

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



TRABAJO DIRIGIDO

**“IMPLANTACIÓN Y ELABORACIÓN DE CONTROL
INTERNO DE LA FABRICA NACIONAL DE
PINTURAS CONTINENTAL”
(FANAPCO Ltda.)**

POSTULANTE: AUGUSTO WILY LOZA POMA

TUTOR : LIC. JUAN PÉREZ VARGAS
LA PAZ – BOLIVIA

2008

INDICE

Presentación	1
1. Introducción	3
2. Marco Institucional	5
2.1 Antecedentes de la empresa	5
2.2 Visión	8
2.3 Misión	9
2.4 Organización	9
3. Marco Descriptivo	11
3.1 Marco Descriptivo	11
3.2 Objetivos del Trabajo Dirigido	11
3.2.1 Objetivo General	11
3.2.2 Objetivos Específicos	11
3.3 Justificación y Viabilidad	12
3.3.1 Justificación Institucional	12
3.3.2 Justificación Teórica	12
3.3.3 Justificación Metodológica	13
3.3.4 Justificación Práctica	15
3.3.5 Viabilidad de la Investigación	15
3.3.6 Consecuencias de la investigación	15
3.4 Riesgo	15
3.4.1 Componentes del riesgo en Auditoria	16
3.5 Límites y alcances del Trabajo Dirigido	17
4. Diagnóstico Situacional de la Empresa	18

4.1 Análisis y Resultado del Trabajo	18
5. Marco Teórico	19
5.1 Concepciones Básicas sobre el Sistema de Control	19
5.1.1 Concepto de Control	19
5.1.2 Concepto de Control Interno	19
5.1.3 Concepto de Sistema de Control Interno	22
5.2 Elementos Teóricos	25
5.2.1 Finalidad del Control Interno	25
5.2.2 Importancia de Control Interno	26
5.2.3 Utilidad de Control Interno	26
5.2.4 Objetivos de Control Interno	26
5.2.5 Componentes de Control Interno	26
5.2.6 Relación entre los Objetivos y los Componentes de Control Interno	38
5.2.7 Relación entre los Objetivos y los Componentes de Sistema de Control Interno	39
5.2.8 Clasificación de los Controles	40
5.2.9 Fundamentos de un Sistema de Control Interno	41
5.2.10 Evaluación de Sistema de Control Interno	41
5.2.11 Procedimientos para la Evaluación de Sistema de Control Interno	44
6. Aspectos Metodológicos y Técnicas de Aplicación	45
6.1 Metodología Utilizada	46
6.2 Técnicas Utilizadas	49
6.2.1 Recolección de la Información Primaria	49
6.2.2 Recolección de la Información Secundaria	50

7. Marco Práctico de Aplicación	51
7.1 Relevamiento	51
7.2 Identificación de Áreas	52
7.3 Identificación de Problemas	52
7.4 Identificación del Área de Trabajo	56
8. Desarrollo Práctico del trabajo Dirigido	57
9. Conclusiones	58
10. Recomendaciones	60
11. Bibliografía	62
12. Anexos	

AGRADECIMIENTOS

A Nuestro Señor Jesucristo por haberme implantado su amor, fuerza y sabiduría para terminar esta etapa de mi vida.

A mi tutor Lic. Juan Pérez Vargas por su apoyo, confianza y colaboración en la elaboración del presente trabajo.

Al Señor Lic. Sergio Salazar T. y a todo el personal de la Fabrica Nacional de Pinturas Continental Ltda. quienes me brindaron todo su apoyo y sus conocimientos hacia mi persona a través de sus enseñanzas.

DEDICATORIA

A mis padres Irineo y Gregoria quienes con su comprensión, cariño y sacrificio inculcaron en mí los principios que fundamentan mi vida, cuyo logro se ve plasmado en la culminación en mi formación profesional.

A mis hermanos Javier, Freddy, Rosmery por su apoyo y comprensión, en especial a Dulfredo+, de el aprendí que el empuje, la dedicación e imaginación son tanto o más necesario que el conocimiento teórico para el éxito.

INDICE

Presentación	1
1. Introducción	3
2. Marco Institucional	5
2.1 Antecedentes de la empresa	5
2.2 Visión	8
2.3 Misión	9
2.4 Organización	9
3. Marco Descriptivo	11
3.1 Marco Descriptivo	11
3.2 Objetivos del Trabajo Dirigido	11
3.2.1 Objetivo General	11
3.2.2 Objetivos Específicos	11
3.3 Justificación y Viabilidad	12
3.3.1 Justificación Institucional	12
3.3.2 Justificación Teórica	12
3.3.3 Justificación Metodológica	13
3.3.4 Justificación Práctica	15
3.3.5 Viabilidad de la Investigación	15
3.3.6 Consecuencias de la investigación	15
3.4 Riesgo	15
3.4.1 Componentes del riesgo en Auditoria	16
3.5 Límites y alcances del Trabajo Dirigido	17
4. Diagnóstico Situacional de la Empresa	18

4.1	Análisis y Resultado del Trabajo	18
5.	Marco Teórico	19
5.1	Concepciones Básicas sobre el Sistema de Control	19
5.1.1	Concepto de Control	19
5.1.2	Concepto de Control Interno	19
5.1.3	Concepto de Sistema de Control Interno	22
5.2	Elementos Teóricos	25
5.2.1	Finalidad del Control Interno	25
5.2.2	Importancia de Control Interno	26
5.2.3	Utilidad de Control Interno	26
5.2.4	Objetivos de Control Interno	26
5.2.5	Componentes de Control Interno	26
5.2.6	Relación entre los Objetivos y los Componentes de Control Interno	38
5.2.7	Relación entre los Objetivos y los Componentes de Sistema de Control Interno	39
5.2.8	Clasificación de los Controles	40
5.2.9	Fundamentos de un Sistema de Control Interno	41
5.2.10	Evaluación de Sistema de Control Interno	41
5.2.11	Procedimientos para la Evaluación de Sistema de Control Interno	44
6.	Aspectos Metodológicos y Técnicas de Aplicación	45
6.1	Metodología Utilizada	46
6.2	Técnicas Utilizadas	49
6.2.1	Recolección de la Información Primaria	49
6.2.2	Recolección de la Información Secundaria	50

7. Marco Práctico de Aplicación	51
7.1 Relevamiento	51
7.2 Identificación de Áreas	52
7.3 Identificación de Problemas	52
7.4 Identificación del Área de Trabajo	56
8. Desarrollo Práctico del trabajo Dirigido	57
9. Conclusiones	58
10. Recomendaciones	60
11. Bibliografía	62
12. Anexos	

PRESENTACIÓN

El presente trabajo está enfocado a la Implementación y Elaboración de Control Interno, dentro de la Fábrica Nacional de Pinturas Continental (FANAPCO Ltda.), ha sido elaborado en base a la imperiosa necesidad de desarrollar cambios dentro de la estructura organizacional de la Empresa, donde existen potencialidades importantes de recursos humanos, materiales y equipos, ya que al realizar el levantamiento de información y documentación, se observó que la empresa se encontraba muy desorganizada al no contar con herramientas necesarias para su adecuado funcionamiento como ser: flujogramas, organigramas, políticas, manuales, normativas, formularios y otros, que son necesarios para detectar áreas de riesgo.

Este trabajo busca principalmente la aplicación práctica de la teoría que permite reflejar la importancia de contar con un Sistema de Control Interno, que refleje la eficiencia y eficacia dentro de la empresa para luego preveer mecanismos o instrumentos que permita una mejor administración y control de la empresa. Antes de éstos instrumentos a aplicarse la empresa atravesada ciertas dificultades en su administración por lo tanto su rentabilidad era deficiente, entonces el objetivo de este trabajo fue de analizar la situación en la que se encontraba la empresa; buscando una adecuada administración de los recursos y mecanismos eficientes de evaluación, que consigan identificar con facilidad los riesgos potenciales por medio del sistema de control, permitiendo de esta manera una mejora en el desarrollo y tener una rentabilidad mayor para que la empresa sea competitiva en el mercado.

De esta manera, con el trabajo realizado en la empresa se desea implementar todos los instrumentos, para que respondan a las necesidades acorde al crecimiento y para su mejor desenvolvimiento, permitiendo de esta manera contar con un excelente servicio al cliente y tener un control efectivo y eficaz en las demás áreas de trabajo.

En conclusión se puede afirmar que la empresa actualmente se encuentra implementados e implantados los siguientes documentos: Flujogramas de las siguientes áreas: compras, producción, ventas y recursos humanos. Organigramas, Políticas de: compras, control administrativo, ventas y recursos humanos. Manual de Funciones. Normativas de: contratación de personal, archivos de files de personal, uso de caja chica y compras de bienes y servicios. Formularios de: saldos diarios, órdenes de pago, altas y bajas de activos fijos y un formulario comparativo de cotizaciones, con las respectivas pruebas de cumplimiento realizadas, pudiendo de esta manera demostrar que el mejoramiento de las operaciones y procedimientos fueron positivos, ya que se alcanzaron niveles de eficiencia y eficacia en la empresa.

IMPLANTACIÓN Y ELABORACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA FÁBRICA NACIONAL DE PINTURAS CONTINENTAL (FANAPCO LTDA.)

1. INTRODUCCIÓN

Conforme a la resolución del Honorable Consejo Facultativo N° 91/97 del 7 de julio de 1997, que aprueba el Reglamento que corresponde específicamente a la modalidad de graduación a nivel Licenciatura denominada **TRABAJO DIRIGIDO**, que consiste en la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la formación académica, aplicados en trabajos prácticos evaluados y supervisados; los mismos que se desarrollan en empresas e instituciones públicas o privadas, quienes se encargan de crear o implementar obras o documentos, por el cual en base a un tema aprobado se proyecta y dirige bajo la supervisión de un asesor o guía de la institución o empresa, para así poder llevar a cabo con eficiencia y eficacia las tareas asignadas.

El presente trabajo está enfocado a la **Implantación y Elaboración de Control Interno**, dentro de la Fábrica Nacional de Pinturas Continental (FANAPCO LTDA.), ya que en el proceso del diagnóstico y levantamiento de información, se observó que la empresa se encontraba muy desorganizada porque no contaba con las herramientas necesarias para su funcionamiento como ser: Flujogramas, Organigramas, Políticas, Manuales, Normativas, Formularios y otros, que son necesarios para detectar áreas de riesgo, dirigidos a resguardar los activos de cualquier tipo de empresa. En consecuencia, este tipo de problemas normalmente se originan por el crecimiento y las economías de escala de las

empresas; tal es el caso de FANAPCO LTDA., que tuvo un crecimiento relativamente significativo, donde sus reducidos sistemas de control, dejaron de cumplir satisfactoriamente las funciones que en un principio ejercían, siendo este hecho muy común en muchas empresas, por ende el presente trabajo está dirigido a la renovación de procedimientos del sistema de control que respondan a las necesidades de esta empresa.

Si bien el proceso administrativo esta comprendido por cuatro principios fundamentales: Planeación, Organización, Dirección, Ejecución y Control, en el presente trabajo se enfocará en el último elemento. Esta se constituye en un proceso fundamental direccional y sobre todo restrictivo; directivo debido a que las actividades en toda empresa se realizan con el fin de conseguir y cumplir con los objetivos específicos predefinidos por la alta dirección, restrictivo debido a que el control permite evitar que alguna de las acciones de una empresa produzcan resultados o deseados.

El control en una empresa, está definido dentro de lo que constituye el sistema de control Interno; es algo implícito en la administración, no es un sistema independiente. En ese contexto, el control Interno se encuentra en cualquier empresa, considerando que incluso aquellas entidades pequeñas, son controladas por los propietarios de la misma, mientras que en una entidad mediana o grande, esto se toma difícil, siendo de necesidad crear mecanismos que permitan ejercer o complementar el proceso para llevar a cabo una buena administración. Finalmente, el control interno en una fase de implementación, es responsabilidad de alta gerencia y/o administración, siendo en la mayoría de los casos delegados a terceros para su actualización, mejoramiento, reforzamiento o preservación, del mismo. La Unidad de Auditoria Interna es responsable de evaluar al Control Interno.

2. MARCO INSTITUCIONAL

2.1. Antecedentes de la empresa

La fábrica inició sus actividades en el departamento de La Paz, ciudad de El Alto, el 4 de enero de 1997 bajo la denominación de “Fábrica Boliviana de Pinturas Ltda.” (FABOP Ltda.) por los socios Sergio Salazar, Rosemary Castillo, Sergio Boris Salazar, Ximena Salazar y José Manuel Salazar. Posteriormente la empresa modificó de razón social a “Fábrica Nacional de Pinturas Continental Ltda.” (FANAPCO LTDA.) el año 1997.

La “Fábrica Nacional de Pinturas Continental Ltda.” tiene como principal actividad la fabricación de pinturas para todo tipo de construcción, sin embargo también produce otra de gama de productos como ser: tizas escolares, tiza micronizada, ceras, pegamentos, ambientadores, etc.

Fue que a partir de comienzos del año 1997, la fábrica es adquirida legalmente por la familia Salazar, la cual realiza inversiones tanto en tecnología como en equipamiento y demás activos con el fin de potenciar la productividad, diversificar los productos y ampliar el mercado que se tenía en ese entonces.

La planta de producción se encuentra ubicada en la ciudad de El Alto, Avenida Tihuanacu, # 100, zona Santiago I. El terreno es de una superficie de 1250 m², los cuales están distribuidos de la siguiente manera. Ver diseño de distribución de planta Anexo No. 1

CUADRO No. 1
Distribución de Áreas de Planta

Área de Producción	Área de Oficinas	Área Común
1000 m ²	100 m ²	150 m ²

Debido a la nueva gerencia, se ha desarrollado nuevas políticas tanto de producción como de comercialización que impulsan al continuo crecimiento de la empresa.

La fabricación de productos de buena calidad y mantenimiento de precios competitivos han logrado superar los niveles de resultados que se habían proyectado. Por ésta razón se han implementado una gama de productos que se acomodan a las necesidades que tiene el mercado local y nacional.

Uno de los objetivos que maneja la “Fábrica Nacional de Pinturas Continental Ltda.” es abarcar gran parte de la demanda del mercado potencial a nivel nacional ya que se cuenta con un mercado que crece de manera continua además de haber aceptado los productos ofertados.

Los productos de la “Fábrica Nacional de Pinturas Continental Ltda.” están clasificados a continuación:

CUADRO No. 2
Clasificación de Productos Existentes

PINTURAS AL AGUA	
<p>PRODUCTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Látex Continental. ▪ Látex Pintor. ▪ Látex Ecológico. 	<p>CARACTERÍSTICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Resistentes a rayos solares. ▪ Proporciona un fino acabado. ▪ Pinturas para paredes interiores y exteriores.

PINTURAS AL ACEITE	
<p>PRODUCTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Esmalte para Pizarra. ▪ Anticorrosivo 	<p>CARACTERÍSTICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Resistentes a la humedad. ▪ Se lo utiliza para el pintado de superficies metálicas. ▪ Mantiene una concentración densa.

TIZAS ESCOLARES	
<p>PRODUCTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tizas Escolares. 	<p>CARACTERÍSTICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se fabrica de color blanco, azul, rojo, amarillo y verde. ▪ Vienen en envases de 100 y 144 unidades. ▪ No desprende polvo. ▪ Se puede escribir sobre pizarras y otras superficies.

PEGAMENTOS	
PRODUCTOS: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Carpicola Industrial y Escolar. ▪ Pegaparket. ▪ Sellador de Pared. ▪ Protector de Pared. 	CARACTERÍSTICAS: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pegamento de alta resistencia. ▪ Envases de diferentes cantidades. ▪ Uso en la carpintería, papelería, etc.

MICRONONIZADO DE SULFATO DE CALCIO	
PRODUCTOS: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tizabol. ▪ Tiza Pintura. 	CARACTERÍSTICAS: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se lo microniza en mallas de 300 y 400.

Actualmente la fábrica comercializa en los diferentes departamentos; La Paz, Santa Cruz, Cochabamba, Oruro, Potosí, Sucre y Tarija.

Asimismo la empresa, cuenta con diferentes, sucursales y oficinas, en distintos departamentos, almacenes y con recursos humanos calificados y no calificados que trabajan actualmente en post de mejorar la producción.

2.2 Visión

Que la “Fábrica Nacional de Pinturas Continental Ltda.” (FANAPCO LTDA.), como empresa dedicada a la producción y comercialización de pinturas, bajo los principios de integridad, honestidad y transparencia y sea reconocida a nivel nacional por su calidad, economía y marca comercial.

2.3 Misión

La misión principal de la empresa se fundamenta en los siguientes elementos:

- Buscar la sostenibilidad del capital humano, recursos financieros y económicos de la empresa.
- Satisfacer a los clientes del mercado objetivo con la calidad del producto.
- Ampliar la capacidad productiva de la empresa y del mercado, para crear mejores oportunidades de ingreso.

2.4. Organización

Entre los aspectos organizativos, de la “Fábrica Nacional de Pinturas Continental Ltda.” (FANAPCO LTDA.), podemos visualizar objetivamente que no cuenta con ningún tipo de organigrama, razón por la cual se observa la carencia de una adecuada identificación y registro de responsabilidades.

Por consiguiente, a continuación se describe la estructura de los cargos existentes:

CUADRO No. 3
Continental Ltda. Personal por Cargo y Categoría

Cargo-Función	Categoría	No. de Personal
Gerente General	Ejecutivo	1
Gerente Financiero	Ejecutivo	1
Gerente de Producción	Ejecutivo	1
Jefe de Recursos Humanos	Ejecutivo	1
Contador General	Técnico	1
Auxiliar de Contabilidad	Técnico	1
Jefe de Ventas	Técnico	1
Jefe de producción	Técnico	1
Almacenero	Técnico	1
Secretaria	Técnico	1
Encargado de compras	Técnico	1
Tesorero	Técnico	1
Vendedores	Operativo	3
Operador Sección de Dispersador Látex.	Operativo	1
Ayudante sección de Dispersador de Látex	Operativo	1
Operador sección de Dispersado (Sintético).	operativo	1
Ayudante de sección Dispersado (Sintético).	Operativo	1
Operador sección Molienda	Operativo	1
Ayudante de Sección Molienda.	Operativo	1
Operador de sección de tizas escolares	Operativo	1
Ayudante sección tizas escolares	Operativo	1
Embassador de tizas escolares	Operativo	2
Operador de Serigrafía	Operativo	1
Ayudante de Serigrafía	Operativo	1
Mensajero – encargado de limpieza	Operativo	1
Chofer – Mecánico	Operativo	2
Portero	Operativo	1
Total Personal		31

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que el personal de dispersión y envasado actualmente alternan sus labores para el proceso de fabricación de la línea de pintura.

3. MARCO DESCRIPTIVO

3.1 Formulación del problema

La “Fábrica Nacional de Pinturas Continental Ltda.” (FANAPCO LTDA.), no cuenta con organigramas, flujogramas, manual de funciones, políticas y normativas, repercutiendo los mismos en la mala administración, baja productividad, duplicidad de funciones, los cuales no permiten el crecimiento de manera sostenible de la empresa.

3.2 Objetivos del trabajo dirigido

3.2.1. Objetivo General

Analizar la situación actual de la empresa, buscando una adecuada administración de los procesos y mecanismos eficientes de evaluación, que consigan identificar con facilidad los riesgos potenciales por medio del sistema de control, teniendo como finalidad la implantación y elaboración de medidas de control interno, que permita mejorar expandir la eficiencia y eficacia de la empresa.

3.2.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar las principales técnicas, métodos y procedimientos para implementar el sistema de control interno.
- Crear conciencia sobre la importancia del sistema de control interno.
- Examinar y evaluar los procesos para establecer el grado de efectividad y eficiencia con la que son ejecutadas las actividades administrativas y operativas.
- Detectar y corregir errores y deficiencias que se manifiestan.

- Ordenar y distribuir la carga laboral para facilitar la ejecución de funciones y actividades.
- Proponer el mejoramiento continuo de las actividades administrativas.
- Presentar conclusiones y sugerir recomendaciones de la preservación, mejoras y modificaciones de procesos y sistemas con que cuenta la empresa.

3.3. Justificación y viabilidad

3.3.1. Justificación Institucional

La Implantación y elaboración de control interno en la Fábrica Nacional de Pinturas Continental (FANAPCO LTDA.) permite determinar si las acciones seguidas estaban conduciendo al objetivo propuesto mediante datos obtenidos suficientes y confiables. Estos procedimientos sirvieron de base para determinar funciones, políticas, normativas, organigramas flujogramas, etc., que ayudará a todo el personal responsable de cada área de tal manera que les permite tomar decisiones certeras, para modificar, mejorar o mantener el desarrollo de la empresa en forma eficiente y efectiva.

3.3.2 Justificación teórica

A través del presente trabajo dirigido, se busca la aplicación práctica de la teoría que permita reflejar la importancia de contar con un Sistema de Control Interno, que refleje la eficiencia dentro de la empresa "FANAPCO LTDA" para preveer instrumentos que permitan una mejor administración de esta manera evitar la duplicidad de funciones, simplificar y dinamizar su funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia económica. El crecimiento y expansión de las diferentes empresas, hace que se tornen incontrolables solo por el personal responsable o el propietario del

mismo, e incluso ya es difícil revisar, supervisar e inspeccionar de carácter particular y general.

Por tanto la mayoría de las áreas, departamentos, secciones, funciones y/o procedimientos sean comerciales, de servicio, lucrativos, grandes, pequeñas, gubernamentales, o no, deben contar con procedimientos, métodos, técnicas y prácticas, que les permita evaluar y evidenciar las operaciones que realizan, ya de esta manera tener una seguridad razonable de:

- La eficacia y eficiencia con la que se ejecutan las operaciones, medir la efectividad de los mismos y ver la posibilidad de alcanzar la excelencia.
- Que la información emitida sea confiable, oportuna suficiente y periódica.
- Que se cumplan en gran medida las funciones, políticas, normas, etc., establecidos por la empresa o Institución como por el Estado.

Todo esto con la finalidad de que los objetivos se cumplan, de que la misión de la institución se alcance y que la visión persista y se difunda por todas las personas que están relacionadas con la empresa en cuestión.

Al inicio la empresa “FANAPCO LTDA.”, era manejada directamente por sus socios, ha medida de su progresivo crecimiento, se vio en la necesidad de mejorar e implementar medidas de control interno, para un adecuado funcionamiento de la misma, acorde a la magnitud de sus operaciones.

3.3.3. Justificación metodológica

Una de las actividades que actualmente cobra atención e importancia dentro de la profesión es la Auditoria Operativa, hoy más que nunca

las empresas están demandando y enfocando con mayor necesidad los mecanismos que garanticen operaciones y servicios de calidad, prevención de errores e irregularidades, que les permita ser efectivos, eficientes, sobre todo ser competitivos y así alcanzar la excelencia.

Lo que requieren ya no son simples informes que les digan si las actividades que están llevando a cabo son correctas o no, sino necesitan saber donde están fallando, cómo pueden superarlas y mejorarlas.

Sin embargo todo sistema de control Interno debe justificar su diseño y funcionamiento dentro la institución donde se ha desarrollado e implementado.

Para la realización del presente trabajo, se utilizaron distintos métodos y técnicas, como instrumentos que permitieron identificar y constatar las necesidades de la empresa FANAPCO LTDA.

Los procedimientos más utilizados para documentar adecuadamente la evaluación del sistema de control interno son los siguientes:

- Método de cuestionario de Control Interno
- Método Descriptivo
- Método Inductivo
- Método Deductivo
- Método de “Flowcharts” o flujogramas

Los instrumentos de recolección de información son:

- Entrevistas
- Oculares
- Escritas

3.3.4. Justificación práctica

La Fábrica Nacional de Pinturas Continental (FANAPCO LTDA.), adopta la modalidad de contar con personal de apoyo en diferentes ramas profesionales a través de convenios con la universidad y centros de enseñanza superior, adoptando modalidades de pasantías y trabajos dirigidos en diferentes áreas.

A tal efecto, el presente trabajo estará enfocado a la Implantación y Elaboración de Control Interno, que sea un instrumento que permita reordenar la institución en forma efectiva y práctica, que beneficie al personal y ayude a los responsables en la toma de decisiones.

3.3.5. Viabilidad de la Investigación

La investigación del presente trabajo dirigido fue factible porque se contó con la disponibilidad de los recursos financieros, humanos y materiales, los mismo que determinaron los alcances de la investigación.

3.3.6. Consecuencias de la Investigación

Permitirá mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa, a través de una adecuada administración de los recursos materiales, financiera y humana, buscando la sostenibilidad y calidad del mismo.

3.4. Riesgo

El riesgo puede perjudicar a la contribución de los objetos de la entidad, cuando esta se materializa pone en seria dificultad a la empresa. Los mismos pueden ser los siguientes:

- Duplicidad de funciones
- Tiempos perdidos
- Desorden
- Falta de control

- Abuso de confianza
- Fuga de efectivo
- Perdidas en inventario
- Pérdida de información y documentación
- Información financiera incompleta
- Costos elevados, etc.

Repercutiendo las mismas en la toma de decisiones incorrectas e improvisadas.

Todas estas observaciones fueron transmitidas a la máxima autoridad de la empresa, llegando a la conclusión que para mejorar la actual situación de la misma, era necesario y urgente el mejoramiento e implementación de medidas de control interno.

3.4.1 Componentes del riesgo en auditoria

a) Riesgo Inherente

Se origina por naturaleza propia de un tipo de operación independiente de la efectividad del control interno correspondiente.

b) Riesgo de Control

Es el riesgo en el que el sistema de control interno, no es capaz de evitar o detectar errores oportunamente y de una importancia relevante.

c) Riesgo de Detección

Los errores importantes, individualmente o en conjunto no se han detectado mediante la aplicación de pruebas sustantivas.

