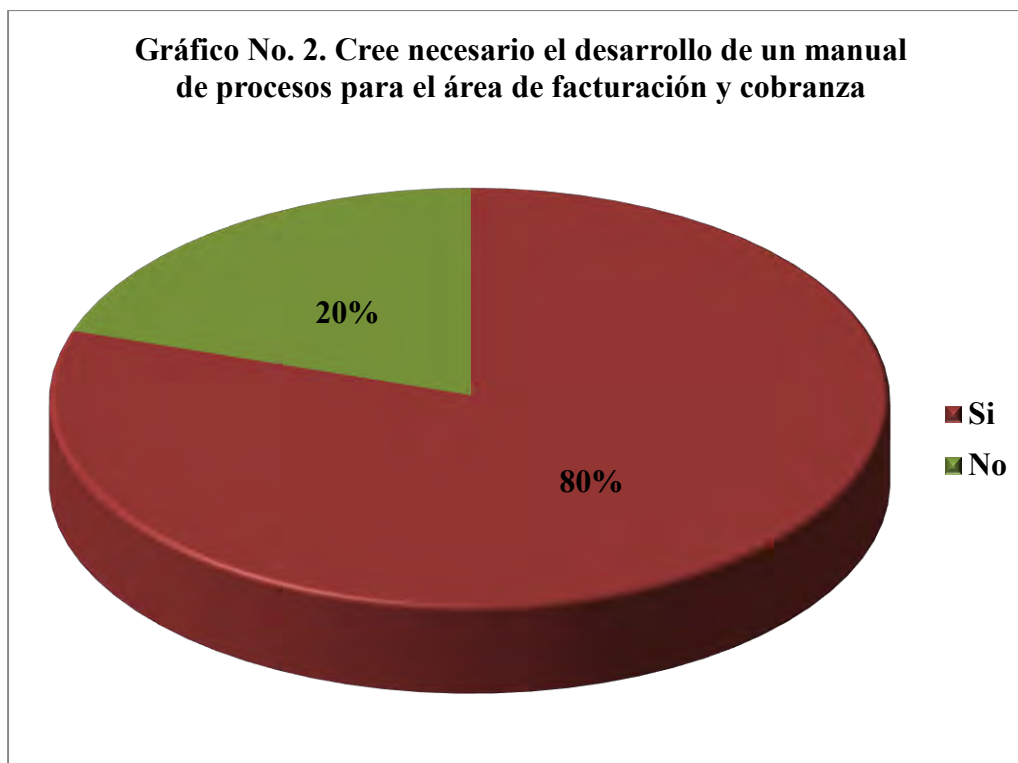


Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra que actualmente no existen manuales o controles implementados para los procesos en el área de facturación y cobranza, lo que establece la necesidad de implementarlos y aplicarlos.

Cuadro No. 2

<b>¿Cree necesario el desarrollo de un manual de procesos para el área de facturación y cobranza?</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	4	80%
No	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

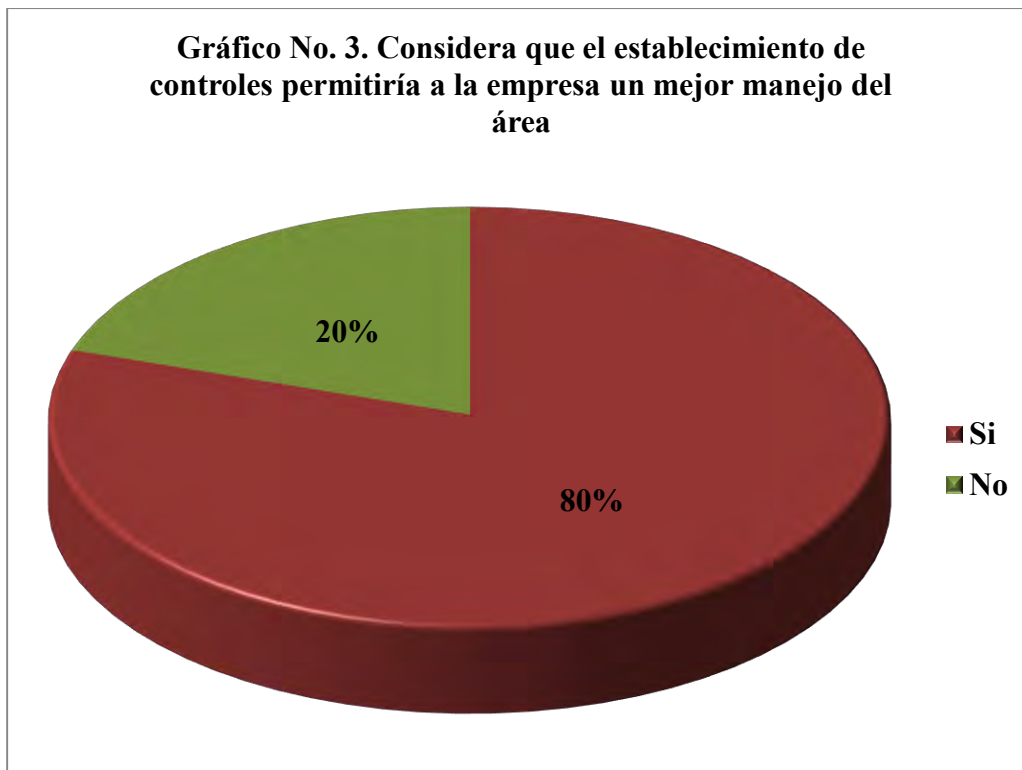


Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra que existe un razonable interés por la implementación de un manual de procedimientos de control interno que permita delimitar de una forma más idónea sus funciones y responsabilidades, de tal manera que puedan realizar una mejor gestión con relación al funcionamiento administrativo y financiero de la empresa.

Cuadro No. 3

<b>¿Considera que el establecimiento de controles permitiría a la empresa un mejor manejo del área?</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	4	80%
No	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



Fuente: Elaboración propia

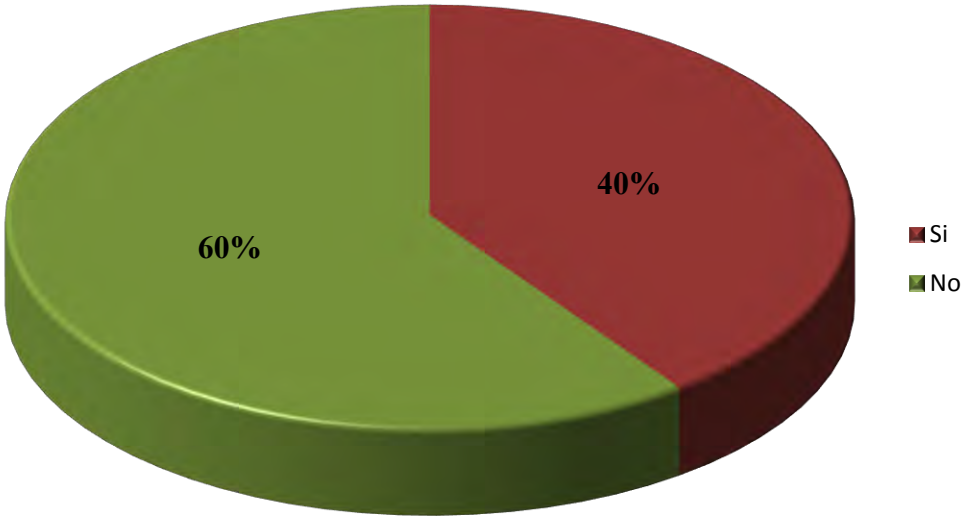
El gráfico muestra que existe casi una percepción generalizada de que el establecimiento de controles internos en el área es estrictamente necesario y se convierte en un elemento fundamental para una mejora en la gestión de facturación y cobranza de la empresa.

