

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



**“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO,
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE
LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS
(AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS.”**

Perfil de Proyecto de Grado para la Obtención del Grado de Licenciatura

POR: Egr. JAVIER FERNANDEZ UGARTECHE

TUTOR: Mg. Sc. RONNY YAÑEZ MENDOSA

LA PAZ – BOLIVIA

SEPTIEMBRE, 2015



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

INDICE

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
1. ANTECEDENTES Y BASE LEGAL DE CREACIÓN DE UNA EMPRESAPÚBLICA Y/O PRIVADA	3
1.1. MISION, Y VISIÓN DE LA AEMP SON:	3
1.2. MISION Y VISIÓN DE EMPRESAS PRIVADAS.....	3
1.3. MARCO NORMATIVO	4
CAPITULO II	5
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, Y OBJETIVOS DEL TRABAJO	5
2.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	5
2.2. Formulación del Problema.....	6
2.3. Formulación del Trabajo de Investigación	6
2.4. Identificación de Variables	6
2.4.1. Variables Dependientes	6
2.4.2. Variables Independientes	7
2.5. Justificación profesional.....	7
2.6. Justificación Económica.....	7
2.7. Justificación Práctica	7
2.8. OBJETIVOS DEL TRABAJO	8
2.8.1. OBJETIVO GENERAL.....	8
2.8.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
CAPITULO III.....	9



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	9
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	9
3.2.1. MÉTODO EXPLICATIVO	10
3.2.2. METODO DE ANÁLISIS.....	10
3.2.3. MÉTODO DE LA SÍNTESIS	11
3.2.4. MÉTODO INDUCTIVO	11
3.2.5. MÉTODO DEDUCTIVO.....	11
3.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	12
3.3.1. FUENTES PRIMARIAS	12
3.3.2. OBSERVACIÓN	12
3.3.3. CUESTIONARIOS.....	12
3.3.4. ENTREVISTA	13
3.3.4.1. FUENTES SECUNDARIAS	13
CAPITULO IV	14
4. MARCO TEÓRICO.....	14
4.1. DEFINICIÓN DE AUDITORÍA	14
4.2. MANUAL.....	15
4.3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	15
4.4. SELECCION DE PERSONAL.....	15
4.5. CONTROL INTERNO	16
4.5.1. DEFINICIÓN.....	16
4.5.2. COMPONENTES DE CONTROL INTERNO	16
4.5.2.1. CRITERIO	17
4.5.2.2. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	17



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

4.5.2.3.	FACTORES	17
4.5.2.4.	FUNCIONAMIENTO DE LOS CONTROLES	17
4.5.2.5.	OBJETIVO	17
4.5.2.6.	PROCESO.....	17
4.5.2.7.	RELEVAMIENTO DE CONTROLES.....	18
4.5.2.8.	SEGURIDAD RAZONABLE	18
4.5.2.9.	SUBCOMPONENTE	18
4.6.	MARCO CONCEPTUAL.....	18
4.6.1.	CONTROL.....	18
4.6.2.	CONTROL INTERNO	19
4.6.3.	DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO	19
4.6.4.	OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO.....	20
4.6.5.	ADMINISTRACIÓN Y RESPONSABILIDADES RELACIONADAS CON EL CONTROL INTERNO	22
4.6.6.	RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR DE ENTENDER EL CONTROL INTERNO	22
4.6.7.	PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO	23
4.6.8.	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....	24
4.6.8.1.	MONITOREO	24
4.6.8.2.	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	37
4.6.8.3.	ACTIVIDADES DE CONTROL	42
4.6.8.4.	RESPUESTA AL RIESGO	43
4.6.8.5.	EVALUACIÓN DE RIESGOS	47
4.6.8.6.	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS.....	51
4.6.8.7.	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.....	52



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

4.6.8.8.	AMBIENTE DE CONTROL	52
4.6.8.9.	RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS Y LOS COMPONENTES	54
4.6.9.	PLANILLA DE DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO	55
4.6.10.	PLANILLA DE EXCEPCIONES DE CONTROL INTERNO	55
4.6.11.	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	55
4.6.12.	INFORME DE CONTROL INTERNO.	56
4.6.12.1.	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	56
4.6.12.2.	OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	56
4.6.12.3.	PROCESO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	57
4.6.12.4.	PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN	57
4.6.12.5.	EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN	58
4.6.12.6.	SUPERVISIÓN	58
4.6.12.7.	INFORME DE EVALUACIÓN	58
4.6.12.8.	SEGUIMIENTO	59
4.7.	MARCO LEGAL	59
4.7.1.	CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO	59
4.7.2.	CÓDIGO CIVIL	59
4.7.3.	LEY 939 DE SERVICIOS FINANCIEROS	59
4.7.4.	SERVICIO DE IMPUESTOS NACIONALES	59
4.7.5.	NORMAS PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE AUDITORÍA INTERNA “NEPAI” (ESTÁNDARES PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA)	60
CAPITULO V		62
5.	DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS EXISTENTES EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DE LA EMPRESA PRIVADA	62
5.1.	INTRODUCCIÓN	62



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

5.2. DESCRIPCION DE LOS PROCESOS.....	62
5.2.1. GERENCIA GENERAL.....	63
5.2.2. GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y MARKETING (ÁREA ADMINISTRATIVA).	64
5.2.3. ASESORÍA CONTABLE Y DE AUDITORIA	66
5.2.4. ÁREA DE COMPRAS Y VENTAS COMERCIALES.....	66
5.2.4.1. Departamento de Inventarios	66
5.2.4.1.1. DEPARTAMENTO DE VENTAS	67
5.2.5. DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE LOS PROCESOS.....	67
5.2.5.1. PROCESO DE COMPRAS	67
5.2.5.2 PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y CONTROL DE INVENTARIOS.....	68
5.2.5.2. PROCESO DE VENTA DE MERCADERIA.....	68
5.2.5.3. PROCESO DE CONCILIACIÓN BANCARIA	69
5.2.5.4. PROCESO DE DECLARACIÓN DE IMPUESTOS	69
PROCESO Y CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO	69
5.2.5.5. CUESTIONARIOS CONTROL INTERNO.....	70
5.2.5.6. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	80
5.2.5.7. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	88
5.2.5.8. DEPARTAMENTO DE COMPRAS.....	95
5.2.5.9. DEPARTAMENTO DE VENTAS	101
5.2.5.10. DEPARTAMENTO DE INVENTARIOS.....	107
5.2.5.11. CONCLUSIÓN GENERAL.....	112
CAPITULO VI.....	114



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

6. PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP). ..	114
6.1. Los objetivos Institucionales de la AEMP son:	114
6.2. DIAGNOSTICO DE LAS EMPRESAS PRIVADAS	119
6.3. OBJETIVOS, POLÍTICAS Y COMPONENTES DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO	120
6.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	121
6.5. ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	122
BIBLIOGRAFIA.....	125



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

INTRODUCCIÓN

Lo primero que deberíamos saber responder es ¿Que es una Empresa Pública y que es una Empresa Privada?

Se entiende por **Empresa Pública, o Empresa Estatal** a toda aquella que es propiedad del Estado, sea ésta nacional, municipal o de cualquier otro estrato administrativo, ya sea de un modo total o parcial. Y depende de cómo el Estado ejerce el control efectivo sobre el proceso de toma de decisiones en la empresa, además precisa conocer claramente cuáles son los objetivos de índole social que se esperan lograr mediante su actuación, que en nuestro país no busca el lucro sino es más bien la búsqueda de un objetivo común, o una Misión de Servicio y Función Social.

Por tanto las Empresas se clasifican según el beneficio que persiguen como Empresas con Fines de Lucro Empresas Públicas con fines Sociales y pueden ser Por Sector Económico, Por origen de capital, Por Número de socios, Por tamaño y por Responsabilidad Legal.

Por tanto la **EMPRESA PRIVADA**, con fines de lucro en el control de Gestión se relaciona con La Junta Directiva, los Administradores, los Accionistas, los Empleados, y los sindicatos.

Dentro del proceso Administrativo su función es La Dirección, La Planificación, la Organización y el Control.

Por esto las exigencias, del entorno externo cambiante y dinámico, nos demuestran que la Cultura de Control Interno tiene que ser más eficiente y concreta en las Empresas Privadas, es decir debe Entregar Información sobre la Situación de la Empresa y sus Resultados, Apoyar la toma de decisiones, para conocer el estado real de la Empresa y transformar los datos en información útil, Las investigaciones se profundizaron en este campo para satisfacer y abarcar esta problemática, todo con el fin de que la Empresa pueda asumir esta complejidad sin perder objetividad.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Para hablar e intentar englobar lo que es el Control Interno existen infinidad de acepciones relativas, dentro de esto podemos citar el “Informe COSO” que es el más importante realizado ya en 1992, en los Estados Unidos se convirtió en un gran aporte, porque nos entrega definición y aceptación de un marco común, con una estructura de Control Interno que facilite la Evaluación de cualquier Sistema en cualquier tipo de Institución, no como una solución definitiva, sino como una herramienta para asegurar y reducir los riesgos de forma razonable, otorgándonos los medios para seguir las directrices de la Visión y Misión.

Por lo anteriormente citado el Control Interno se define como un proceso conformado por Normas, Reglamentos, Instrucciones, Políticas etc., que tienen que ser diseñados por la Dirección de la Empresa Principalmente y por el resto de los niveles del Personal de una Entidad, con la finalidad de proporcionar un grado de seguridad razonable adecuado al logro de objetivos dentro de las siguientes categorías:

Salvaguarda de Activos y Control de Pasivos.

Promover que los Estados Financieros y la Información Gerencial sea oportuna, útil, confiable y verificable.

Promover Eficiencia, Efectividad y Economicidad que junto con la Excelencia de Calidad.

Promover la adhesión a las políticas de la Entidad.

Promover el Cumplimiento de Leyes y Normas.

Aspectos que serán promovidos y seguidos muy especialmente.



**“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL
INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS
REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL
SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS**

CAPITULO I
ANTECEDENTES Y BASE LEGAL DE CREACIÓN
DE UNA EMPRESA PÚBLICA Y/O PRIVADA



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES Y BASE LEGAL DE CREACIÓN DE UNA EMPRESAPÚBLICA Y/O PRIVADA

Una Empresa Privada o una Empresa Pública tiene una normativa particular para constituirse, que difiere sustancialmente sobre todo, en los fines que busca conseguir, ya sea un FIN DE LUCRO o un FIN SOCIAL, pero ambos buscan maximizar el uso de los recursos con los que cuentan y minimizar los gastos o erogaciones que realizan con el fin de conseguir un Beneficio Empresarial o Social, en base a la Ejecución Planificada de su Plan Estratégico, Desarrollado ya sea para una gestión, para un quinquenio o para un tiempo dado según las necesidades de la Empresa.

Con la Creación de la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas, AEMP, el 2009, esta entidad enuncia que la Constitución Política del Estado, en su art.311, dispone que el estado ejercerá la dirección Integral del Desarrollo Económico, y sus procesos de Planificación,..... Asimismo dispone que se respetara la iniciativa Privada.

También dispone el cumplimiento de toda la normativa Legal referente a los lineamientos de manejo Corporativo de empresas, así como de la normativa a ser emitida por la AEMP, para todas las empresas Públicas como Privadas.

1.1. MISION, Y VISIÓN DE LA AEMP SON:

Misión La Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas, **AEMP**, es la entidad gubernamental que fiscaliza, controla, supervisa y regula las actividades de las empresas en lo relativo a gobierno corporativo, defensa de la competencia, reestructuración de empresas y registro de comercio.

Visión Ser la entidad modelo de gestión pública intercultural del Estado Plurinacional en materia de fiscalización, regulación y control, reconocido y confiable, fundamentado en principios de ética, transparencia, calidad y enfoque hacia los resultados, que garantice la libre competencia y la defensa del interés general de la población boliviana.

1.2. MISION Y VISIÓN DE EMPRESAS PRIVADAS

La Misión de una Empresa es normalmente ser conocidos y reconocidos por el liderazgo a través de la pasión por los altos estándares, así como buscan maximizar el uso de los recursos con los que cuentan y minimizar los gastos para la obtención de Ganancia (Lucro), por el respeto a la diversidad y el compromiso para crear oportunidades para el crecimiento personal de todos los componentes de la Empresa.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

La Visión está basada en conseguir nuestra mayor aspiración. Es el propósito y la razón de existir como Empresa y se reflejara en la historia que escribiremos en nuestro país y el mundo.