El riesgo inherente y el de control, existen independientemente de la auditoria, el auditor lo que hace es evaluarlo, y se diferencia del riesgo de detección en que el auditor solo puede estimarlos pero no controlarlos.

La evaluación lo que permite es dar a conocerlos, pero no reducirlos ni modificarlos.

Puede variar la naturaleza de la oportunidad ampliando las pruebas sustantivas, de esto se reduce que el riesgo de detección es proporcionalmente directo a las técnicas y procedimientos que el auditor aplique.

3.5. Límites y alcances del trabajo dirigido

a) Delimitación geográfica

La investigación se realizó en la planta industrial y oficinas de la Fábrica Nacional de Pinturas Continental (FANAPCO LTDA.), se encuentra ubicada en la ciudad de El Alto en la Avenida Tihuanacu # 100 , ocupando una superficie aproximada de 1300 m².

Continental se encuentra en la parte sur del centro mismo de la Ciudad de El Alto en la Zona Santiago primero, la infraestructura desde su inicio en actividad industrial hasta la actualidad no ha sufrido modificaciones notables.

b) Delimitación temporal

El tiempo que se utilizó en la investigación fue aproximadamente de seis meses calendario durante las gestiones 2006-2007, tomando en cuenta los posibles imprevistos de orden técnico.

c) Delimitación demográfica

La población objeto de estudio fueron los directivos y el personal técnico de la empresa.

d) Área temática

El estudio se enmarca dentro de la auditoría operativa; instrumento de evaluación integral de las empresas.

4. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

En el diagnóstico de la situación de la empresa, se tomó en cuenta las principales variables de incidencia.

Producto que comercializa la empresa

La empresa “Fábrica Nacional de Pinturas Continental” FANAPCO LTDA., se dedica a la producción, transformación y comercialización de pinturas (proceso productivo), como su principal producto. Asimismo, produce y comercializa tizas escolares, tizabol, tiza pintura, pegamentos y pigmentos para pintura como productos complementarios.

Asimismo la empresa cuenta con recursos humanos calificados que transforma los insumos en materia prima, procesa el producto final y lo comercializa.

Estructura organizacional

Actualmente la empresa ya cuenta con un organigrama, como resultado del trabajo realizado. Ver Anexo No. 2.

4.1. Análisis y resultados del trabajo

Lo primordial fue establecer el mejoramiento e implementación de medidas de control interno para la empresa FANAPCO LTDA., a fin de identificar y eliminar deficiencias e irregularidades, cualquiera sea el área examinada dentro de esta institución. Ello implica dotar de instrumentos, métodos, técnicas y pruebas de evaluación de la eficacia y eficiencia con la que se esta desarrollando la empresa.

Por tanto las actividades estarán orientadas a:

- a) Realizar un relevamiento de información y documentación veraz de las diferentes áreas que integran la empresa.

- b) Realizar un diagnóstico de factores a evaluar a efecto de determinar que es satisfactorio o no, de acuerdo con prácticas correctas establecidas, principios básicos, etc.
- c) Descubrir irregularidades, desperdicios, fugas de efecto, de información y de documentación, el uso de políticas inadecuadas y la falta total de ellas.
- d) Localizar problemas, los cuales pueden ser consecuencia de una duplicidad de funciones, falta de coordinación, agrupación deficiente de responsabilidades, supervisión ineficaz, trabajo innecesario, falta de personal, etc.

Es muy importante recalcar que es nuestro deber como auditores, explorar y decidir que problema exige una pronta atención y el camino que se debe seguir para encontrar una solución adecuada.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. Concepciones básicas sobre el sistema de control

5.1.1. Concepto de control

Es un conjunto de medidas tendientes a determinar la veracidad de las afirmaciones a la normalidad y/o regularidad de los actos que realizan otros individuos o sistemas de procesamiento de información (CEPEDA, G.A. 1.995).

La idea general que se tiene del control es que esta forma parte de la teoría de la administración definiendo a este como el manejo o gobierno de hechos, casos y dirección de individuos.

5.1.2. Concepto de Control Interno

En un sentido amplio el control interno se puede definir, según el informe COSO, como: “un proceso ejecutado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto dentro de las siguientes categorías:

- Salvaguardar los activos fijos

- Promover la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera y gerencial en forma confiable y oportuna
- Adecuada a las políticas de la empresa
- Cumplimiento de las normas y leyes que sean aplicables

La falta de un sistema de control produce deficiencias.

Un análisis de esta definición, tal como señala el informe COSO, nos revela ciertos conceptos fundamentales:

El **control interno** es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los efectuando por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñados con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos. Un sistema de control interno eficaz, esta íntimamente ligado al éxito de los programas de calidad, impulsados por la empresa. Al decir que el proceso nos referimos a que un medios para alcanzar un fin y no un fin en si mismo.

El **control interno** es llevado a cabo por personas, que se encargan de establecer objetivos y establecer los mecanismos de control de las operaciones. No se trata de solamente emitir, preparar y divulgar el control interno mediante manuales de políticas e impresos, sino de personas a quienes se debe comprometer con sus acciones en cada nivel de la organización.

El **control interno** solo puede aportar *un grado de seguridad razonable*, no una seguridad total, debido a as limitaciones propias de toda función, a la relación costo – beneficio, errores u omisiones debido a fallas humanas y a la posibilidad de actos de conclusión que puedan cometer funcionarios de la empresa.

El **control interno** esta implementado para facilitar el cumplimiento de los *objetivos* diseñados en la misión de la empresa. Estos objetos pueden ser de toda la empresa o de una actividad específica (Centellas España, Rubén, 1ra. Edición).

Pero como una definición mas amplia podemos decir que el **control interno**, es u importante esencial de toda empresa, formando parte de ese conjunto de subsistemas ineludibles que hacen posible el funcionamiento de toda empresa.

Como bien sabemos que una empresa es un sistema conformado por subsistemas como ser el sistema de información, sistema de control interno, sistema de presupuestos, sistema financiero, sistema de recursos humanos, etc.

Según la comisión de normas de control interno de la organización internacional de entidades de fiscalizadoras superiores (INTOSAI), el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otra medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar al patrimonio de perdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar a las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.

- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y representados a través de informes oportunos.

Para la alta dirección, es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquellas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento.

Por consiguiente, siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea e eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y forman una visión amplia del control interno: la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

5.1.3. Concepto de Sistema de Control Interno

Un sistema de control interno comprende una serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la administración activa para proporcionar una seguridad razonable entorno a la consecución de los objetivos de la organización (CEPEDA G.A. 1995).

En la perspectiva de los elementos anteriores, podemos definir al sistema de Control Interno de la siguiente manera:

“El sistema de control interno es un conjunto de políticas y procedimientos establecidos en una empresa, cuyo proceso es

efectuado por personal de la misma (tanto directorio, ejecutivos como operarios) diseñado para conseguir unos objetivos específicos relacionados a la información fiable, operaciones efectivas, cumplimiento de objetivos y normas, utilización eficiente de recursos y adhesión del personal a políticas, objetivos, misión y visión de la empresa”.

La definición es amplia y cubre todas las características de control de una empresa, lo que permitirá contar con una base para centrarnos en el objetivo específico del trabajo en cuestión. La amplia difusión y requerimiento del estudio del control interno a logrado alcanzar un nivel de uniformidad en la comprensión y utilización de la terminología y procedimientos aplicados para su examen, con lo que se pretende proporcionar un punto de partida para la evaluación de los sistemas de control por parte de las propias empresas, pertenecientes a cualquier tipo de rubro.

Se describe a continuación cada uno de los componentes mencionados en la anterior definición.

Al decir que el control interno es un proceso efectuado por todo el personal de la empresa, queremos decir, que el control interno es y debe ser ejecutado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una empresa; diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable y no absoluta en cuanto a la consecución de objetivos, básicamente dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de las información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicadas

El control interno **es un proceso**, debido a que es un medio utilizado para conseguir un fin, no un fin en si mismo. Control interno no

constituye un acontecimiento o circunstancia aislada, sino una serie de acciones, pasos que se extienden por todas las actividades y partes de una empresa. Es parte de los muchos procesos que llevan a cabo la instituciones y se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión, no obstante algunas personas lo ven como un elemento añadido a las actividades con una carga impuesta por organismos regulares o por altos ejecutivos, olvidando desde los controles internos son mas efectivos cuando se incorporan a la infraestructura de una entidad formando parte de su esencia.

El control interno lo llevan a cabo las personas, debido a que estas conforman la organización, ejecutan y dan vida a los manuales, normativas, políticas y otros documentos propios de la institución. El control interno es realizado por los miembros de la organización mediante sus acciones y palabras, ellos establecen objetivos de la entidad e implementan los mecanismos de control.

Así mismo, el control interno afecta en gran medida la actuación de las personas, y también considera que las personas no siempre comprenden si lo hacen será a través de una comunicación y capacitación efectiva.

El control interno esta pensado para facilitar la consecución de los objetivos, al implementar un control de sistema interno se pretende alcanzar los objetivos en diferentes áreas de organización relacionadas unas con otras. Cada entidad tiene una misión, la cual determina sus objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos, los mismos que pueden establecer como conjunto o dirigirse a determinadas actividades. A tala efecto los objetivos que busca el control interno pueden clasificarse en tres categorías:

- Operacionales, referente a la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la empresa, junto a mecanismos de salvaguarda de activos fijos y la adhesión del personal de los objetivos y principios de la entidad.
- Información financiera, referente a la preparación y publicación de estados financieros fiables y oportunos
- Cumplimiento, referente al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y normas que le sean aplicables externamente y el cumplimiento de políticas y prácticas impuestas por la misma empresa.

Sin embargo podemos resumir diciendo que el control interno no es capaz de prevenir totalmente las opciones o dediciones equivocadas, acontecimientos externos adversos o negativos que eviten alcanzar las metas operativas y objetivos de la empresa.

Por lo que debemos tener siempre en cuenta que el sistema de control interno no es capaz de prevenir totalmente las opiniones y decisiones equivocadas, acontecimientos externos adversos o negativos que eviten alcanzar las metas operativas y objetivos de la empresa.

Por lo que debemos tener siempre en cuenta que el sistema de control interno solamente aporta un nivel razonable de que la dirección y, en su papel de supervisor, el consejo, están informados puntualmente del grado de avance en la consecución de tales objetivos.

5.2. Elementos teóricos útiles y operativos

5.2.1. Finalidad del Control Interno

La finalidad del control interno, es lograr el cumplimiento de las normas legales y su concordancia con los objetivos y metas propuestas.

5.2.2. Importancia del Control Interno

Se considera importante por los siguientes aspectos:

- Se aplica a todo nivel, contable y/o administrativo.
- Se lo utiliza por seguridad para corregir los errores oportunamente.
- Brinda los instrumentos, la estructura básica y las medidas necesarias para que la instrucción pueda lograr la consecución de proyectos.

5.2.3. Utilidad del Control Interno

El control interno es bastante útil ya que nos permite prevenir hechos irregulares por medio de la ejecución de tres tipos de Operaciones:

- Operaciones para asegurar la veracidad de la información.
- Operaciones para asegurar la integridad de la información.
- Operaciones para asegurar la corrección de la información.

5.2.4. Objetivos del control interno

Los objetivos del control interno son:

- Salvaguardar los bienes de la integridad. promover la eficiencia, eficacia y economía operacional, disminuyendo la posibilidad de cometer errores, irregularidades o detectándolos oportuna y automáticamente.
- Contribuir a la obtención de información correcta, segura y oportuna.
- Verificar la adhesión de la administración a las políticas establecidas por la dirección.

5.2.5. Componentes del Control Interno

Todo sistema de control interno esta compuesto por 5 elementos relacionados entre si, derivados del estilo de dirección de la empresa e integrados en el proceso de gestión, estos componentes son fundamentales e interdependientes debido a que si uno de estos falla

tiende a afectar directamente a los otros componentes y en si a toda la empresa, por lo que es imprescindible conocer, estar alertas y dispuestos a enfrentar cualquier cambio en estos elementos que hacen el control interno. Estos componentes son:

- El entorno de control o ambiente de control
- La evaluación de riesgos o riesgo de control
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

a) El ambiente de control o entorno de control

Influencia a la empresa en su conjunto. Esta influencia se refleja de manera significativa en los objetos empresariales, en la evolución de riesgos, en las actividades de control y en el sistema de información general y supervisión. Una tendencia actual en las estructuras organizativas es delegar autoridad hacia todos los niveles de la empresa. El desafío es cuanto delegar.

El ambiente de control es uno de los componentes fundamentales del sistema de control interno, relacionado con todo el accionar dentro y fuera de toda la empresa, constituye también un factor fundamental de proyección de imagen institucional y la importancia de dicha empresa hacia la sociedad.

Por lo que es necesario considerar que el núcleo de un negocio es su personal, los atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos, la profesionalidad y sobre todo el entorno en el que trabaja influyen en la buena marcha de una empresa.

Sabemos que los empleados son el motor que impulsan a la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo accionar, por lo que es fundamental todas las empresas tornen sus esfuerzos en contratar y retener al personal idóneo y más satisfecho dentro su empresa.

Debemos tener siempre en mente que la alta dirección, empezando por la dirección general y ejecutiva, desempeña un papel clave a la hora de determinar la cultura corporativa. Normalmente la dirección general es la figura dominante de la organización y a menudo de la pauta ética de la misma, constituyéndose en más de un ejemplo una guía de acción y comportamiento dentro la empresa en las actividades y relaciones con los demás.

Los aspectos mas importantes al establecer la estructura organizativa son: la defeción de áreas clave de la autoridad y responsabilidad esta diseñada para fomentar la iniciativa individual dentro de limites, ya que dar autoridad significa entregar el control central sobre determinadas decisiones empresariales a los niveles inferiores de la empresa, a personas que están mas cerca de las operaciones diarias, las practicas de reclutamiento que influyen entrevistas formales y detalladas,

Presentación informática e indagaciones sobre antecedentes, cultura y estilo operativo de la entidad, transmiten el mensaje de que la entidad esta comprometida con sus empleada con sus empleados.

“Es importante reconocer el efecto que puede tener el ambiente o entorno de control sobre los demás componentes de un sistema de control interno. Un entorno de control eficaz podría tener consecuencias graves, pudiendo generar una perdida financiera, una perdida de imagen o un fracaso empresarial...” (Informe COSO, Cap. 2, pag.37).

Los principales factores del ambiente de control son:

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

- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento,

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

b) La Evaluación de riesgos o riesgo de Control

Consiste en que toda actividad empresarial implica un riesgo. Es responsabilidad de los ejecutivos determinar el nivel de riesgo que se considerara aceptable para la empresa y tratar de mantenerlo dentro de los límites aceptables. Los riesgos detectados deben ser objeto de evaluación con el propósito de establecer su importancia, y frecuencia las acciones que se deben aplicar o adoptar para reducir su impacto en las operaciones de la empresa. Es muy importante que la empresa conozca y aborde los riesgos con los que se enfrenta. Por lo que es necesario fijar objetivos integrados en las actividades de ventas, producción, comercialización, finanzas, servicios, etc., para que la organización funcione de forma coordinada. Igualmente debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

Los riesgos asechan todo tipo de organizaciones y afectar la habilidad para competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva, así como la calidad global de sus productos, servicios y empleados. Debemos tener siempre en cuenta que no existe ninguna forma practica de deducir el riesgo a cero debido a que este es inherente a los negocios, en parte innegable de la empresa, en este punto también es imprescindible la participación de la dirección debido a que esta debe determinar cual es el nivel de riesgo que se considera aceptable y esforzarse para mantenerlo dentro de los limites marcados.

Un elemento relacionado al riesgo es el establecimiento de objetivos, lo que permite a la dirección identificar los criterios para medir el rendimiento, poniendo especial énfasis en factores críticos de éxito tomando en cuenta las diferentes categorías de objetivos que se pueden establecer como:

- Objetivos relacionados con las operaciones
- Objetivos relacionados con la información financiera
- Objetivos relacionados al cumplimiento.

En caso de que los objetivos no se ajusten a las practicas desarrolladas por la empresa, la dirección debe considerar las interrelaciones que deben existir entre los objetivos de diferentes departamentos o sectores para que fusionados conformen el objetivo general de la empresa. Los objetivos relativos a actividades deben ser claros, es decir, fácilmente comprensibles para los individuos responsables de su ejecución y aunque no se puede garantizar el éxito total, la dirección debe tener la seguridad razonable de que se advertía el peligro que existía para la consecución de estos objetivos.

Lo que es importante es que la dirección analice cuidadosamente los factores que pueden contribuir a aumentar los riesgos tales como; el incumplimiento de objetivos en el pasado, la calidad del personal, los cambios que repercuten en la empresa, competidores, normas de personal, la dispersión de actividades.

Es necesario contar con mecanismos efectivos de evaluación del riesgo para prever cambios que puede afectar el buen funcionamiento de la empresa y ayudar a evitar posibles problemas, ya que cuanto mas rápida se la detección de los cambios que conllevan riesgos u oportunidades, mayor será a posibilidad de que puedan tomarse medidas para abordarlos eficazmente.

Existen circunstancias que puedan merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- Cambios en el entorno
- Definición de la política institucional
- Reorganización o reestructuraciones internas
- Ingreso de empleos nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento
- Nuevos productos, actividades o funciones

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los demás significativos a través de sistema de alarma complementados con planes con un abordaje adecuado de las variaciones.

c) Actividades de control

Están referidas al conjunto de normas, políticas, procedimientos, métodos y practicas, tendentes a asegurar que las decisiones de los ejecutivos se cumplan, y a la adopción de medidas necesarias orientadas primordialmente hacia la prevención y neutralización de

los riesgos que puedan poner en peligro la consecución de los objetivos.

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

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos a su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:
 - Preventivo / correctivos
 - Manuales/ autorizados o informáticos
 - Gerenciales o directivos

Por lo tanto se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable que se llevara a cabo de forma eficaz las acciones, funciones y operaciones consideradas necesarias para afrontar o eliminar los riesgos.

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

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades,
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinentes: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.

- Controles físicos patrimoniales, arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso de los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de identificadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues estas desempeñan un papel fundamental en la gestión destacándose al respecto es centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad el acceso de los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

d) Información y comunicación

Todas las empresas precisan contar con un sistema de información gerencial que permita obtener información oportuna y confiable relacionada con las actividades que ejecutan y de los acontecimientos en torno empresarial. Esta información esta referida a la magnitud del problema y al deseo de incrementar los beneficios, minimizar y/o reducir los riesgos. De manera reducida podemos definirla como el conjunto de efectos que interactúan entre si dentro de un esquema de orden para permitir la toma de decisiones.

La comunicación es inherente a los sistemas de información, en efecto, la empresa debe establecer canales adecuados para que la comunicación del personal, llegue a los ejecutivos.

Si no existen líneas de comunicación abiertas esta quedara bloqueada. De esta manera se puede deducir que las actividades ya antes mencionadas están rodeadas de sistemas de información y comunicación que permiten que el personal de la identidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y

controlar sus operaciones. La gestión de la empresa, el control y el proceso hacia los objetivos conllevan a que la información sea imprescindible en todas las áreas y niveles de la empresa.

Es imprescindible mantener la información acorde con las necesidades de la empresa, al actuar en un entorno de cambios constantes, los sistemas de información deben adaptarse para dar soporte a nuevos objetivos de la entidad, distinguiéndose claramente entre los indicadores de alerta (informes extraordinarios) y la información contable cotidiana, ambas son importantes ya que la información cotidiana, utilizada correctamente, también da señales de advertencia, sin embargo los sistemas de información no solo debe identificar y recoger información necesaria sino que su función es precisar dicha información y comunicarla en un plazo de forma que resulte útil para el control de actividades de la empresa.

Los informes deben ofrecer suficientes datos relevantes para su control eficaz, en vista que se afecta a la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar actividades, la cantidad de esta información se reflejara en ciertas cualidades que son:

- Deben contener la información toda la información necesaria (contenido).
- Se debe presentar en el tiempo adecuado. (Oportuno).
- La información debe ser la más reciente (Actualidad).
- Los datos deben ser correctos (Exactitud).
- La información de debe obtenerse fácilmente. (accesibilidad).

Podemos clasificar la comunicación que fluye en una empresa en dos tipos: interna y externa. Tanto la comunicación interna como externa necesitan líneas de comunicación regulares e independientes que

actúen como mecanismos de seguridad en el caso de que las líneas normales hayan dejado de funcionar, no obstante se debe y puede establecer un equilibrio entre el nivel ejecutivo y operativo debido a que es importante que la dirección comunique los mensajes correspondientes y cree mecanismos adecuados para efectiva comunicación ascendente.

Cuanto mas fluida es la comunicación se podrá actuar eficazmente al cumplir con las operaciones y responsabilidades de supervisión, tornándose mas sencillo plantear soluciones al problema que hayan producido y sobre todo será mas fácil la prevención de estos. En la comunicación externa participan activamente terceros ajenos a la empresa, aquellas personas externas podrán aportar información sobre el diseño, calidad de productos y servicios permitiendo que la empresa responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los clientes.

Una entidad con una historia basada en la integridad en una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

e) Supervisión

El sistema de control interno implementado en la empresa debe ser evaluado periódicamente con el propósito de establecer su vigencia y correcta aplicación, por cuanto al tiempo puede haber ido permitiendo su eficacia o dejar de aplicarse. Las causas de la perdida de eficacia pueden ser la rutina, cambios en el personal inadecuada información escaso nivel de supervisión, restricciones en tiempo y costo, presiones internas, etc. (Centellas España, Rubén 1ra. Edición).

Por lo tanto es muy importante introducir las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno de esta forma, el sistema de

control interno puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.

Por lo cual, el control interno no es un proceso de serie, en el que un componente influye exclusivamente en el siguiente sino un proceso imperativo multidireccional, en el que prácticamente cualquier componente puede influir de un hecho influye en otro. Se debe tomar muy en cuenta que los sistemas de control interno no son, ni deben ser iguales en todos los casos, las empresas su naturaleza y complejidad y sus necesidades de control interno varían mucho, incluso dentro de la misma entidad con diferentes programas o unidades de acción dependiendo del sector en el que operen, su tamaño, su cultura o su filosofía de gestión.

Sabemos que todo cambia, por lo que el sistema de control interno evoluciona con el tiempo, los procedimientos pueden perder eficacia o dejar de aplicarse, quedando como responsabilidad de la empresa determinar las diferentes causas de dichos cambios, para mantener actualizado el sistema de control interno, sea con modificaciones, replanteos, mejoras con nuevos diseños de actividades, y procedimientos de control.

En este sentido la supervisión es fundamental debido a que asegura que el sistema de control interno continua funcionando adecuadamente, el proceso de supervisión comprende la evaluación por empleados de un nivel adecuado, determinando la manera en que se ha diseñado los controles, su funcionamiento y la manera en que se adoptan las medidas necesarias para alcanzar objetivo este proceso se puede efectivizar a través de actividades continuadas o evaluaciones puntuales.

La supervisión con actividades continuadas; consiste en un seguimiento de la eficacia de un control interno en el desarrollo

normal de la empresa, que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generar respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevivientes, mientras que a las supervisiones puntuales corresponden las siguientes consideraciones:

- a) su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que estos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplica los controles y los resultados de la supervisión continuada.
- b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (auto evaluación), la auditoria interna (incluidas en el planteamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.
- c) Constituyen así todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables.

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

- d) Responden a una determinada metodología con técnicas y herramientas para medir la eficiencia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos
- e) El nivel de documentación de los controles varían según la dimensión y complejidad.

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

La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

f) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

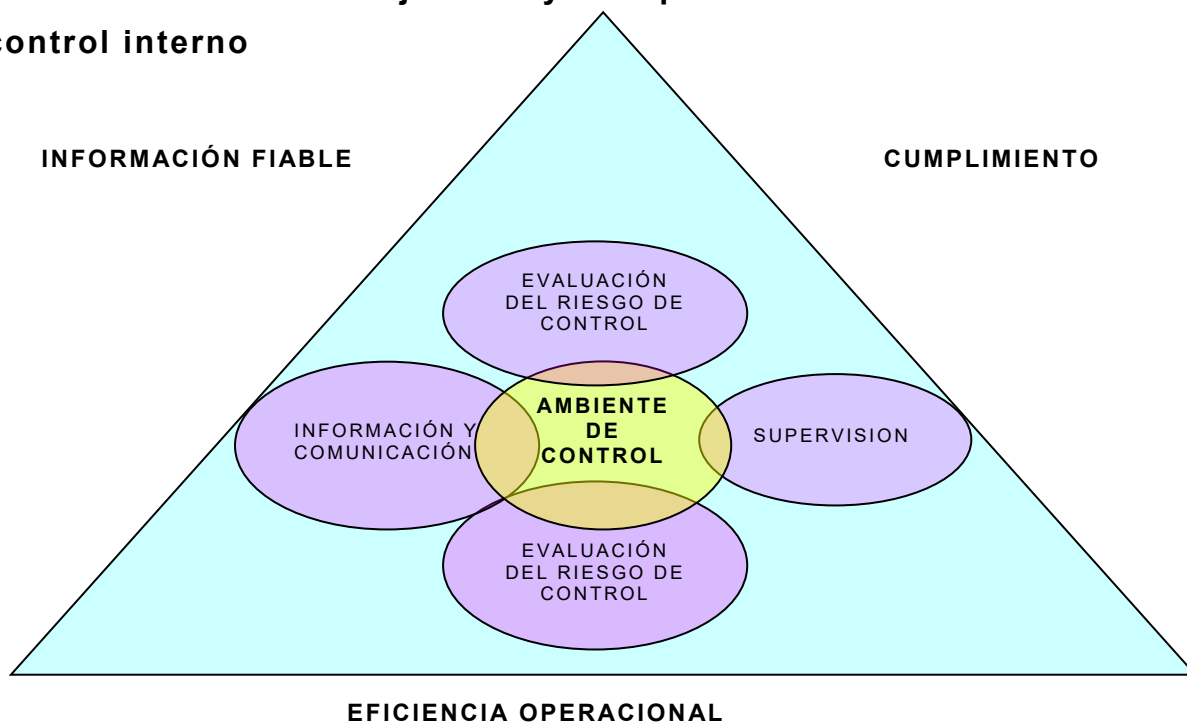
- El alcance de la evaluación
- Las cautividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte
- Seguimiento para que se adopte las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas y ajuste correspondientes según el impacto de las diferencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

5.2.6. Relación entre los objetivos y los componentes del control interno.

Existe en relación directa entre los objetivos, que es lo la entidad se esfuerza por conseguir, los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos.