Cuadro No. 4

**¿Existen seguimientos, controles y definición de políticas adecuadas a las cuentas por cobrar?**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	2	40%
No	3	60%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 4. Existen seguimientos, controles y definición de políticas adecuadas a las cuentas por cobrar**

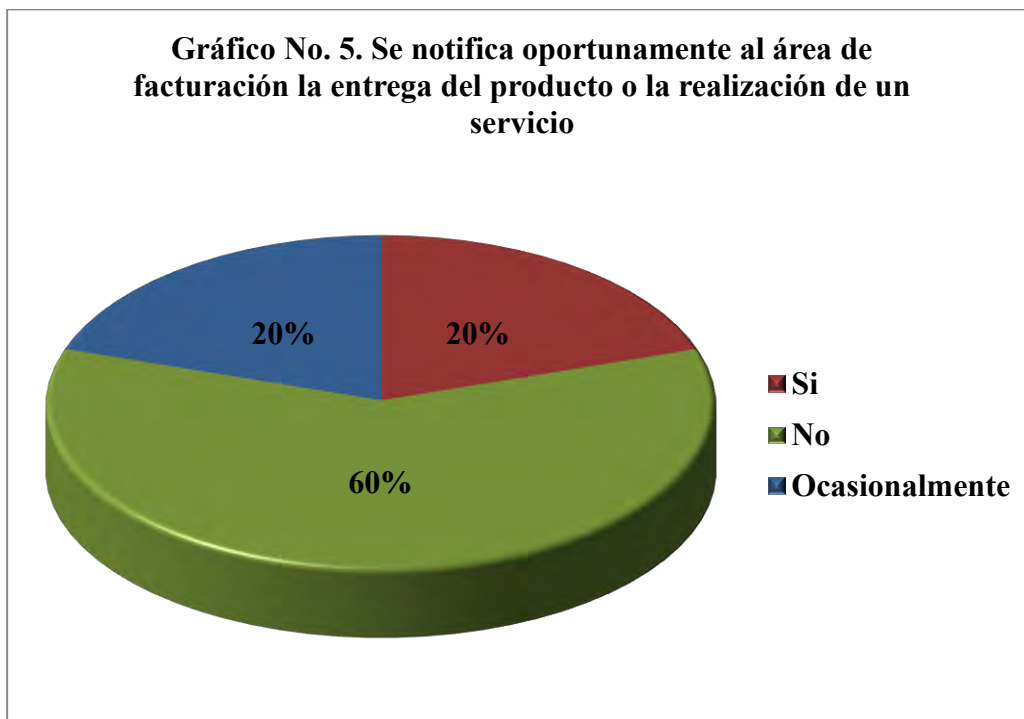


Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra que el seguimiento, control y la definición de políticas adecuadas a las cuentas por cobrar es relativo, con que es necesario implementar los controles respectivos.

Cuadro No. 5

<b>¿Se notifica oportunamente al área de facturación la entrega del producto o la realización de un servicio?</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	1	20%
No	3	60%
Ocasionalmente	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>80%</b>



Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra que no se notifica oportunamente al área de facturación la entrega de un producto o la realización de un servicio para su correspondiente facturación, por lo que se considera necesaria la implementación de un manual de procesos y controles al área.

En el análisis de acuerdo a los resultados obtenidos, no permite deducir que:

En el área de facturación y cobranza de la empresa no existe un manual de control interno, sin embargo existe el interés por la implementación del mismo y su importancia.

En el área de facturación y cobranza de la empresa se desarrollan ciertos procesos de forma empírica, pero que los mismos no obedecen a directrices delineadas o determinadas previamente para los cargos desempeñados.

La análisis de los procesos que se realizan en el área de facturación y cobranza de acuerdo a los procedimientos actuales llevados a cabo nos permitirá determinar las debilidades de los mismo, permitiendo así la creación de controles y la creación de políticas de control internos específicas.

La planeación es un proceso que implica la creación de normas, procedimientos, metas, estrategias, descripción de puestos y otros métodos que ayudan a evitar y corregir desviaciones en los comportamientos y los resultados deseados en una empresa; los controles son medidas que permiten verificar que las decisiones y los resultados sean acordes a los planes establecidos. El Control interno se expresa a través de las políticas aprobadas por la gerencia y sus colaboradores, mediante la aplicación de técnicas de dirección, verificación, evaluación de regulaciones administrativas, manuales de organización, de normas y procedimientos, contables, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

El objetivo general de este trabajo es realizar el diseño de un sistema de control interno en los procesos de facturación y cobranza facilitando la correcta ejecución de las funciones y asegurando la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información administrativa y contable. Este objetivo se va a lograr a través del diseño y aplicación de los manuales de organización, contable y de normas y procedimientos, que sirvan de control preventivo.

El conocimiento de estos manuales es el punto de partida para conocer el funcionamiento del sistema de control interno de la empresa, para evaluarlo mediante

el trabajo de auditoria o para que la gerencia verifique la correcta actuación y efectividad de la operativa de la empresa. Aquellas organizaciones que lleven a cabo la implementación de manuales como los diseñados en este capítulo, contribuyen a lograr los objetivos de su control interno.

## **6. MARCO PRÁCTICO**

Existen diversas aproximaciones, propuestas y postulados a considerar como estado del arte de las diversas metodologías propuestas para el diseño de un sistema de control interno organizacional, sobre estos principios se tienen las siguientes tendencias enunciadas a continuación:

El origen del control interno se remonta desde el segundo viaje de Colon a América, donde se tiene conocimiento de los primeros tipos de control, cuando los reyes Católicos designan a un funcionario con la misión de vigilar y controlar el manejo de los fondos y bienes de la expedición.

En 1518 se constituyó el Consejo de Indias como órgano supremo de administración Colonial que ejerció funciones de cuerpo legislativo y máximo tribunal de apelación en asuntos contencioso, civil, criminal y administrativo. En 1604 se crearon los tribunales de cuentas que eran algo así como las contralorías Regionales en los Virreinos, Capitanías y Presidencias. Terminando ya el siglo XVII aparecen las oficinas de contabilidad las cuales a través de la corte de cuentas consolidan el control fiscal en el mundo. (<http://www.tulua.gov.co>)

Para Bamber Harrisson Horngren, Una responsabilidad clave de los administradores es controlar las operaciones. Los propietarios y altos directivos establecen los objetivos de una compañía, los administradores dirigen y los empleados se encargan de su ejecución. (Horngren, 1965).

Para Whittington Pany, El control interno es el plan organizacional y todas las medidas correspondientes que adopta una entidad, los controles internos son más efectivos cuando



los empleados de todos los niveles adoptan los objetivos y normas éticas de la organización. Los altos directivos deben comunicar esos objetivos y normas de los empleados (Whittington, 2005)

El control es indispensable para asegurar el logro de los planes, objetivos y metas de las organizaciones. La decisión administrativa en el proceso de planeación, planificación y organización estará dirigida hacia la creación de valor agregado, la minimización del riesgo y la maximización de los beneficios.

El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

Cuando mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno para garantizar la definición de un norte común, la integración de los procesos, un buen clima organizacional, y el afianzamiento de una cultura empresarial basada en buenas prácticas.

A pesar de que se enuncian dos tipos de control interno, uno contable y otro administrativo, en la práctica el contable es netamente financiero.

El control interno financiero forma parte del control interno administrativo, mientras el primero sólo se limita a los procesos financieros el segundo tiene cobertura sobre toda la organización.

El control interno financiero comprende el plan de la organización para la minimización de riesgos con el adecuado manejo de los recursos del área financiera, la salvaguarda de los mismos y la confiabilidad de la información para la toma de decisiones.

$$\text{Decisión} = \text{Información} + \text{Riesgo}$$

Ningún sistema de control interno puede garantizar el cumplimiento de sus objetivos ampliamente, de acuerdo a esto, el control interno brinda una seguridad razonable en función de:

- ✓ El control interno funciona a diferentes niveles con respecto a los diferentes objetivos. En el caso de los objetivos operacionales el control interno no alcanza a proporcionar ni siquiera una seguridad razonable de que se conseguirán los objetivos.
- ✓ Relación Costo – Beneficio.
- ✓ El factor del error humano
- ✓ Colusión de fraudes por acuerdos entre dos o más personas. Todo sistema de control interno es vulnerable a estas circunstancias.
- ✓ El control interno no puede proporcionar una seguridad "absoluta" de algo.

Existen determinados hechos o circunstancias ajenas al control interno, y por otra parte ningún sistema hará lo que se quiera que haga, a lo sumo se podrá esperar la obtención de una seguridad razonable. Existen varios factores que influyen colectivamente en reforzar el concepto de seguridad razonable, como ser el efecto acumulativo de los controles.

Las características del control interno administrativo son las siguientes:

- ✓ El Sistema de Control Interno forma parte integral de los sistemas informacionales, transaccionales y operacionales de la empresa.
- ✓ Corresponde a la máxima autoridad del organismo o entidad, la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno administrativo, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura, misión y visión de la organización.
- ✓ En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el control interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en cada entidad.
- ✓ Todos los estándares de las entidades deberán cumplirse en forma exacta, veraz y oportuna de forma tal que permita preparar informes administrativos y evaluar los procesos.

El auditor entonces solo debe aplicar pruebas de cumplimiento a aquellos controles sobre los cuales depositará confianza para modificar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos sobre saldos, los cuales siempre deben ser probados, dado que aseguran la

integridad de la información.

La implementación de las pruebas de cumplimiento para reunir evidencias de funcionamiento efectivo de los controles interno, debe ser enfocarse en:

- ✓ ¿Se ejecutaron los procedimientos previstos?
- ✓ ¿Se ejecutaron adecuadamente?
- ✓ ¿Fueron ejecutados por alguien que cumple con los requisitos de segregación de funciones?