1.3.MARCO NORMATIVO

La Empresa se rige por la normativa Legal vigente en el país, siendo las principales:

El Código de Comercio

El Código Tributario y toda la normativa adicional.

La Ley General de Trabajo

La Ley de Seguridad Social

La ley 65 Nueva ley de Pensiones

La ley 466 Ley de La Empresa Pública

Decreto supremo Nro.1978 La Creación de las empresas públicas de tipología Estatal.

La ley 1178 Ley de Administración y Control Gubernamentales

Decreto Supremo 23318-A Reglamento de la responsabilidad por la Función Pública



**“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL
INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS
REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL
SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS**

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, Y OBJETIVOS DEL TRABAJO



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

CAPITULO II

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, Y OBJETIVOS DEL TRABAJO

2.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Con el nacimiento de la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas, AEMP, Creada mediante el Decreto Supremo Nro. 0071 del 9 de Abril de 2009, y con la promulgación de la resolución administrativa RA/AEMP/DTDCDN/Nr0.71/2014 de 17 de Julio de 2014 que Aprueba el reglamento para la graduación de Infracciones y Aplicación de sanciones en el marco del Decreto Supremo Nro. 29519 y su Reglamento y su Anexo 1 Guía Para la Aplicación y Cálculo de sanciones, que forman parte indivisible del presente Acto administrativo.

La AEMP ponen en vigencia REAL todas la normas de comercio, dictadas desde el Código de Comercio y disposiciones afines actualizas hasta la fecha, cambiando drásticamente, la parte operativa contable de las empresas y sus relaciones comerciales, esto provoca la necesidad de reorganizar todo el manejo administrativo contable empresarial, para evitar contingencias y no incurrir dentro de las RA del Reglamento para la graduación de infracciones y aplicación de sanciones dictaminadas por La AEMP.

En una primera etapa de entrevistas informales a Empresas Privadas especialmente en las medianas y pequeñas, se observó que el manejo formal de la contabilidad, estaba supeditado al conocimiento de los contadores y, a la aplicación lo más sencilla posible, con el objetivo de evitar complicaciones de papeleo y archivo, que eran engorrosos y costosos, además que ninguna entidad estatal ni privada, efectuaba un control del cumplimiento del Código de Comercio en las empresas o instituciones públicas, así como que no es sino aproximadamente el año 2005 cuando Impuestos Nacionales empieza a efectuar un control estricto de los deberes formales impositivos, que algunas empresas empiezan a darse cuenta del surgimiento de este problema, pero aun así nadie hace nada si no hasta que entra en vigencia el régimen sancionatorio de la AEMP que calcula la multas sobre la Base de LA UTILIDAD BRUTA de cada empresa.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

De esta manera las Empresas empiezan a efectuar trabajos de adecuación de los procedimientos contables, Administrativos y de archivo, que no se apegaban a los lineamientos del Código de Comercio, y también se dieron cuenta que tampoco existía un sistema de control, y que eran muy pocas las empresas que contaban con un Manual Operativo, o de Procesos Administrativos, o de Funciones, etc., así como tampoco se contaba con una Planificación Estrategia Empresarial, cometándose errores por falta de conocimiento.

2.2. Formulación del Problema

¿El diseño e Implementación de un Manual de Control Interno Administrativo, (Contable), Financiero basados en los requerimientos de la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas, permitirá evitar sanciones por parte de la AEMP??

2.3. Formulación del Trabajo de Investigación

¿Acaso la inexistencia de un Sistema de Control Interno Administrativo y Financiero, la Inexistencia de una Planificación Estratégica y la falta de Manuales y procesos Administrativos Financieros, no debe llevarnos a la necesidad de generar la Adecuación de un Sistema de Control Interno Administrativo Financiero que cumpla con los lineamientos de la AEMP, de Impuestos Internos S.I.N., y en todas la instituciones y empresas ya establecidas en nuestro territorio?

2.4. Identificación de Variables

Como objeto de estudio, se identificaron las siguientes variables

2.4.1. Variables Dependientes

- Inexistencia de Manuales y Procedimientos Operativos y Administrativos,
- Inexistencia de informes internos de Auditoría externa de gestiones anteriores



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

2.4.2. Variables Independientes

Inexistencia de una Planificación Administrativa y Estratégica

Inexistencia del Control Interno y del Control de esta instancia, su relación e implicancia con la Parte Ejecutiva y de Auditoría Externa.

2.5. Justificación profesional

- La ADECUACIÓN de los Sistemas significa tener una empresa totalmente en conformidad con las Normas emitidas por la AEMP, que puedan ser verificadas en cualquier momento, además contar con Plan Estratégico, Un Control de Gestión y un Control Operativo, tener manuales y un sistema que tenga procedimientos de verificación de datos obtenidos y, registrados en los comprobantes contables como fidedignos y fiables, nos daría un margen de credibilidad muy alto para cualquier empresa y de esta manera, evitaríamos cualquier contingencia, por posible incumplimiento a las normas de la AEMP.

2.6. Justificación Económica

- La Adecuación de los sistemas creará en las Empresas mayor seguridad en el registro de todas las transacciones de la empresa que a su vez generara confianza en los estados financieros que emita la entidad ya sea mensualmente o para fin de gestión además de esta manera, evitaríamos cualquier contingencia, por posible incumplimiento a las normas de la AEMP.

2.7. Justificación Práctica

Es conocido que en cualquier tipo de actividad Empresarial e Institucional, existe la necesidad de realizar una evaluación a los sistemas y procedimientos que puedan existir en el Área Operativa, y/o administrativa, más aun si esto da como resultado la seguridad de obtener datos confiables y respaldados fehacientemente, una herramienta que ayudaría mucho es EL CONTROL DE GESTIÓN, que principalmente es DIRIGIR, GUIAR, MEDIR, y CORREGIR.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

2.8. OBJETIVOS DEL TRABAJO

2.8.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar e Implementar Sistemas de control Administrativo, Financiero y operativo en base a los requerimientos de control Fiscalización de la AEMP.

2.8.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos de esta investigación son:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de manejo de la información legal, contable y de archivo de la Empresa tipo.
- Verificar la existencia de un Sistema de control interno, sus procedimientos, su sistema operativo y de control.
- Determinar mediante entrevistas, indagaciones y observaciones, las características y desarrollo de los procesos en las áreas Administrativa, Operativa, (especialmente en el departamento de Contabilidad), y Financiera, de la Entidad o Empresa.
- Analizar con qué Reglamentos Internos, Políticas, Procedimientos, Manuales y Normativa, cuenta en la actualidad la Entidad.
- Adecuar sus procesos y procedimientos de control en base a lo definido por la AEMP.



**“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL
INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS
REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL
SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS**

CAPITULO III METODOLÓGIA DE LA INVESTIGACION



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

CAPITULO III

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación busca generar una Guía, que podrá ser utilizada por Empresas Públicas como Privadas para tener un Sistema de Control Interno, Administrativo y Financiero para lograr este objetivo se realizará una Estudio exploratorio y un Estudio Descriptivo.

Con el Estudio Exploratorio conseguiremos información detallada del modelo de trabajo que tiene la empresa y esto nos proporcionara identificar las áreas que tienen problemas, sus causas y las posibles soluciones a promover, es decir establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones verificables (Dankhe, 1986)¹

El problema que se abordará en esta investigación es la falta de un Manual de Operativo así como un manual de auditoría para la Evaluación del Control Interno, que implica la adecuación de un Sistema de Control Interno Administrativo y Financiero para Empresas Públicas y Privadas.

En los Estudios Descriptivos se busca especificar las propiedades, y las características importantes de manera precisa e independiente, con lo cual se podrá describir y medir las variables, componentes o conceptos con los que se cuenta y así decir como es y cómo se manifiestan en la Investigación.²

Además el Estudio Descriptivo permitirá especificar las propiedades más importantes del objeto de análisis de la presente investigación y también mediante la observación nos aportara los antecedentes necesarios para las explicaciones del resultado de las observaciones.

También podemos llevar a cabo un trabajo de investigación del Control Interno enfocándonos en un modelo mixto que representa el más alto grado de integración o

¹Dankhe, 1986

²WAYNE R. Mondy, Noe, Robert, administración de Recursos Humanos México 1997



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo, donde ambos se combinan durante todo el proceso de investigación.

EL ENFOQUE CUANTITATIVO utiliza la "Recolección y el Análisis de Datos para contestar Preguntas de Investigación y probar Hipótesis establecidas previamente, y confía en la Medición Numérica, y el Conteo".

EL ENFOQUE CUALITATIVO "Con frecuencia se basa en Métodos de Recolección de Datos sin Medición Numérica, como las Descripciones y las Observaciones." El Enfoque involucra la Recolección de Datos utilizando Técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números, tales como Revisión de Documentos y Análisis Semántico.

3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. MÉTODO EXPLICATIVO

La Explicación es una fase de conocimiento científico que se encuentra precedida por la observación y la descripción. Explicar implica establecer relaciones entre rasgos de un objeto, situación, acontecimiento, etc., para lo cual es necesario utilizar la información proporcionada por la descripción y las observaciones que se han efectuado para determinar dichos rasgos.

3.2.2. METODO DE ANÁLISIS

El análisis constituye la descomposición del tema a investigar para dar con la estructura básica de los elementos que la sustentan como condicionantes que intervienen en su desarrollo;³ es decir consiste en la desmembración del universo (Conjunto) en sus elementos componentes que tengan relación entre ellos.⁴

³YUGAR, Flores Ricardo, Metodología de la Investigación Preparación de Tesis La Paz – Bolivia 2006

⁴WAYNE R. Mondy, Noe, Robert, administración de Recursos Humanos México 1997



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

3.2.3. MÉTODO DE LA SÍNTESIS

El Conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la Identificación de las partes que conforman el todo (Análisis) o como Resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad iniciando con los Elementos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al Conocimiento de lo más Complejo. Implica que a partir de la interrelación de los Elementos que identifican su Objeto, cada uno de ellos pueda relacionarse con el conjunto en la Función que desempeñan con referencia al problema de Investigación. El Análisis y la Síntesis, aunque son diferentes, no actúan separadamente, más por el contrario se complementan⁵.

3.2.4. MÉTODO INDUCTIVO

La Inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un Análisis Ordenado, Coherente y Lógico del problema de Investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. También se utilizará el Método Inductivo, porque a partir de apreciaciones particulares se llegará a generalizar para poder extender los Conceptos a hechos generales.

3.2.5. MÉTODO DEDUCTIVO

Se recurrirá también al Método Deductivo, para obtener seguridad razonable de las conclusiones a partir de premisas particulares de la investigación.⁶ Esto es, que a partir de situaciones generales que se lleguen a identificar, explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares,

⁵WAYNE R. Mondy, Noe, Robert, administración de Recursos Humanos México 1997

⁶YUGAR Flores Ricardo, Metodología de la Investigación Preparación de Tesis La Paz – Bolivia 2006



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

3.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.3.1. FUENTES PRIMARIAS

Es Información Oral o Escrita que es recopilada directamente a través de Relatos o escritos transmitidos por los participantes en un Proceso.

3.3.2. OBSERVACIÓN

La Observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta.⁷ Esta técnica nos ayudará a definir con precisión el universo de aspectos, eventos o conductas que se observará en la presente investigación.

3.3.3. CUESTIONARIOS

Estructurado en base a preguntas cerradas de selección múltiple que "Obliga a escoger entre varias alternativas, aquella que se considera la más apropiada". El Instrumento fue originalmente desarrollado por el Departamento de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan en 1984 y ha sido utilizado con éxito en diferentes estudios de validez científica.

El objetivo del cuestionario es traducir las variables de la investigación en preguntas concretas que nos proporcionen información viable y susceptible a ser cuantificada y cualificada en la investigación.⁸ Con esta técnica podremos recopilar datos sobre los procedimientos de Control Interno para la selección de Personal con Recursos Propios datos en forma precisa y adecuada, de tal manera que se identifiquen elementos necesarios que ayuden al desarrollo de la investigación.

Así mismo "Éste Cuestionario puede presentarse en cualquier Empresa y el único requisito es la relación Jefe - Subordinado y/o Trabajador.