5.2.7. Relación entre objetivos y componentes del sistema de control interno



En vista que el control interno es un proceso, se puede realizar evaluaciones en cualquier momento y etapa, cuyo resultado se traduce en la eficacia o no del mismo. La determinación de que un sistema de control interno es eficaz y no es de carácter subjetivo que resulta del análisis del correcto funcionamiento de los cinco componentes, estos proporcionarían un grado de seguridad razonable de que una o más categorías de objetivos establecidos van a cumplirse ya que los componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz o no.

Los cinco criterios deben cumplirse, esto no significa que cada componente deba funcionar de forma idéntica ni al mismo nivel en otras empresas, pueda existir una cierta compensación entre los distintos componentes. Considerando además que los controles son complementarios, cada uno surte un efecto limitado, que fusionándose pueden ser satisfactorios en su conjunto, por lo que se debe tomar en cuenta:

- Que el control interno forma parte del proceso de gestión, el control interno se analiza en el contexto de las acciones que la dirección desarrolla a la hora de gestionar su negocio. Sin embargo no todos los actos de dirección constituyen elementos de control interno, así por ejemplo el establecimiento de objetivos es previo al control interno
- Los aspectos analizados de control interno son aplicables a cualquier entidad
- La descripción de cada componente contiene en si mismo parámetros de evaluación, demostrando factores que puedan tenerse en cuenta al momento de evaluar cualquiera de los componentes de control interno.

5.2.8. Clasificación de los Controles

De acuerdo con quien lo realiza:

- Externo
- Interno

De acuerdo con su naturaleza:

- De legalidad
- De conveniencia
- De gestión
- De resultados

De acuerdo con el momento en que se realiza:

- Previo
- Posterior
- Perceptivo

De acuerdo con su magnitud

- Total
- Selectivo (CEPEDA, G.A. 1995).

5.2.9. Fundamentos de un Sistema de Control Interno

Las normas técnicas de un sistema de control interno se fundamentan en:

1. Los Principios Básicos de Control Interno

Son los postulados que informan los métodos, procedimientos y práctica que permiten organizarlo y desarrollarlo.

2. Régimen Jurídico

Esta constituido por las leyes y reglamentos referidos al control.

3. Los Principios de Administración

Son aquellos postulados que informan el proceso integral de administración de las entidades, en lo referente al planteamiento, organización, dirección y control.

El sistema de control interno debe promover el esfuerzo de los miembros de la organización a todos los niveles, con miras al cumplimiento de estos objetivos, cuya consecución llevara mediante un resultado sinérgico al logro de las ideas rectoras de la institución a saber, su misión, su visión y sus valores claves. Asimismo, debe señalar a las actuaciones impropias que eventualmente se presenten, incluyendo al efecto métodos para detectar si las medidas y los mecanismos de control adolecen de alguna debilidad o han sido violados.

Esto permitirá que la administración disponga lo pertinente para fortalecer el sistema y para corregir actuaciones apartadas de los objetivos o contraproducentes para ellos, a raíz de esas eventuales infracciones (Vela Quiroga, G. Control Interno).

5.2.10. Evaluación del Sistema del Control Interno

Evaluar el sistema del control interno de una determinada empresa, área o unidad, consiste en comparar la situación real o potencial que

presenta los componentes del sistema de control interno (ambiente de control, riesgo, actividades de control, información y comunicación y supervisión) reflejados en sus objetivos (eficiencia, información y cumplimiento) en un momento determinado frente a parámetros definidos o no por la empresas (políticas, normativas, objetivo, criterios, etc.)

En base a esta evaluación surgirán algunos desfases o variaciones que serán objeto de análisis minucioso a través del desarrollo de hallazgos de auditoria con el fin de plantear correcciones, mejoras, cambios, diseños de nuevos procesos que deberán superar la situación adversa.

Para efectivizar cualquier tipo de evaluación se utilizan instrumentos y procedimientos previamente definidos mencionados mas adelante en el acápite denominado metodología de evaluación. En la parte práctica del presente trabajo se desarrollan las diferentes técnicas, teorías e instrumentos de evaluación inherentes al control interno que fueron diseñados por diferentes autores.

Un sistema de control interno bien diseñado ayuda a controlar el negocio, definiéndose el control interno como el plan organizacional y todas las medidas correspondientes adoptadas por una entidad para: para proteger activos con los que cuenta, asegurar registros exactos y confiables, fomentar la eficiencia operacional y estimular el cumplimiento de las políticas de la institución

Los controles internos incluyen controles administrativos y controles contables.

Los **controles administrativos** incluyen el plan de organización, los métodos y procedimientos que ayudan a los gerentes a lograr la eficiencia operacional y estimular el cumplimiento de políticas.

Podríamos decir que el objetivo principal de los controles administrativos es eliminar el desperdicio.

Los controles contables incluyen los métodos y procedimientos que protegen los activos, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros financieros. De estos elementos la protección de los activos es el más importante

Uno de los últimos estudios realizados sobre el control interno es el informe COSO, que surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes entorno a la temática referida.

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NACIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en EE.UU. en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS) el grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute Of Internal Auditors (IIA)
- Institute Management Accountants (IMA)

La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Librad. Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían ser utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de

todos los sectores involucrados, para ello se establecieron algunos conceptos que tienden a uniformar las actividades, resaltando la necesidad de que los administradores y altos directivos presenten especial atención al control interno concebido tal como el COSO lo define. Dichos conceptos básicos se describieron en los puntos anteriores denominado conceptos de control interno.

El objetivo fundamental de la creación y funcionamiento de sistema de control interno y principalmente su evaluación se fundamenta en que cada entidad tiene una misión la cual determina sus objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos.

5.2.11. Procedimientos para la evaluación del sistema de control interno

“Los procedimientos para realizar la evaluación son pasos detallados, específicos, pre-elaborados, contenidos y desarrollados en un programa de auditoría, es decir, un conjunto de procedimientos constituye un programa de auditoría, siendo la guía e instrumento fundamental para llevar a cabo el examen que corresponde sea en una empresa, área, unidad o departamento”.

Al mismo tiempo el programa de auditoría forma parte enunciativa del memorando de planificación del departamento de auditoría interna, el que contendrá todos los aspectos relevantes, acciones y recursos inherentes al alcance, oportunidad, naturaleza u objetivo de la evaluación a realizarse.

En este caso, la empresa no cuenta con el departamento de auditoría interna (UAI), de tal modo que la evaluación de este caso será de mi responsabilidad con previa autorización de la gerencia administrativa financiera.

La evaluación de un sistema de control interno constituye es si todo un proceso, aunque lo enfoque de técnicas varían, se debe mantener

disciplina y ciertos principios fundamentales que son concomitantes a la evaluación de un sistema de control interno. El evaluador deberá entender cada una de las actividades de la entidad y cada componente del sistema de control interno objeto de la evaluación, la tarea del evaluador consiste en averiguar el funcionamiento real del sistema considerado de muchas veces estos cambian, son obsoletos o son nuevos, estos y otros instrumentos el evaluador analizará el diseño del sistema del control interno, e nivel de eficacia y eficiencia de un funcionamiento proyectándolo a que cumpla con el objetivo para el cual se a adoptado dentro la empresa

La evaluación esta constituida por la supervisión diaria de personal, esta modalidad de evaluación proporciona la percepción de las personas directamente involucradas de las actividades de la empresa, al mismo tiempo existen personas externas que, de forma periódica, suministran información del funcionamiento del sistema de control interno, siendo estos: clientes, proveedores, contratistas y otros que mantienen relación con la empresa.

Los resultados de las pruebas realizadas serán comparados con estándares para determinar si el sistema ofrece una seguridad razonable con respecto a los objetivos establecidos. Una vez culminado el proceso de evaluación, se deben comunicar las deficiencias que afectan la consecución de objetivos a personas que pueden tomar medidas necesarias y oportunas, en este caso la alta dirección de "FANAPCO Ltda."

6. Aspectos metodológicos y técnicas de aplicación

El método es el arte de elaborar un cierto orden lógico de pensamientos y acciones que parten de ciertos datos, conceptos y/o tendencias sobre una determinada realidad social, que en el proceso de investigación utiliza herramientas intermedias como son los

indicadores y de las técnicas con las cuales se obtienen nuevos datos, conceptos, y tendencias que actualizan el conocimiento que se tiene sobre el problema en cuestión.

6.1. Metodología utilizada

La estrategia de investigación del presente trabajo dirigido se basó en el estudio de carácter *no experimental de orden transversal*. Donde es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir observamos los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. Recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un solo momento.

En la perspectiva de los fundamentos metodológicos descritos, en el presente trabajo de investigación se analizó la situación de la empresa, buscando una adecuada administración de los procesos y mecanismos eficientes de evaluación, que consigan identificar con facilidad los riesgos potenciales por medio del sistema de control, que permita mejorar la eficiencia y la eficacia de la empresa.

Para el logro de los objetivos de la investigación fueron importantes la combinación y aplicación de los siguientes métodos:

a) Método Descriptivo

Este método se basa en la explicación detallada de las características del sistema que se está evaluando, describiendo procedimientos, registros, formularios, archivos, empleados y unidades que intervienen en el sistema. Presenta el inconveniente de que muchas personas no tienen habilidad para expresar sus ideas por escrito en forma clara, concisa y sintética lo que trae como consecuencia que algunas debilidades en el control no queden expresadas en la descripción.

b) Método de Cuestionario de Control Interno

Consiste en una encuesta sistemática, presentada bajo la forma de pregunta referida a aspectos básicos del sistema, y en la que, por lo general, una respuesta negativa evidencia una ausencia o deficiencia de los controles, este método ayuda asegurar que todos los puntos básicos de control sean considerados (Centellas España, Rubén. 1ra. Edición).

c) Método Inductivo

Proceso de conocimiento que se inicia por la observación de los fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada, la inducción ante todo una forma de raciocinio o argumentación. La inducción permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación tomando como referencia premisas verdaderas (Mendez A, Carlos. 1990).

d) Método Deductivo

Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.

Esto es que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar situaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general (Mendez A, Carlos. 1990).

e) Método de “Flowcharts” o Flujogramas

Es un método que trata de simplificar la tarea de descripción de los procedimientos y técnicas mediante el uso de graficas y movimiento, también llamadas flujogramas o diagramas de flujo. Este es una representación gráfica simbólica de un sistema o serie de procedimientos mostrada cada una de ellos de forma

secuencial, mostrando una forma clara del sistema, la naturaleza y secuencia de los procedimientos, división de responsabilidades, fuentes de distribución y tipos.

Además y a través de los flujogramas es posible mostrar la separación de deberes y autorizaciones, aprobaciones y verificaciones internas que tienen lugar dentro de un sistema (Centellas España, Rubén. 1ra. Edición).

Las ventajas de este método son:

- Identificar la existencia o ausencia de controles, por la descripción de cada uno de los procesos en forma individual.
- Permite apreciar de manera global y panorámica los distintos procedimientos que se aplican y permiten el análisis de los procedimientos y métodos vigentes.
- Permite identificar desviaciones en los procedimientos diseñados.
- Simplifica los procesos por medio de símbolos que se convierten en un lenguaje sencillo y fácil de interpretar.
- Facilita la presentación de recomendaciones para superar las desviaciones.

La simbología que se utiliza permite evidenciar el origen, proceso y destino de los componentes implementados por el sistema de control interno.

Para su realización se debe aplicar la técnica de la entrevista en razón de que permite obtener información y conocimiento de los sistemas con que opera la empresa.

Estos métodos son los más utilizados para documentar adecuadamente la evaluación del sistema de control interno de la

empresa y a la vez que puede servir para dejar constancia de haber efectuado tal evaluación.

6.2. Técnicas utilizadas

Para el logro de los objetivos del trabajo dirigido se recurrió a las siguientes fuentes con sus respectivos instrumentos de recolección de información:

6.2.1. Recolección de la información primaria

Son las que obtienen los datos recurriendo directamente a los involucrados, es decir a los primeros suministradores de lo que se debe investigar, sin que se interponga ninguna mediación entre el investigador y el fenómeno de estudio.

a) Técnica de Entrevistas

Fue importante la aplicación de **entrevistas** administradas de forma directa a los funcionarios de la empresa, quienes se constituyen en informantes claves; previamente estructuradas a través de un cuestionario único.

Asimismo, se obtuvo la información de las variables, con la aplicación de **encuestas**, a través de un formulario con preguntas predefinidas.

b) Técnicas de Oculares

También fue importante la **observación** de los fenómenos que se suscitaron en la empresa, a través de una verificación ocular de determinadas operaciones, procesos, etc. Asimismo se utilizó el rastreo para dar seguimiento al proceso de la operación de manera progresiva, con la correspondiente autorización para ejecutarlas.

c) Técnicas Escritas

Finalmente, fue importante el **análisis**, que consistió en la separación de los elementos o partes importantes de la operación, actividad, transacción, proceso productivo o informe con el propósito de establecer su propiedad o conformidad con referencia a los criterios de orden, técnico o práctico.

Consecuentemente, se realizó la confirmación que permitió obtener información directa y por escrito de los funcionarios que participaron en el proceso.

Finalmente, se hizo la conciliación que consistió en la comparación y análisis de la información producida por la entidad o unidad auditada sobre una misma operación a efecto de hacerlas concordar.

Esta constituye la fase para determinar la validez y veracidad de los registros, datos, informes y resultados de lo examinado.

6.2.2. Recolección de la información secundaria

Son los que suministran información y datos ya elaborados y clasificados sobre determinadas materias y fenómenos. Los mismos pueden clasificarse de la siguiente manera:

a) Información general

A la información primaria se alimentó con la información recopilada de fuente secundaria; es decir se consultó bibliografía en las bibliotecas y dependencias que manejan información, donde se expresan comentarios e iniciativas, como en informes u otros documentos de carácter oficial de muchas instituciones públicas y privadas.

b) Información especializada

Se utilizó relativamente algunos artículos de periódicos e informes, quienes se constituyen en la información especializada, con el fin de retroalimentar el marco teórico del trabajo dirigido.

7. Marco práctico de aplicación

En la realización del presente trabajo de investigación se aplicó el siguiente ordenamiento lógico:

7.1. Relevamiento

Esta fue el primer paso realizado a la empresa FANAPCO LTDA. que consistió en:

- Presentación del personal de la Empresa y sus funciones específicas.
- Identificación física de área.
- Obtención de documentación de todas las áreas.
- Revisión de estados financieros
- Revisión de kardex de almacén
- Revisión de documentación legal
- Revisión de documentación relacionados con el seguro
- Revisión sobre documentos de seguridad social (AFPS y cajas de salud)
- Revisión de informes de ventas
- Revisión del nomenclador de cuentas
- Revisión de manuales
- Revisión de inventarios físicos valorados
- Revisión de flujogramas de procedimientos
- Revisión de libros impositivos (compra y ventas)

7.2. Identificación de áreas

En base a la documentación obtenida y las entrevistas con el personal la empresa se pudo determinar la existencia de dos áreas aunque no bien definidas y por su naturaleza deben ser divididas en sus respectivos centros de costo. Estas áreas son:

Área administrativa: que esta formada por: contabilidad, almacenes, recursos humanos, mensajería y secretaria.

Área Operativa: que esta formada por producción (Oficina central), y que se refiere a la producción de pintura en sus diferentes procesos y comercialización.

7.3. Identificación de problemas

El personal de la empresa y sus funciones específicas, se detecto que el personal no tiene bien definidas sus funciones siendo que cuando se hizo la entrevista con cada uno de ellos se detecto duplicidad de funciones, tiempos perdidos, abusos de confianza, desorden y otros.

En la revisión de manuales se pudo detectar que la empresa ni contaba con ningún manual es decir no existía manual de cuentas, de funciones, procedimientos, políticas de ventas, políticas de compras, normativas para el uso de cajas, para contratación de personal, archivos de files de personal, formularios, etc. Deduciendo de esta manera que e personal trabajaba sin una meta o un objetivo determinado, haciendo uso únicamente de su experiencia adquirida en otros trabajos.

En la revisión de documentación contable se observo que no se tiene o se encuentran mal diseñados los formularios contables como ser: notas de ingreso, notas de requisición, saldos diarios. etc., así mismo no existían un sistema de archivo de documentación contables, no estaban en forma correlativa, no estaban empastados, los libros IVA

no estaban actualizados y no contaban con un registro de las altas y bajas de activos fijos. En lo referente a la parte administrativa se detectó la inexistencia de archivos de correspondencia de entradas y salida, no existían contratos archivados, directorios de clientes y proveedores.

En la revisión de estados financieros se detectó que el manual de cuentas es muy resumido, no existen centros de costos determinados, no se tiene como norma elaborar estados financieros mensuales, no se tiene un sistema contable computarizado al 100%.

Cuando se revisó el kardex de almacén se detectó la existencia de este, no habiendo ningún registro, excepto una planilla en excel para el control de ingreso y salidas de materias primas y productos terminados.

En la revisión de documentación legal se pudo observar que la empresa no estaba registrada en FUNDAEMPRESA, no estaba registrada en el ministerio de trabajo, no existía reglamento interno para el personal, no se contaba con contratos de trabajo para el personal.

En la revisión de documentos relacionados con el seguro se pudo detectar las pólizas estaban emitidas a nombres de uno de los socios y no a nombre de la empresa así mismo la cobertura del seguro no llegaba al 10% del valor de los activos fijos en libros, no se contaban con seguros para el resguardo de dinero ni de accidentes para el personal.

En la revisión sobre documentos de seguridad social (AFP's y caja de salud) se determinó que la empresa no estaba registrada en la AFP's correspondientes ni a la CNS por ende los empleados no contaban con el seguro respectivo.

En la revisión de informes de venta se observó que se efectuaban resúmenes de ventas en una planilla excel la cual no tiene ninguna seguridad, ya que los datos pueden ser cambiados con facilidad y dicha planilla requiere de una gran cantidad de tiempo del personal para su llenado.

En la revisión de inventarios físicos valorados se determino que no se tenía bien definido el nomenclador o codificador tanto del activo fijo como de productos y suministros (almacén), tampoco existía una definición sobre la separación de grupo y subgrupos dentro de cada uno de ellos.

En la revisión de flujogramas de procedimientos se determino que no contaba con ningún tipo de flujogramación en lo referente a los procedimientos relacionados con las operaciones.

En la revisión de libros impositivos (compras y ventas), se pudo determinar que estos libros no estaban actualizados, no cruzaban con registros contables, y ni mantenían la documentación de respaldo como ser facturas en un archivo correlativo y ordenado.

Después de haber realizado el diagnostico de la Empresa FANAPCO LTDA. pudimos observar que existen muchas deficiencias, el presente trabajo se enfocara básicamente a la elaboración de:

- Realización del Organigrama de la empresa
- Flujogramas de las siguientes áreas:

COMPRAS

- A.1** Directo al Proveedor
- A.2** Rendición de cuentas
- A.3.** Compras – Administración
- A.4.** Compras al Crédito

- A.5.** Reposición de cajas
- A.6.** Compras por tesorería
- A.7.** Compras al crédito

PRODUCCIÓN

- B.1.** Procesamientos de pintura al agua
- B.2.** Procesamientos de pintura al aceite
- B.3.** Procesamientos de tizas escolares
- B.4.** Procesamientos de pegamentos
- B.5.** Procesamientos de tintes para pintura

VENTAS

- C.1** Ingresos Efectivo

DOCUMENTACIÓN

- D1.** Información y /o documentación de ingreso

RECURSOS HUMANOS

- E.1.** Contratación de Personal administrativo
- E.2.** Contratación de Personal Operativo
- E.3.** Solicitud de pago de anticipos y préstamos excepcionales
- E.4.** Solicitud de vacaciones para el personal
- E.5.** Permisos para el Personal
- E.6** Elaboración de la planilla de sueldos y salarios

- Se procederá a la acreditación de manual de funciones elaborado por áreas

- Políticas de compra, control administrativo, ventas y recursos humanos debidamente autorizadas por los ejecutivos de FANAPCO Ltda.
- También es necesario elaborar normativas para:
 - Contratación de personal
 - Archivos de files de personal
 - Uso de caja chica
 - Compra de bienes y servicios.
 - Saldos diarios
 - Notas de pedido
 - Formulario de Cotizaciones
 - Notas de Ventas
 - Recibos de Cobranzas
 - Recibo de pago Caja
 - Formulario Liquidación de Piedra Caliza

Una vez realizados todos los documentos deberán ser implementados en las respectivas áreas.

Estos documentos permitirán establecer de manera secuencial, sistemática y detallada los procedimientos que se deberán seguir para cualquier tipo de actividad o función, además de ser instrumentos de información que permitirán realizar el trabajo con eficiencia y eficacia.

7.4. Identificación del área de trabajo

El presente trabajo abarca la Empresa FANAPCO LTDA. (Fabrica de Pinturas) situada en la ciudad de El Alto, del departamento de La Paz.

A un principio, esta institución contaba con 8 personas a su cargo, pero en menos de un año tuvo un rápido crecimiento, por tal motivo se busco mejorar el funcionamiento y realizar implementaciones ya

que debido al crecimiento la situación de la empresa era incontrolable.

Por lo tanto la empresa requiere de evaluaciones periódicas que demuestren la garantía razonable de que se alcanzaran los objetivos previstos y/o prevenir y detectar oportunamente errores o irregularidades, además de permitir contar con información periódica para tomar decisiones relativas almacenamiento de los servicios en pro de cumplir los objetivos.

A tal efecto de plantear procedimientos prediseñados para su aplicación que consta de instrumentos que permitan tener mejor control como ser: políticas, normativas, organigramas, flujo gramas, formularios, etc., que permitirá simplificar el trabajo en el tiempo y esfuerzo. No se pretende establecer ni definir la utilización final de estos formularios ni procedimientos, por el contrario están sujetos a modificaciones, mejoras y preservación de los mismos.

8. Desarrollo Práctico del Trabajo Dirigido

Al evaluar el sistema de control interno de la empresa FANAPCO LTDA., se pudo detectar muchas deficiencias, ya que no contaban con una estructura de control interno adecuada.

Al conseguir toda la información de evidencias descriptivas que apoyen el diseño y operación de la estructura de control interno, se hizo una evaluación del riesgo de control como:

- Identificación de áreas
- Identificar y evaluar las debilidades
- Evaluar el riesgo de control

Los controles que han sido identificados con riesgos de control menores deben ser apoyados con pruebas de controles para asegurar que han estado funcionando en forma adecuada. El procedimiento para realizar esta prueba es: hacer consultas al personal adecuado,

examinar documentos, registros e informes y observar las actividades relacionadas con el control.

9. Conclusiones

Después de haber realizado el trabajo en la empresa FANAPCO LTDA., se ha podido establecer que la misma, como fruto del presente trabajo, actualmente cuenta con:

- Una distribución de las áreas de trabajo (Ver anexo No. 1).
- Un organigrama que pueda adaptarse a cambios futuros, aprobado por los ejecutivos de la empresa (Ver Anexo No.2).
- Flujogramas de las siguientes áreas:

COMPRAS

- A.1** Directo al Proveedor (Ver Anexo No. 3)
- A.2** Rendición de cuentas (Ver Anexo No.4)
- A.3.** Compras – Administración (Ver Anexo No. 5)
- A.4.** Compras al Crédito (Ver Anexo No. 6)
- A.5.** Reposición de cajas (Ver anexo No. 7)
- A.6.** Compras por tesorería (Ver Anexo No.8)
- A.7.** Compras al crédito (Ver Anexo No.9)

PRODUCCIÓN

- B.1.** Procesamientos de pintura al agua (Ver Anexo No.10)
- B.2.** Procesamientos de pintura al aceite (Ver Anexo No. 11)
- B.3.** Procesamientos de tizas escolares (Ver Anexo No.12)
- B.4.** Procesamientos de pegamentos (Ver Anexo No. 13)
- B.5.** Procesamientos de tintes para pintura (Ver Anexo No. 14)

VENTAS

C.1 Ingresos Efectivo (Ver Anexo No. 15)

DOCUMENTACIÓN

D1. Información y/o documentación de ingreso (Ver Anexo No. 16).

RECURSOS HUMANOS

E.1. Contratación de Personal administrativo (Ver Anexo No.17).

E.2. Contratación de Personal Operativo (Ver Anexo No.18)

E.3. Solicitud de pago de anticipos y prestamos excepcionales (Ver Anexo No. 19).

E.4. Solicitud de vacaciones para el personal (Ver Anexo No.20).