Por lo tanto, se debe elaborar una prueba para determinar si el control se está realizando y otra prueba para indicar si la información sujeta a control se está comprobando que es correcto.

Entonces la tarea de diseñar las pruebas depende su efectividad, al conocimiento y pericia del auditor, a las circunstancias particulares de cada cliente.

Existen pruebas de:

Detalles o Comparación: las cuales se refieren a la verificación de constancia de un control realizado por los funcionarios del ente sobre todo atributos como fecha, parte, descripción, entre otros, contenido en un documento o medio magnético.

Mediante:

- ✓ Comparación de igual tributos entre distintos documentos
- ✓ Comparación entre los números de los comprobantes
- ✓ Verificaciones matemáticas
- ✓ Cumplimiento con autorización general o particular
- ✓ Verificación de secuencia numérica

Indagación (Averiguación) y Observación: el tipo de prueba que se selecciona depende del control identificado y del objetivo de la prueba. Tienen como objetivo asegurar que los datos revelan el intercambio sean ingresados en el sistema de procesamiento.

**Confirmación:** La Técnica de Confirmación consiste realmente ratificar lo expresado por los registros contables corresponde a hechos ciertos e, igualmente, lo manifestado por funcionarios en las indagaciones que efectúa el auditor se ajusta a la realidad. La técnica de la confirmación se realiza solamente con persona o personas ajenas a la institución.

**Análisis:** estar seguros que los productos entregados al mercado cumplen con las expectativas de los consumidores junto con los estándares de seguridad, reglamentarias y del gobierno. Nuestros extensos servicios de pruebas están diseñados para ayudarle a cumplir con estas necesidades y están disponibles para una completa gama de productos de consumo.

**Cálculo:** comprobación matemática de las partidas que intervienen en una transacción

**Inspección:** verificación física de los bienes y documentos encargados de respaldar las transacciones para comprobar su existencia y autenticidad.

**Evaluación del PED (Procedimiento Electrónico de Datos):** Es la Técnica consistente en la recolección de los datos primarios de entrada, los cuales son evaluados y ordenados, para obtener información útil y luego serán analizados por el usuario final, para que pueda tomar las decisiones o realizar las acciones que estime conveniente.

## 6.1 Definición de Control

Control, según uno de sus significados gramaticales, quiere decir comprobación, intervención o inspección. El control es una actividad de monitorear los resultados de una acción que permite tomar medidas para hacer correcciones inmediatas y adoptar medidas preventivas. También tiene como propósito esencial, preservar la existencia de cualquier empresa y apoyar su desarrollo; su objetivo final es contribuir a lograr los resultados esperados.

El control interno es un elemento muy importante en el funcionamiento y operación de las empresas y tiene un gran efecto en la calidad, oportunidad y veracidad de la información que genera la empresa. Se puede afirmar por consiguiente que:

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

- ✓ Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- ✓ Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- ✓ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Estupiñán, 2011, pág. 25)

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolló eficazmente según las directrices marcadas por la administración.

#### Niveles de efectividad

Los sistemas de control interno de entidades diferentes operan con distintos niveles de efectividad. En forma similar, un sistema en particular puede operar en diversa forma en tiempos diferentes. Cuando un sistema de control interno alcanza una calidad razonable, puede ser considerado efectivo.

El control interno puede ser juzgado efectivo en cada uno de los tres grupos, respectivamente, si el consejo de administración o junta directiva y la gerencia tienen una razonable seguridad de que:

- ✓ Entienden el grado en que se alcanzan los objetivos de las operaciones de las entidades.
- ✓ Los informes financieros sean preparados en forma confiable.
- ✓ Se observen las leyes y los reglamentos aplicables.

Dado que el control interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del mismo en un punto en el tiempo.

## 6.2 Principios del Control Interno

Los principios de control interno son indicadores fundamentales que sirven de base para el desarrollo de la estructura y procedimientos de control interno en cada área de funcionamiento institucional. El control interno debe diseñarse tomando en cuenta los siguientes principios:

- ✓ Principio de Igualdad

Consiste en que el Sistema de Control Interno debe velar porque las actividades de la organización están orientadas hacia el interés general, sin otorgar privilegios.

- ✓ Principio de Eficiencia

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

- ✓ Principio de Imparcialidad y Publicidad

Consisten en obtener la mayor transparencia en las actuaciones de la organización, de tal manera que nadie pueda sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación, tanto en oportunidades como en acceso a la información

- ✓ Principio de Economía

Vigila que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y las metas de la organización.

- ✓ Principio de Celeridad

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

✓ Principio de Valoración de Costos Ambientales

Consiste en la reducción al mínimo del impacto ambiental negativo debe ser un factor importante en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades rutinarias en aquellas organizaciones en las cuales su operación pueda retenerlo.

✓ Principio de Moralidad

Todas las operaciones se deben realizar no solo acatando las normas aplicables a la organización, sino los principios éticos y morales que rigen la sociedad. (<https://issuu.com>).

✓ Principio de Doble Control

Consiste en que una operación realizada por un trabajador en determinado departamento, sólo puede ser aprobada por el supervisor del control interno, si esta operación ya fue aprobada por el encargado del departamento. Cuando se efectúa la asignación de funciones, se debe tener presente que el trabajo ejecutado por un individuo, sea el complemento del realizado por otro, el objetivo es que ninguna persona debe poseer el control total.

### 6.3 Componentes del Control Interno

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

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

Los sistemas de control interno de entidades diferentes operan con distintos niveles de efectividad. En forma similar, un sistema en particular puede operar en diversa forma

en tiempos diferentes. Cuando un sistema de control interno alcanza una calidad razonable, puede ser considerado efectivo.

El control interno puede ser juzgado efectivo en cada uno de los tres grupos, respectivamente, si la gerencia tiene una razonable seguridad de que:

- ✓ Entienden el grado en que se alcanzan los objetivos de las operaciones de las entidades.
- ✓ Los informes financieros sean preparados en forma confiable.
- ✓ Se observen las leyes y los reglamentos aplicables.

Dado que el control interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del mismo en un punto en el tiempo.

El Control Interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican en:

- ✓ Ambiente de Control

Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.

Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control.

- ✓ Evaluación de Riesgos

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



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

#### ✓ Actividades de Control

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

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

Las actividades de control tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas.

#### ✓ Sistemas de Información y Comunicación

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

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

#### ✓ Supervisión y Monitoreo

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

los controles pierdan su eficiencia.

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

#### 6.4 Clasificación del Control Interno

El control interno se clasifica en:

✓ Control Gerencial

Orientado a las personas con el objetivo de influir en los individuos para que sus acciones y comportamiento sean consistentes con los objetivos de la organización. Los elementos propios del control interno gerencial son:

- Definición clara y precisa de metas, objetivos y valores.
- Sistemas de administración participativa.
- Comunicaciones abiertas.
- Motivación

El control gerencial se apoya en los procesos contables y administrativos para ingerir en el direccionamiento estratégico de las demás áreas de gestión con las cuales se materializan los objetivos organizacionales.

## ✓ Control Contable

Comprende tanto las normas y procedimientos contables establecidos, como todos los métodos y procedimientos que tienen que ver o están relacionados directamente con la protección de los bienes y fondos y la confiabilidad de los registros contables, presupuestales y financieros de las organizaciones. Los objetivos del control interno contable son:

- Integridad de la información; todas las operaciones deben estar registradas.
- Validez de la información; todas las operaciones registradas representen acontecimientos económicos y debidamente autorizados.
- Exactitud de la información; operaciones registradas oportunamente, en la cuenta correspondiente y con el importe correcto.
- Mantenimiento de la información; las operaciones reflejen los resultados y la situación financiera del negocio.
- Seguridad física; acceso restringido a los activos y documentos.

Los elementos del control interno contable son:

- Definición de autoridad y responsabilidad en relación con las funciones contables, de recaudo, contratación, pago, alta y baja de bienes y presupuesto, ajustadas a las normas que le sean aplicables.
- Segregación de deberes debidamente separados, de tal manera que ningún funcionario ejerza simultáneamente tanto el control físico como el control contable y presupuestal sobre cualquier activo, pasivo y patrimonio.
- Establecimiento de comprobaciones internas y pruebas independientes que aseguren las transacciones de la organización y un funcionamiento eficiente, que brinden protección contra fraudes.

- Uso de procedimientos de auditoria interna que representen una verificación posterior y selectiva de la razonabilidad y lo apropiado de las transacciones registrada o de la información contable.

✓ Control Administrativo u Operativo

Orientado a las políticas administrativas de las organizaciones y a todos los métodos y procedimientos que están relacionados, en primer lugar, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración y, en segundo lugar, con la eficiencia de las operaciones.