⁷FERNANDEZ, Collado, Carlos, Metodología de la Investigación. México, 1998, Tercera Edición

⁸FERNANDEZ, Collado, Carlos, Metodología de la Investigación. México, 1998, Tercera Edición



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

3.3.4. ENTREVISTA

La Entrevista es un medio por el cual se obtiene Información importante sobre algún tema determinado, realizando una serie de Preguntas. Entonces la Investigación recopilará la Información necesaria a partir de la Elaboración de un Cuestionario y una Entrevista, donde se plasmaran los Objetivos que guían la presente Investigación.⁹

En la Entrevista a través de las preguntas y respuestas bien estructuradas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto al tema.¹⁰

Está técnica nos ayuda a recolectar información necesaria a partir de la elaboración de un cuestionario y una entrevista, donde se plasmaran los objetivos que guían la presente investigación.¹¹

La entrevista permitirá determinar el desarrollo de las actividades que ejecutan las Personas involucradas en la adecuación de un Sistema de Control Interno en las Empresas Privadas.

3.3.4.1. FUENTES SECUNDARIAS

Es la Recopilación de Información Bibliográfica referente al tema, libros especializados sobre Control Interno, Leyes, Normas, Resoluciones, Decretos, Glosarios y Páginas de Internet.

⁹GUILLERMO Lozano. www.Psicopedagogía.com

¹⁰APARICIO, Auora Metodología de la Investigación – El cuestionario 2009

¹¹FERNANDEZ, Collado, Carlos, Metodología de la Investigación. México, 1998, Tercera Edición



**“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL
INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS
REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL
SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS**

CAPITULO IV MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

CAPITULO IV

4. MARCO TEÓRICO

4.1. DEFINICIÓN DE AUDITORÍA

Es la acumulación y evaluación objetiva de evidencia para establecer e informar sobre el grado de correspondencia entre la información examinada y los criterios establecidos.¹²

El objetivo de la Auditoría es de contribuir con el cumplimiento del ordenamiento jurídico y el resultado de su aplicación en términos de eficacia, eficiencia, economía y efectividad de la entidad.¹³

Entre las ventajas que la auditoría producto de esta investigación brinda, podemos mencionar:

- a) Nos permite establecer y mantener controles efectivos para garantizar la consecución de las metas y objetivos, promover la eficiencia del proceso de selección de Personal.
- b) Cumplir con el ordenamiento jurídico administrativo y otras normas legales aplicables, implantando sistemas adecuados para promover y lograr su cumplimiento.
- c) Permite conducir el proceso de selección de personal, de acuerdo con la normativa que regula a la entidad.
- d) Permite evaluar las políticas de control, con el fin de describirlas, analizarlas y mejorarlas buscando la innovación permanente.
- e) La Auditoría proporciona información muy importante a la entidad y permite identificar situaciones problemáticas y emprender medidas correctivas, dicha

¹²GUILLERMO, Lozano www.Psicopedagogia.com

¹³NE/NC-0 11 Normas Generales de Auditoría, CGE Resolución CGE/094/2012; 27 AGOSTO 2012



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

información permite establecer recomendaciones para el logro de objetivos de la Entidad.

4.2. MANUAL

Es un instrumento administrativo que contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre organización y procedimientos que se consideren necesarios para la ejecución de un trabajo.¹⁴

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito simplifica establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo",

4.3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es la Gestión Administrativa que por medio de políticas y prácticas necesarias organiza y dirige a las "Personas" o Recursos Humanos para alcanzar los objetivos organizacionales.¹⁵

La Administración de Recursos Humanos es una función administrativa dedicada a la contratación, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes, son gerentes de Personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

4.4. SELECCION DE PERSONAL

Es el proceso mediante el cual una Organización, elige entre una lista de candidatos, los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la entidad, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.¹⁶

¹⁴WWW,Dedfinicion.or

¹⁵WAYNE R. Mondy, Noe, Robert, administración de Recursos Humanos México 1997

¹⁶CHIAVENATO,Idalberto; Gestión del Talento Humano. Edit. McGraw Hill Colombia 202



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Es un conjunto de procesos para dotar técnicamente de personal a la entidad, previo establecimiento de las necesidades de personal identificadas y justificadas cualitativa y cuantitativamente a partir de la Planificación de Personal, en concordancia con la Planificación Estratégica Institucional, la Programación Operativa Anual, la estructura organizacional y los recursos presupuestarios requeridos.

La selección de personal busca proveer a la entidad del potencial humano que mejor responda a las exigencias de los puestos establecidos en cada Programación Operativa Anual Individual (POAI).¹⁷

4.5. CONTROL INTERNO

4.5.1. DEFINICIÓN

Control Interno es un proceso, efectuado por la Alta Dirección Empresarial y por la Dirección de las Entidades Públicas para mejorar la calidad del personal, y está diseñada para proporcionar seguridad razonable respecto a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:¹⁸

Eficacia y eficiencia de las operaciones;

Confiabilidad de la información financiera;

Cumplimiento de Leyes, Normas y regulaciones aplicables

4.5.2. COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

El Control Interno de acuerdo a la Guía de Evaluación de Procesos de Control Interno, está conformado por los siguientes componentes, que para su mejor comprensión, se mencionan así:¹⁹

¹⁷Normas Básicas - Sistema de Administración de Personal (DS 26115)

¹⁸Guía de Evaluación de Procesos de Control Interno CGE, versión 2; vigencia 1212008
Código:GICEO 18319

¹⁹IDEM.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

4.5.2.1. CRITERIO

Acciones necesarias, asociadas a cada factor o subcomponente que permiten evaluar o comparar su efectividad.

4.5.2.2. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

La Evaluación del Control Interno es un proceso que comprende la Planificación, Ejecución y Comunicación de Resultados; ejecutado por Auditores.

4.5.2.3. FACTORES

El "Ambiente de Control" cubre los siguientes factores: Integridad y valores éticos, administración estratégica, sistema organizativo, asignación de responsabilidad y niveles de autoridad, filosofía de la Dirección, Competencia Del Personal, Políticas De Administración De Personal, Auditoría Interna y Atmósfera De Confianza.

4.5.2.4. FUNCIONAMIENTO DE LOS CONTROLES

Operatividad de los controles. El Auditor debe comprobar el funcionamiento de los controles, mediante la aplicación de las pruebas de cumplimiento que le permitan obtener las evidencias necesarias de acuerdo con el propósito de la evaluación.

4.5.2.5. OBJETIVO

Cada entidad fija su misión, estableciendo objetivos que espera alcanzar y las estrategias para conseguirlos. Los objetivos pueden ser para la entidad, como un todo o específicos para cada actividad.

4.5.2.6. PROCESO

Serie de acciones que penetran las actividades de una entidad, y son inherentes a la manera como la dirección superior dirige las mismas.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

4.5.2.7. RELEVAMIENTO DE CONTROLES

Entendimiento o comprensión del Control Interno. El auditor debe aplicar procedimientos y técnicas que le permitan obtener el conocimiento necesario sobre el diseño y la existencia de los controles.

4.5.2.8. SEGURIDAD RAZONABLE

El Control Interno proporciona seguridad razonable a la Dirección Superior con miras a la consecución de objetivos de la entidad. La probabilidad de conseguirlos está afectada por las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno.

4.5.2.9. SUBCOMPONENTE

Los subcomponentes están orientados a la división de los componentes: Evaluación de Riesgos (identificación de eventos, evaluación y respuesta a los riesgos), Actividades de Control (eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de leyes y normas), Información y Comunicación, (sistema de información y comunicación) y Supervisión (supervisión continua y puntual)

4.6. MARCO CONCEPTUAL

4.6.1. CONTROL

Existe cuando se tienen las Actividades de Inspección, Comprobación, Evaluación, Examen, Verificación y otros.

Esto ayuda a las Personas y Organizaciones al Logro de los Objetivos planteados.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

4.6.2. CONTROL INTERNO

El Control Interno es un Elemento muy importante en el Funcionamiento y Operación de las Empresas y tiene un gran efecto en la Calidad, Oportunidad y Veracidad de la Información que genera la Empresa.

El Auditor debe realizar un Estudio y Evaluación del Control Interno, como parte de una Revisión de Estados Financieros practicada conforme a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. El Contador Público puede llevar a cabo un Trabajo más profundo o con un Objetivo más preciso sobre el Control Interno de la Empresa, inclusive Emite Opinión específica sobre el Control Interno.

4.6.3. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

El Control Interno es un Proceso, ejecutado por la Junta Directiva y la Alta Dirección de la Empresa para la Administración de una Entidad, diseñado específicamente para proporcionarle Seguridad Razonable de conseguir Efectividad y Eficiencia en las Operaciones; Suficiencia de la Información Financiera; Cumplimiento de las Leyes y Regulaciones Aplicables.

Por otra parte, la Asociación Internacional de Contadores Públicos y Auditores

(AICPA), nos indica que "El Control Interno comprende el Plan de Organización y todos los Métodos Coordinados que se adoptan en el seno de un Negocio para Salvaguardar los Activos, comprobar la Exactitud y Fiabilidad de los Asientos Contables, procurar la Eficiencia Operativa y alentar la observancia de las Políticas Ejecutivas prescritas"

Cook y Wlnkle (2006), definieron el Control Interno como: "El Sistema Interior de una Compañía que está integrado por el Plan de Organización, la Asignación de Deberes y Responsabilidades, el Diseño de Cuentas e Informes y todas las Medidas y Métodos empleados para:



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

- Proteger los Activos.
- Obtener la Exactitud y la Confiabilidad de la Contabilidad y de otros Datos e Informes Operativos.
- Promover y Juzgar la Eficiencia de las Operaciones de todos los aspectos de las actividades de la Compañía.
- Comunicar las Políticas Administrativas, Estimular y Medir el Cumplimiento de las mismas.

El Modelo COSO da una Definición de Control Interno con el Objetivo de Facilitar un Modelo, con base al cual las Empresas y Otras entidades puedan Evaluar sus Sistemas de Control, y decidir cómo mejorarlos. El mismo se define como un Proceso que lleva a cabo el Consejo de Administración, la Dirección y los demás miembros de una Organización, con el objeto de Proporcionar un Grado Razonable de Confianza en la consecución de Objetivos en la categoría de:

- Eficacia y Eficiencia de las Operaciones.
- Confiabilidad de la Información Financiera
- Cumplimiento de las Leyes y Normas Aplicables.

Corresponde por tanto al Control Interno, por Definición, prevenir el suceso de Fraude y Error, Responsabilidad que por consecuencia recae en la Administración de la Entidad.

En la actualidad ha cambiado la percepción sobre el tema ya que se considera al Control Interno como una función inherente al Proceso Administrativo de toda Organización, con el Objetivo de garantizar la Eficiencia, Eficacia y la Transparencia de sus actuaciones; por lo tanto fundamenta la necesidad de que cada Entidad se controle a sí misma, lo que ayuda a Evaluar de forma sistemática todas las Actividades que en ella se producen.

4.6.4. OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO

El Control Interno descansa sobre tres Objetivos Fundamentales. Si se logra Identificar perfectamente cada uno de estos Objetivos, se puede afirmar que se conoce el significado de Control Interno. En otras palabras toda Acción, Medida, Plan o Sistema que emprenda la



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Empresa y que tienda a cumplir cualquiera de estos Objetivos, es una Fortaleza de Control Interno.

Asimismo, toda Acción, Medida, Plan o Sistema que no tenga en cuenta estos Objetivos o los descuide, es una Debilidad de Control Interno.

Los Objetivos de Control Interno son los siguientes:

SUFICIENCIA Y CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

La Contabilidad capta las Operaciones, las procesa y produce Información Financiera necesaria para que los Usuarios tomen decisiones.

Esta Información tendrá utilidad si su contenido es Confiable y si es presentada a los Usuarios con la debida oportunidad. Será confiable si la Organización cuenta con un Sistema que permita su Estabilidad, Objetividad y Verificabilidad.

- **EFFECTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES**

Se debe tener la seguridad de que las Actividades se cumplan cabalmente con un mínimo de Esfuerzo y Utilización de Recursos y un máximo de Utilidad de acuerdo con las autorizaciones generales especificadas por la Administración.

- **CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES Y REGULACIONES APLICABLES**

Toda Acción que se emprenda por parte de la Dirección de la Organización, debe estar enmarcada dentro las Disposiciones Legales del País y debe obedecer al Cumplimiento de toda la Normatividad que le sea aplicable al Ente. Este Objetivo incluye las Políticas que emita la Alta Administración, las cuales deben ser suficientemente conocidas por todos los integrantes de la Organización para que puedan adherirse a ellas como propias y así lograr el éxito de la Misión que ésta se propone.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

4.6.5. ADMINISTRACIÓN Y RESPONSABILIDADES RELACIONADAS CON EL CONTROL INTERNO

Las Responsabilidades relacionadas con el Control Interno de la Administración y el Auditor son importantes. La Administración es responsable de establecer y conservar los Controles Internos de la Entidad. En contraste, el Auditor es responsable de entender y comprobar el Control Interno sobre los Informes Financieros.