E.5. Permisos para el Personal (Ver Anexo No. 21)

E.6. Elaboración de la planilla de sueldos y salarios (Ver Anexo No. 22).

- Un manual de funciones elaborado por áreas (Ver Anexo No. 23)
- Políticas de compra, control administrativo, ventas y recursos humanos debidamente autorizadas por los ejecutivos de FANAPCO LTDA.(Ver Anexo No. 24)
- Normativas de:
 - Contratación de personal (Ver Anexo No. 25)
 - Archivos de files de personal(Ver Anexo No. 26)
 - Uso de caja chica (Ver Anexo No. 27)
 - Compra de bienes y servicios.(Ver Anexo No.28)
- Se han elaborado formularios de:
 - Saldos diarios (Ver Anexo No. 29)
 - Notas de pedido (Ver Anexo No. 30)
 - Formulario de Cotizaciones (ver Anexo No. 31)

- Notas de Ventas (Ver Anexo No. 32)
- Recibos de Cobranzas (Ver Anexo No. 33)
- Recibo de pago Caja (Ver Anexo No. 34)
- Formulario Liquidación de Piedra Caliza (Ver Anexo No. 35)

Toda esta documentación se encuentra ya implementada en la empresa, con las respectivas pruebas de cumplimiento realizadas, pudiendo de esta manera demostrar que el mejoramiento de las operaciones, actividades y procedimientos fueron positivos, ya que se alcanzaron niveles de eficacia y eficiencia.

También debo hacer notar que las observaciones mencionadas en el punto 7.3 Identificación de problemas, incluidas las que no corresponden a la presentación de este trabajo en su memoria fueron subsanadas acorde a la necesidad y disposiciones legales vigentes. (Ver Anexos Subsanados)

10. Recomendaciones

Por medio de las conclusiones obtenidas a lo largo de este trabajo se recomienda aplicar y:

- Poner en práctica el organigrama diseñado.
- Permitir que el cumplimiento de políticas, manuales, normativas y reglamentos tanto propias de institución como la que rige en nuestro país sean rigurosos.
- Capacitar al personal de la empresa para el ejercicio de sus funciones y responsabilidades dando cumplimiento al manual.
- Presentación de informes periódicos, confiables, oportunos y suficientes por el personal responsable de cada área.
- Para la utilización de deferentes tareas basarse únicamente en los flujogramas ya elaborados.



- Para que este trabajo sea exitoso es necesario que los ejecutivos de FANAPCO LTDA., ejerza su autoridad para dar cumplimiento a todos los documentos implementados y elaborados para el beneficio de la empresa.

Me corresponde informar que la de la empresa FANAPCO LTDA., en su conjunto ha brindado todo su apoyo y plena colaboración para la realización de este trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

CENTELLAS ESPAÑA, RUBÉN. Auditoria Operacional “Un Instrumento de Evaluación Integral de las Empresas”, 1ra. Edición. La Paz- Bolivia.

CEPEDA, GUSTAVO (1.997) “Auditoria y Control Interno”. Santa Fé – Bogotá D.C. Ed. MacGraw-Hill.

CHIAVENATO, IDALBERTO (1.986) “Administración de los Recursos Humanos”. 1ra. ed. México; Ed. MacGraw-Hill.

FRANKLIN FINCOWSKY, ENRIQUE BENJAMÍN (2.000). Auditoria Administrativa. 1ra. Ed. México; MacGraw-Hill.

GRAHAM BANNOCK, (1.997), Diccionario de economía, Madrid. Edit. Trillas 2da. Ed.

HAROLD KOONTZ, CYRIL O’DONNELL y Heinz, Weihrich (1.985) “Administración” 8va ed. México. MacGraw-Hill.

INFORME COSO. Los Nuevos Conceptos de Control Interno, cap. 2 Entorno de Control.

MARTINEZ CHAVEZ, VICTOR. “Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo”.

MEJÍA IBÁÑEZ, RAÚL L. (2.001) “Metodología de la Investigación”, 2da. Ed.

MENDEZ ALVAREZ, CARLOS EDUARDO (1.995) “Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas”. 2da ed. Bogotá-Colombia. MacGraw-Hill.

MUNCH, L. y ANGELES, M. (1.994). Métodos y Técnicas de Investigación. Ed. Trillas, 2da. Edición, Pág.100-102.



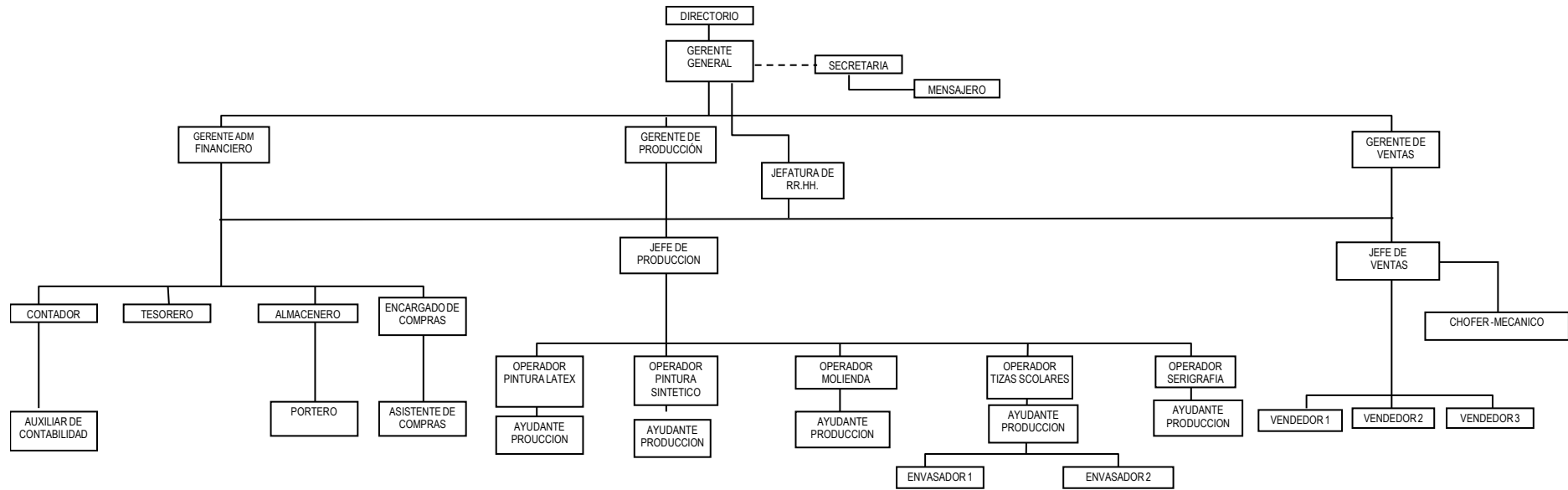
SAMPIERI H., ROBERTO. “Metodología de la Investigación”, 2da. Edición.

VELA QUIROGA, G. (2.002). Auditoria Operativa “Control Interno”; La Paz-Bolivia.



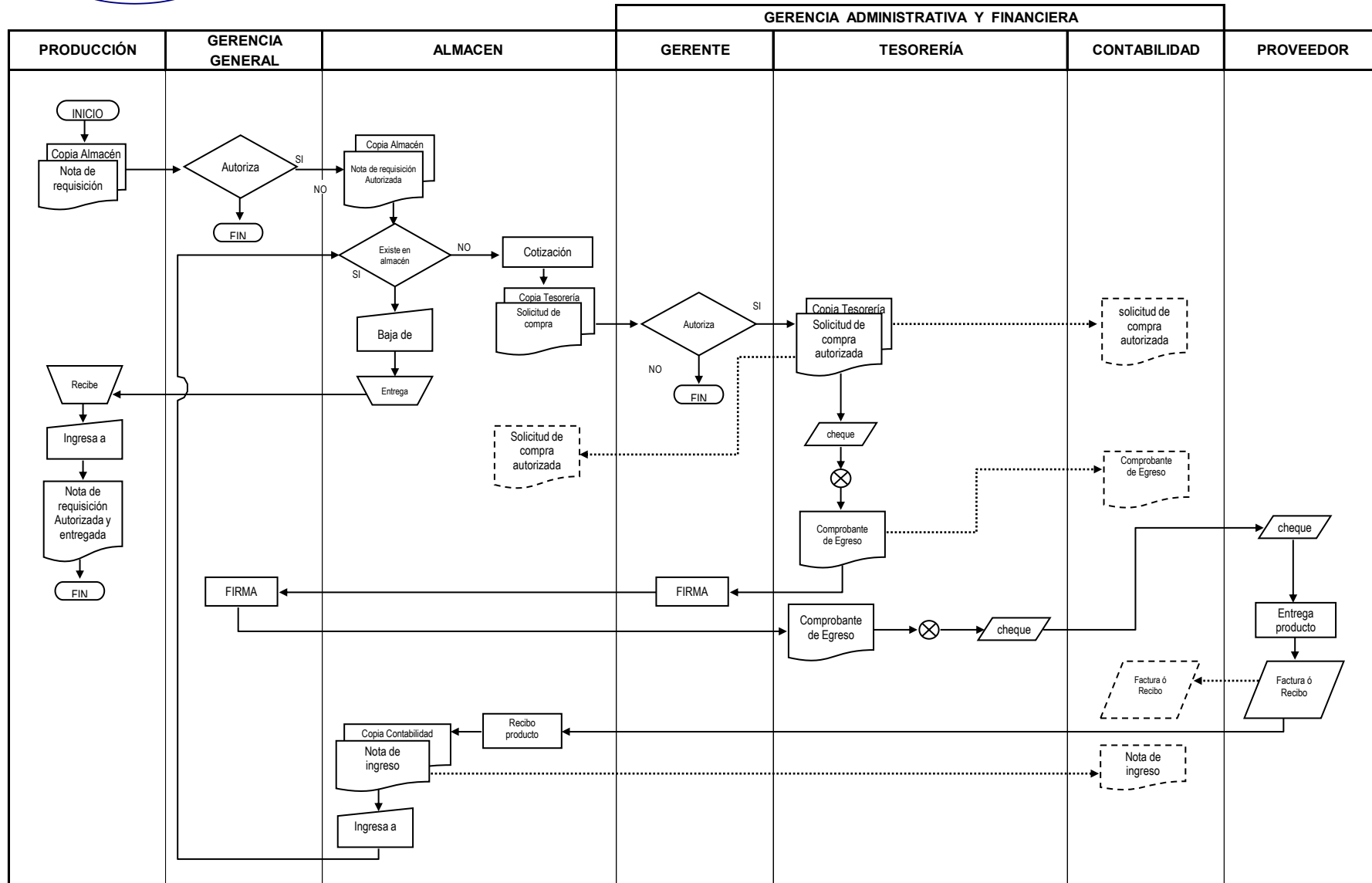
ANEXO No. 2

ORGANIGRAMA FABRICA NACIONAL DE PINTURAS CONTINENTAL LTDA.



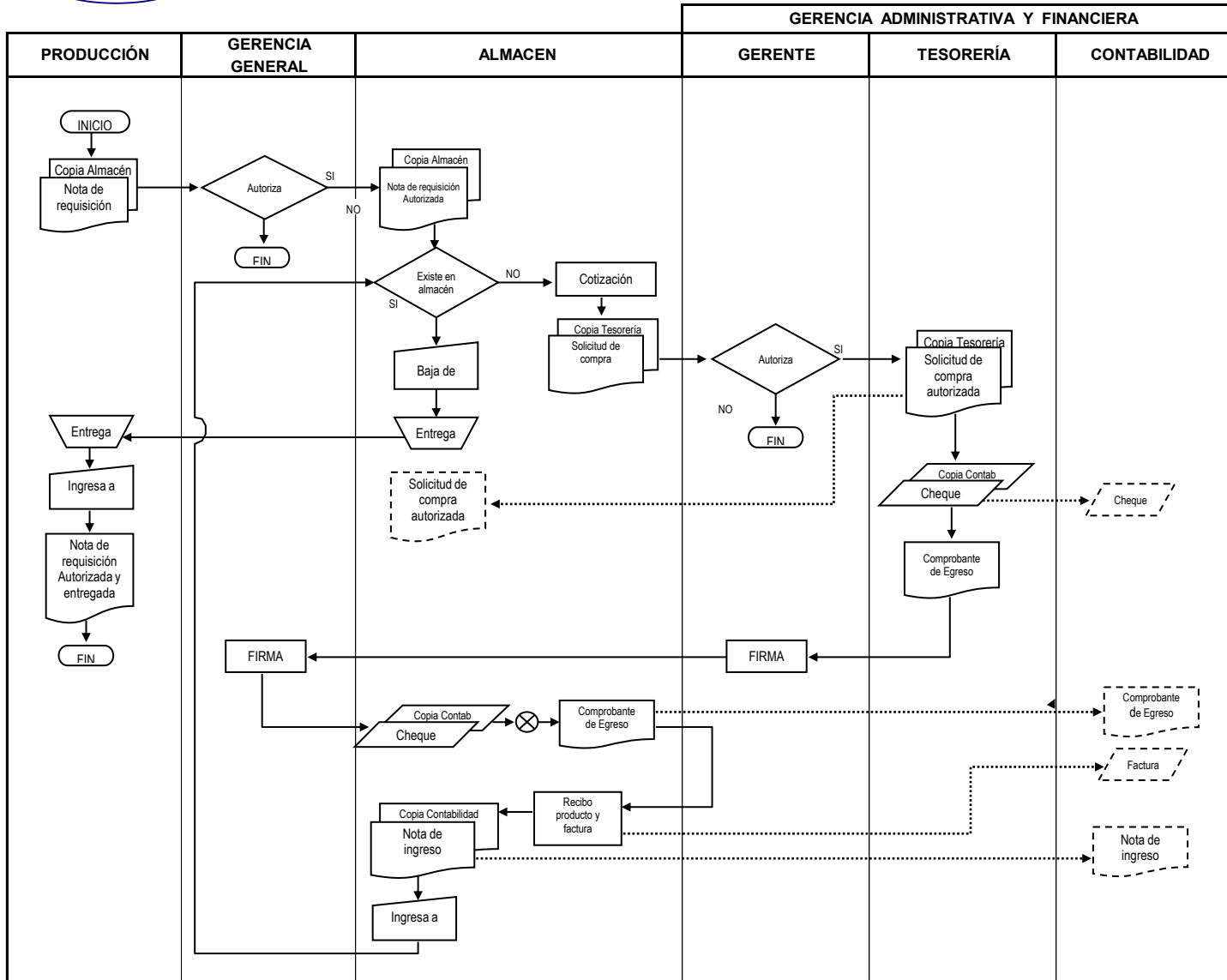
ANEXO No. 3

FLUJOGRAMA
CICLO DE COMPRAS
DIRECTO AL PROVEEDOR (A1)



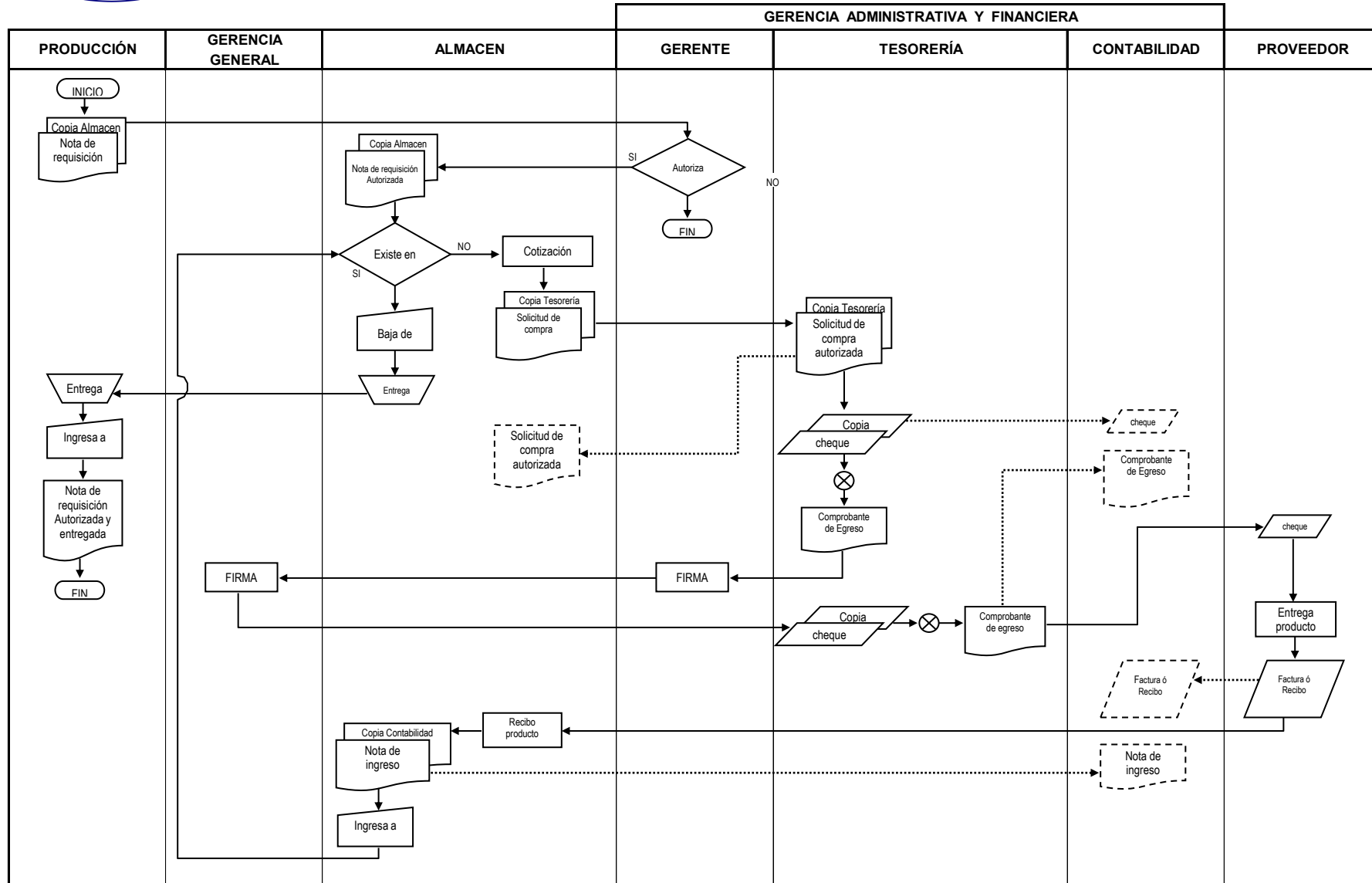
ANEXO No. 4

FLUJOGRAMA
CICLO DE COMPRAS
RENDICION DE CUENTAS (A2)



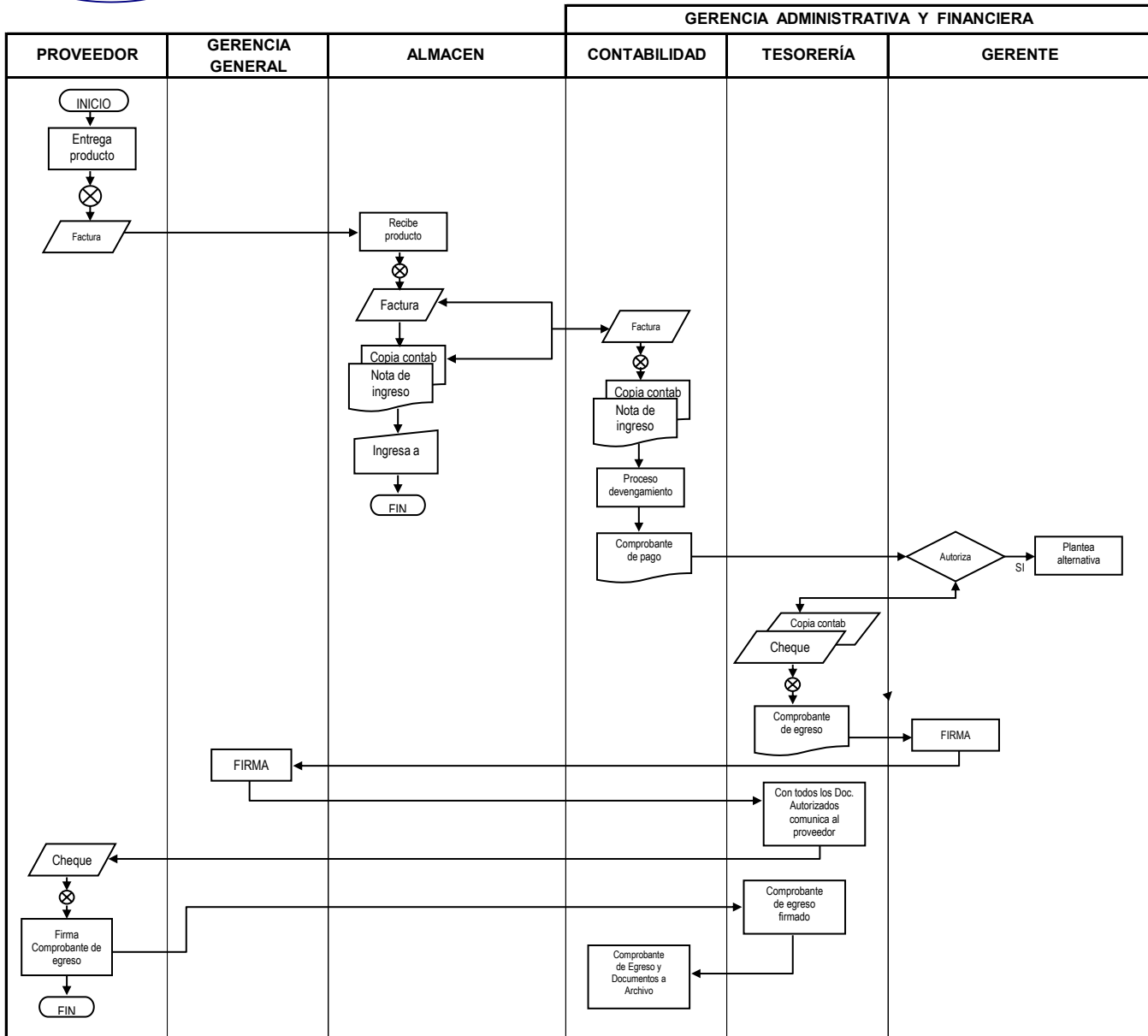
ANEXO No. 5

FLUJOGRAMA
CICLO DE COMPRAS
COMPRAS - ADMINISTRACIÓN (A3)



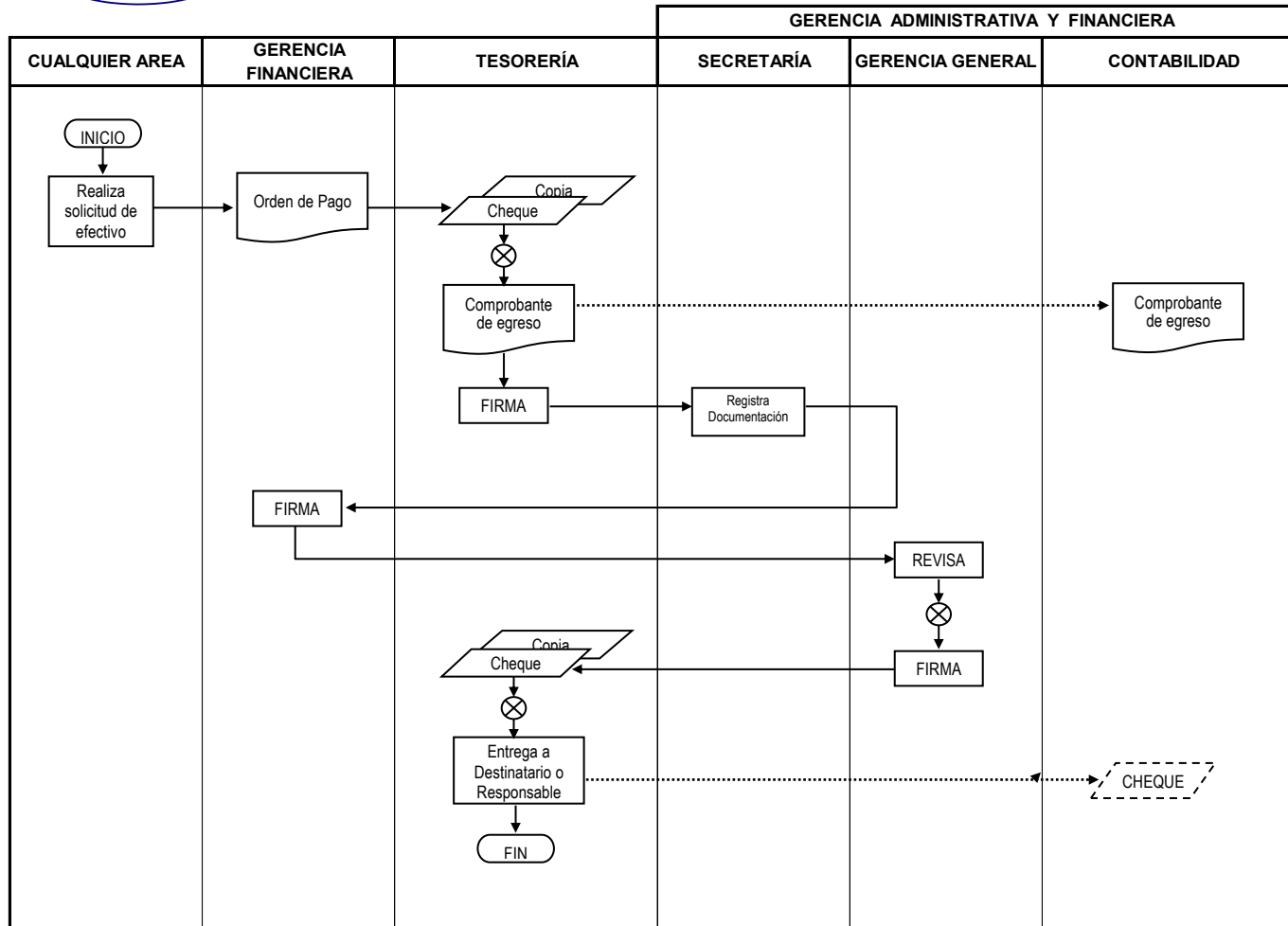
ANEXO No.6

FLUJOGRAMA
CICLO DE COMPRAS
COMPRAS AL CREDITO (A4)