Debe incluir controles tales como análisis, estadísticas, informes de actuación, programas de entrenamiento de personal y controles de calidad, los elementos del control interno administrativo son:

- Desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad.
- Clara definición de funciones y responsabilidades.
- Un mecanismo de comprobación interna, que provea un funcionamiento eficiente y con la máxima protección contra fraudes, despilfarros, abusos, errores e irregularidades.
- El mantenimiento de la actividad de evaluación representada por la auditoria interna a cargo de revisar las políticas, disposiciones legales y reglamentarias, prácticas financieras y operaciones en general como un servicio constructivo y de protección para los niveles de dirección y administración.

### ✓ Control Operativo de Gestión

Orientado a los procesos y tareas ya ejecutados. Se trata de procedimientos diseñados para tener un control permanente sobre los procesos con el fin de velar por el mantenimiento de ciertos estándares de desempeño y calidad que sirvan como base de comprobación con lo presupuestado. Comprende el conjunto de planes, políticas, procedimientos y métodos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización. Los elementos del control operativo de gestión son:

- Fijación de estándares de trabajo de acuerdo con la actividad.
- Fijación de indicadores de gestión.
- Un sistema de evaluación de resultados y análisis de desviaciones.
- Definición clara y precisa de procedimientos, normas y políticas.
- Planificación estratégica de elementos funcionales de la organización.
- Estudios de productividad y eficiencia operacionales y administrativas.
- Normas de calidad y rendimiento claramente definidas y comunicadas.

### ✓ Control Presupuestario

Es una herramienta técnica en la que se apoya el control de gestión, basado en la dirección por objetivos. Como uno de los objetivos prioritarios de las empresas es alcanzar determinada rentabilidad, la eficiencia de la gestión, en relación con las desviaciones hacia esa rentabilidad se puede controlar recurriendo al control presupuestario.

El control presupuestario consiste en confrontar periódicamente el presupuesto frente a los resultados reales del periodo, centro por centro, con el fin de poner en evidencia las desviaciones.

Para poder realizar su misión comparativa analítica, el control presupuestario supone la distribución de ingresos y gastos por centros de costo, registrados por la contabilidad general y la fijación de estándares.

Los elementos de control presupuestario son:

- Una presupuestación.
- Una constatación de las realizaciones.
- Un aviso de las desviaciones producidas.

#### ✓ Control de Informática

Está orientado a lograr el uso de la tecnología y la informática como herramienta de control; su objetivo será mantener controles automáticos efectivos y oportunos sobre las operaciones. Sus principales elementos son:

- Definición clara y precisa de las transacciones que se han de sistematizar.
- Fijación de diferentes niveles de acceso a la información.  
([www.slideshare.net](http://www.slideshare.net))

### 6.5 Objetivos del Sistema de Control Interno

El diseño, la implementación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del sistema control interno se debe orientar de manera fundamental al logro de los siguientes objetivos:

- ✓ Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar (control interno contable).
- ✓ Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (control interno administrativo).

- ✓ Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos (control interno administrativo)
- ✓ Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización (control interno administrativo)
- ✓ Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización (control interno contable)
- ✓ Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detecta y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados (control interno administrativo)
- ✓ Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación, de los cuales hace parte la auditoría interna (control interno administrativo)
- ✓ Velar porque la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación y para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones (control interno administrativo)

#### 6.6 Características del Sistema de Control Interno

- ✓ Está conformado por el Sistema de Información Gerencial, el cual se apoya en los datos y la información del Sistema de Información Contable y las estadísticas del Sistema de Gestión Administrativa.
- ✓ Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno, que debe adecuarse a las características propias de la organización.
- ✓ La auditoría interna, o quien funcione como tal, es la encargada de evaluar de forma independiente, la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del sistema de control interno de la organización y proponer a la

máxima autoridad de la respectiva organización las recomendaciones para mejorarlo.

- ✓ El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización.
- ✓ Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- ✓ Debe considerar una adecuada segregación de funciones, en la cual las actividades de autorización, ejecución registro, custodia y realización de las conciliaciones estén debidamente separadas.
- ✓ Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la organización.
- ✓ No mide desviaciones, permite identificarlas.
- ✓ Su ausencia es una de las causas de las desviaciones.
- ✓ La auditoría interna es una medida de control y un elemento del sistema de control interno.

#### 6.7 Estructura del proceso de control interno organizacional.

Este proceso se estructura bajo las siguientes condiciones:

- ✓ Un término de comparación; que puede ser un presupuesto, un programa, una norma, un estándar o un objetivo.
- ✓ Un hecho real; el cual se compara con la condición o término de referencia del punto anterior.
- ✓ Una desviación; que surge como resultado de la comparación de los dos puntos anteriores.
- ✓ Un análisis de causas; las cuales han dado origen a la desviación entre el hecho real y la condición ideal o término de referencia.



- ✓ Toma de acciones correctivas; son las decisiones que se adopten y las acciones que se han de desarrollar para corregir la desviación.

#### 6.8 Procedimientos generalmente aceptados para mantener un control eficaz

- ✓ Delimitar las responsabilidades.
- ✓ Segregar funciones de carácter incompatible.
- ✓ Dividir el procesamiento de cada transacción.
- ✓ Seleccionar funcionarios hábiles y capaces.
- ✓ Crear procedimientos que aseguren la exactitud de la información.
- ✓ Hacer rotación de deberes.
- ✓ Fianzas (pólizas).
- ✓ Dar instrucciones por escrito.
- ✓ Utilizar cuentas de control.
- ✓ Crear procedimientos que aseguren la totalidad, la autorización y el mantenimiento de la información.
- ✓ Usar documentos consecutivos.
- ✓ Evitar el uso de dinero en efectivo.
- ✓ Hacer depósitos inmediatos e intactos de fondos.
- ✓ Mantener orden y aseo.
- ✓ Identificar los puntos clave de control en cada proceso.
- ✓ Usar gráficas de planeación control (CPM, PERT, GANTT)
- ✓ Actualizar las medidas de seguridad.

- ✓ Registrar adecuadamente la información.
- ✓ Conservar en buen estado los documentos.
- ✓ Diseñar los indicadores para hacer mediciones.
- ✓ Practicar el autocontrol.
- ✓ Crear por lo menos un suplente (Back Up) en cada puesto dentro de la organización para no crear dependencia en determinadas operaciones.
- ✓ Hacer que la gente sepa por qué y para qué se hacen las cosas.
- ✓ Definir objetivos y metas claras y alcanzables.

#### 6.9 Responsabilidad del Control Interno

Los comités u oficinas de control interno son responsables por las actuaciones de los procesos en las organizaciones que tienen las posibilidades financieras de poder crearlas, de lo contrario, la responsabilidad por las actuaciones recae en la gerencia. La responsabilidad del control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización. Es necesario establecer un Sistema de Control Interno que les permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan en todo a los estándares (legales y estatutarios) aplicables a la organización. Además, es diferente dependiendo de la actuación o naturaleza de cada empresa u organización.

Desde el punto de vista del cumplimiento del objeto social y las funciones asignadas a las organizaciones, el control interno es responsabilidad de la gerencia en forma indispensable e indelegable, ya que la responsabilidad no termina con la formulación de objetivos y metas, sino con la verificación de que éstos se han cumplido.

“El Sistema de Control Interno debe ser un conjunto armónico, conformado por el sistema de planeación, los estándares, los métodos, los procedimientos utilizados para el desarrollo de las funciones de la organización y los mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación que se utilicen para realimentar su ciclo de operaciones”

(Cepeda, 1997, pág. 15).

Esta característica es fundamental, pues es la que permite que todos los niveles de la organización participen activamente en el ejercicio del control: la gerencia a través de la orientación general y la evolución global de resultados; las áreas administrativas a través del diseño de normas y procedimientos para desarrollar sus actividades, y las dependencias de apoyo, mediante el uso adecuado de procesos administrativos tales como la planeación, el control de gestión y la evaluación del desempeño del personal de la empresa u organización.

#### 6.10 Nueva cultura de control

Los cambios en las organizaciones deben generar cambios en los sistemas de control porque:

- ✓ Los riesgos varían
- ✓ Las necesidades son otras y
- ✓ Las culturas se transforman, por lo tanto debemos cuestionarnos si estamos asumiendo una nueva cultura de control o si nos quedamos estáticos en esta materia frente a cambios como los siguientes:
  - ✓ Por muchos años se habló en economía de sus elementos básicos: tierra, capital y trabajo, siendo más importantes: el conocimiento, la información y la tecnología.
  - ✓ Tradicionalmente se observan grandes infraestructuras que requerían mayor esfuerzo para su control, hoy gracias al outsourcing y a otras estrategias, las compañías adelgazan permanentemente su infraestructura y se facilita su control.
  - ✓ La segregación de funciones en las actividades está cambiando por el autocontrol ante la inminente reducción de personal de las organizaciones.
  - ✓ En las organizaciones la presencia de personal está variando por el teletrabajo.
  - ✓ Los inventos hasta la década de los 80 fueron muy lentos, transcurrieron grandes períodos de tiempo entre uno y otro, hoy en muchos casos ni se perciben, prueba de ello está en la tecnología de las comunicaciones.