La Administración, y no el Auditor, deben establecer y conservar los Controles Internos de la Entidad. El concepto es congruente con la condición que la Administración, y no el Auditor es responsable de la Preparación de los Estados Financieros. Dos conceptos claves son el Fundamento del Diseño de la Administración y la Aplicación del Control Interno, la Seguridad Razonable y Limitaciones Inherentes.

- **SEGURIDAD RAZONABLE**

Una Entidad debe desarrollar Controles Internos que proporcionen una Seguridad Razonable, pero no Absoluta, de que los Estados Financieros se presentan de manera imparcial. La Administración desarrolla los Controles Internos después de considerar los Costos y Beneficios de los Controles, la Seguridad Razonable sólo da Margen para una probabilidad remota de que los Errores Materiales no se evitaran o detectaran oportunamente mediante el Control Interno.

4.6.6. RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR DE ENTENDER EL CONTROL INTERNO

Debido a su importancia en el Proceso de Auditoría el conocimiento del Control Interno del Cliente amerita una Norma de Auditoría Generalmente Aceptada.

La Segunda. Norma del Trabajo de Campo de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptada, indica que: "Se debe obtener un buen Conocimiento del Control Interno para



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

planear la Auditoría y Determinar la Naturaleza, Detección y Grado de las pruebas que se van a realizar.

4.6.7. PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO

La Contraloría General del Estado Plurinacional define los siguientes Principios de Control Interno:

Naturaleza de Control Interno

El Control Interno constituye todo un Proceso integrado a todos los Procesos Técnicos y Administrativos, que conforman el accionar de las Organizaciones Públicas y Privadas hacia el Logro de sus Objetivos Específicos en concordancia con los Planes Generales de Gobierno.

Calidad del Control Interno

El Proceso de Diseño, Implantación, Funcionamiento y Seguimiento del Control Interno de las Entidades deben orientarse y ajustarse al concepto de Calidad.

Jerarquía de los Controles

El Control Interno por ser un Proceso se conforma por un encadenamiento de acciones particulares de los Recursos Humanos en todos los Niveles de las Organizaciones Públicas que además de sus interrelaciones funcionales se articulan en una Relación de Jerarquía en concordancia de dichos Niveles.

Controles Gerenciales

Ejercidos por la Máxima Autoridad Ejecutiva, que le permite evaluar la Gestión, relacionadas con el Procesamiento directo de las Operaciones.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Controles Independientes

Ejercidos por Integrantes de la Organización o Independientes que no participan directamente del Procesamiento de las Operaciones cuya Información es útil para Dirección Superior.

Controles de Procesamiento

Ejercidos por Ejecutores de las Operaciones o Actividades de la Organización con el fin de Garantizar la Calidad de los Servicios Prestados y Bienes Producidos.

Controles Generales

Involucran a todos los Controles inherentes a la Estructura Organizacional.

Controles Directos

Los Sistemas de Control varían según sean las Entidades y los Componentes a los que se refiere. No obstante ello, existen ciertas Características generales propias de los Sistemas que frecuentemente se encuentran en los Entes.

4.6.8. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno consta de ocho Componentes que se encuentran interrelacionados entre sí.

4.6.8.1. MONITOREO

El Monitoreo y la Evaluación significa Recoger y Usar Información. Mientras que en la mayoría de los aspectos de nuestras vidas se reconoce la importancia de la Información, en el contexto de Proyectos y Organizaciones no se reconoce la importancia de la Información obtenida del Monitoreo y Evaluación.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

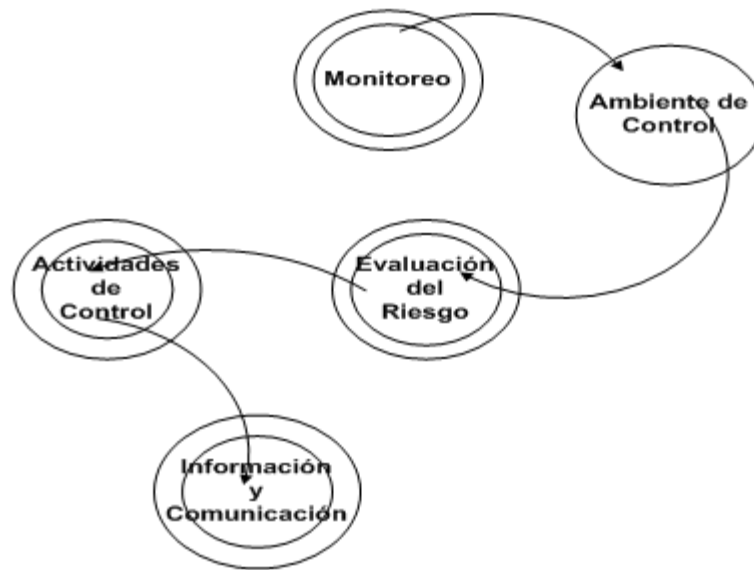


Figura 1 Modelo para desarrollar el Proceso de Monitoreo (Fuente; Guía COSO 2008)

De esta forma el Monitoreo no se propone asegurar la Eficacia de los Componentes del Control Interno de manera individual y funcionando aisladamente, sino se compromete con el funcionamiento del Control Interno como Sistema, es decir, todos sus Componentes funcionando de manera interrelacionada y representados todos a la vez en cada uno de ellos en función del Objetivo del Sistema.

Ésta Representación del Proceso de Monitoreo muestra que el Control Interno se desarrolla en respuesta a uno o más Riesgos Identificados que afectan el Logro de los Objetivos de la Organización, dentro del contexto de un Ambiente de Control Eficaz, Actividades de Control relacionadas con el Proceso Organizativo y con la correcta Información y Comunicación.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se puede considerar la Implementación del Proceso de Monitoreo, como:

“Un Proceso a través del cual se establecen las Bases, Diseña y pone en Ejecución el Proceso de Monitoreo, para ello emplea la Información Relativa a los Contextos Espaciales,



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Coyunturales y Personales, así como lo especificado en el resto de los Componentes del Sistema de Control Interno.”

La Implementación del Proceso de Monitoreo constituye un Sistema cuyos Componentes coinciden con las Fases del referido Proceso. Ellas son:

- a) Establecer las Bases para el Proceso de Monitoreo.
- b) Diseñar el Proceso de Monitoreo.
- c) Implementar el Proceso de Monitoreo.

Tales Elementos: Establecimiento de las Bases, Diseño e Implementación del Monitoreo, se consideran Fases en tanto constituyen Procesos Flexibles, Variables, Vivos.

La consideración de tales Elementos como Fases, permite subrayar que las relaciones entre ellos no tienen lugar de manera unidireccional, rectilínea, ni secuencial. Más bien pueden Coexistir, Interrelacionarse Multidireccionalmente y, los Componentes de cada una de ellas, estar presentes en las otras.

Estas Fases se repiten perpetuamente, insertas en una espiral, en continuo desarrollo, crisis, retrocesos y avances (Figura 2),



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

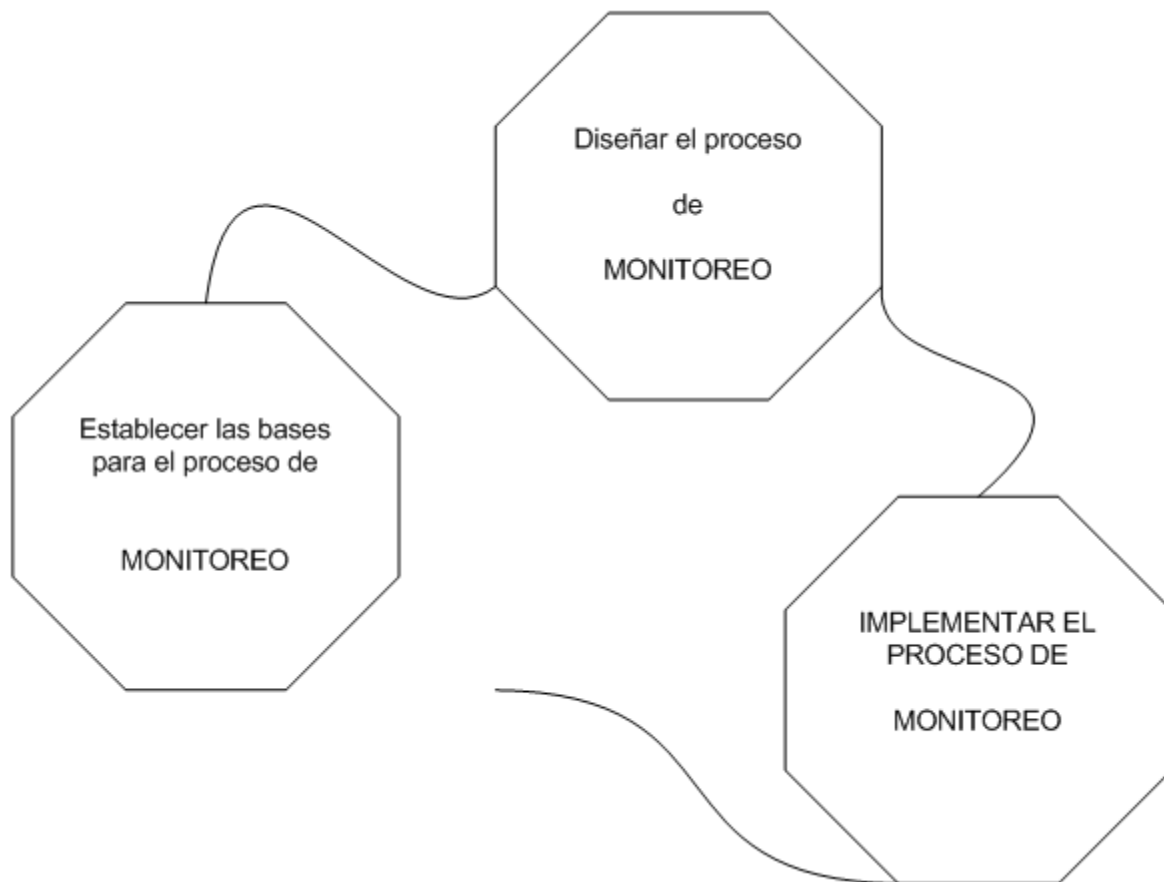


Figura2 Elementos del Sistema de Implementación del Proceso de Monitoreo

Para garantizar que la cualidad resultante de la Integración de las referidas Fases, sea un Proceso de Monitoreo pertinente y, consecuentemente, Eficiente y Eficaz, es preciso garantizar una adecuada relación de dicho Proceso con el contexto en que opera el Monitoreo, que está constituido por el resto de los Componentes del Sistema de Control Interno.

Cada una de estas Fases está compuesta por Elementos que permiten el Desarrollo de estas y la continuidad del Proceso de una Fase a la siguiente, partiendo de Resultados de la Fase anterior:

La Implementación del Procedimiento de Monitoreo en la Organización, se lleva a efecto a través de un Proceso compuesto por Cuatro Etapas que van consolidando Resultados y culminan con el Conocimiento de la Efectividad de la Operación de los Controles



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

diseñados en la Organización, de su Sistema de Control Interno y la actualización y mejora continua de dicho Sistema. El Diseño se representa en un Diagrama (Ver Figura 3) que permite observar, de conjunto, las características de cada etapa.