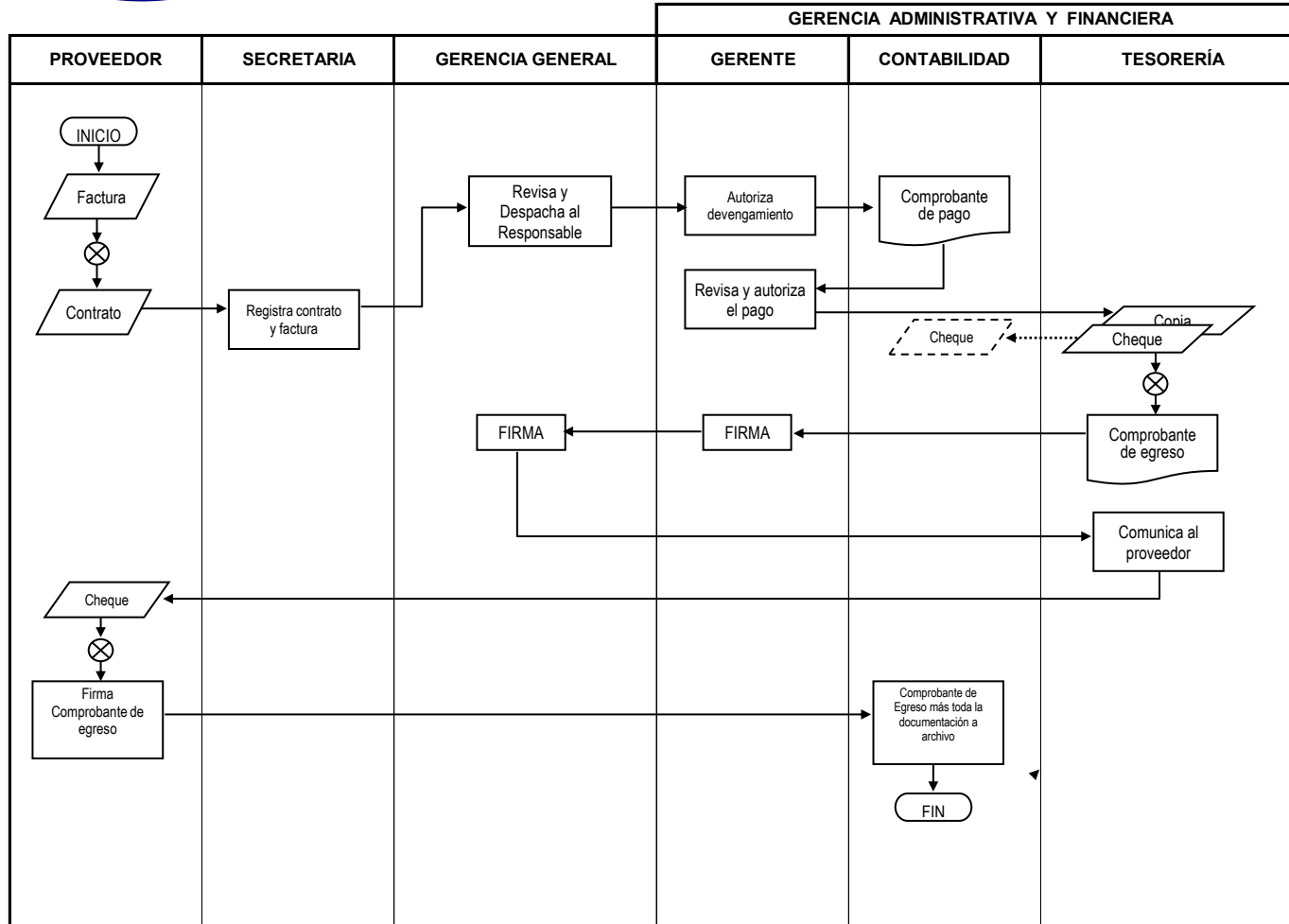
ANEXO No.8

FLUJOGRAMA
CICLO DE COMPRAS
COMPRAS ADMINISTRATIVAS POR TESORERÍA (A6)



ANEXO No.9

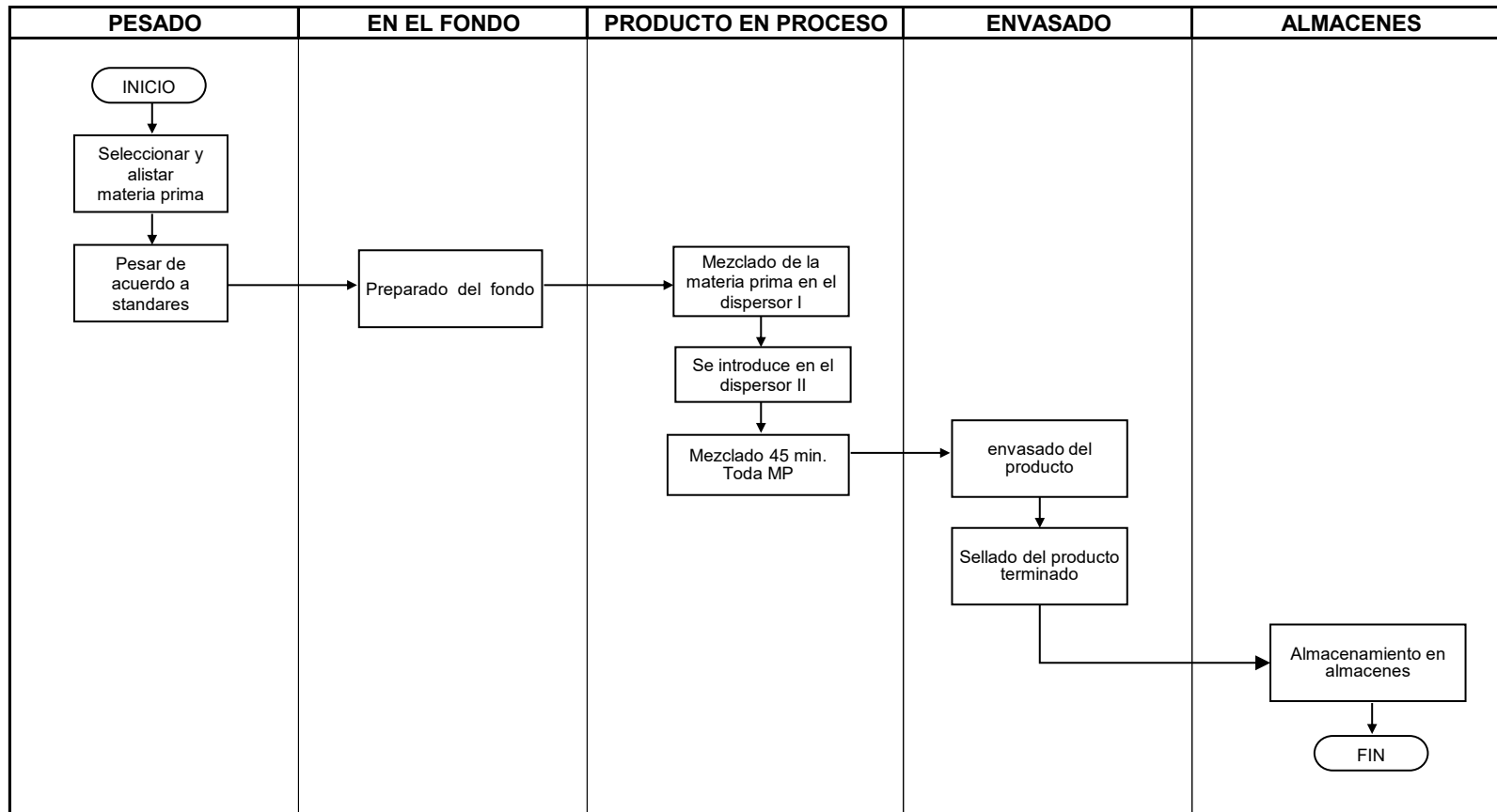
FLUJOGRAMA
CICLO DE COMPRA
COMPRAS AL CREDITO (A7)



ANEXO No. 10



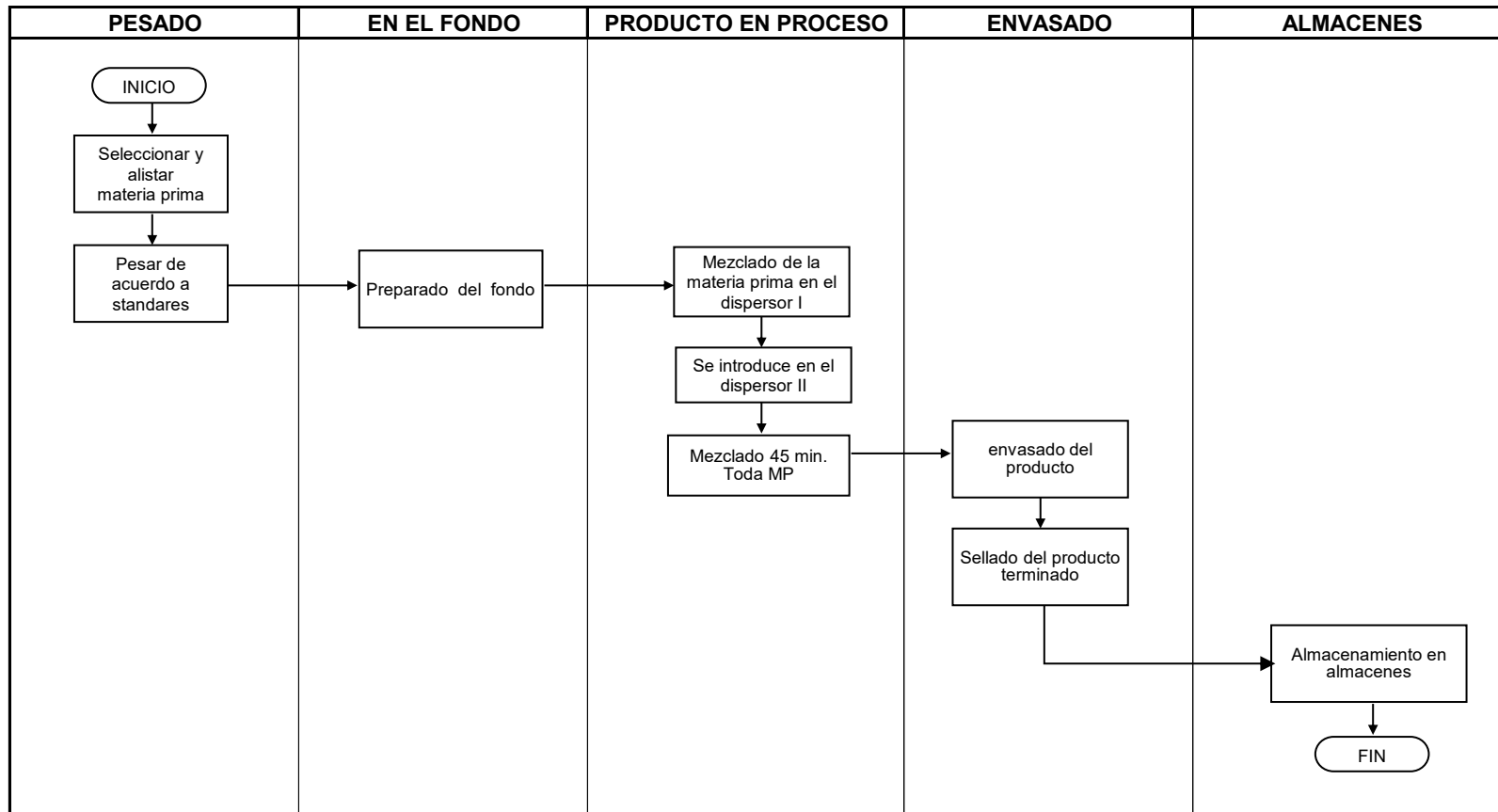
FLUJOGRAMA
CICLO DE PRODUCCIÓN
PROCESAMIENTO DE PINTURA AL AGUA (B1)



ANEXO No. 11



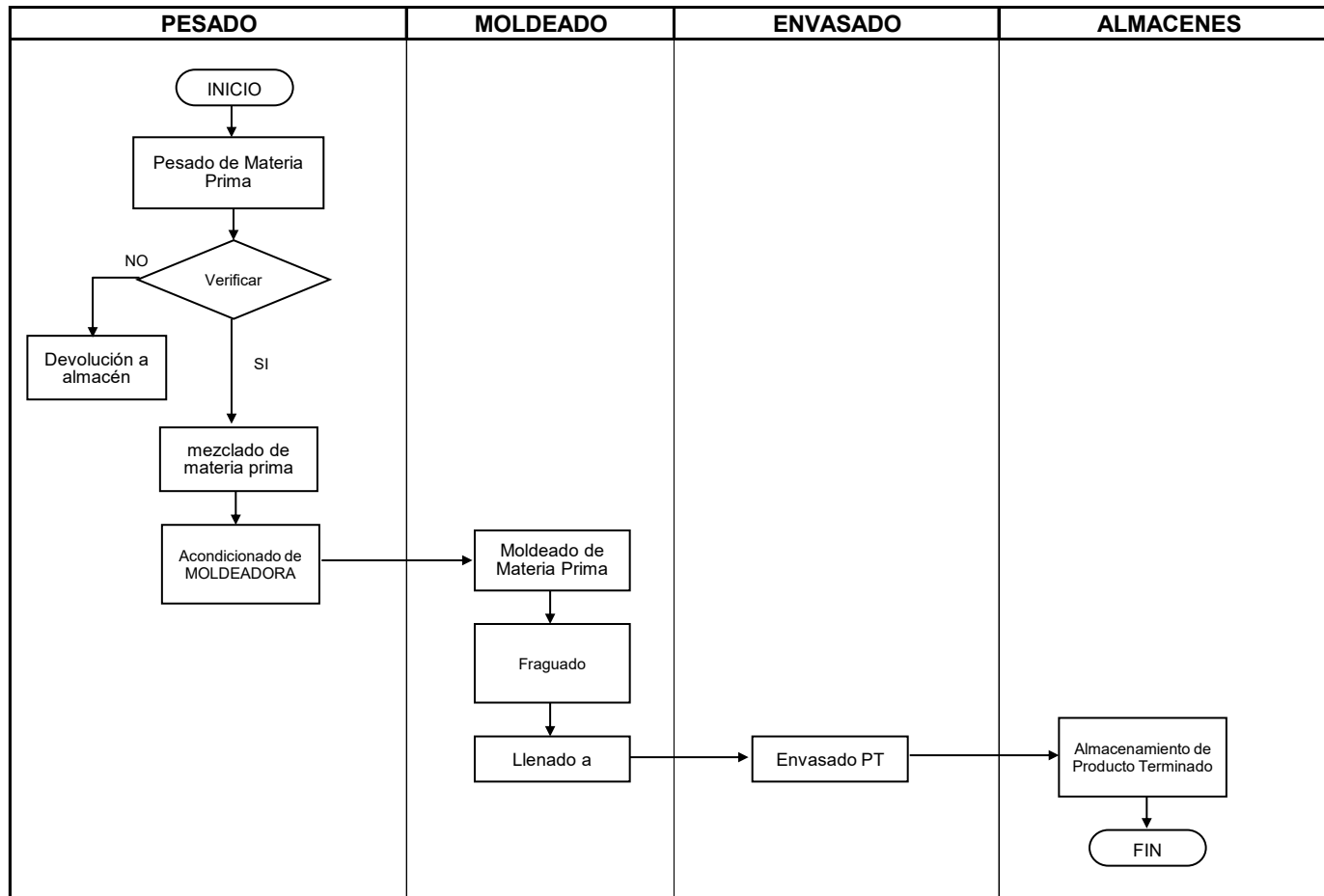
FLUJOGRAMA
CICLO DE PRODUCCIÓN
PROCESAMIENTO DE PINTURA AL ACEITE (B2)



ANEXO No.12



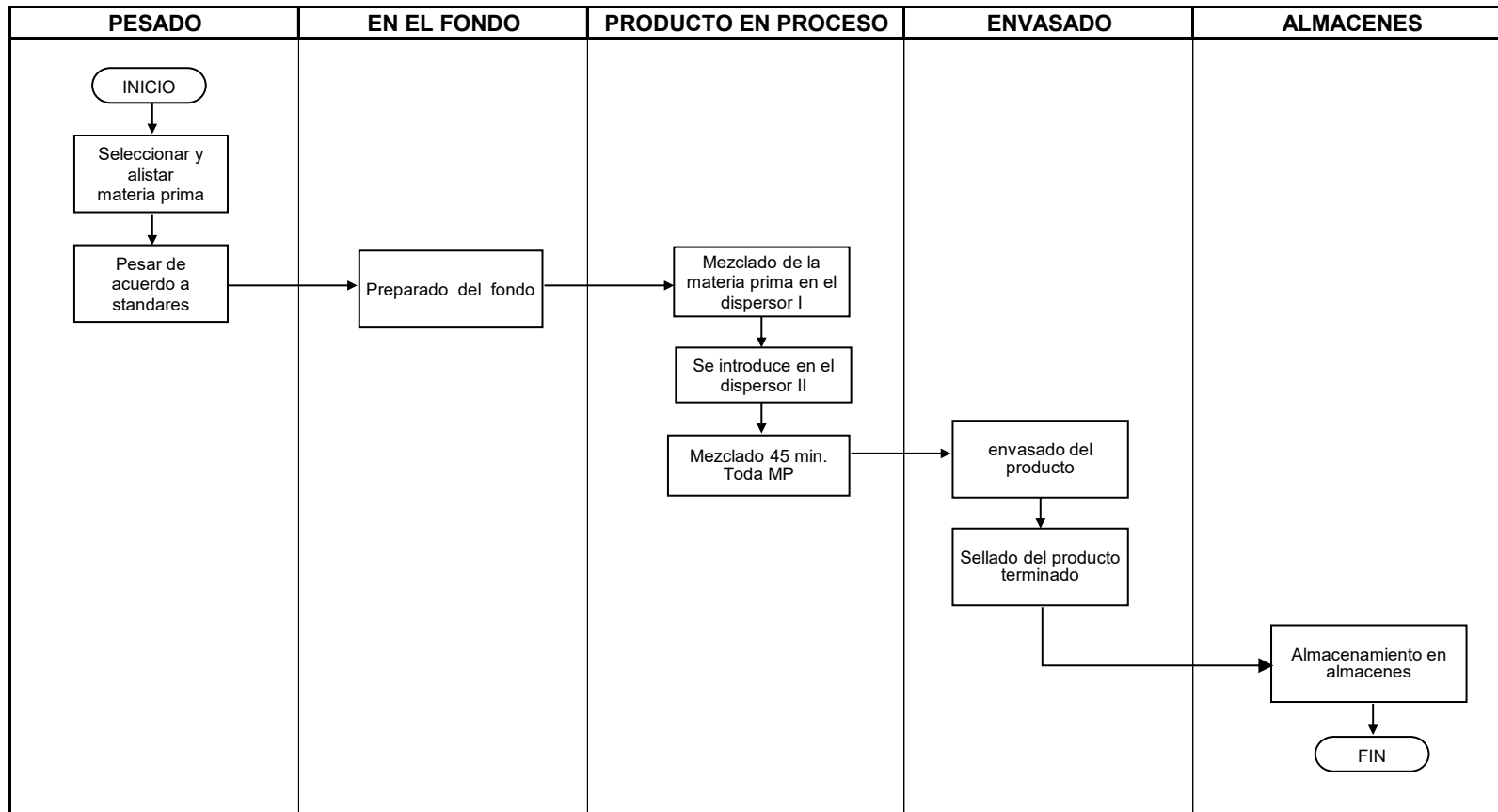
FLUJOGRAMA
CICLO DE PRODUCCIÓN
PROCESAMIENTO TIZAS ESCOLARES (B3)



ANEXO No. 13



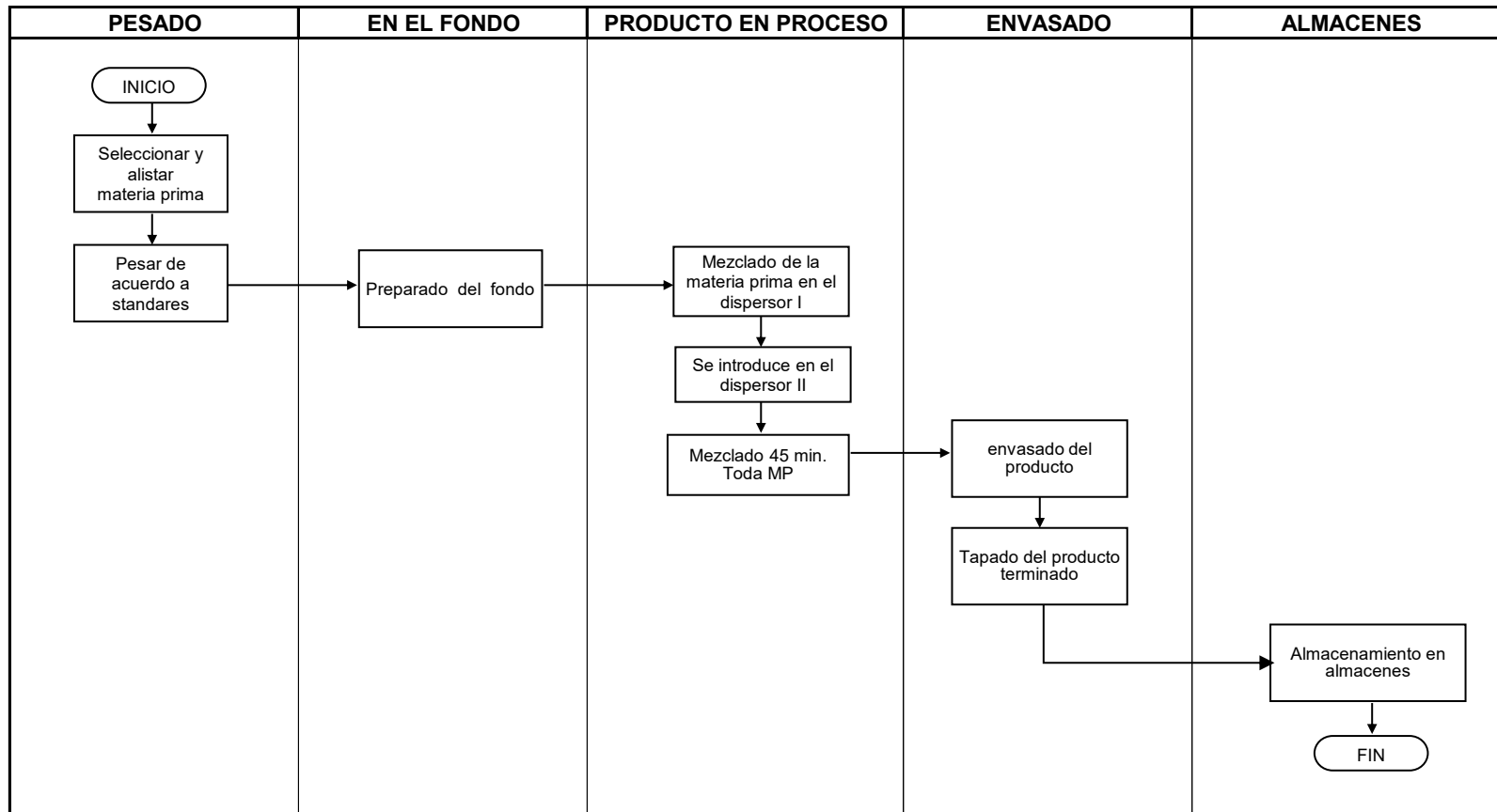
FLUJOGRAMA
CICLO DE PRODUCCIÓN
PROCESAMIENTO DE PEGAMENTOS (B4)