- ✓ Los valores morales se invirtieron : antiguamente la tramitología era menos porque se creía en la buena fe de las personas, hoy en cambio, es mayor y se facilita la corrupción, es así como las cláusulas excesivas en los contratos incrementan los controles por el alto riesgo que se asume al verificar lo escrito.
- ✓ La delincuencia común se organizó y con el producto de sus fraudes cuenta con mejor tecnología y conocimiento que las mismas autoridades de control.
- ✓ Las fronteras se derrumban facilitando la globalización, mientras que las normas y procedimientos por país se modifican lentamente o permanecen inmodificables en el peor de los casos, atadas a un pasado que impide muchas veces la investigación de delitos.

Son innumerables los cambios en todas las actividades del hombre, lo cual exige un mayor esfuerzo a los organismos de control que velan por el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, ¿vale la pena imponer más normas?, ¿establecer más procedimientos?, o concertar parámetros, motivar la creatividad, fomentar el autocontrol o concientizar al talento humano sobre lo que no se debe hacer. (Estupiñán, 2011, págs. 14 - 15).

#### 6.11 Diseño del Sistema de Control Interno

Teniendo en cuenta que el Sistema de Control Interno no es un objetivo en sí mismo, un criterio fundamental, al momento de idear o establecer tales sistemas, es considerar constantemente la relación costo-beneficio. En particular, el costo del Sistema de Control Interno se debe diferenciar con el beneficio general, los riesgos que reduce al mínimo y el impacto que tiene en el cumplimiento de la metas de la organización. El reto es encontrar el justo equilibrio en el diseño del Sistema de Control Interno; un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados. Es el gerente de la organización, con ayuda de sus colaboradores, quien está llamado a definir y poner en marcha dentro de los parámetros de orden legal y sistemático, el Sistema de Control Interno que mejor se ajuste a la misión, las necesidades y la naturaleza de la organización.

## 6.12 Organización de la Función de Control Interno

Aun cuando en teoría no es necesaria la existencia de una oficina especializada en el área de control interno, en la práctica, resulta conveniente crearla con el fin de que lidere el proceso de diseño e implantación del sistema y, posteriormente, ayude a la administración de la organización a cumplir su obligación. Esto es, porque la operación de un Sistema de Control Interno cuya práctica sea intrínseca al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, supone un cambio cultural muy profundo y difícil de lograr a corto plazo, especialmente si no cuenta con alguien que lidere el proceso y produzca resultados rápidamente y, consecuentemente, induzca y acelere el cambio de actitud entre los miembros de la empresa u organización. Debemos comprender que la creación de una oficina que tenga como atribución especial el control interno significa erogación de recursos, por tal razón, en una empresa individual, sería oneroso establecerlo para la relación costo-beneficio. (<https://es.scribd.com>)

## 6.13 Plan de Desarrollo de la Función de Control Interno

El Diseño es todo un proceso; no es una acción puntual. Por esta razón es importante que su desarrollo obedezca a un plan, en el cual se tengan en cuenta las características propias de la organización y un grado de avance relativo. Este plan debe contemplar los siguientes elementos básicos:

- ✓ Definición de la misión de la oficina de control interno.
- ✓ Definición del alcance de las funciones de la oficina de control interno en el área del control de gestión.
- ✓ División del trabajo entre la línea de la organización y la oficina de control interno en el desarrollo de las actividades de control.
- ✓ Definición y cronograma de desarrollo de las herramientas computacionales y de otra naturaleza que servirán de apoyo en el ejercicio del control interno.

- ✓ Cronograma de formalización, documentación e implantación de los demás procesos y procedimientos de la organización.

#### 6.14 Elementos de la Estructura de un Sistema de Control Interno

El control solo comprende el ámbito estratégico y de gestión (planeamiento y ordenamiento), por tanto para conocer su pertinencia y conveniencia es necesario hacer evaluación y seguimiento.

La evaluación permite hacer un diagnóstico, identificar la consolidación de logros en cuanto al nivel de acercamiento de los objetivos y la proporción de materialización de las metas, para conocer así la asertividad del sistema de control interno.

El seguimiento permite hacer el aseguramiento de la calidad de la información suministrada por el sistema de control interno, además del monitoreo a los ajustes de las no conformidades y a los hallazgos; de esta forma se podrá garantizar las adecuaciones al sistema de control interno a través de procesos de mejora continua para acondicionarlo cada vez más a las necesidades de la organización dentro del equilibrio del costo beneficio del control.

#### 6.15 Descripción de los procesos establecidos en el área de facturación y cobranza

Una estructura y organización adecuada constituye una exigencia básica para poder desarrollar satisfactoriamente la función en los términos adecuados.

Estas tareas garantizan un correcto funcionamiento interno del departamento, así como una apropiada coordinación con el resto de las áreas funcionales de la empresa. Si la información financiera no es correcta, difícilmente se podrá optar entre alternativas distintas de desarrollo del negocio. Si faltan datos financieros o son inadecuados los que se utilizan, será difícil detectar los problemas a tiempo y en consecuencia no se podrán aplicar las medidas correctoras necesarias.

A causa de esto, se considera necesario presentar una descripción detallada de cada uno de los procesos actuales que son ejecutados, identificando a los funcionarios que intervienen, los documentos inherentes al proceso y los posibles riesgos detectados.

Este procedimiento nos permitirá determinar los Puntos Críticos de Control (PCC) en cada uno de los procesos, que no son más que aquellas actividades que ameritan una especial atención, ya que tienden a amenazar el desarrollo normal de los mismos y traer consecuencias poco favorables para la empresa.

Proceso: Venta de servicios

Situación observada / Descripción del procedimiento

El proceso se origina cuando el ejecutivo de ventas u otro funcionario concreta la venta de un servicio, quien que comunica el resultado y la fecha de entrega del servicio al cliente. El reporte de la venta llega al área de facturación y cobranza en periodos irregulares de tiempo.

Puntos críticos de control

- ✓ No existe una oportuna facturación lo que genera el retraso en los pagos, ya que los clientes dan más prioridad a las facturas que se envíen a tiempo y en forma oportuna, por lo que eso también envía un mensaje de formalidad y seriedad de parte de la empresa.
- ✓ No existe una adecuada segregación de funciones para el manejo de una venta de servicio, por lo que se corre riesgo que se realicen ventas por un menor valor.
- ✓ La demora en la llegada del reporte altera de una u otra forma la información de la entidad al no ser fidedigna y ser causada en un periodo posterior al que se genera.
- ✓ No existe una conexión – control de las órdenes de entrega con la factura mediante pre-numeración de las mismas, dando lugar a no comprobar de que se facturen.

Proceso: Cuentas por cobrar

Situación observada / Descripción del procedimiento

El proceso se origina cuando se envía la factura al cliente, los seguimientos al cliente son esporádicos.

Puntos críticos de control

- ✓ No existe una revisión y análisis minucioso de los estados de cuentas por cobrar ni se efectúan investigaciones de las deudas no liquidadas por lo que se ve afectada la liquidez de la empresa.
- ✓ No existen informes internos de antigüedad de saldos de cuentas por cobrar, cancelación de cuentas incobrables, gestiones, tramitación, recuperación de impagados, etc.

#### 6.16 Diseño de un sistema de control interno en el área de Facturación y Cobranza

El estudio e identificación de los Puntos Críticos de Control en el área de facturación y cobranza, nos permite proponer la elaboración y/o diseño de un Sistema de Control Interno, que permita un correcto funcionamiento del departamento, minimice los riesgos existentes y contribuya al mejoramiento y optimización de los procedimientos establecidos y de la información financiera de la entidad. Un Sistema de Control Interno que asegure la exactitud y confiabilidad en los datos contables y operacionales, que permita el estricto cumplimiento de las políticas trazadas por la empresa.

Por lo expuesto, resulta de vital importancia implantar los siguientes controles internos:

Actividades de Control

- ✓ Debe iniciarse el proceso de facturación una vez realizado el servicio.
- ✓ Debe existir una total conexión – control entre las órdenes de entrega con la factura mediante una pre-numeración de las mismas, dando lugar a comprobar que se facturen todas y cada una de la órdenes de entrega.