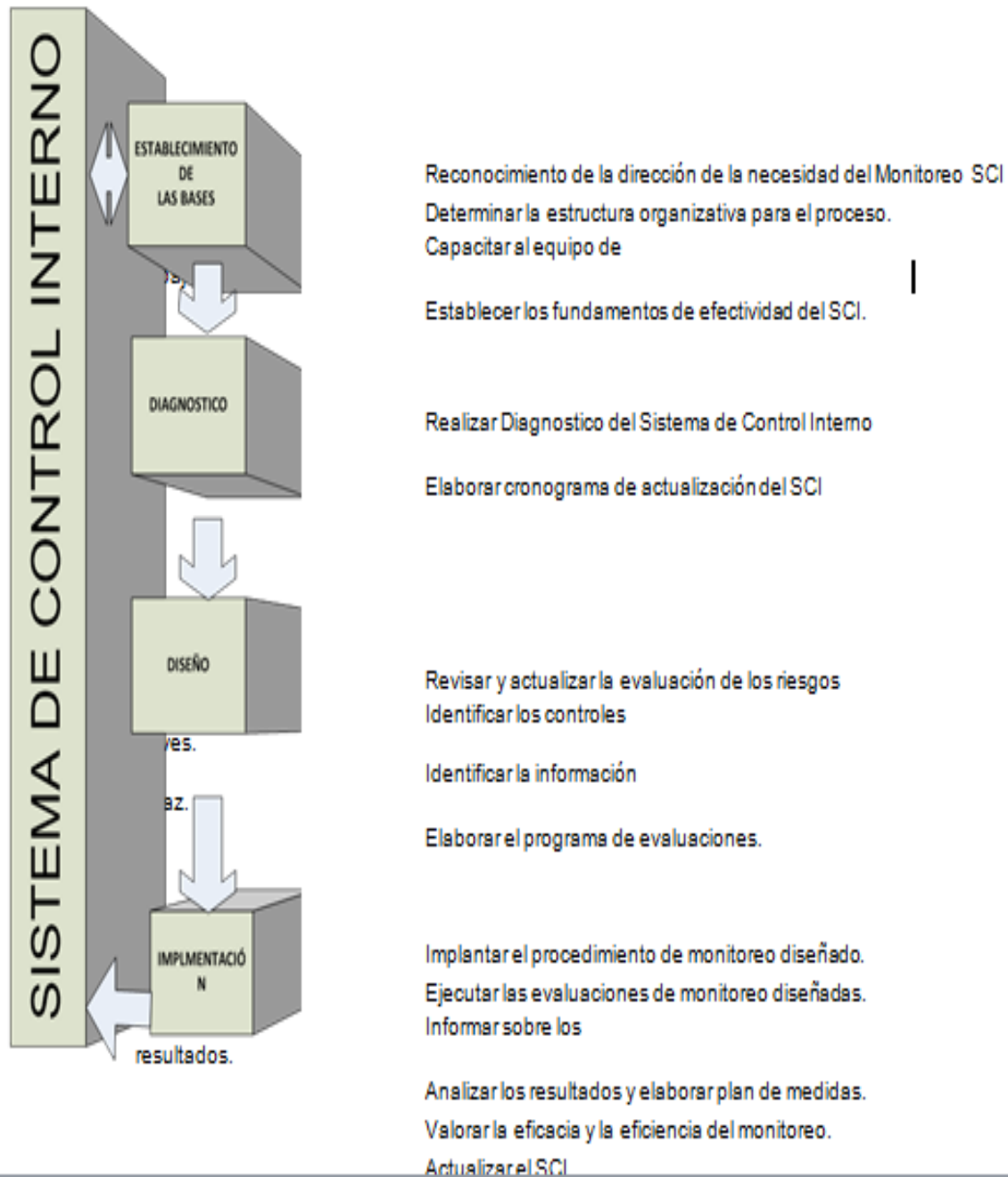


Figura 3. Etapas del Procedimiento para la Implementación del Proceso de Monitoreo al Sistema de Control Interno.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Los Elementos que aparecen representados en la Figura 3 formando parte de cada una de las Fases, constituyen los pasos que se siguen en el Proceso para la Implementación del Monitoreo del Sistema de Control Interno en las Organizaciones. Para cada uno de estos pasos han sido especificados los Objetivos, la Información requerida, las Indicaciones Metodológicas para llevarlos a efecto y las salidas.

Fase 1: Establecer las Bases para el Monitoreo.

Este Fase implica la Ejecución de Cuatro Acciones Fundamentales, ellas son:

- **Reconocimiento por la Alta Dirección, de la necesidad del Monitoreo del Sistema de Control Interno.**

Significa que los Directivos de la Organización interiorizan, comprenden, distinguen en qué consiste el Monitoreo estas aceptan, entienden y se percatan de la necesidad de su Aplicación para el Logro de los Objetivos de la Organización.

- **Precisión de los Contextos en los cuales tiene lugar el Control Interno.**

Teniendo en cuenta que el Monitoreo debe garantizar la pertinencia del Sistema de Control Interno, es imprescindible que, al establecer las Bases del mismo se consideren los Contextos en los cuales tiene lugar tal Sistema.

- **Determinación de la Estructura Organizativa del Proceso.**

El Director es el Principal Responsable de la Eficacia del Sistema de Control Interno de la Organización. El Director instituye el Sistema y se asegura de que este continúe funcionando Eficazmente. El Equipo Directivo es, en última instancia, responsable de Determinar si la Dirección ha implementado el Control Interno de manera Eficaz (incluyendo el Monitoreo). La atribución de esta responsabilidad, se fundamenta en el Conocimiento que tiene el Equipo Directivo acerca de los Riesgos que enfrenta la Organización, y acerca de cómo la Alta Dirección Maneja o Mitiga esos Riesgos que son significativos para los Objetivos de la Organización.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

- **Establecimiento de los Fundamentos de Eficacia del Sistema de Control Interno.**

Los cambios en el Ambiente Externo, o en la manera en la que los Controles funcionan, crean Riesgos para el Cumplimiento de los Objetivos de la Organización que, si el Sistema de Control Interno no los reconoce de manera Sistemática, pudiera perder Efectividad. Los cambios en las Legislaciones y Regulaciones, en las Demandas del Cliente, y las nuevas Líneas de Productos, son ejemplos de algunos de los Eventos, en el Ambiente Externo, que pueden crear nuevos Riesgos al logro de los Objetivos, si el Sistema de Control Interno deja de reconocerlos y reaccionar apropiadamente. De igual forma, los cambios no reconocidos o incorrectamente manejados, en la Operación de Controles Existentes, por ejemplo personas nuevas en su Operación, en los Procesos, y Tecnología, podrían hacer el Sistema de Control Interno ineficaz.

La Efectividad del Control Interno depende de la calidad con que se hayan definido y se lleven a efecto, los Cuatro Elementos Básicos que se relacionan a continuación:

- **Controles claves.**
- **La Identificación del Cambio**
- **El Manejo del Cambio**
- **La Revalidación del Control.**

Fase 2: Diseñar el Proceso de Monitoreo.

Todo Monitoreo Eficaz y Eficiente, es consecuencia de un Diseño económicamente factible de dicho Monitoreo, que evalúe el Funcionamiento de los Controles sobre los Riesgos más significativos que puedan incidir en el Logro de los Objetivos de la Organización, a través de la Evaluación de la Información Veraz sobre los Procesos de la Organización.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Para diseñar un Monitoreo que garantice razonablemente la Eficacia del Sistema de Control Interno, se deberá tener bien claro: ¿Qué controles Monitorear? , ¿Qué Procedimientos de Monitoreo emplear? y ¿Con qué periodicidad emplearlos?.

El Proceso de Diseño del Monitoreo se compone de Cuatro Acciones representadas en la Figura 4.

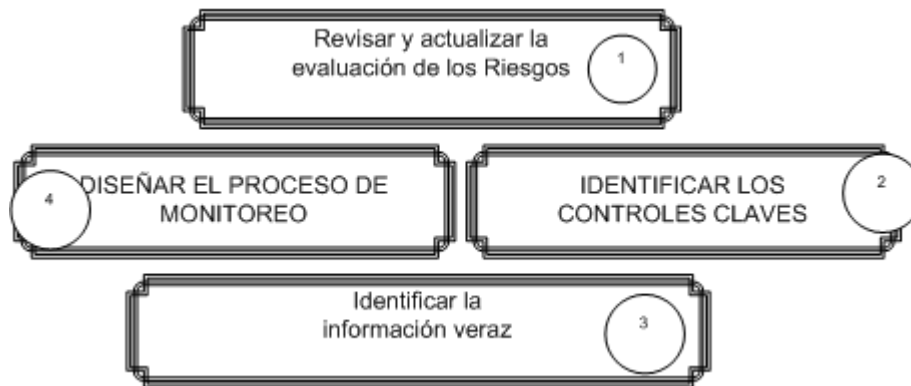


Figura 4. - Acciones para el diseño del proceso de monitoreo.

- **Revisión y Actualización de la Evaluación de Riesgos.**

El Diseño del Proceso de Monitoreo comienza con la Revisión y Actualización de la Evaluación de los Riesgos más importantes que inciden en el Logro de los Objetivos Organizacionales. Esto se fundamenta en que la Calidad del Proceso de Monitoreo depende, en gran medida, de la Eficacia de la Evaluación de Riesgos efectuada con anterioridad.

- **Identificación de los Controles Claves.**

Un Control que es Clave en el Manejo de un Riesgo que es Significativo a un Director de una Unidad Empresarial de Base, puede no ser Clave para la Alta Dirección al abordar el Riesgo en la Organización en conjunto. El Objetivo es Identificar los Controles que, cuando son Monitoreados, proveerán el Nivel Necesario de Eficacia del Sistema de Control Interno.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Los Controles Claves, son los más importantes a Monitorear para fundamentar la Capacidad del Sistema de Control Interno de Operar Eficazmente.

- **Identificación de la Información Veraz.**

Una vez identificados los Controles Claves, es necesario Identificar la Información Veraz que va a fundamentar si estos han sido Implementados y están funcionando para lo que fueron diseñados. Identificar esta Información implica saber cómo podría ocurrir la Falla de Control y qué Información sería Veraz para Determinar si el Sistema de Control está o no trabajando apropiadamente.

La Información Veraz es tanto Apropiada como Suficiente dadas las circunstancias y ofrece al Comprobador una Base Razonable, pero no necesariamente rotunda, respecto a la Efectividad continuada del Sistema de Control Interno en una Zona de Riesgo en particular. Para ser apropiada, la Información debe ser Relevante, Confiable, y Oportuna. Suficiente es una medida de la Cantidad de la Información (ejemplo, Ya sea que el comprobador tiene una cantidad suficiente de Información Apropiada).

Fase 3: Implementación del Proceso de Monitoreo.

Para llevar a efecto la Implementación del Proceso de Monitoreo, es importante que toda la Organización esté plenamente comprometida con la realización de este Componente del Sistema de Control Interno de manera Eficaz. Es en este momento cuando la Dirección de la Entidad ejerce su mayor influencia para Lograr los Objetivos planteados por el Proceso de Monitoreo, actuando adecuadamente, comprometiéndose a los demás miembros de la Organización, declarando de manera explícita sus Objetivos y promoviendo la importancia del Proceso. La Dirección debe establecer las Instrucciones Necesarias o Procedimientos Operativos para que se cumplan las Evaluaciones y se logre la Eficacia del Proceso, determinando la forma en que se realizará el Proceso de Monitoreo con cada uno de sus pasos, los responsables del Proceso de Monitoreo en la Organización y en cada una de sus Actividades, dándole a conocer por escrito cuáles son sus Funciones, y las Evaluaciones a realizar.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Diseñar el Proceso de Monitoreo

Una vez Revisada y Actualizada la Evaluación de los Riesgos, los Controles Claves seleccionados, y la Información Veraz disponible identificada, la Organización está en condiciones de Diseñar los Procedimientos de Monitoreo necesarios para Evaluar la Eficacia de la Capacidad del Sistema de Control Interno para Manejar o Mitigar los Riesgos Identificados. El Monitoreo involucra el Uso de Procedimientos de Actividades de Monitoreo Permanente y/o Evaluaciones puntuales para Recoger y Analizar la Información Veraz para soportar las Conclusiones sobre la Eficacia del Control Interno a través de los Cinco Componentes.

Las Actividades de Monitoreo permanente, que usan Información tanto Directa como Indirecta, son desarrollados en las Actividades Operativas Normales y se repiten en la Organización. Incluyen la dirección regular y las Actividades de Control, la Realización de Comparaciones de Semejanzas y el Análisis de Tendencias usando Datos Internos y Externos, las Conciliaciones, y las otras acciones de rutina. También podrían incluir herramientas automatizadas que Monitorean los Controles y/o las Transacciones electrónicamente. Debido a que son llevados a cabo con regularidad, a menudo en tiempo real los Procedimientos de Monitoreo permanente pueden brindar la primera oportunidad de Identificar y Corregir Deficiencias y Excepciones de Control Interno.

Las Evaluaciones Puntuales pueden emplear las mismas Técnicas que las Actividades de Monitoreo permanente, pero son diseñadas para Evaluar los Controles periódicamente y no están engranadas con las Operaciones diarias de la Organización.