ANEXO No. 14



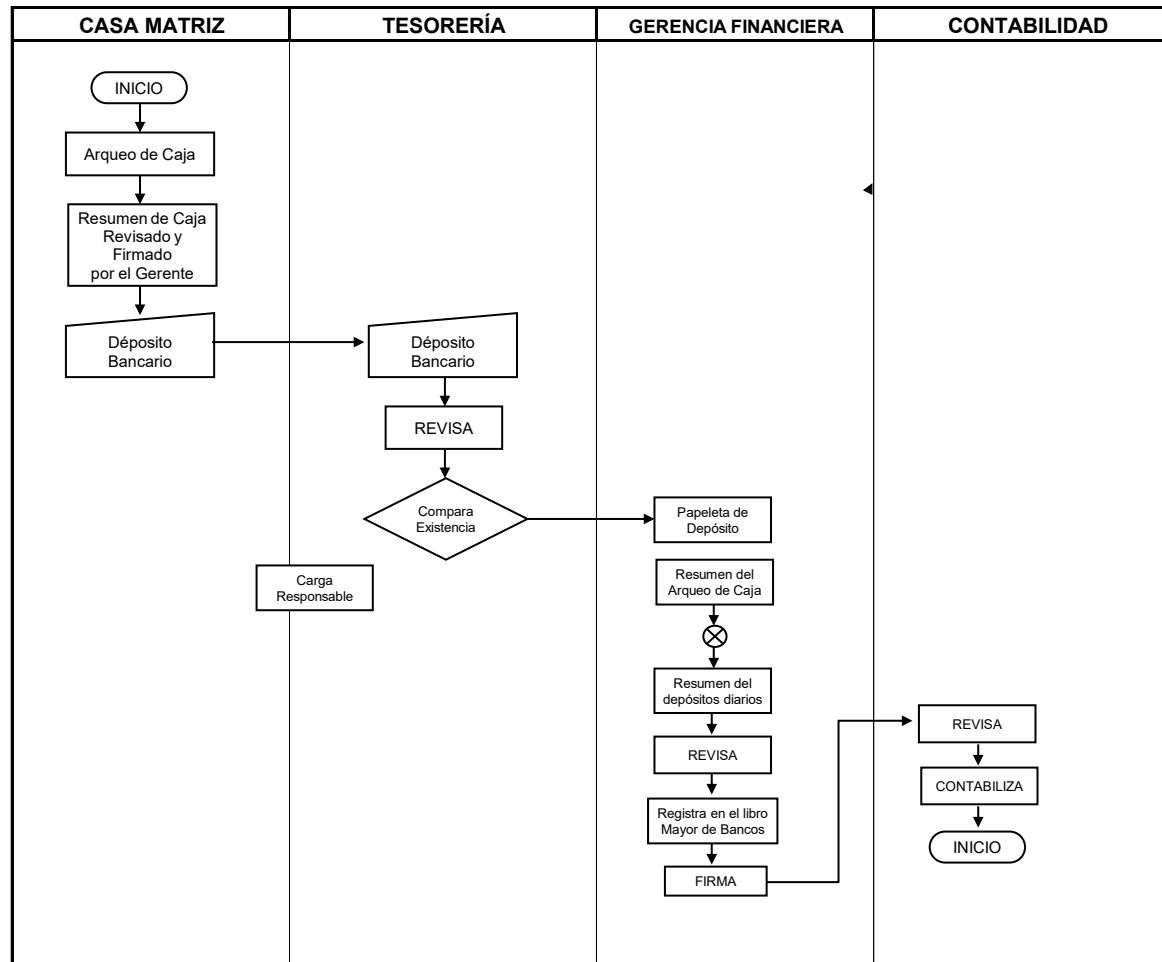
FLUJOGRAMA
CICLO DE PRODUCCIÓN
PROCESAMIENTO DE TINTES PARA PINTURA (B5)



ANEXO No.15



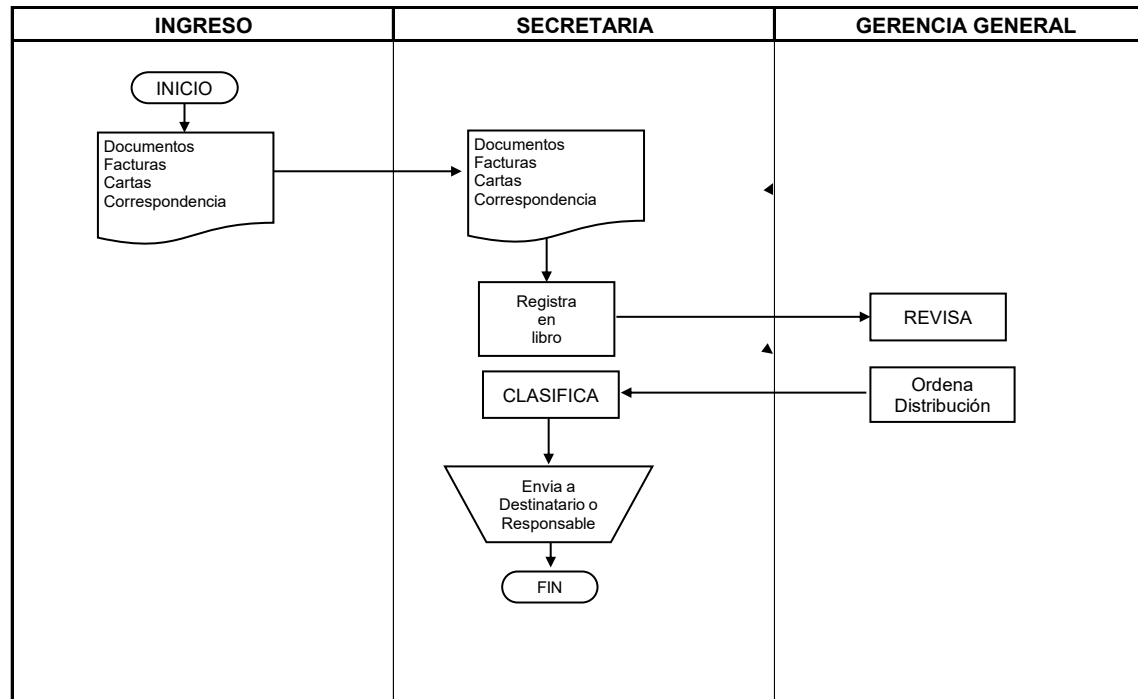
**FLUJOGRAMA
CICLO DE VENTAS
INGRESOS EFECTIVOS (C1)**





ANEXO No. 16

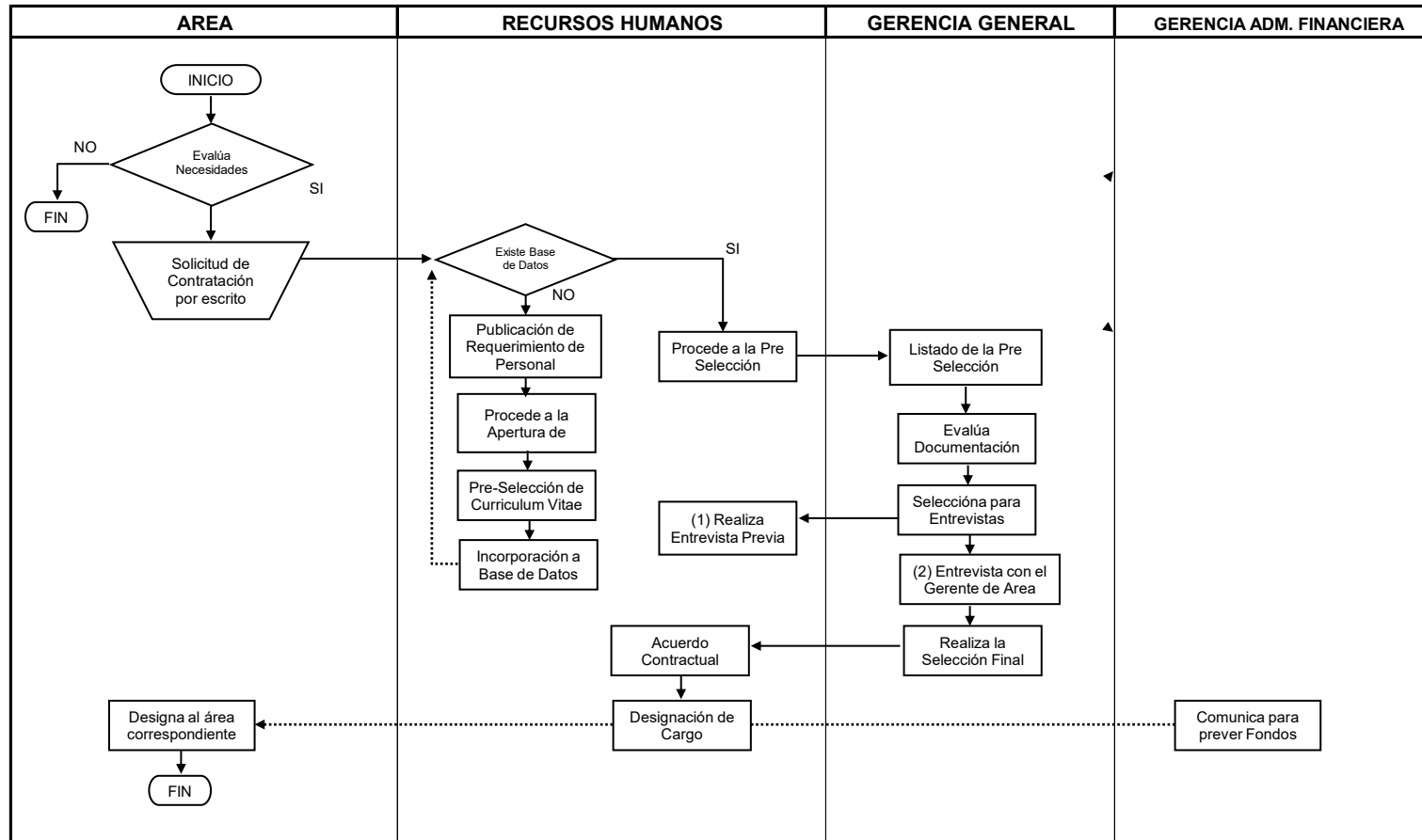
FLUJOGRAMA
CICLO DE DOCUMENTACIÓN
INFORMACIÓN Y/O DOCUMENTACIÓN DE INGRESO (D1)



ANEXO No. 17



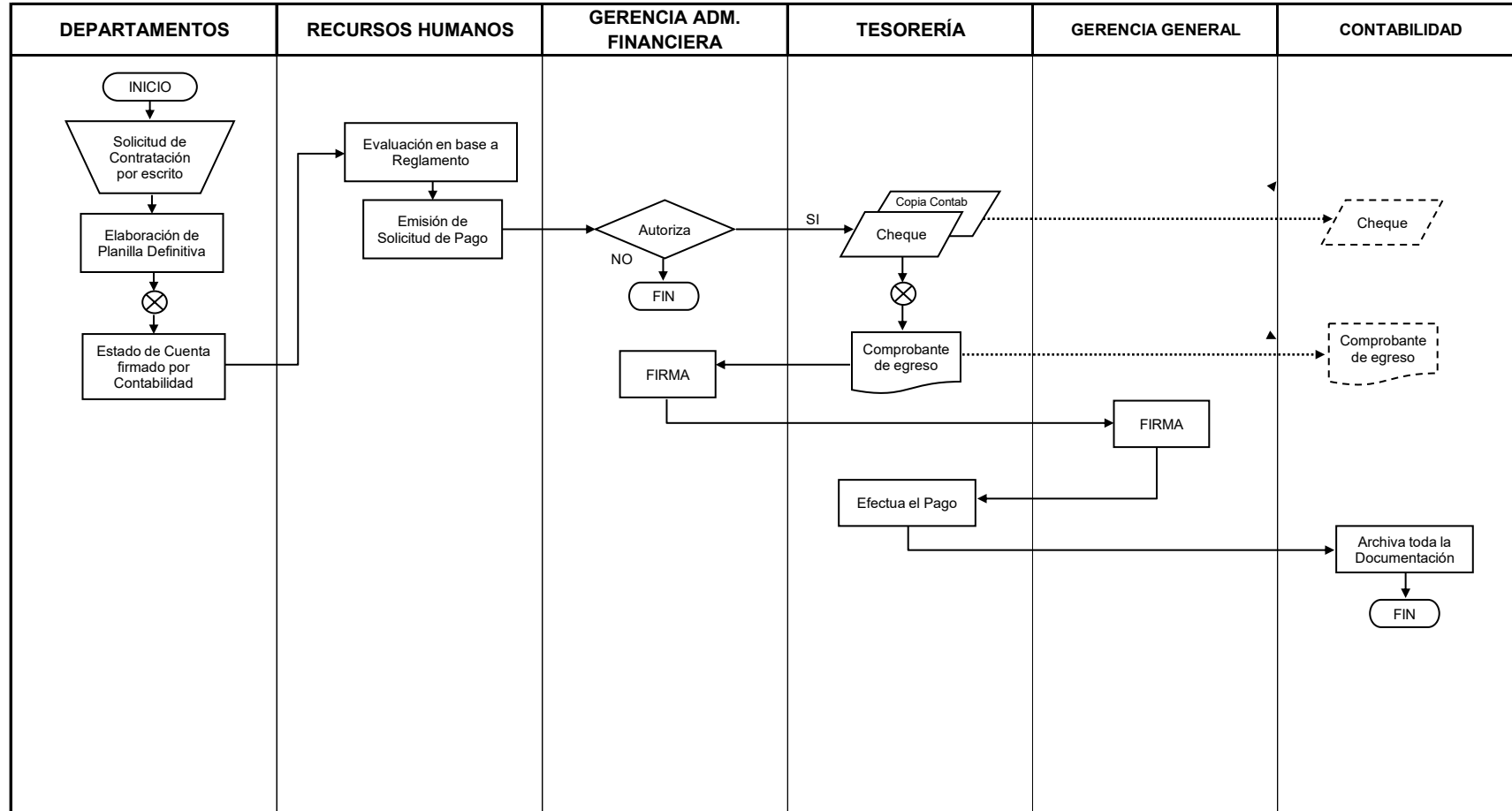
**FLUJOGRAMA
CICLO DE RECURSOS HUMANOS
CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO (E1)**



ANEXO No. 19



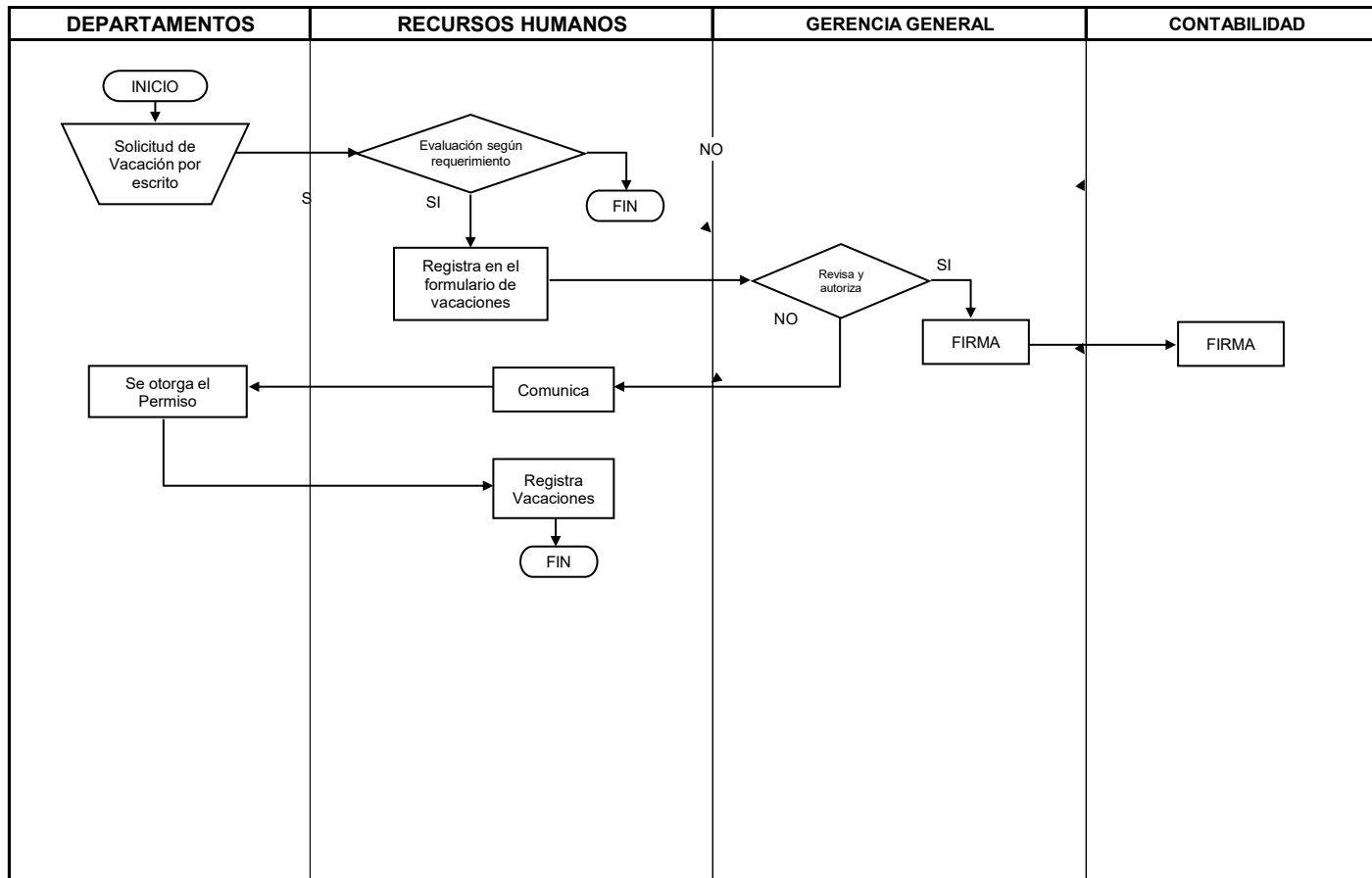
FLUJOGRAMA
CICLO DE RECURSOS HUMANOS
SOLICITUD Y PAGO DE ANTICIPOS Y PRESTAMOS EXCEPCIONALES (E3)



ANEXO No. 20



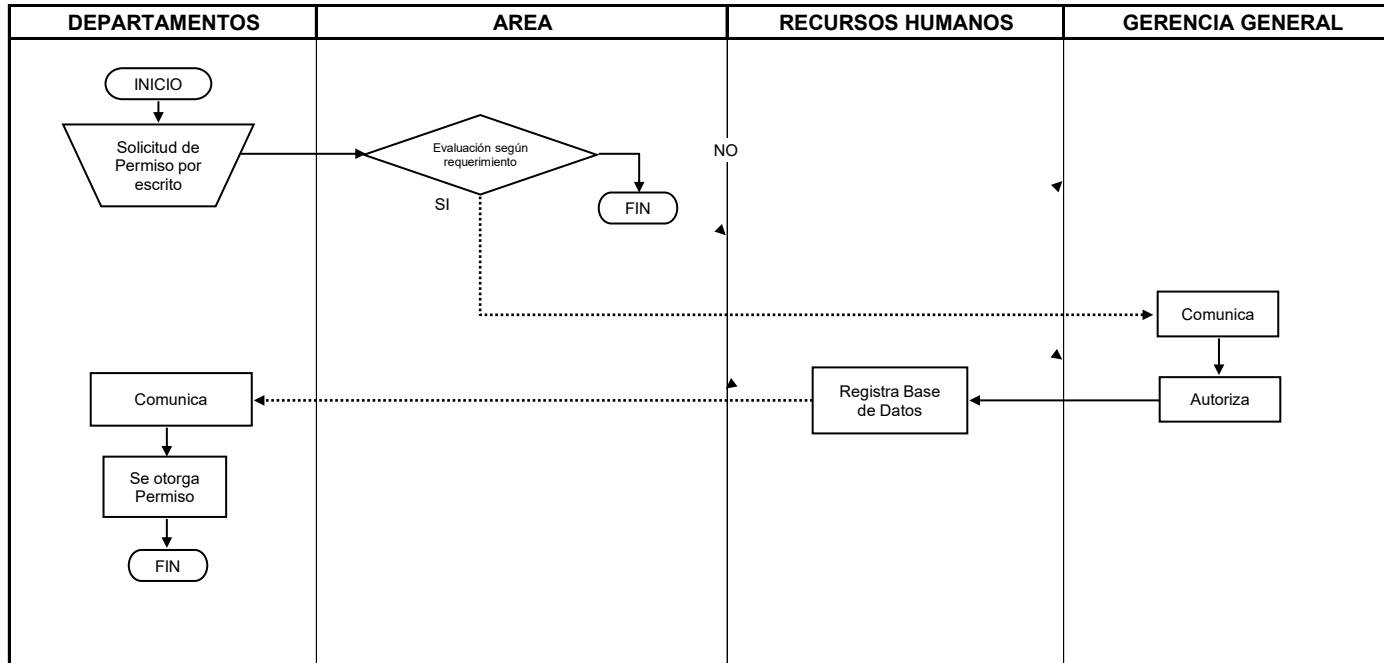
**FLUJOGRAMA
CICLO DE RECURSOS HUMANOS
SOLICITUD DE VACACIONES PARA EL PERSONAL (E4)**



ANEXO No. 21



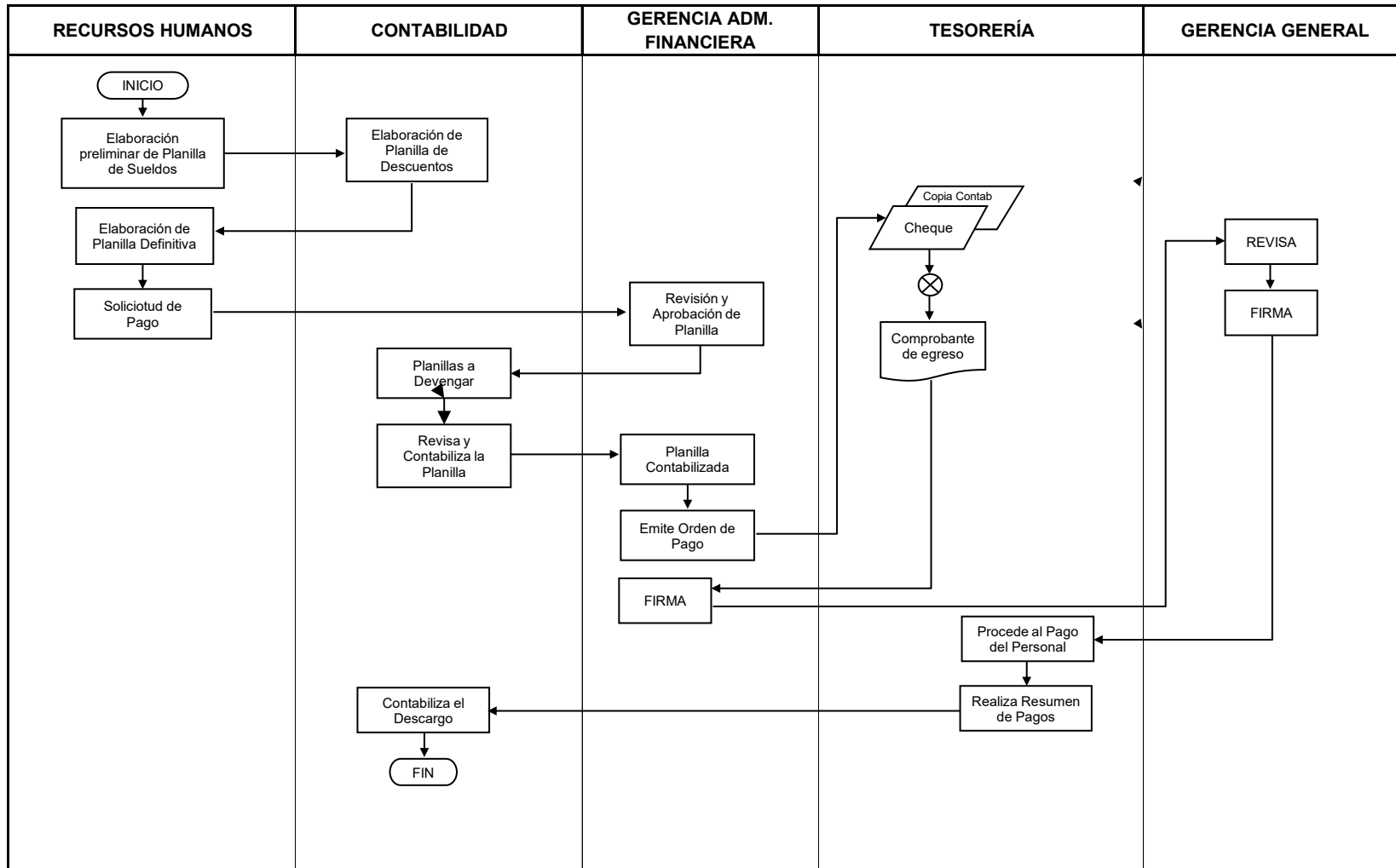
FLUJOGRAMA
CICLO DE RECURSOS HUMANOS
PERMISOS PARA EL PERSONAL (E5)



ANEXO No. 22

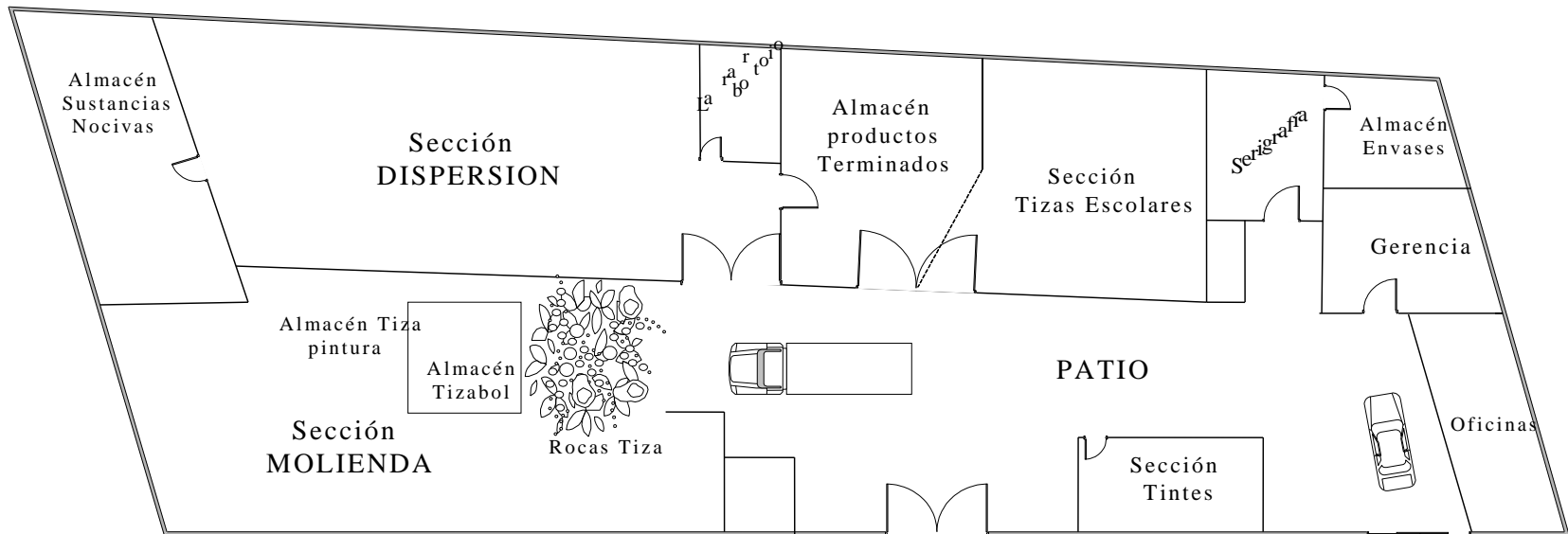


FLUJOGRAMA
RECURSOS HUMANOS
ELABORACIÓN DE LA PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS (E6)



PLANO N° 1
ANEXO No.1

DISTRIBUCIÓN DE PLANTA
FABRICA NACIONAL DE PINTURAS CONTINENTAL Ltda.