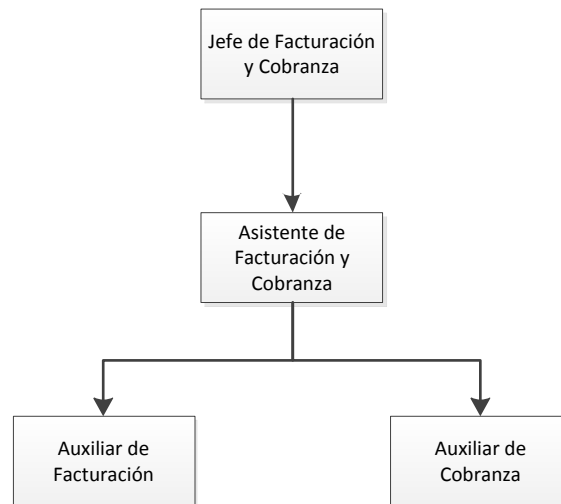


- ✓ Deben emitirse reportes con el fin de detectar todos los servicios pendientes de facturas y la facturación de servicios no prestados.
- ✓ Se deben realizar la verificación de las cantidades, precios y condiciones reflejadas en las facturas con las cotizaciones autorizadas. Estas comprobaciones deberán hacerse por personas ajenas al área de facturación y cobranza.
- ✓ Debe reflejarse la totalidad de las facturas en un registro de facturas emitidas y anuladas.
- ✓ Debe realizarse una revisión de las facturas y notas de abono por el responsable correspondiente para asegurar que se lleven a cabo todas las comprobaciones.
- ✓ Se deben confeccionar órdenes de entrega controladas mediante una numeración correcta y reflejando la adecuada autorización de las mismas por el personal correspondiente.
- ✓ Se deben efectuar conciliaciones periódicas entre el registro de facturas emitidas y los saldos contables del mayor.
- ✓ Debe existir una revisión periódica de las cuentas por cobrar, confirmando, comprobando y aclarando con los clientes los saldos de las mismas.
- ✓ Se debe realizar una revisión de los saldos antiguos de clientes para llevar un mejor control de las deudas.
- ✓ Se debe realizar el correspondiente seguimiento y tramitación del cobro a los clientes.
- ✓ Debe realizarse la inclusión de las facturas emitidas en un registro de facturas emitidas (pre-numerado y detallado por cliente e importe) y adecuada contabilización de las mismas en la cuenta individual correspondiente de cada cliente.

## 6.17 Diseño de estructura del área de facturación y cobranza

### ✓ Organigrama

Gráfico No. 6



Fuente: Elaboración propia

### ✓ Cargos Diseñados

Presentación de los cargos involucrados en el desarrollo de la gestión de facturación y cobranza.

Cuadro No. 6

<b>No.</b>	<b>Concepto</b>
1	Jefe de Facturación y Cobranza
2	Asistente de Facturación y Cobranza
3	Auxiliar de Facturación
4	Auxiliar de Cobranza

✓ Manual de funciones

Guía específica de las funciones y responsabilidades que deberá cumplir cada funcionario que desarrolle el cargo involucrado en el proceso de facturación y cobranza.

Cuadro No. 7

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<b>CARGO:</b>	Jefe de Facturación y Cobranza
<b>AREA:</b>	Facturación y Cobranza
<b>RESPONSABILIDADES:</b>	
Verificar y controlar las cuentas por cobrar y el proceso de facturación.	
Controlar las ventas y cuentas por cobrar vinculados a la gestión de ventas.	
Presentar informe de ventas y cobros a la gerencia.	
<b>FUNCIONES</b>	
Realizar seguimiento y control oportuno de las facturas emitidas por la empresa.	
Brindar información del producto o servicio requerido conforme a requerimiento del cliente.	
Planeación oportuna para el cobro de la cartera.	
Formulación de políticas de facturación y cobro de cartera.	
Gestión de metas financieras establecidas por la empresa.	
Ejecución oportuna y entrega de las facturas generadas.	
Realización de informes a la gerencia.	

Cuadro No. 8

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<b>CARGO:</b>	Asistente de Facturación y Cobranza
<b>AREA:</b>	Facturación y Cobranza
<b>RESPONSABILIDADES:</b>	
Cumplir lo recomendado por el jefe de facturación y cobranza.	
Dinero en efectivo y cheques.	
Cobro de cartera.	
<b>FUNCIONES</b>	
Elaboración y envío de facturas.	
Planificación de los tiempos de facturación y cobro de cartera.	
Formulación de políticas de facturación y cobro de cartera en coordinación el jefe de facturación y cobranza.	
Salvaguardar el archivo de facturas.	

Cuadro No. 9

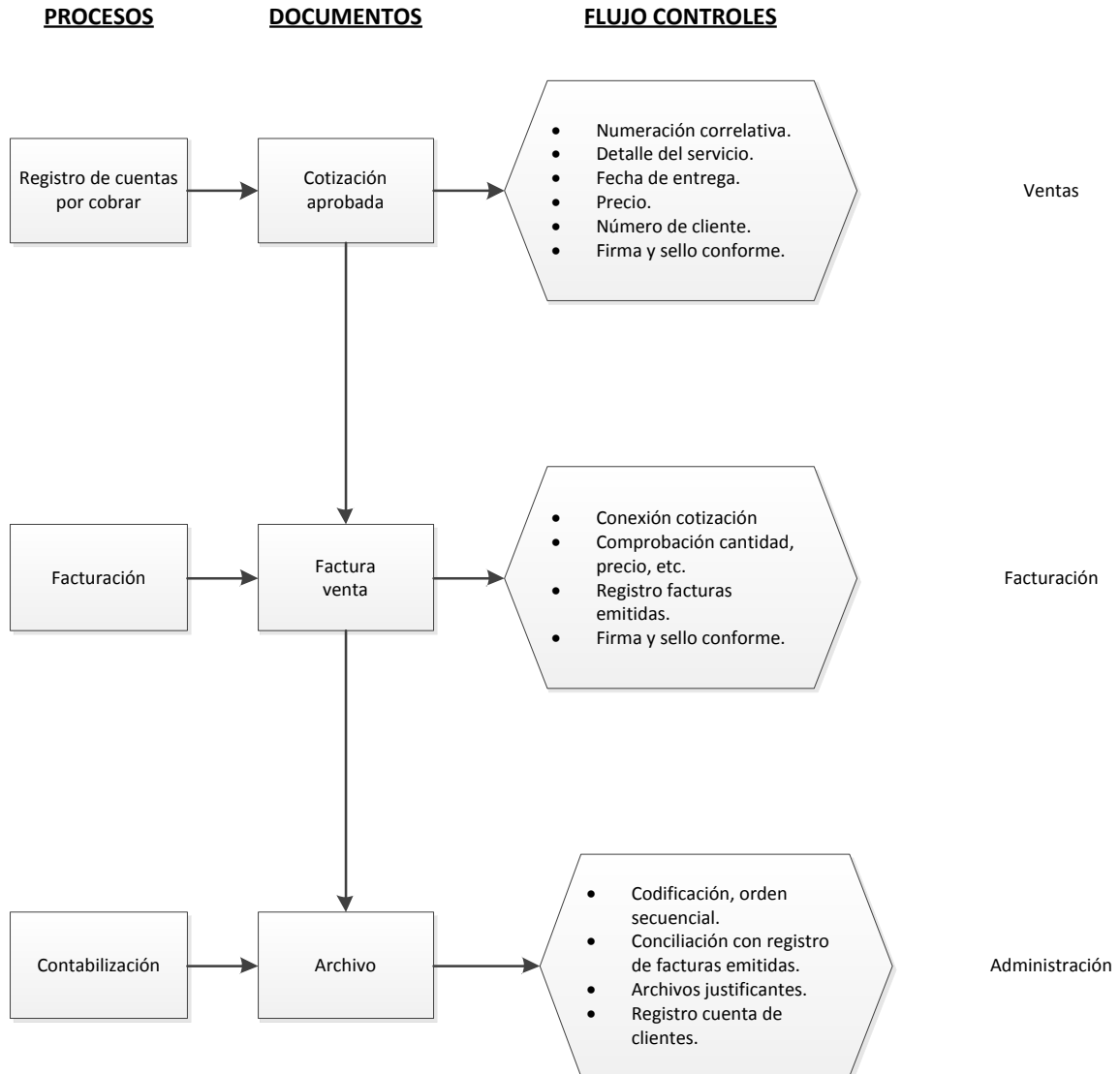
<b>MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<b>CARGO:</b>	Auxiliar de Facturación
<b>AREA:</b>	Facturación y Cobranza
<b>RESPONSABILIDADES:</b>	
Cumplir lo encomendado por el asistente de facturación y cobranza.	
<b>FUNCIONES</b>	
Formulación de políticas de facturación y cobro de cartera en coordinación con el asistente de facturación y cobranza.	
Planeación adecuada para la realización de las facturas.	
Verificación de que la cotización no haya sido facturada.	
Verificación de la recepción de la factura por parte del cliente.	
Coordinación con los clientes sobre los datos y la información requerida.	