Las Evaluaciones Puntuales generalmente son llevadas a cabo por Personas que no son Responsables directamente de los Controles que serán Monitoreados. Así mismo, pueden Proveer un Análisis más objetivo de la Eficacia del Control que los Procedimientos de Actividades de Monitoreo permanente, que son llevados a efecto, por lo general, por Personal menos objetivo. Las Evaluaciones Puntuales también pueden Proveer una Retroalimentación periódica valiosa respecto a la Eficacia de los Procedimientos de Actividades de Monitoreo Permanente.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

El empleo combinado de las Actividades de Monitoreo Permanente y las Evaluaciones Puntuales, ofrece a la Organización una mayor garantía de Eficacia en su Sistema de Control Interno. Las Actividades de Monitoreo permanente proporcionan a la Dirección el soporte primario diario respecto a la Eficacia del Control y, las Evaluaciones Puntuales, proporcionan la confirmación periódica. Esta combinación, funciona mejor cuando la Información usada en los Procedimientos de Actividades de Monitoreo permanente es Veraz. Muchos factores pueden influir en el Tipo, la Oportunidad, y el Alcance del Monitoreo de una Organización. Dos factores que ameritan una mención especial son: La Dimensión y la Complejidad de la Organización. La forma de Ejecutar las Evaluaciones debe adecuarse a las características propias de la Organización.

La Dimensión de la Organización influye en el Diseño y la Conducción del Monitoreo. En la mayoría de las Organizaciones grandes, ni la Alta Dirección ni el Equipo Directivo están próximas a la Ejecución de muchos Controles. Por consiguiente, con frecuencia, dependen de los Procedimientos de Monitoreo llevados a cabo por Otro Personal, que se desenvuelve a otros Niveles de Dirección. Estos Procedimientos se desarrollan en el trabajo diario, mediante las Actividades de Monitoreo permanente que funcionan en cada Nivel de la Organización y, generalmente, resultan incrementados por las Evaluaciones puntuales efectuadas por una Función de Auditoría Interna restringida, o Externa efectuada por otras Entidades. Estas Evaluaciones Puntuales Periódicas ofrecen el necesario testimonio acerca de que los Sistemas de Monitoreo en los Niveles Inferiores de la Organización están funcionando Eficazmente.

Por otro lado, en Organizaciones más pequeñas, el Monitoreo al Nivel de la Dirección ocurre mucho más cerca del Riesgo y los Controles relacionados con este, ofreciendo al comprobador Conocimientos más Implícitos de la Operación de los Controles. El Monitoreo en la Organización más pequeña se asemeja mucho al Monitoreo de los Niveles más Bajos de una Organización grande. La diferencia principal es que el comprobador más pequeño tiene mayor Conocimiento Implícito sobre el Funcionamiento de los Controles Directos. Este incremento en Conocimientos Implícitos sobre la Operación del Control



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Interno, puede permitir al Comprobador en una Organización más pequeña soportar sus Conclusiones de Control a través de un Monitoreo menos intenso que el que se necesita en una Organización más grande donde el Comprobador está más alejado de la Operación de Controles.

El Nivel de la Complejidad tiene correlación con el Nivel del Riesgo en general. Por lo tanto, en Áreas donde la Complejidad Organizativa es mayor, se necesitarán Evaluaciones más intensas usando Información Directa. Por el contrario, en Áreas donde la Complejidad es menor, las Actividades; de Monitoreo Permanente que utilizan Información Indirecta, al mismo tiempo que la Confirmación Periódica a través de las Evaluaciones Puntuales que usan Información Directa, podría ser apropiado.

Algunas Organizaciones son más complicadas que otras. Los Factores que influyen en la complejidad incluyen las características de la Industria, los Requisitos Reguladores, el Número de Productos o las Líneas del Servicio, el Nivel de la Centralización o la Descentralización, el Uso de Tecnología de avanzada, etc. El Nivel de la Complejidad podría variar igualmente, en una Organización, de acuerdo con las Áreas, por esta razón, adaptar el Monitoreo sobre la Base de la Complejidad es más difícil de aplicar a una Organización entera, que sobre la Base de la Dimensión.

Evaluación de la efectividad del Sistema de Control Interno.

Para Evaluar la Efectividad del Funcionamiento del Sistema de Control Interno son reconocidas en la literatura dos Dimensiones Fundamentales: la Eficacia y la Eficiencia. Normalmente en las Entidades, se considera la Eficacia como el Cumplimiento de Actividades y Acciones, sin tener en cuenta que la Eficacia realmente mide el Grado de Alcance de los efectos deseados. La Eficacia es el Grado o Porcentaje del Logro del Efecto deseado, si lo analizáramos en una Ecuación Simple Matemática, en el numerador tendríamos el número de casos positivos de Alcance del Efecto deseado y en el denominador el número de intentos. No podemos afirmar entonces, que el Sistema de Control Interno es Eficaz solo con el Logro de los Objetivos, cuando los Objetivos y Metas se refieren única y exclusivamente a la Ejecución de Acciones o Actividades. La Eficacia



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

del Sistema de Control Interno debe medirse mediante Indicadores Determinados por el Funcionamiento Correcto de este para el fin que fue creado.

Una vez realizado el Monitoreo, es importante establecer el vínculo que tiene cada Deficiencia con los Componentes del Sistema de Control Interno y en qué Grado estas Deficiencias pueden incidir en el Nivel de Vulnerabilidad de la Organización para el Cumplimiento de sus Objetivos.

Si durante la realización de la Evaluación de Control Interno se detectan Deficiencias que se relacionan con Riesgos Relevantes para la consecución de los Objetivos de la Organización, si estas inciden en varios de los Componentes del Sistema de Control Interno y se encuentran en una o varias Áreas o Procesos Claves para el Logro de los Objetivos de la Organización y la Organización no está preparada para enfrentarlas, entonces el Sistema de Control Interno no es Eficaz para Manejar los Riesgos, en esas Áreas o en la Organización, en dependencia de la magnitud de las Deficiencias detectadas. Asimismo si son detectadas varias Deficiencias relacionadas con Riesgos Relevantes para el Logro de los Objetivos de la Organización, o si ocurren cambios que pueden incidir en el Logro de los Objetivos Organizacionales y estos no han sido tenido en cuenta por la Entidad, el Sistema de Control Interno en la Organización no está funcionando con Eficacia.

Si los Costos de Operación del Sistema de Control Interno a través del Proceso de Monitoreo y del Funcionamiento de sus Cinco Componentes en general, es más elevado que el Costo de los Riesgos que este debe manejar, entonces el Sistema de Control Interno no está funcionando de manera Eficiente.

Actualización del Sistema de Control Interno.

El Proceso de Monitoreo culmina con la Actualización del Sistema de Control Interno, se adecúa a los principios del Enfoque a Procesos de mejora continua. Una vez definidas las Deficiencias y relacionadas con los Componentes y Normas del Sistema de Control Interno, es posible Actualizar el Sistema. Las Deficiencias detectadas durante el Proceso de Monitoreo del Sistema de Control Interno deben relacionarse con los Componentes y



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

determinarse el Grado de Afectación o de Incumplimiento existe en los Componentes relacionados, por ejemplo y las Deficiencias detectadas se relacionan con la ausencia de Documentos, Políticas, Reglamentos, etc., entonces se involucrarían con los Componentes.

Entorno de Control, Actividades de Control e Información y Comunicación, y la corrección de estos con llevaría a la Actualización del Sistema de Control Interno.

4.6.8.2. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Los Sistemas de Información y Comunicación permiten que el Personal capte e intercambie la Información requerida para Desarrollar, Gestionar y Controlar sus Operaciones.

La Capacidad Gerencial de una Organización está dada en función de la Obtención y Uso de una Información Adecuada y Oportuna. La Entidad debe contar con Sistemas de Información Eficientes orientados a producir Informes sobre la gestión, la Realidad Financiera y el Cumplimiento de la Normatividad para así lograr su Manejo y Control.

Los Datos pertinentes a cada Sistema de Información no solamente deben ser Identificados, Capturados y Procesados, sino que este producto debe ser comunicado al Recurso Humano en forma Oportuna para que así pueda participar en el Sistema de Control. La Información por lo tanto debe poseer unos adecuados Canales de Comunicación que permitan conocer a cada uno de los Integrantes de la Organización sus Responsabilidades sobre el Control de sus Actividades. También son necesarios Canales de Comunicación Externa que proporcionen Información a los terceros interesados en la Entidad y a los Organismos Estatales.

Se entiende por el Componente de Información y Comunicación, los Métodos, Procesos, Canales, Medios y Acciones que, con Enfoque Sistémico y Regular, aseguren el Flujo de Información en todas las Direcciones con Calidad y Oportunidad. Esto permite cumplir con las Responsabilidades Individuales y Grupales.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

- **Funciones y Características de la Información.**

La Información es el resultado de las Actividades Operativas, Financieras y de Control provenientes del Interior o Exterior de la Entidad. Debe Transmitir una Situación Existente en un determinado momento reuniendo las Características de Confiabilidad, Oportunidad y Utilidad con la finalidad que el Usuario disponga de Elementos Esenciales en la Ejecución de sus Tareas Operativas o de Gestión.

- **Información y Responsabilidad.**

La Información debe permitir a los Funcionarios y Servidores Públicos cumplir con sus Obligaciones y Responsabilidades. Los Datos Pertinentes deben ser Captados, Identificados, Seleccionados, Registrados, Estructurados en Información y Comunicados en Tiempo y Forma Oportuna.

- **Calidad y Suficiencia de la Información.**

El Titular o Funcionario designado debe asegurar la Confiabilidad, Calidad, Suficiencia, Pertinencia y Oportunidad de la Información que se genere y comunique. Para ello se debe Diseñar, Evaluar e Implementar Mecanismos necesarios que aseguren las características con las que debe contar toda Información Útil como parte del Sistema de Control Interno.

- **Sistemas de Información.**

Los Sistemas de Información Diseñados e Implementados por la Entidad constituyen un Instrumento para el establecimiento de las Estrategias Organizacionales y, por ende, para el Logro de los Objetivos y las Metas. Por ello deberá ajustarse a las Características, Necesidades y Naturaleza de la Entidad. De este modo, el Sistema de Información provee la Información como insumo para la Toma de Decisiones, facilitando y garantizando la Transparencia en la Rendición de Cuentas.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

- **Flexibilidad al Cambio.**

Los Sistemas de Información deben ser Revisados Periódicamente, y de ser necesario, Rediseñados cuando se Detecten Deficiencias en sus Procesos y Productos. Cuando la Entidad cambie Objetivos y Metas, Estrategia, Políticas y Programas de Trabajo, entre otros, debe considerarse el Impacto en los Sistemas de Información para adoptar las acciones necesarias.

- **Archivo Institucional.**

El Titular o Funcionario designado deben Establecer y Aplicar Políticas y Procedimientos de Archivo adecuados para la Preservación y Conservación de los Documentos e Información de acuerdo con su utilidad o por Requerimiento Técnico o Jurídico, tales como los Informes y Registros Contables, Administrativos y de Gestión, entre otros, incluyendo las Fuentes de Sustento.

- **Comunicación Interna.**

La Comunicación Interna es el Flujo de Mensajes dentro de una Red de Relaciones Interdependientes que fluye hacia abajo, a través de y hacia arriba de la Estructura de la Entidad, con la finalidad de obtener un Mensaje Claro y Eficaz. Asimismo debe servir de Control, Motivación y Expresión de los Usuarios.

- **Comunicación Externa.**

La Comunicación Externa de la Entidad debe orientarse a asegurar que el Flujo de Mensajes e Intercambio de Información con los Clientes, Usuarios y ciudadanía en general, se lleve a cabo de manera Segura, Correcta y Oportuna, generando confianza e imagen positivas a la Entidad.

- **Canales de Comunicación**

Los Canales de Comunicación son Medios diseñados de acuerdo con las necesidades de la Entidad y que consideran una mecánica de Distribución Formal, Informal y



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Multidireccional para la Difusión de la Información. Los Canales de Comunicación deben asegurar que la Información llegue a cada destinatario en la, Cantidad, Calidad y Oportunidad requeridas para la mejor Ejecución de los Procesos, Actividades y Tareas.

Se debe Identificar, Recopilar y Comunicar Información Pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus Responsabilidades. Los Sistemas Informáticos producen Informes que contienen Información Operativa, Financiera y Datos sobre el Cumplimiento de las Normas que permite Dirigir y Controlar el Negocio de forma adecuada.

Dichos Sistemas no sólo manejan Datos generados internamente, sino también Información sobre Acontecimientos Internos, Actividades y Condiciones Relevantes para la Toma de Decisiones de Gestión así como para la Presentación de Información a terceros. También debe haber una Comunicación Eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los Ámbitos de la Organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

El mensaje por parte de la Alta Dirección a todo el personal ha de ser claro; las Responsabilidades del Control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es el papel en el Sistema de Control Interno y como las actividades individuales estén relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para Comunicar la Información Significativa a los Niveles Superiores. Asimismo, tiene que haber una Comunicación Eficaz con terceros, como Clientes, Proveedores, Organismos de Control y Accionistas.