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE Cs. ECO. Y FINANCIERAS
CARRERA DE AUDITORÍA

IMPLEMENTACIÓN Y ELAB. DE CONTROL INTERNO.
DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Escala 1 : 250

ANEXO No. 23
MANUAL DE FUNCIONES
ÁREA ADMINISTRATIVA

GERENTE GENERAL

1. Revisión y aprobación de contratos para el personal de la Empresa.
2. Revisión y aprobación de memorandums de llamada de atención, felicitaciones, ascensos y otros.
3. Categorización de la planilla de personal.
4. Revisión y aprobación de la escala salarial.
5. Revisión y aprobación de manuales de funciones, procedimientos, cuentas y otros.
6. Revisión y aprobación de la normativa de sanciones, descuentos, multas de la asistencia personal.
7. Revisión y aprobación del cronograma de capacitación anual.
8. Firma autorización para la afiliación de la empresa y sus empleados a los seguros básicos de salud e instituciones de pensiones y vivienda.
9. Firma y aprobación mensual de sueldos.
10. Firma y autorización de la empresa en el ministerio de trabajo.
11. Revisión y autorización sobre incrementos periódicos de sueldos individuales o en conjunto de la planilla de empleados.
12. Aprobación y firma en la elaboración de formularios para la cancelación de las AFP's y C.N.S. en forma mensual.
13. Revisión y aprobación ante el ministerio de trabajo del Reglamento Interno de la Empresa.
14. Firma y aprobación de finiquitos y beneficios sociales por el retiro de empleados.

15. Mantenerse actualizado en lo referente a normas, reglamentos, leyes y otros relacionados a su área.
16. Revisión y aprobación del reglamento de seguridad Industrial.
17. Dar cumplimiento escrito a los poderes asignados por el Directorio de la Empresa.
18. Firma y autorización en todos los documentos legales (NIT, Licencias de Funcionamientos, Matriculas FUNDEMPRESA, Poderes Legales).
19. Mantener permanentemente informada al Directorio sobre aspectos administrativos, operativos y financieros de la Empresa.
20. Revisión y aprobación de contratos del área administrativa y financiera.
21. Revisión y aprobación de fondos de recursos de la Empresa.
22. Coordinar con las gerencias estrategias administrativo - financieras velando la economía de la Empresa.
23. Buscar perspectivas nuevas para el desarrollo y crecimiento de la empresa a través de las alianzas estratégicas, financiamientos bancarios, modernización de activos fijos, nuevos productos, etc.
24. Asumir defensa legal de la empresa, o iniciar demandas legales en coordinación con asesoría legal.

GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

1. Revisión y aprobación de los estados financieros básicos anuales de la Empresa (Balance General, Estado de Resultados, Estados de Origen y Aplicación de Fondos, Capital de Trabajo).

2. Elaboración de memorandums de llanadas de atención, felicitaciones, ascensos y otros para el personal administrativo.
3. Categorización de la planilla de personal.
4. Elaboración, actualización y mantenimiento de la escala salarial.
5. Elaboración, actualización y mantenimiento de manual de procedimientos del área administrativa y financiera.
6. Inscripción y actualización de la empresa en Impuestos Nacionales (NIT).
7. Inscripción y actualización de la matrícula y resolución administrativa en fundempresa.
8. Inscripción y actualización de la matrícula de funcionamiento y patente municipal en la HAM.
9. Archivo, legalización y custodia de los documentos legales originales de la empresa (NIT, licencias de Funcionamiento, matrículas Fundempresa, constitución, poderes).
10. Elaboración del POA y prepuestos anuales.
11. Elaboración de información diaria y mensual sobre el origen y la aplicación de los recursos.
12. Revisión mensual de los estados financieros básicos
13. Revisión mensual sobre las cuentas impositivas y declaraciones juradas.
14. Revisión de información contable para el pago de obligaciones impositivas mensuales y anuales.
15. Cumplimiento de obligaciones municipales anuales (patentes, Impuestos Municipales y otros).
16. Elaboración, legalización e inscripción de constituciones y poderes legales de la empresa.
17. Elaboración, mantenimiento y actualización del manual y nomenclatura de cuentas.

18. Control de costos mensuales.
19. Apertura y mantenimiento de cuentas corrientes y otros en instituciones bancarias.
20. Mantener permanentemente informada a la gerencia sobre cambios en la situación financiera de la empresa.
21. Responsables de la cancelación de servicios básicos (Agua, Electropaz, Telefono y otros).
22. Elaborar las normas y reglamentos administrativos-financiero para el financiero para el funcionamiento de la Empresa.
23. Seguimiento al cumplimiento de las normativas de control interno administrativo y políticas de la empresa.
24. Elaboración y revisión de contratos del área administrativa y financiera.
25. Planificación sobre el uso y aplicación de fondos de recursos de la empresa.
26. Elaboración e implementación del sistema de control interno administrativo financiero.
27. Mantenerse actualizado en lo referente a normas, reglamentos, leyes y otros relacionados a su área.
28. Coordinar con la campaña de seguros la actualización y renovación se las pólizas referentes a su área.
29. Mantener actualizado el software de contabilidad, Almacenes y Ventas.
30. Programar y coordinar auditorias internas periódicas.
31. Dar cumplimiento escrito a los poderes asignados por el Directorio de la Empresa.

GERENTE DE PRODUCCIÓN

1. Programación, elaboración y procesamiento de insumos.
2. Elaboración de cronogramas de producción periódicos (mensuales).
3. Planificar el stok mínimo permanente de productos.
4. Elaborar órdenes de producción.
5. Supervisar la higiene de los productos.
6. Elaborar el cronograma de actividades del personal.
7. Revisión y aprobación de las notas de requisición a Almacenes.
8. Calculo de costos unitarios de cada producto.
9. Supervisar el trabajo en cada proceso.
10. Establecer el control de tiempos.
11. Establecer procedimientos de control de calidad.
12. Determinar los costos por procesos.
13. Elaborar reportes de producción diarios y mensuales.
14. Elaborar procedimientos de seguridad para la protección y el resguardo de los secretos industriales.
15. Planificar la elaboración de nuevos productos.
16. Control de inventarios periódicos.
17. Diseñar sistemas para el control, resguardo y mantenimiento de los productos
18. Diseñar controles para el mantenimiento de productos perecederos.
19. Preparar normativas para el control y manipulación de productos.
20. Efectuar inspecciones visuales a la planta en forma periódica.
21. Prepara plan anual de mantenimiento de los activos fijos de la planta (mantenimiento preventivo).

22. Elaboración de memoramndums de llamadas de atención, felicitaciones, ascensos y los otros en el área correspondiente.
23. Actualización del manual de procedimientos.
24. Elaboración, actualización y mantenimiento del manual de funciones.
25. Mantener permanentemente informada a la gerencia sobre cambios en la estructura de los costos.
26. Elaborar las normas y reglamentos de procedimientos operativos para el funcionamiento de la empresa.
27. Mantenerse actualizado en lo referente en normas y reglamentos, leyes y otros relacionados a su área.
28. Coordinar con la compañía de seguros la actualización y renovación de las pólizas referentes a su área (accidentes personales).
29. Elaboración, mantenimiento y actualización del reglamento de seguridad industrial.
30. Preparación de normas y reglamentos relativos al control de producción según la ley del medio ambiente.
31. Elaboración de cuadros estadísticos relacionados con el consumo de energía (eléctrica, luz, agua).
32. Alimentar con los datos estadísticos sobre cantidades al departamento de finanzas.
33. Colaborar con cualquier otra función, en la cual se lo requiera, sin descuidar su función.

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

1. Búsqueda, selección y contratación de personal.
2. Almacenamiento de la base de datos de personal seleccionado para futuras contrataciones.
3. Elaboración de contratos para el personal de la empresa.
4. Almacenamiento y actualización de files personales de los empleados de la Empresa.
5. Elaboración de los memorandums de llamadas de atención, felicitaciones, ascensos y otros.
6. Categorización de la planilla de personal.
7. Elaboración, actualización y mantenimiento de la escala salarial.
8. Actualización del manual de procedimientos.
9. Elaboración, actualización y mantenimiento del manual de funciones.
10. Elaboración de la normativa de sanciones, descuentos, multas de la asistencia personal.
11. Control y cumplimiento de asistencia.
12. Elaboración y cumplimiento del cronograma de capacitación anual.
13. Afiliaron de a empresa y sus empleados a los seguros básicos de salud e instituciones de pensiones AFP's.
14. Elaboración mensual de la planilla de sueldos.
15. Inscripción de la empresa en el ministerio de trabajo.
16. Presentación trimestral de planillas, libro de asistencia y libro de accidentes en el ministerio de trabajo.
17. Altas, bajas de personal ante las instituciones de seguridad social.
18. Atender necesidades personales de cada uno de los empleados a través de charlas y entrevistas.

19. Planificar incrementos periódicos de sueldos individuales o en conjunto de la planilla de empleados.
20. Mantener permanentemente informada a la gerencia sobre cambios en la estructura de personal.
21. Preparar y emitir mensualmente boletas de pago.
22. Responsable de la elaboración de formularios para la cancelación de las AFP y cajas en forma mensual.
23. Preocuparse por la imagen personal de cada empleado (higiene, uniformes, conducta, etc.).
24. Elaborar las normas y reglamentos y procedimientos administrativos y de conducta para el funcionamiento de la Empresa (manual de inducción).
25. Elaboración y aprobación ante el ministerio de trabajo del reglamento interno de la empresa en coordinación con asesora legal.
26. Elaboración de finiquitos y beneficios sociales por el retiro de empleados.
27. Elaboración d la planilla de indemnización en forma mensual individualizada y general.
28. Mantener un activo actualizado de documentación y respaldo legal referente a sus áreas (ley general del trabajo, código del trabajo, ley de seguridad social y otros).
29. Mantenerse actualizado en lo referente a normas, reglamentos, leyes y otros relacionados a su área.
30. En caso de accidentes de trabajo debe encargarse de asistir personalmente al empleado llevándolo a l clínica y preocupándose por los trámites para su atención.
31. Coordinar con la compañía de seguros la actualización y renovación del las pólizas referentes a su área (accidentes personales).

32. Elaboración, mantenimiento y actualización del reglamento de seguridad industrial.
33. Mantener informado a todo el personal sobre actividades de la empresa (seminarios, talleres, cumpleaños, etc.).
34. Ocuparse sobre las actividades de festejos al personal en sus cumpleaños, aniversarios y otros.
35. Planificación y organización de las actividades anuales de fin de año (navidad, año nuevo, canastotes, actos especiales, etc.).
36. Responsables de la dotación de uniformes a cada una de los empleados en forma periódica.
37. Planificación y estrategia del uso de uniformes por colores en forma periódica.
38. Seguimiento y aplicación de las retenciones al personal para uso y beneficio de los empleados.
39. Inspecciones periódicas de los casilleros del personal.
40. Mantener actualizado el software de Recursos humanos.
41. Elaboración y planificación de horarios y turnos en forma semanal.

CONTADOR GENERAL

1. Contabilizar los comprobantes de devengamiento de deudas.
2. Asegurar que todos los comprobantes tanto de ingreso, egresos y ajuste, tengan los respaldos correspondientes (facturas, contratos y otros).
3. Efectuar pagos de servicios básicos mensuales dentro del tiempo establecido, evitando corte de dichos servicios (agua, luz, teléfono).
4. Lleva un control adecuado y actualizado de las cuentas por cobrar y por pagar.

5. Llevar un control físico y contable de todas las altas, bajas y castigos de activos fijos.
6. Mantener registros actualizados de, los bienes contabilizados, como mercaderías en almacén.
7. Efectuar inventarios físicos periódicamente (cada fin de mes) de las mercaderías en almacenes y otras áreas, debiendo ajustar las diferencias encontradas con los registros contables.
8. Efectuar conciliaciones bancarias mensuales procurando mantener la menor cantidad de partidas conciliatorias.
9. Efectuar Aqueos de caja periódicamente en forma sorpresiva.
10. Registrar, controlar y mantener actualizados las partidas correspondientes a cuentas por cobrar por anticipos a empleados debiendo reportar a recursos humanos los anticipos para los descuentos mensuales en planilla.
11. Efectuar las provisiones mensuales correspondientes a: servicios, indemnizaciones y otros.
12. Preparar estados financieros depurados en forma mensual considerando cierre de costos total, incluyendo provisiones.
13. Preparar estados de cuentas mensuales adjuntos a los Estados Financieros.
14. Preparación llenado de formularios y pagos correspondientes a todos los impuestos de ley en forma mensual.
15. Mantener registros actualizados de los libros de venta y de compras IVA.
16. Pago y presentación del formulario del Impuesto a las Utilidades cada fin de año.
17. Supervisar todo el trabajo encomendado a los auxiliares de contabilidad.
18. Cruzar información referente a saldos con el departamento de Almacenes.

19. Prever pagos semanales, mensuales según corresponda a proveedores de bienes, servicios y otros evitando la acumulación de deudas.
20. Efectuar conciliaciones y depuraciones diarias de todas y cada una de las cuentas registradas en los Estados financieros.
21. Revisar que todos los comprobantes contables lleven las firmas de elaboración y autorización respectiva.
22. Revisión y registro de las reposiciones de caja chica.
23. Revisión, control y archivo de las facturas de compra y venta para respaldo de los libros impositivos.
24. Registro diario de ventas, cotejando con reportes de cada sucursal.
25. Prever la dosificación e impresión de facturas en forma oportuna.
26. Entregar talonarios de facturas a cada área mediante un registro de seguimiento.
27. Responsable y custodio de los talones de facturas.
28. Reportar e informar a la Gerencia sobre extravíos de facturas en forma inmediata y asegurarse de la publicación en presa de acuerdo a disposiciones legales vigentes.
29. Colaborar en otras áreas en cualquier trabajo de acuerdo a instrucciones de la Gerencia.
30. Efectuar inventarios periódicos de mercaderías en Almacén.
31. Efectuar inventarios periódicos de Activos fijos verificados el estado de los mismos.

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

1. Efectuar conciliaciones bancarias mensuales procurando mantener la menor cantidad de partidas conciliadoras.
2. Preparación llenado de formularios y pagos correspondientes a todos los impuestos de ley en forma mensual.

3. Elaboración de libros de ventas y Compras IVA.
4. Efectuar conciliaciones y depuraciones diarias de todas y cada una de las cuentas registradas en los Estados Financieros.
5. Revisión y registro de las reposiciones de Caja Chica.
6. Control y archivo de las facturas de compra y venta para respaldo de los libros impositivos.
7. Elaboración del régimen diario de ventas en función a las comandas y facturas según formato establecido.
8. Informar diariamente a la Gerencia de producción sobre las cantidades e importes resultantes de las ventas según requerimiento de esta.
9. Colaborar en otras áreas en cualquier trabajo de acuerdo a instrucciones de la Gerencia.
10. Colaborar en la toma de inventarios periódicos de mercaderías en Almacén
11. Colaborar con la toma de inventarios periódicos de Activos fijos verificados el estado de los mismos.

ALMACENERO

1. Registrar en Sistema – Kardex las salidas de mercaderías en cantidades y valores.
2. Registrar en sistema – kardex las salidas de mercaderías a las distintas áreas según notas de requisición.
3. Llenar y exigir los formularios correspondientes a salidas e ingresos de acuerdo a normas de la Empresa.
4. Mantener registros actualizados de todas las notas de ingresos y salidas en sistema – kardex.
5. Efectuar inventarios físicos diarios de toda la mercadería en Almacenes e informar sobre diferencias.
6. Controlar el buen estado de los productos en forma diaria, informando cualquier anomalía.

7. Reportar a contabilidad diariamente las transacciones efectuadas durante el día.
8. Mantener sistemática y ordenadamente los productos, codificados los lugares y posiciones definitivas de cada producto.
9. Preservar los alimentos perecederos en forma referida cuidando el buen estado de los mismos.
10. Controlar que los Almacenes mantengan siempre sus stocks mínimos requeridos de cada producto.
11. Preocuparse del abastecimiento de las áreas positivas en días feriados, sábados y domingo se realicen anticipadamente.
12. Mantener registros actualizados del inventario físico - valorado ítem por ítem.
13. Informar inmediatamente a la Gerencia de perdidas y mermas a la Gerencia.
14. Informar a la Gerencia sobre cambios de precios que afecten significativamente los costos.
15. Efectuar análisis mensuales sobre la variación de costos unitarios.
16. Todas compras de insumos ingresados a Almacenes deben ser previamente recontadas, medidas o pesadas según corresponda.
17. Colaborar en otras áreas en cualquier trabajo de acuerdo a instrucciones de la Gerencia.

ENCARGADO DE COMPRAS

1. Informar permanentemente a la Gerencia sobre posibles cambios de proveedores.

2. Efectuar compras diarias, semanales o quincenales según corresponda con el propósito de abastecer en forma permanente a los almacenes.
3. Mantener un registro actualizado de proveedores que contengan la siguiente información: direcciones, teléfonos, nombres de las Empresas y nombres de los encargados.
4. Buscar permanentemente nuevos proveedores y productos con objeto de minimizar costos.
5. Llevar un registro de deudas a los proveedores cruzando esta información permanentemente con contabilidad.
6. Coordinar entregas de proveedores en nuestras instalaciones con el propósito de no perjudicar el trabajo de cada área.
7. Efectuar cronogramas de entregas con cada proveedor fijando días específicos para cada producto.
8. Revisar y controlar que los productos recibidos del proveedor se encuentren en buen estado y sean de las características requeridas.
9. Coordinar permanentemente los abastecimientos con personal de Almacenes.
10. Exigir las notas fiscales correspondientes por cada compra o en caso de distribuyentes inscritos en el Régimen Simplificado exigir la presentación de la fotocopia del NIT y el formulario de pagos trimestrales.
11. En caso de compras efectuadas del exterior encargarse de todos los trámites correspondientes a una importación.
12. Recibir solicitudes de compra de todas las áreas en forma oportuna realizar las adquisiciones respectivas.
13. En caso de compra de activos Fijos o productos con un valor significativo elaborar el cuadro comparativo con tres proveedores con mínimo de acuerdos a norma de la Empresa.

14. Elaborar notas de pedidos a cada proveedor según corresponda.
15. Elaborar según tiempo determinado las normas su rendición de cuentas adjuntando toda la documentación correspondiente.
16. En caso de compras fuera de las instalaciones encargarse del transporte desde el centro de abastecimiento hasta los almacenes.
17. Colaborar en otras áreas en cualquier trabajo de acuerdo a instituciones de la Gerencia, sin descuidar su función.

SECRETARIA

1. Atender todas las llamadas entrantes (internas o externas).
2. Realizar llamadas internas según solicitud de la gerencia.
3. Tomar notas de todas las llamadas registradas: nombres, teléfonos u otros.
4. Mantener un directorio telefónico actualizado de todas las personas o instituciones relacionadas con la empresa.
5. Despachar o recibir correspondencia via fax manteniendo un registro de los mismos.
6. Atender la central telefónica derivado llamadas a quién corresponda.
7. Recibir y enviar correspondencia interna y externa manteniendo un registro de las mismas.
8. Redactar cartas, memorandums y otros de acuerdo a requerimiento de la Gerencia.
9. Recibir e informar sobre las visitas a la Gerencia.
10. Llevar un registro ordenado y cronológico, de toda la correspondencia tanto de entrada como de salida.
11. Mantener un registro actualizado de representantes, gerentes, cargos de cada institución relacionada con la Empresa.

12. Agenda todas las reuniones de la gerencia dentro y fuera de la oficina.
13. Mantener un archivo sistemático y ordenado de la correspondencia de entrada y salida, externa e interna.
14. Mantener informada a la gerencia sobre visitas y llamadas realizadas en su ausencia.
15. En caso de reuniones de la Gerencia encargarse de la parte protocolar (refrigerios, café té, etc.).
16. Encargarse de que el personal responsable de la limpieza realice su trabajo diario en todos sus ambientes del área administrativa.
17. Manejar una caja chica para gastos administrativos menores.
18. Llevar un control diario permanente sobre las salidas de los mensajeros.
19. Efectuar requerimiento de material para la gerencia proveyendo el abastecimiento permanente.
20. Encargarse de fotocopiar la documentación legal de la Empresa y llevar un archivo de los mismos (constituciones, NIT, poderes, etc.).
21. Asegurarse que toda la correspondencia interna llegue al destinatario en forma oportuna.
22. Colaborar en otras áreas en cualquier trabajo de acuerdo a instrucciones de la Gerencia.

TESORERO

1. Recibir todos los ingresos provenientes de las recaudaciones diarias de todos los centros de ingresos, cobros, depósitos y cualquier otro dinero que interese a la Empresa.
2. Efectuarse pagos a proveedores, servicios y otras deudas de la Empresa asegurándose que los cheques a los fondos lleguen a su destino.

3. Exigir por cada pago la firma de los beneficiarios, sello de las instituciones que aseguren que los fondos lleguen a su destino.
4. Llevar un control y seguimiento de las chequeras asegurándose de la seguridad de estos documentos.
5. Llevar el archivo y registro cronológico de todos los cheques anulados.
6. Girar cheques de acuerdo a las órdenes de pago, comprobantes de pago y otros asegurándose que se encuentren con la documentación respaldatoria suficiente.
7. Elaborar comprobantes de egreso y según el curso de trámite de acuerdo a normas internas.
8. Mantener un control auxiliar sobre los saldos bancarios (libro auxiliar de bancos).
9. Una vez realizados los pagos devolver toda la documentación a contabilidad para su archivo correspondiente.
10. Prever la dosificación de chequeras en forma oportuna realizando la solicitud de banco.
11. Proveer de los extractos mensuales de cada cuenta en forma oportuna al departamento de contabilidad.
12. Verificar en forma diaria y coordinar con contabilidad las variaciones de tipo de cambio.
13. Llevar un control diario de los abonos en cuenta corriente por Tarjeta de crédito o débito y reportar registros a contabilidad.
14. Obtener del banco papeletas o notas de débito o crédito efectuadas a favor de la empresa y reportar a contabilidad.
15. Mantener una caja de tesorería para pagos en efecto autorizado por la gerencia.
16. Custodiar documentos originales de importancia (constituciones, poderes, pólizas de seguro, letras de cambio, pagares y otros).

17. Efectuar resúmenes de ingresos diarios cotejando con las recaudaciones de cada sucursal.
18. Efectuar giros bancarios u otras transacciones financieras en los bancos.
19. Canalizar transferencias de cuentas, sobregiros y otros relacionados con las cuentas corrientes de la empresa.
20. Proveer saldos diarios a contabilidad y a la gerencia financiera oportunamente.
21. Solucionar cualquier problema en los bancos relacionados con nuestras cuentas.
22. Mantener informado a la gerencia sobre cheques no entregados o no cobrados en forma diaria.
23. Colaborar en otras áreas en cualquier trabajo de acuerdo a la institución de la Gerencia.

MENSAJERO – ENCARGADO DE LIMPIEZA

1. Realizar la limpieza de las oficinas, baños y otros del área administrativa todos los días, en el horario de la mañana.
2. Mantener limpia la vajilla del área administrativa.
3. Distribuir la correspondencia interna y externa diariamente coordinando con secretaria.
4. Revisar la casilla de correos por lo menos dos veces por semana.
5. Efectuar pagos de luz, agua, teléfonos y otros según instrucciones de tesorería.
6. Efectuar trámites impositivos, legales, bancarios y otros según instrucciones.
7. Entregar a secretaria todas las copias de correspondencia entregada con los sellos de recepción correspondiente.
8. Mantener informada a secretaria de las salidas de la institución.

9. Colaborar en otras áreas en cualquier trabajo de acuerdo a instrucciones de la gerencia.
10. Apoyar a secretaria en el servicio de té.
11. Colaborar en otras áreas en cualquier trabajo de acuerdo a instrucciones de la Gerencia.