Cuadro No. 10

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<b>CARGO:</b>	Auxiliar de Cobranza
<b>AREA:</b>	Facturación y Cobranza
<b>RESPONSABILIDADES:</b>	
Cumplir lo encomendado por el asistente de facturación y cobranza.	
<b>FUNCIONES</b>	
Formulación de políticas de facturación y cobro de cartera en coordinación con el asistente de facturación y cobranza.	
Planeación adecuada del cobro de cartera.	
Ejecución oportuna de las solicitudes de cobro.	
Coordinación con los clientes sobre los tiempos de pago.	

## 6.18 Procesos y Flujo de Transacciones

Gráfico No. 7



Fuente: Elaboración propia

### ✓ Manual de Procesos

Guía específica de cómo se debe realizar cada una de las funciones de cada cargo para los procesos de facturación y cartera.



Cuadro No. 11

<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
<b>CARGO:</b>	Jefe de Facturación y Cobranza
<b>FUNCION:</b>	Formulación de políticas de facturación y cobro de cartera.
<b>PLANIFICACION</b>	
1	Recolectar información de cada una de las áreas.
2	Organizar la información de acuerdo a las necesidades.
3	Planear en coordinación con otras áreas las políticas necesarias que puedan ayudar a cumplir con el control de las áreas.
<b>EJECUCION</b>	
4	Hacer un borrador de acuerdo con las especificaciones detalladas anteriormente.
5	Direccionar las órdenes y responsabilidades a cada funcionario.
<b>SEGUIMIENTO</b>	
6	Verificar que los requisitos y políticas cumplan con las necesidades de cada área.
7	Verificar que las responsabilidades sean legalmente aprobadas y dirigidas a cada funcionario.
8	Evaluar el cumplimiento de las normas y políticas en cada área.

Cuadro No. 12

<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
<b>CARGO:</b>	Jefe de Facturación y Cobranza
<b>FUNCION:</b>	Ejecución oportuna y entrega de las facturas generadas
<b>PLANIFICACION</b>	
1 Recolectar información sobre las facturas que no han podido ser entregadas.	
2 Organizar la información de acuerdo a las necesidades.	
3 Planear la manera más rápida para entregar estas facturas.	
<b>EJECUCION</b>	
4 Hacer una lista de las facturas pendientes por entregar.	
5 Direccionar las facturas a cada cliente.	
6 Dar a conocer los datos para el correspondiente envío.	
7 Informar al cliente el medio de envío de factura.	
<b>SEGUIMIENTO</b>	
8 Verificar que las facturas están dirigidas correctamente.	
9 Verificar que las facturas han sido enviadas.	
10 Verificar que las facturas hayan sido recibidas.	

Cuadro No. 13

<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
<b>CARGO:</b>	Jefe de Facturación y Cobranza
<b>FUNCION:</b>	Planeación oportuna para el cobro de cartera
<b>PLANIFICACION</b>	
1	Recolectar información de los clientes en mora.
2	Organizar la información de acuerdo a las necesidades.
3	Planear de manera adecuada con el Asistente de Facturación y Cobranza la forma que se va a utilizar para el cobro de la cartera vencida.
<b>EJECUCION</b>	
4	Hacer un monitoreo de los tiempos de cobro de cartera.
5	Establecer los tiempos para cada proceso de cobro de la cartera vencida.
6	Darlos a conocer al auxiliar de cartera los tiempos para cada proceso.
<b>SEGUIMIENTO</b>	
7	Verificar que los tiempos sean adecuados de acuerdo con las necesidades de cobro.
8	Verificar que los tiempos se acepten y se cumplan.
9	Evaluar el cumplimiento de los tiempos de cobro.

Cuadro No. 14

<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
<b>CARGO:</b>	Jefe de Facturación y Cobranza
<b>FUNCION:</b>	Gestión de metas establecidas por la empresa.
<b>PLANIFICACION</b>	
1	Planear los pasos a seguir para realizar el cumplimiento de metas establecidas por la empresa en el departamento de facturación y cobranza.
2	Planificar como se va a cumplir las metas establecidas por la empresa en el departamento de facturación y cobranza.
3	Organizar un modelo a seguir para cumplir con las metas establecidas por la empresa en el departamento de facturación y cobranza.
<b>EJECUCION</b>	
4	Hacer un borrador del manual que se implementará en el departamento de facturación y cobranza para cumplir con los objetivos y metas de la empresa.
5	Direccionar las órdenes y responsabilidades a cada funcionario.
<b>SEGUIMIENTO</b>	
6	Verificar que los pasos cumplan con las necesidades de cada área.
7	Verificar la objetividad de cada proceso.
8	Evaluar que se pueda cumplir con cada uno de los objetivos del departamento.

Cuadro No. 15

<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
<b>CARGO:</b>	Jefe de Facturación y Cobranza
<b>FUNCION:</b>	Realización de informes a la gerencia
<b>PLANIFICACION</b>	
1	Recolectar información para la realización de informes.
2	Organizar la información de acuerdo a las necesidades.
3	Planear de manera adecuada con el Asistente de Facturación y Cobranza la realización del informe.
<b>EJECUCION</b>	
4	Hacer un borrador de acuerdo con las necesidades del informe.
5	Direccionar el informe a cada una de las áreas evaluadas.
6	Dar a conocer el informe a la gerencia.
7	Ejecutar las correcciones necesarias.
<b>SEGUIMIENTO</b>	
8	Verificar que el informe cumpla con los requisitos y de solución a las necesidades de cada área.
9	Verificar la veracidad de cada informe.

Cuadro No. 16

<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
<b>CARGO:</b>	Asistente de Facturación y Cobranza
<b>FUNCION:</b>	Formulación de políticas de facturación y cobro de cartera en coordinación el jefe de facturación y cobranza.
<b>PLANIFICACION</b>	
1	Recolectar información de cada una de las áreas.
2	Organizar la información de acuerdo a las necesidades.
3	Planear de manera adecuada con el Jefe de Facturación y Cobranza las políticas necesarias que puedan ayudar a cumplir con el control de las áreas.
<b>EJECUCION</b>	
4	Hacer un borrador de acuerdo con las especificaciones detalladas anteriormente.
5	Direccionar las órdenes y responsabilidades a cada funcionario.
<b>SEGUIMIENTO</b>	
6	Verificar que los requisitos y políticas cumplan con las necesidades de cada área.
7	Verificar que las responsabilidades sean legalmente aprobadas y dirigidas a cada funcionario.
8	Evaluar el cumplimiento de las normas y políticas en cada área.

Cuadro No. 17

<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
<b>CARGO:</b>	Jefe de Facturación y Cobranza
<b>FUNCION:</b>	Planificación de los tiempos de facturación y cobro de cartera
<b>PLANIFICACION</b>	
1	Recolectar información.
2	Organizar la información de acuerdo a las necesidades de cobro.
3	Planear de manera adecuada con el Jefe de Facturación y Cobranza las políticas necesarias que puedan ayudar a cumplir el control de las áreas.
<b>EJECUCION</b>	
4	Hacer un borrador de acuerdo con las especificaciones detalladas anteriormente.
5	Establecer tiempos máximos para facturar y recuperar la cartera.
6	Darlos a conocer a cada auxiliar y cliente.
7	Realizar monitoreo de los tiempos.
<b>SEGUIMIENTO</b>	
8	Verificar que los tiempos establecidos sean adecuados a las necesidades.
9	Verificar que las responsabilidades sean aprobadas y dirigidas a cada funcionario.
10	Evaluar el cumplimiento de los tiempos.

Cuadro No. 18

<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
<b>CARGO:</b>	Auxiliar de Facturación
<b>FUNCION:</b>	Formulación de políticas de facturación y cobro de cartera en coordinación con el asistente de facturación y cobranza.
<b>PLANIFICACION</b>	
1	Recolectar información en el área de facturación.
2	Organizar la información de acuerdo a las necesidades.
3	Planear de manera adecuada con el Asistente de Facturación y Cobranza las políticas necesarias que puedan ayudar a cumplir con el control del área.
<b>EJECUCION</b>	
4	Hacer un borrador de acuerdo con las especificaciones detalladas anteriormente.
5	Direccionar las políticas y responsabilidades a cada funcionario.
6	Conocer las responsabilidades encargadas.
7	Realizar una propuesta de mejora a las políticas.
<b>SEGUIMIENTO</b>	
8	Verificar que los requisitos y políticas cumplan con las necesidades de su área.
9	Verificar que las responsabilidades sean legalmente aprobadas y dirigidas a cada funcionario.
10	Dar cumplimiento de las normas y políticas que le sean asignadas.