En la actualidad nadie concibe la Gestión de una Empresa sin Sistemas de Información. La Tecnología de Información se ha convertido en algo tan corriente que se da por descontada. En muchas Organizaciones los Directores se quejan de que los voluminosos Informes que reciben les exigen revisar demasiados Datos para extraer la Información Pertinente.

En tales casos puede haber Comunicación pero la Información está presentada de manera que el individuo no la puede utilizar o no la utiliza Real y Efectivamente. Para ser



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

verdaderamente Efectiva la Tecnología de Información debe estar integrada en las Operaciones de manera que soporte Estrategias Proactivas en lugar de Reactivas.

Todo el Personal, especialmente el que cumple importantes Funciones Operativas o Financieras, debe Recibir y Entender el mensaje de la Alta Dirección, de que las obligaciones en materia de Control deben tomarse en serio. Asimismo debe conocer su propio papel en el Sistema de Control Interno, así como la forma en que sus Actividades Individuales se relacionan con el trabajo de los demás.

Si no se conoce el Sistema de Control, los cometidos específicos y las obligaciones en el Sistema, es probable que surjan problemas. Los Empleados también deben conocer cómo sus Actividades se relacionan con el trabajo de los demás.

Debe existir una Comunicación Efectiva a través de toda la Organización. El libre Flujo de Ideas y el Intercambio de Información son vitales. La Comunicación en sentido ascendente es con frecuencia la más difícil, especialmente en las Organizaciones grandes. Sin embargo, es evidente la importancia que tiene.

Los Empleados que trabajan en la primera línea cumpliendo delicadas Funciones Operativas e interactúan directamente con el Público y las Autoridades, son a menudo los mejor situados para reconocer y comunicar los problemas a medida que surgen.

El fomentar un Ambiente adecuado para promover una Comunicación Abierta y Efectiva está fuera del alcance de los Manuales de Políticas y Procedimientos. Depende del Ambiente que reina, en la Organización y del tono que da la Alta Dirección.

Los Empleados deben saber que sus superiores desean enterarse de los problemas, y que no se limitarán a apoyar la idea y después adoptarán medidas contra los empleados que saquen a luz cosas negativas. En Empresas o Departamentos mal gestionados se busca la correspondiente Información pero no se adoptan medidas y la persona que proporciona la Información puede sufrir las consecuencias.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Además de la Comunicación Interna debe existir una Comunicación Efectiva con Entidades Externas tales como accionistas, autoridades, proveedores y clientes. Ello contribuye a que las Entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la Organización y se mantengan bien informadas. Por otra parte, la Información comunicada por Entidades externas a menudo contiene Datos importantes sobre el Sistema de Control Interno.

4.6.8.3. ACTIVIDADES DE CONTROL

Establecimiento y Ejecución de las Políticas y Procedimientos que sirvan para alcanzar los Objetivos de la Empresa.

Las Actividades de Control son las Políticas y los Procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la Dirección de la Empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para Controlar los Riesgos relacionados con la Consecución de los Objetivos de la Empresa. Hay Actividades de Control en toda la Organización, a todos los Niveles y en todas las Funciones.

"Deben establecerse y ajustarse Políticas y Procedimientos que ayuden a conseguir una Seguridad Razonable de que se llevan a cabo en forma Eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los Riesgos que existen respecto a la Consecución de los Objetivos de la Unidad".

Las Actividades de Control existen a través de toda la Organización y se dan en toda la Organización, a todos los Niveles y en todas las Funciones, e incluyen cosas tales como; Aprobaciones, Autorizaciones, Verificaciones, Conciliaciones, Análisis de la Eficacia Operativa, Seguridad de los Activos, y Segregación de Funciones.

En algunos entornos, las Actividades de Control se clasifican en: Controles Preventivos, Controles de Detección, Controles Correctivos, Controles Manuales o de Usuario, Controles Informáticos o de Tecnología de Información, y Controles de la Dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las Actividades de Control deben ser adecuadas para los Riesgos.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a Actividades concretas de Control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de Control Global.

Las Empresas pueden llegar a padecer un exceso de Controles hasta el punto que las Actividades de Control les impidan operar de manera Eficiente, lo que disminuye la Calidad del Sistema de Control. Por ejemplo, un Proceso de Aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan Eficaz como un Proceso que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios componentes que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma. Un gran número de Actividades de Control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la Calidad del Sistema de Control.

Las Actividades de una Organización se manifiestan en las Políticas, Sistemas y Procedimientos, siendo realizadas por el Recurso Humano que integra la Entidad. Todas aquellas actividades que se orienten hacia la Identificación y Análisis de los Riesgos Reales o Potenciales que amenacen la Misión y los Objetivos y en beneficio de la protección de los Recursos Propios o de los terceros en poder de la Organización, son Actividades de Control. Estas pueden ser Aprobación, Autorización, Verificación, Inspección, Revisión de Indicadores de gestión, Salvaguarda de Recursos, Segregación de Funciones, Supervisión y entrenamiento adecuado.

4.6.8.4. RESPUESTA AL RIESGO

La Respuesta al Riesgo es la parte más importante del Proceso de Análisis de Riesgo.

Definición:

Es el Conjunto de Actividades y medidas utilizadas durante e inmediatamente después de detectado el Riesgo a fin de Evitar, Aceptar, Reducir o Compartir el Riesgo.

Evaluación de Respuestas:

Analizar cada uno de los riesgos detectados en la Organización, determinar su calificación y sus posibles efectos.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

SELECCIÓN DE RESPUESTAS

Evaluar cada una de las posibles Respuestas al Riesgo, a fin de seleccionarla más adecuada para manera cada Riesgo existente en la Organización.

Desarrollo de acciones

Implementar un Plan de Acción que permita poner en marcha la Respuesta al Riesgo seleccionada y lograr contrarrestar cualquier perjuicio a la Organización.

Proceso de la Determinación de Respuesta al Riesgo:

- Evaluación de Respuestas
- Selección de Respuestas
- Desarrollo de Acciones

Evitar

- Mitigar el Riesgo
- Reducir el Riesgo

Establecer un Control

Compartir el Riesgo

- Transferir o cambiar el Riesgo

Aceptar el Riesgo

- Reconocer la Existencia del Riesgo
- Las Respuestas deben ser evaluadas en función de alcanzar el Riesgo Residual alineado con los Niveles de tolerancia al Riesgo.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

CATEGORÍAS DE RESPUESTA AL RIESGO:

1) Evitarlo

Tomar acciones a fin de discontinuar las Actividades que generan Riesgo. Evitar Riesgos también se define como una Técnica de Planificación de la Respuesta a los Riesgos ante una amenaza que genera cambios en el Plan de gestión del Proyecto con la intención de Eliminar el Riesgo o Proteger los Objetivos del Proyecto de su impacto. Por lo general, la Evitar el Riesgo implica relajar los Objetivos de Plazos, Costes, Alcance o Calidad. También conocido como: Eliminación del Riesgo; Evadir el Riesgo; o Prevención del Riesgo.

Ejemplo:

Un Distribuidor Autorizado, vende un Producto en malas condiciones, convirtiéndolo en un Producto Alimenticio altamente riesgoso para el consumo.

Riesgo:

Que los clientes no compren más Productos, principalmente por daño a la Salud.

Respuesta:

Sacar del Mercado aquellos productos que dañados o en malas condiciones, a fin de evitar que los Clientes pierdan su fidelidad con la marca y evitando además posibles importante disminuciones en Volúmenes de Venta, en Ingresos Obtenidos y así lograr sostener la Imagen y Calidad de la Organización.

2) Reducirlo

Tomar acciones para Reducir el impacto, la Probabilidad de Ocurrencia del Riesgo o ambos. Mitigar el Riesgo implica reducir a un umbral aceptable la Probabilidad y/o el Impacto de un evento adverso. Adoptar acciones tempranas para reducir la Probabilidad de Ocurrencia de un Riesgo y/o su impacto sobre la Organización, a menudo es más efectivo que tratar de reparar el daño después de ocurrido el Riesgo.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Ejemplos de acciones tendientes a Mitigar un Riesgo son adoptar procesos menos complejos, efectuar más pruebas o seleccionar un proveedor más estable. Por ejemplo, la Mitigación puede requerir la creación de un prototipo para Reducir el Riesgo de pasar de un Modelo a escala de un Proceso o Producto a uno de tamaño real.

Cuando no es posible reducir la Probabilidad, una Respuesta de Mitigación puede abordar el impacto del Riesgo, dirigiéndose a los vínculos que determinan su severidad. Por ejemplo, diseñar redundancia en un Sistema puede permitir reducir el impacto causado por un fallo del componente original.

Ejemplo:

Distribuidor autorizado, realiza ventas a crédito y dentro de su Cartera posee clientes que adquieren cantidades de productos considerables.

Riesgo:

Que los Clientes no cancelen la deuda, acumulación de Crédito en una sola Persona.

Respuesta:

Analizar que Clientes merecen crédito y establecer garantías de que los mismos cancelen la deuda a través de referencias personales y/o Documentos firmados según el caso, averiguar respecto a la Solvencia Crediticia.

3) Compartirlo

Tomar acciones para reducir el Impacto o la Probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción el Riesgo. Transferir el Riesgo requiere trasladar a un tercero todo o parte del impacto negativo de una amenaza, junto con la propiedad de la Respuesta. La transferencia de un Riesgo simplemente confiere a una tercera persona la Responsabilidad de su Gestión; no lo elimina. La transferencia de la Responsabilidad de un Riesgo es más efectiva cuando se trata de la Exposición a Riesgos Financieros. Transferir el Riesgo casi siempre implica el pago de una Prima de Riesgo a la parte que asume el Riesgo.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Las herramientas de transferencia pueden ser bastante diversas e incluyen, entre otras, el uso de Seguros, Garantías de Cumplimiento, Fianzas, Certificados de Garantía, etc. Pueden emplearse contratos para transferir a un tercero la Responsabilidad de Riesgos Específicos. Por ejemplo, cuando un Comprador dispone de capacidades que el Vendedor no posee, puede ser prudente transferir contractualmente al Comprador parte del Trabajo junto con sus Riesgos correspondientes. En muchos casos, el uso de un Contrato de Margen sobre el Costo puede transferir el Costo del Riesgo al Comprador, mientras que un Contrato de Precio Fijo puede transferir el Riesgo al Vendedor.

4.6.8.5. EVALUACIÓN DE RIESGOS

Toda Empresa debe conocer los Riesgos a los que enfrenta, estableciendo Mecanismos para Identificarlos, Analizarlos y Tratarlos.

Cada Unidad se enfrenta a diversos Riesgos Internos y Externos que deben ser evaluados. Una condición previa a la Evaluación de Riesgo es la Identificación de los Objetivos a los distintos niveles, los cuales deberán estar vinculados entre sí.

La Evaluación de Riesgos- consiste en: La Identificación y el Análisis de los Riesgos Relevantes para la Consecución de los Objetivos, y sirve de Base para Determinar cómo deben ser gestionados. A su vez, dados los cambios permanentes del Entorno, será necesario que la Unidad disponga de mecanismos para Identificar y Afrontar los Riesgos asociados al cambio.

En la Evaluación se deberá Analizar que los Objetivos de Área hayan sido apropiadamente definidos, que los mismos sean consistentes con los Objetivos Institucionales, que fueran oportunamente comunicados, que fueran Detectados y Analizados adecuadamente los Riesgos y, que se los haya clasificado de acuerdo a la Relevancia y Probabilidad de Ocurrencia.

El Control Interno ha sido pensado esencialmente para Limitar los Riesgos que afectan las Actividades de las Organizaciones. A través de la Investigación y Análisis de los Riesgos Relevantes y el punto hasta el cual el Control Vigente los neutraliza se evalúa la



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

vulnerabilidad del Sistema. Para ello debe adquirirse un Conocimiento Práctico de la Entidad y sus Componentes de manera de Identificar los Puntos Débiles, enfocando los Riesgos tanto al Nivel de la Organización (Internos y Externos) como de la actividad.

El Establecimiento de Objetivos es anterior a la Evaluación de Riesgos. Si bien aquéllos no son un Componente del Control Interno, constituyen un Requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los Objetivos (relacionados con las Operaciones, con la Información Financiera y con el Cumplimiento), pueden ser Explícitos o Implícitos, Generales o Particulares. Estableciendo Objetivos Globales y por Actividad, una Entidad puede Identificar los Factores Críticos del Éxito y Determinar los Criterios para medir el Rendimiento.