JEFE DE VENTAS

1. Planificar y controlar los programas de ventas y atención al público, en coordinación con producción.
2. Informar en forma detallada y por escrito la venta lograda y el movimiento de productos terminados, materia prima, etc. así como logros y dificultades que se pudiesen presentarse
3. Llevar en control de kardex al día.
4. administrar los materiales, equipos, insumos, áreas de trabajo y todo lo que se entrego a su tutoría, delegando responsabilidad al personal bajo su cargo
5. Deberá tener la suficiente capacidad para identificar problemas y darle soluciones adecuadas a las condiciones
6. Apoyar los procesos de producción.
7. Elaborar planes de trabajo, de manera mensual en el aspecto de marketing y mercadeo.
8. Coordinar los programas de relaciones Interinstitucionales, cooperación a la producción, programas de extensión y asesoramiento al cliente.
9. Otras funciones que están comprendidas en el área.
10. Entrega diaria de los informes de ventas.

JEFE DE PRODUCCION

1. Planificar y controlar los programas de producción
2. Informar en forma detallada y por escrito la producción, materia prima, etc. así como logros y dificultades que se pudiesen presentarse
3. Llevar en control de kardex al día de producción.
4. administrar los materiales, equipos, insumos, áreas de trabajo y todo lo que se entrego a su tutoría, delegando responsabilidad al personal bajo su cargo
5. Deberá tener la suficiente capacidad para identificar problemas y darle soluciones adecuadas a las condiciones
6. Apoyar al inmediato superior en los procesos de producción.
7. Elaborar planes de trabajo, de manera mensual en el aspecto de producción.
8. Coordinar los programas de relaciones Interinstitucionales, con la producción.
9. Otras funciones que están comprendidas en el área.
10. Entrega diaria de los informes de producción.

OPERADOR SECCION MOLIENDA

1. Revisar la calidad de las materias primas para su producción diario.
2. Supervisar y controlar la limpieza del área de trabajo específico (barrer, trapear el piso y limpiar las mesas).
3. Mantener controlada la calidad de piedra para la molienda.
4. Realizar la molienda de la piedra de acuerdo a lo establecido.
5. Mantener el stok de molienda (producto terminado) de acuerdo a sus necesidades.
6. Verificar y almacenar el pedido entregado a producción de pintura.

7. Realizar la limpieza de acuerdo a la razón.
8. Realizar inventario físico al final en cada jornada, de los insumos y producto terminados.

VENDEDOR - COBRANZAS

1. Realizar las notas de pedido por cliente.
2. Confirmación de notas de pedido.
3. Llevar facturas a los clientes.
4. realizar la cobranza respectiva de diferentes clientes.
5. Entregar el efectivo al tesorero

AYUDANTES SECCION MOLIENDA

1. Realizar la limpieza general del área de producción al principio y al final de cada jornada.
2. Recoger los insumos y materias primas de los almacenes y revisar el estado de los mismos.
3. Procesar los insumos y materias primas de acuerdo a la programación del operador de molienda.
4. Almacenar los productos terminados .
5. Utilizar los uniformes y equipos que le son proporcionados para su trabajo (overoles, barbijos, guantes, etc.).
6. Informar a su inmediato superior sobre cualquier observación que se detecte en el área de producción.
7. Colaborar al operador a revisar la existencia de productos procesados.
8. Preparar y despachar a los almacenes.
9. Cuidar el buen estado de los Activos fijos de su área.
10. Manipular los equipos de producción para su buen funcionamiento.

11. Respetar los estándares y medidas definidos en los procesos de producción.
12. Realizar la limpieza de acuerdo a rotación.
13. Colaborar con cualquier otra función en la cual se lo requiera sin descuidar su función principal.

OPERADOR SECCION DISPERSADO PINTURA LATEX

1. Revisar la calidad de las materias primas para su producción diario.
2. Supervisar y controlar la limpieza del área de trabajo específico (barrer, trapear el piso y limpiar las mesas).
3. Mantener controlada la calidad de materias primas e insumos para la producción de pintura látex.
4. Realizar producción de pintura latex de acuerdo a lo establecido.
5. Mantener el stok de diferentes productos pinturas latex (producto terminado) de acuerdo a sus necesidades.
6. Verificar y almacenar a los almacenes.
7. Realizar la limpieza de acuerdo a la razón.
8. Realizar inventario físico al final en cada jornada, de los insumos y producto terminados.

AYUDANTES SECCION DISPERSADO PINTURA LATEX

1. Realizar la limpieza general del área de producción al principio y al final de cada jornada.
2. Recoger los insumos y materias primas de los almacenes y revisar el estado de los mismos.
3. Procesar los insumos y materias primas de acuerdo a la programación del operador de látex.
4. Almacenar los productos terminados .

5. Utilizar los uniformes y equipos que le son proporcionados para su trabajo (overoles, barbijos, guantes, etc.).
6. Informar a su inmediato superior sobre cualquier observación que se detecte en el área de producción.
7. Colaborar al operador a revisar la existencia de productos procesados.
8. Preparar y despachar a los almacenes.
9. Cuidar el buen estado de los Activos fijos de su área.
10. Manipular los equipos de producción para su buen funcionamiento.
11. Respetar los estándares y medidas definidos en los procesos de producción.
12. Realizar la limpieza de acuerdo a rotación.
13. Colaborar con cualquier otra función en la cual se lo requiera sin descuidar su función principal.

OPERADOR SECCION DISPERSADO PINTURA SINTETICO

1. Revisar la calidad de las materias primas para su producción diario.
2. Supervisar y controlar la limpieza del área de trabajo específico (barrer, trapear el piso y limpiar las mesas).
3. Mantener controlada la calidad de materias primas e insumos para la producción de pintura Sintético.
4. Realizar producción de pintura Sintético de acuerdo a lo establecido.
5. Mantener el stok de diferentes productos pintura Sintético (producto terminado) de acuerdo a sus necesidades.
6. Verificar y almacenar a los almacenes.
7. Realizar la limpieza de acuerdo a la razón.
8. Realizar inventario físico al final en cada jornada, de los insumos y producto terminados.

AYUDANTES SECCION DISPERSADO PINTURA SINTETICO

1. Realizar la limpieza general del área de producción al principio y al final de cada jornada.
2. Recoger los insumos y materias primas de los almacenes y revisar el estado de los mismos.
3. Procesar los insumos y materias primas de acuerdo a la programación del operador de pintura sintético.
4. Almacenar los productos terminados .
5. Utilizar los uniformes y equipos que le son proporcionados para su trabajo (overoles, barbijos, guantes, etc.).
6. Informar a su inmediato superior sobre cualquier observación que se detecte en el área de producción.
7. Colaborar al operador a revisar la existencia de productos procesados.
8. Preparar y despachar a los almacenes.
9. Cuidar el buen estado de los Activos fijos de su área.
10. Manipular los equipos de producción para su buen funcionamiento.
11. Respetar los estándares y medidas definidos en los procesos de producción.
12. Realizar la limpieza de acuerdo a rotación.
13. Colaborar con cualquier otra función en la cual se lo requiera sin descuidar su función principal.

OPERADOR SECCION TIZAS ESCOLARES

1. Revisar la calidad de las materias primas para su producción diario.
2. Supervisar y controlar la limpieza del área de trabajo específico (barrer, trapear el piso y limpiar las mesas).

3. Mantener controlada la calidad de materias primas e insumos para la producción de tizas escolares.
4. Realizar producción de tizas escolares de acuerdo a lo establecido.
5. Mantener el stok de diferentes productos tizas escolares (producto terminado) de acuerdo a sus necesidades.
6. Verificar y almacenar a los almacenes.
7. Realizar la limpieza de acuerdo a la razón.
8. Realizar inventario físico al final en cada jornada, de los insumos y producto terminados.

AYUDANTES SECCION TIZAS ESCOLARES

1. Realizar la limpieza general del área de producción al principio y al final de cada jornada.
2. Recoger los insumos y materias primas de los almacenes y revisar el estado de los mismos.
3. Procesar los insumos y materias primas de acuerdo a la programación del operador de pintura sintético.
4. Almacenar los productos terminados .
5. Utilizar los uniformes y equipos que le son proporcionados para su trabajo (overoles, barbijos, guantes, etc.).
6. Informar a su inmediato superior sobre cualquier observación que se detecte en el área de producción.
7. Colaborar al operador a revisar la existencia de productos procesados.
8. Preparar y despachar a los almacenes.
9. Cuidar el buen estado de los Activos fijos de su área.
10. Manipular los equipos de producción para su buen funcionamiento.
11. Respetar los estándares y medidas definidos en los procesos de producción.

12. Realizar la limpieza de acuerdo a rotación.
13. Colaborar con cualquier otra función en la cual se lo requiera sin descuidar su función principal.

OPERADOR SECCION SERIGRAFIA

1. Revisar la calidad de los envases(baldes) para su producción diario.
2. Supervisar y controlar la limpieza del área de trabajo específico (barrer, trapear el piso y limpiar).
3. Mantener controlada la calidad de los envases (baldes) para la producción de serigrafía de envases.
4. Realizar producción de serigrafiado de envases de acuerdo a lo establecido.
5. Mantener el stok de diferentes productos serigrafiado de envases (producto terminado) de acuerdo a sus necesidades.
6. Verificar y almacenar a los almacenes.
7. Realizar la limpieza de acuerdo a la razón.
8. Realizar inventario físico al final en cada jornada, de los insumos y producto terminados.

AYUDANTES SECCION SERIGRAFIA

1. Realizar la limpieza general del área de producción al principio y al final de cada jornada.
2. Recoger los insumos y materias primas de los almacenes y revisar el estado de los mismos.
3. Procesar los insumos de acuerdo a la programación del operador de serigrafía.
4. Almacenar los productos terminados.
5. Utilizar los uniformes y equipos que le son proporcionados para su trabajo (overoles, barbijos, guantes, etc.).

6. Informar a su inmediato superior sobre cualquier observación que se detecte en el área de producción.
7. Colaborar al operador a revisar la existencia de productos procesados.
8. Preparar y despachar a los almacenes.
9. Cuidar el buen estado de los Activos fijos de su área.
10. Manipular los equipos de producción para su buen funcionamiento.
11. Respetar los estándares y medidas definidos en los procesos de producción.
12. Realizar la limpieza de acuerdo a rotación.
13. Colaborar con cualquier otra función en la cual se lo requiera sin descuidar su función principal.

ENVASADO DE TIZAS ESCOARES

1. Realizar la limpieza general del área de envasado al principio y al final de cada jornada.
2. Recoger los insumos y de los almacenes y revisar el estado de los mismos.
3. Procesar el envasado de acuerdo a la programación de su inmediato superior de la área de tizas escolares.
4. Almacenar los productos terminados.
5. Utilizar los uniformes y equipos que le son proporcionados para su trabajo (overoles, barbijos, guantes, etc.).
6. Informar a su inmediato superior sobre cualquier observación que se detecte en el área de envasado de tizas.
7. Colaborar al inmediato superior a revisar la existencia de productos procesados.
8. Preparar y despachar a los almacenes.
9. Realizar la limpieza de acuerdo a rotación.

10. Colaborar con cualquier otra función en la cual se lo requiera sin descuidar su función principal.

CHOFER - MECANICO

1. Distribución de Productos a diferentes tiendas de comercialización.
2. Mantener siempre las movilidades en estado de funcionamiento.
3. estar a disposición de las fallas mecánicas
4. Realizar la reparación y limpieza general de las maquinas cada 15 dias.
5. Utilizar los uniformes y equipos que le son proporcionados para su trabajo (overoles, guantes, etc.).
6. Colaborar con cualquier otra función en la cual se lo requiera sin descuidar su función principal.

PORTERO

1. Cuidar la fabrica en forma permanente las 24 horas.
2. Realizar la minuciosa verificación de las salidas de Productos terminados.
3. Realizar la limpieza general de los ambientes.
4. Utilizar los uniformes y equipos que le son proporcionados para su trabajo (overoles, guantes, etc.).
5. Colaborar con cualquier otra función en la cual se lo requiera sin descuidar su función principal.

ANEXO – 24

POLÍTICAS

I. POLÍTICAS DE COMPRAS

1. Prohibido comprar sin factura, caso contrario proceder a la retención del impuesto.
2. Para efectuar compras ya sean de insumos o servicios deben previamente realizarse tres cotizaciones como mínimo, las cuales deben resumirse en una planilla especificando: proveedor, tiempo, precios y otros.
3. La compra de Activos Fijos se reglamentará a través de la Normativa de Activos Fijos.

II. POLÍTICAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO

ÁREA DE TESORERÍA

1. Todos los cheques deben ser girados a nombre del proveedor, caso contrario el proveedor deberá enviar una carta autorizando el cobro a una persona responsable.
2. Prohibido efectuar gastos con fondos de las recaudaciones (ingresos diarios). Debiendo estos depositarse todos los días en su integridad.
3. Prohibido girar cheques a fecha futura o sin fondos. Asimismo se prohíbe emitir cheques en garantía.

4. Prohibido mantener el dinero de las recaudaciones en las instalaciones de la Empresa, debiendo estos ser depositados en forma inmediata.
5. Todo gasto mayor a Bs. 100, debe ser realizado mediante la emisión de cheque.
6. Prohibido realizar anticipos al personal con fondos de Caja Chica.
7. Los cobros por servicios o ventas en la empresa deberán efectuarse únicamente en moneda de curso legal (Bolivianos) o en Dólares Americanos vía efectivo o mediante tarjetas de Crédito autorizadas por la Gerencia.

ÁREA DE ALMACENES

1. No se entregará mercadería de Almacén sin el documento debidamente autorizado por Gerencia de Producción o Gerencia Administrativa Financiera.
2. Toda la mercadería comprada debe ingresar necesariamente por Almacenes.
3. Se deben realizar inventarios periódicos en almacén por lo menos tres veces al mes.
4. Las llaves de Almacenes deben ser custodiados ÚNICAMENTE por el encargado de almacenes no pudiendo tener copia de esas llaves nadie.

III. POLÍTICAS DE VENTAS

1. Esta prohibido efectuar ventas al crédito, excepto para el personal de la Empresa o una cuenta corriente para una Institución autorizada por el Gerente General.
2. Toda venta debe ser facturada indefectiblemente.

IV. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

1. Todas las contrataciones, ascensos y retiros del personal deben ser realizados a través de la Jefatura de Recursos Humanos según la Ley General del Trabajo y el Reglamento Interno.
2. El personal contratado para las áreas de Tesorería, almacenes y Cajas deberán presentar un garante.
3. Todo el personal contratado deberá presentar certificado de antecedentes emitidos por la PTJ.
4. Esta prohibido el uso del teléfono para uso personal.

ANEXO – 25

NORMATIVA DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

I. OBJETO

El presente documento tiene por finalidad reglamentar los acuerdos contractuales entre Fabrica Nacional de Pinturas Continental “FANAPCO Ltda.” y el personal que presta sus servicios a ésta, según lo dispuesto por la empresa en concordancia con las leyes nacionales vigentes.

II. PARTES

El file individual de personal deberá estar dividido por separadores que contengan claramente el nombre de cada parte de la siguiente forma:

Parte I De la solicitud de personal

Toda contratación debe realizarse según lo requerido y previamente solicitado por el área correspondiente.

Parte II De los documentos contractuales

Todo contrato debe ser elaborado por la Jefatura de Recursos Humanos con la revisión del Departamento Legal, existiendo contratos diferenciados según el tipo de servicio que el empleado presta a la Empresa.

Parte III De la firma y aprobación del Contrato

Toda contratación debe ser aprobada por Gerencia General y el contrato escrito firmado por la misma.

III. RESGUARDO Y RESPONSABILIDAD

Son responsabilidad de su archivo y seguridad de la Jefatura de Recursos Humanos.

ANEXO – 26

NORMATIVA DE ARCHIVOS DE FILES DE PERSONAL

I. OBJETO

La presente Normativa tiene por objeto regular la documentación mínima indispensable que debe contener un file de personal, el cual debe ser actualizado en forma permanente debiendo todas las personas que trabajan en Fabrica Nacional de Pinturas Continental “FANAPCO Ltda.” tener su file respectivo, sin importar la forma de remuneración o el tipo de contrato que mantenga con la Empresa.

II. PARTES

El file individual de personal deberá ser dividido por separadores que contengan claramente el nombre de cada parte de la siguiente forma:

Deberá encabezar todo el file un índice que indique claramente el contenido de la carpeta:

Parte I Información Personal

Se refiere a una hoja de vida que contenga la información general del empleado como ser: Nombres y Apellidos, Dirección, Teléfonos, Familia, Documentos de Identidad y otros.

Parte II Información Laboral

Corresponde al archivo de memorandums referente a llamadas de atención, felicitaciones, ascensos, aumentos de sueldos, asignación a cargos y otros.

Se debe mantener un registro actualizado de Capacitación al Personal donde se especifiquen los recursos, talleres y seminarios tomados por el empleado.

Hoja de control de vacaciones actualizado.

Archivo de altas, bajas, transferencias, documentos del Seguro Social, AFP, croquis y otros.

Parte III Archivo de Documentación

En esta parte se debe archivar toda la documentación presentada por el empleado como ser fotocopias de: Carnet de Identidad, Certificado de Nacimiento, Certificado de Matrimonio, Certificado de Buena Conducta de la P.T.J., Curriculum Vitae, Carta de Garantes, Documentación de sus dependientes, etc.

El documento original del empleado debe estar archivado.

III. RESGUARDO Y RESPONSABILIDAD

Estos files son responsabilidad de su archivo, actualización y seguridad de la Jefatura de Recursos Humanos.

ANEXO – 27

NORMATIVA PARA EL USO DE CAJA CHICA

I. OBJETO

Este documento tiene por finalidad reglamentar el uso de los fondos destinados a las Cajas Chicas en lo referente a la documentación respaldatoria, el destino de los fondos, autorizaciones y otros.

II. PARTES

Parte I Documentación Sustentatoria

Todos los gastos efectuados con fondos de Caja Chica deben estar respaldados con la documentación respectiva como ser: facturas, recibos u otros que justifiquen el gasto, así mismo deben contar con la autorización correspondiente.

Parte II Límites de Gastos

Las Cajas Chicas están destinadas para efectuar gastos menores a Bs. 100.- por cada concepto, quedando prohibido el fraccionamiento de los mismos.

Parte III Tipos de gastos

Los fondos existentes en Caja Chica podrán ser destinados exclusivamente para los siguientes tipos de gastos:

- Movilidades (pasajes).
- Fotocopias.
- Correspondencia.
- Material de escritorio.
- Servicio de Te.
- Otros gastos menores no contemplados en el Nomenclador de Cuentas.

Parte IV Gatos no Permitidos

Los fondos existentes en Caja Chica no podrán ser utilizados bajo ningún punto de vista bajo los siguientes conceptos de gastos:

- Anticipos o préstamos al personal.
- Pagos de facturas por servicios.
- Pagos de facturas por compra de alimentos y bebidas.
- Compra de Activos Fijos.

III. RESGUARDO Y RESPONSABILIDAD

Las Cajas Chicas son de entera responsabilidad de los Cajeros Autorizados en lo referente a: la utilización de los fondos, resguardos (custodios), recepción de billetes falsos y elaboración de reposiciones periódicas en forma oportuna.

ANEXO – 28

NORMATIVA

SOBRE EL CONTROL DE ACTIVOS FIJOS

I. OBJETO

El presente documento tiene por finalidad reglamentar la adquisición, el resguardo, mantenimiento, contabilización, registro, de todos los Activos Fijos de la empresa.

II. PARTES

Parte I Adquisición de Activos Fijos

La Adquisición de Activos Fijos esta normada bajo los siguientes parámetros:

- a. Cada Departamento comunicará a la Gerencia General la necesidad de la adquisición de cada Activo determinado justificando la solicitud en forma escrita.
- b. La gerencia General autorizará o rechazará la solicitud en función a las posibilidades financieras de la Empresa.
- c. Una vez autorizada la operación, el departamento de compras y adquisiciones procederá a efectuar las cotizaciones de acuerdo al punto d) de esta parte.
- d. Para importes entre Bs. 1.- hasta Bs. 100.- con aprobación de la Gerencia General (Una cotización), para importes entre Bs. 101.- hasta Bs. 5000.- (dos cotizaciones), para importes entre Bs. 5001.- hasta Bs. 10000.- (tres cotizaciones). Para importes mayores a Bs. 10001.- (tres cotizaciones) y la aprobación del Directorio de la empresa.

Parte II Registro y Contabilización de Activos Fijos

El registro y contabilización de Activos Fijos deberán seguir los siguientes pasos:

- a. Una vez adquirido el bien se procederá al registro en el Inventario Físico Valorado mediante el Formulario de Altas de Activos Fijos.
- b. Una vez registrado el Activo se procede a la codificación de dicho Activo Fijo.
- c. Posteriormente se procede a la contabilización del bien, verificando que el valor asignado coincida con la documentación sustentatoria.

Parte III Resguardo de Activos Fijos

Todos los Activos Fijos deben ser asignados físicamente al área correspondiente siendo los responsables del resguardo o custodio los Supervisores de cada área o el personal que utilizará el bien en forma directa como en el caso de escritorios, computadoras, etc.

Parte IV Mantenimiento de Activos Fijos

Es responsable del mantenimiento de los bienes el Supervisor de cada área y el personal que utilizará en forma directa dichos bienes.

III. RESGUARDO Y RESPONSABILIDAD

Los Activos Fijos son de entera responsabilidad del departamento de Contabilidad.

TEST INDUCTIVO

PARTE I

1. Que significa la sigla FANAPCO Ltda.?

.....
.....
.....

2. El Nombre Completo es :

FANACO Ltda. FANAPCO Ltda. FANAPCO
S.A.

3. Escriba los nombres de los socios

.....
.....
.....

.....4. Cual es la actividad principal de la empresa?

.....
.....
.....5. Cual es la fecha de fundación de la fabrica?

PARTE II

5. Donde quedan las oficinas de FANAPCO Ltda.?

.....
.....
.....6. Cual son los números telefónicos de FANAPCO
Ltda.?

.....
.....
.....

8. Cual es la fecha aniversario de FANAPCO Ltda.?

.....
.....
.....
9. Cuantos tipos de marcas de pinturas existen en FANAPCO Ltda.?

.....
.....
.....

10. Cuantas medidas de pintura al agua existen y sabe cuanto cuestan?

.....
.....
.....

PARTE III

11. Cual es el horario de trabajo del personal administrativo?

.....
.....
.....

12. Cual es el horario de trabajo del personal de producción?

.....
.....
.....

13. Que sanción se aplica a las persona que asisten a trabajar en estado de ebriedad?

.....
.....
.....

14. Es permitido fumar cigarrillos durante los horarios de trabajo?

.....
.....
.....

15. Bajo que condiciones es permitido el ingreso al trabajo?

.....
.....
.....

16. De que prendas esta compuesto el uniforme de trabajo?

.....
.....
.....

17. Es necesario firmar el libro de asistencias y porque?

.....
.....
.....

18. Marque con V si es verdadero o F si es falso:

Es permitido en descansar en horarios de trabajo

V F

Es prohibido mascar gomas masticables en área de produccion

V F

Es permitido usar baños administrativos a trabajadores de producción

V F

Debo revisar las luces, grifos de mis áreas antes de salir del trabajo

V F

Puedo comer en diferentes horarios de trabajo

V F

Puedo, según mi criterio personal permitir el acceso a mi área a personal no autorizado

V F

Puedo recibir llamadas telefónicas en horarios de trabajo de los amigos

V F

Puedo utilizar aro de matrimonio durante horarios de trabajo

V F

Si pierdo objetos personales en horarios de trabajo es responsabilidad de Fanapco Ltda.

V F

FORMULARIO DE COTIZACIONES

COTIZACION

No.

La Paz,

SEÑOR(ES):

DIRECCION:

Fono./fax .

Agradecemos su consulta y nos complace en ofrecerle nuestra cotización:

<i>CODIGO</i>	<i>DESCRIPCION</i>	<i>CANTI DAD</i>	<i>UDD</i>	<i>PRECIO UNIT.</i>	<i>TOTALES Bs.</i>
VIGENCIA: 10 días FORMA DE PAGO: al contado PLAZO DE ENTREGA: .. Inmediato LUGAR DE ENTREGA: . Puesto en Obra		TOTAL \$us.			

NOTA: Estos precios incluyen impuestos de ley

FIRMA AUTORIZADA

RECIBO DE COBRANZAS

RECIBO

LA PAZ	FECHA		

N°

Bs.
\$us.

Depto.

He recibido de:

La suma de:

.....Bolivianos - Dólares

Por concepto de:

.....

Banco:	Cheque N°:	Bs.
--------------	------------------	----------

Efvo.

V° B°.

ANEXO No. 34

RECIBO PAGO CAJA



CONTINENTAL Ltda.

Av. Tihuanacu Nro. 100 (El Alto) Telf. 2-822593

EL ALTO - BOLIVIA

Bs.....

\$us.....

RECIBO OFICIAL Nro.....

He Cancelado al Sr. :.....

La suma de :.....

Bolivianos/Dólares.

Efectivo:.....Cheque No.Banco:.....

Por Concepto de:.....

El Alto,.....de.....de.....

RECIBI CONFORME

ENTREGUE CONFORME

ANEXO No. 35

FORMULARIO DELIQUIDACION DE PIEDRA CALIZA

PIEDRA DE COCHABAMBA(Proveedor)

Chofer:.....

HOY TRAJO UN CAMION DE PIEDRA

..... qq

.....	Kg. BRUTO	VEHICULO
.....	Kg. TARA	FECHA
.....	Kg. LIQUIDO	No. DE PESO

..... Kg. MERMA (piedra mojada 1,50%)

..... Kg. PARA CANCELAR

..... PRECIO POR TONELADA EN Bs.

..... PRECIO A CANCELAR

ANTICIPOS ENTREGADOS EN Bs.

..... 1 er Pago

..... 2do Pago

..... 3er Pago

..... 4to Pago

.....
0,00

TOTAL ANTICIPADO

..... SALDO A CANCELAR