Cuadro No. 19

<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
<b>CARGO:</b>	Auxiliar de Facturación
<b>FUNCION:</b>	Planeación adecuada para la realización de las facturas.
<b>PLANIFICACION</b>	
	1 Recolectar información para la realización de la factura.
	2 Organizar la información de manera clara y completa.
<b>EJECUCION</b>	
	3 Hacer un borrador de acuerdo con las especificaciones de la factura.
	4 Realizar la factura.
	5 Determinar el tiempo que se empleará en cada una de las facturas.
<b>SEGUIMIENTO</b>	
6	Verificar que los requisitos y políticas cumplan con las necesidades de cada área.
7	Verificar que las responsabilidades sean legalmente aprobadas y dirigidas a cada funcionario.

Cuadro No. 20

<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
<b>CARGO:</b>	Auxiliar de Cobranza
<b>FUNCION:</b>	Formulación de políticas de facturación y cobro de cartera en coordinación con el asistente de facturación y cobranza.
<b>PLANIFICACION</b>	
1	Recolectar información del área de cobranza.
2	Organizar la información de acuerdo a las necesidades.
3	Planear de manera adecuada con el Asistente de Facturación y Cobranza las políticas necesarias que puedan ayudar a cumplir con el control del área.
<b>EJECUCION</b>	
4	Hacer un borrador de acuerdo con las especificaciones detalladas anteriormente.
5	Direccionar las órdenes y responsabilidades a cada funcionario.
6	Conocer las responsabilidades encargadas.
7	Realizar una propuesta de mejora a las políticas.
<b>SEGUIMIENTO</b>	
8	Verificar que los requisitos y políticas cumplan con las necesidades de su área.
9	Verificar que las responsabilidades sean legalmente aprobadas y dirigidas a cada funcionario.
10	Dar cumplimiento de las normas y políticas que le sean asignadas.

Cuadro No. 21

<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
<b>CARGO:</b>	Auxiliar de Cobranza
<b>FUNCION:</b>	Planeación adecuada del cobro de cartera.
<b>PLANIFICACION</b>	
1 Recolectar información para el cobro de la cartera.	
2 Organizar la información de acuerdo con el tiempo de la cartera.	
3 Planear de manera adecuada con el Asistente de Facturación y Cobranza el método que mejor se deba utilizar para la realización del cobro.	
<b>EJECUCION</b>	
4 Hacer un listado de la cartera vencida.	
5 Hacer la gestión de cobro necesaria.	
6 Realizar acuerdos de pago.	
<b>SEGUIMIENTO</b>	
7 Verificar que los datos para cobro sean correctos.	
8 Verificar que se realice correctamente la gestión de cobro.	

Cuadro No. 22

<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
<b>CARGO:</b>	Auxiliar de Cobranza
<b>FUNCION:</b>	Ejecución oportuna de las solicitudes de cobro
<b>PLANIFICACION</b>	
1 Recolectar información necesaria para el cobro de cartera.	
2 Organizar la información de acuerdo con las políticas de cobro.	
3 Planear de manera adecuada con el Asistente de Facturación y Cobranza las necesidades más urgentes de cobro.	
<b>EJECUCION</b>	
4 Hacer una lista con el orden de cómo se realizará el cobro.	
5 Realizar el cobro de las facturas vencidas.	
6 Hacer una lista de las cuentas por cobrar pendientes.	
<b>SEGUIMIENTO</b>	
7 Verificar que la gestión de cobro haya sido realizada.	
8 Verificar el cumplimiento del acuerdo de pago.	
9 Evaluar el comportamiento de pago de cada cliente.	

Cuadro No. 23

<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
<b>CARGO:</b>	Auxiliar de Cobranza
<b>FUNCION:</b>	Coordinación con los clientes sobre los tiempos de pago.
<b>PLANIFICACION</b>	
1	Recolectar información.
2	Organizar la información de acuerdo con las necesidades de cobro.
3	Planear de manera adecuada con el cliente las políticas de pago específicas que van a manejar.
<b>EJECUCION</b>	
4	Hacer un borrador de acuerdo con las necesidades de cobro.
5	Establecer tiempos máximos para facturar y el cobro de cartera.
<b>SEGUIMIENTO</b>	
6	Verificar que los tiempos establecidos sean adecuados a las necesidades.
7	Verificar que las responsabilidades sean aprobadas y dirigidas a cada funcionario.
8	Evaluar el cumplimiento de los tiempos.

## 7. CONCLUSIONES

Como consecuencia del desarrollo de la investigación se pudo evidenciar que el Control Interno es una herramienta fundamental para realizar de una forma más efectiva el objeto social y los objetivos trazados por la empresa.

A raíz de esto los autores finalmente concluyen una definición para el Control Interno concibiéndolo como el instrumento administrativo que comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la empresa se desarrolló eficazmente según las directrices marcadas por la administración.

El Control Interno propiamente dicho no significa el remedio infalible a las eventuales anomalías y/o inconsistencias que puedan surgir en el desarrollo normal de los negocios, pero si brinda la posibilidad de mitigar y aliviar los traumas que se podrían presentar.

Si bien es cierto que ningún sistema de Control Interno, por más detallado y estructurado que sea, puede por sí solo garantizar el cumplimiento de sus objetivos, con este trabajo se busca brindar una seguridad razonable de que el objetivo se logre.

Con la creación de los manuales de funciones se dio claridad a los alcances en la delegación de poder y autoridad y los requerimientos mínimos de las competencias que deben tener las personas que tengan a cargo la gestión de los procesos de facturación y cobranza.

Con la creación de los manuales de procedimientos se consiguió formalizar y documentar los diversos procesos que venía realizando la empresa para evitar riesgos inherentes a confusiones y errores.

Se generó una propuesta que ayudará a la empresa a ser más eficiente en sus procesos mediante las mejoras realizadas al modelo informal existente.

Al diseñar un sistema de control interno se recomienda realizar un análisis de los procesos y funciones de cada una de las áreas integrantes de la organización con el fin de identificar las debilidades inherentes, conocer los riesgos y, derivado de ello, definir las medidas a utilizar para reducirlos. Se sugiere que los manuales que forman parte del presente informe

se den a conocer a las unidades objeto de análisis para su aplicación en el desarrollo de sus operaciones habituales.

Se recomienda que se evalúen periódicamente los manuales para establecer la correcta ejecución de las operaciones con el objetivo de preservar la eficacia, eficiencia y economicidad de la empresa, y realizar las actualizaciones necesarias.

Se recomienda contar con programas de entrenamiento, motivación, participación y remuneración apropiados, con el objetivo de que el sistema de control interno funcione con eficiencia.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- ARENS, Alvin y otros. Auditoría un enfoque integral. Editorial Prentice Hall. Decimoprimer edición. México 2007
- AGUIRRE, Juan & ESCAMILLA, Juan. Auditoria. Editorial Cultural S.A. España 1998.
- CEPEDA, Gustavo. Auditoría y Control Interno. Editorial McGraw-Hill, Colombia 1997.
- ESTUPIÑÁN, Rodrigo. Control Interno y Fraudes. Editorial ECOE Ediciones, Colombia 2011.
- GARCÍA, Roberto, Economía de la Empresa, Escuela Universitaria de Estudios Empresariales Barcelona, 1975.
- HERNANDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos & BAPTISTA, Pilar. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill, México 2003.
- MANTILLA, Samuel. Auditoría del Control Interno. Editorial ECOE Ediciones, Colombia 2012.
- SANCHEZ, Walter. Control Interno Conceptual y Práctico. Investigar Editores. Colombia 2011.
- WHITTINGTON, Ray & PANY, Kurt. Principios de Auditoría. Editorial McGraw-Hill, México 2005.
- [https://issuu.com/johannagranizo/docs/principios-del-control-interno\\_\\_2\\_.f5004139b2f0be](https://issuu.com/johannagranizo/docs/principios-del-control-interno__2_.f5004139b2f0be)
- <https://www.slideshare.net/sinai1369/diseo-implementacin-y-fortalecimiento-del-sistema-de-control-interno>
- <https://es.slideshare.net/ABBEY0106/control-interno-34598045>



- <http://es.scribd.com/doc/104007721/Tesis-de-Control-Interno>
- [http://www.tulua.gov.co/apc-aa-files/.../Historia\\_Control\\_Interno.pdf](http://www.tulua.gov.co/apc-aa-files/.../Historia_Control_Interno.pdf).

## 9. ANEXOS

### CUESTIONARIO

1. ¿Existen manuales de procesos o controles implementados en el área de facturación y cobranza?
  - a. Si
  - b. No
  
2. ¿Cree necesario el desarrollo de un manual de procesos para el área de facturación y cobranza?
  - a. Si
  - b. No
  
3. ¿Considera que el establecimiento de controles permitiría a la empresa un mejor manejo del área?
  - a. Si
  - b. No
  
4. ¿Existen seguimientos, controles y definición de políticas adecuadas a las cuentas por cobrar?
  - a. Si
  - b. No
  
5. ¿Se notifica oportunamente al área de facturación la entrega del producto o la realización de un servicio?
  - a. Si
  - b. No
  - c. Ocasionalmente