A este respecto cabe recordar que los Objetivos de Control deben ser específicos, así como Adecuados, Completos, Razonables e Integrados a los globales de la Institución.

- Una vez Identificados, el Análisis de los Riesgos incluirá:
- Una Estimación de su Importancia / Trascendencia.
- Una Evaluación de la Probabilidad / Frecuencia.
- Una Definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las Entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los Riesgos Asociados con el cambio. Aunque el Proceso de Evaluación es similar al de los otros Riesgos, la Gestión de los Cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los Procesos.

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



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la Política Institucional.
- Reorganizaciones o Reestructuraciones Internas.
- Ingreso de empleados 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 más significativos a través de Sistemas de Alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

Riesgos:

Los Factores que pueden incidir interfiriendo el Cumplimiento de los Objetivos propuestos por el Sistema (Organización), se denominan Riesgos. Estos pueden provenir del medio ambiente ó de la Organización misma. Se debe entonces establecer un Proceso amplio que identifique y analice las interrelaciones relevantes de todas las Áreas de la Organización y de estas con el medio circundante, para así Determinar los Riesgos Posibles.

Toda Organización se encuentra sumergida en un medio ambiente cambiante y turbulento muchas veces hostil, por lo tanto es de vital de importancia la Identificación y Análisis de los Riesgos de importancia para la misma, de tal manera que los mismos puedan ser manejados. La Organización al establecer su Misión y sus Objetivos debe Identificar y Analizar los Factores de Riesgo que puedan amenazar el cumplimiento de los mismos. La Evaluación de Riesgos presenta los siguientes aspectos sobresalientes:



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Objetivos.

Todos los Recursos y los esfuerzos de la Organización están orientados por los Objetivos que persigue la misma. Al determinarse los Objetivos es crucial la Identificación de los Factores que puede evitar su logro. La Administración debe establecer Criterios de Medición de estos Riesgos para prevenir su ocurrencia futuro y así asegurar el Cumplimiento de los Objetivos previstos. Las Categorías de los Objetivos se relacionan directamente con los Objetivos del Control Interno planteados anteriormente:

- Objetivos de Información Financiera, son aquellos relacionados con la Obtención de Información Financiera Suficiente y Confiable.
- Objetivos de Operación, son los que pretenden lograr Efectividad y Eficiencia de las Operaciones.
- Objetivos de Cumplimiento, son los que se orientan a la adhesión a las Leyes, Reglamentos y Políticas emitidas por la Administración,
- Análisis de Riesgos y su Proceso. Los aspectos importantes a incluir son entre otros:
 - Estimación de la Importancia del Riesgo y sus Efectos
 - Evaluación de la Probabilidad de Ocurrencia
 - Establecimiento de Acciones y Controles Necesarios
 - Evaluación periódica del Proceso anterior

Manejo de Cambios. Tiene relación con la Identificación de los Cambios que puedan tener influencia en la Efectividad de los Controles Internos ya establecidos. Todo Control diseñado para una situación específica puede ser inoperante cuando las circunstancias se modifican.

Este Elemento tiene estrecha relación con el Proceso de Análisis de Riesgos, pues el cambio en sí implica un Factor que puede incidir en el éxito de los Objetivos.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Además de los Factores que puedan impedir el Cumplimiento de los Objetivos del Sistema Organizacional, se debe tener en cuenta el Riesgo de Auditoría, que consiste en que el Auditor no detecte un Error de Importancia Relativa que pueda existir en el Sistema examinado. El Riesgo de Auditoría puede consistir en Riesgo Inherente, Riesgo de Control, y el Riesgo de Detección.

"Riesgo de Auditoría" significa el Riesgo de que el Auditor de una Opinión de Auditoría inapropiada cuando los Estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante. El Riesgo de Auditoría tiene tres componentes: Riesgo Inherente, Riesgo de Control y Riesgo de Detección.

"Riesgo Inherente" es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una Representación Errónea que pudiera ser de Importancia Relativa, individualmente o cuando se agrega con Representaciones Erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo Controles Internos relacionados.

"Riesgo de Control" es el Riesgo de que una Representación Errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de Importancia Relativa individualmente o cuando se agrega con Representaciones Erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los Sistemas de Contabilidad y de Control Interno.

"Riesgo de Detección" es el Riesgo de que los Procedimientos Sustantivos de un Auditor o detecten una Representación Errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de Importancia Relativa, individualmente o cuando se agrega con Representaciones Erróneas en otros saldos o clases. [NIA, 1998]

4.6.8.6. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Para que un Sistema reaccione ágil y flexiblemente de acuerdo con las circunstancias, deber ser supervisado.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

4.6.8.7. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Son los Objetivos o Metas que la Empresa sigue con la realización de la tarea los que determinarán, en buena parte, el Nivel de esfuerzo que emplearán en su Ejecución.

4.6.8.8. AMBIENTE DE CONTROL

El Personal es el núcleo del Negocio, como así también el Entorno donde trabaja.

Dada la interrelación y dinamismo existente entre los diferentes Componentes mencionados, nos permite inferir que el Sistema de Control Interno no es un Proceso Lineal y en serie donde un Componente influye exclusivamente al siguiente, sino que es un Proceso Interactivo y Multidireccional, donde cualquier Componente influye en el otro.

La Organización debe establecer un Entorno que permita el estímulo y produzca influencia en la actividad del Recurso Humano respecto al Control de sus Actividades. Para que este Ambiente de Control se genere se requiere de otros Elementos asociados al mismo los cuales son:

- **Integridad y Valores Éticos.** Se deben Establecer los Valores Éticos y de Conducta que se esperan del Recurso Humano al servicio del Ente, durante el desempeño de sus actividades propias. Los Altos Ejecutivos deben Comunicar y Fortalecer los Valores Éticos y Conductuales con su ejemplo.
 - Competencia. Se refiere al conocimiento y habilidad que debe poseer toda Persona que pertenezca a la Organización, para desempeñar satisfactoriamente su actividad.
 - Experiencia y Dedicación de la Alta Administración. Es vital que quienes determinan los Criterios de Control posean gran Experiencia, Dedicación y se comprometan en la toma de las medidas adecuadas para mantener el Ambiente de Control.
 - Filosofía Administrativa y Estilo de Operación. Es sumamente importante que se muestre una adecuada actitud hacia los Productos de los Sistemas de



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Información que conforman la Organización. Aquí tienen gran influencia la Estructura Organizativa, delegación de autoridad y Responsabilidades y Políticas y Prácticas del Recurso Humano. Es vital la determinación actividades para el Cumplimiento de la Misión de la Empresa, la delegación autoridad en la Estructura Jerárquica, la Determinación de las Responsabilidades a los Funcionarios en forma coordinada para el Logro de los Objetivos.

"El Ambiente de Control" que significa la Actitud Global, conciencia y acciones de directores y Administración respecto del Sistema de Control Interno y su Importancia en la Entidad. El Ambiente de Control tiene un efecto sobre la Efectividad de los Procedimientos de Control específicos. Un Ambiente de Control fuerte, por ejemplo, uno con Controles Presupuestales Estrictos y una función de Auditoría Interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los Procedimientos Específicos de Control. Sin embargo, un ambiente fuerte no asegura, por sí mismo, la Efectividad del Sistema de Control Interno. [NIA, 1998].



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

4.6.8.9. RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS Y LOS COMPONENTES

La Relación entre los Objetivos (lo que la Organización se esfuerza por conseguir) y los Componentes (necesarios para cumplir con los Objetivos) se ve ilustrada a través de la siguiente Matriz.



Como podemos ver en la Matriz, existe una relación directa entre los Objetivos, que es lo que la Entidad se esfuerza por conseguir, y los Componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos Objetivos. Además el Control Interno es relevante para la totalidad de la Entidad o para cualquiera de sus Unidades o Actividades. Para comprender mejor la relación que existe entre los Objetivos y los Componentes del Control Interno, podemos mencionar el siguiente ejemplo: La Información y Comunicación es necesaria para las cuatro categorías de Objetivos: Gestionar Eficazmente las Operaciones, preparar los Estados Financieros y Verificar que se están cumpliendo las Leyes y Normas. Por otra parte los Ocho Componentes son necesarios para poder lograr Eficazmente los Objetivos



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

trazados. El Control Interno es importante para la Empresa en su totalidad o para cada una de sus partes (filiales, divisiones, unidades de negocio y actividades funcionales), de esta forma uno puede centrar su atención, por ejemplo, al Entorno de Control para una categoría de Objetivo para una determinada División de la Empresa.

4.6.9. PLANILLA DE DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO

Registra los Hallazgos de las Deficiencias (Falta de Controles) o Debilidades que son los Procedimientos y Técnicas de los Controles que hacen falta a la Estructura de Control Interno. Las Deficiencias de Control Interno deben contar con los siguientes Atributos: Condición, Criterio, Casusa, Efecto y Recomendación.

4.6.10. PLANILLA DE EXCEPCIONES DE CONTROL INTERNO

Existen Principios de Control Interno Generales y Específicos, así como Procedimientos Internos Preestablecidos y Disposiciones Legales, enmarcadas dentro de las denominadas "De Cumplimiento", que deben cumplirse. Cuando existen desviaciones o violaciones de ellas, se puede considerar como "Excepciones de Control Interno" (Controles Vulnerados).

Las Excepciones de Control Interno deben contar con los siguientes Atributos: Condición, Criterio, Causa, Efecto y Recomendación.

4.6.11. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

El Informe de Evaluación de Control Interno debe:

Ser Oportuno, Completo, Veraz, Objetivo y Convincente, además debe ser Claro y Conciso.

Revelar los Antecedentes, el Objeto, los Objetivos Específicos, el Alcance y la Metodología empleada.

Exponer los Hallazgos Significativos, Conclusiones y Recomendaciones.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

4.6.12. INFORME DE CONTROL INTERNO.

El Informe es el Resultado del Trabajo de Evaluación de Control Interno, que contiene, Hallazgos, Conclusiones y Recomendaciones, para realizar las correspondientes aclaraciones de las validaciones.

4.6.12.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

La Evaluación del Control Interno consiste en la Revisión y Análisis de todos los Procedimientos que han sido incorporados al Ambiente y Estructura de Control Interno, así como a los Sistemas que mantiene la Organización para el Control e Información de las Operaciones y sus resultados, con el fin de Determinar si estos concuerdan con los Objetivos Institucionales, para el Uso y Control de los Recursos, así como la Determinación de la consistencia del Rol que juega el Sector en el que se desarrolla 5.

En consecuencia podemos decir que la Evaluación del Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal es la Revisión y Análisis de los Procedimientos que la Gerencia de la Empresa ha implementado para llevar adelante la Selección de Personal, con el propósito de Identificar Deficiencias y Excepciones y formular Recomendaciones para la optimización de dicho Proceso.

4.6.12.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Van encaminados a la Obtención de Resultados confiables y oportunos, en Base a los cuales se puedan Tomar Decisiones. Algunos de los Objetivos Generales son:

Tener un conocimiento general de la Organización y del Área a Evaluar, ya que servirá de Base para Planificar la Evaluación del Control Interno.

Evaluar las Condiciones del Control Interno existentes en cada actividad, así como su interrelación con otras Áreas para Determinar el grado de Riesgo en la Ejecución de las Operaciones.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Identificar las Áreas críticas para Evaluar el Control Interno y en base al Resultado, Proporcionar Recomendaciones que permitan solventar las Deficiencias encontradas.

Determinar el Grado de Eficiencia y Efectividad en los Registros Contables, Depósitos Bancarios, Conciliación de Saldos, etc.

4.6.12.3. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Para Evaluar el Control Interno es necesario llevar a cabo una Planeación, la cual debe basarse en las Leyes, Políticas, Procedimientos, Normas, etc., que rigen la actividad que se evaluará. En este Proceso de Evaluación del Control Interno se aplicarán los siguientes Procedimientos: Planificación de la Evaluación, Ejecución de la Evaluación, Supervisión, Informe de Evaluación, Seguimiento.

4.6.12.4. PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Permite Establecer los Procedimientos que serán aplicados en la Evaluación del Control Interno de forma Eficiente y Efectiva, para la Obtención de Resultados de calidad. A continuación se describen los pasos que se consideran necesarios para realizar la Planeación:

Decisión del Trabajo a realizar: La necesidad de Evaluar el Control Interno puede darse por la Falta de Aplicación de dicha Evaluación o porque han surgido situaciones que hacen considerar la necesidad de evaluarlo.

Asignación de Responsables: El Jefe de Auditoría es quien asignará el Personal que considere apto para Evaluar el Control Interno, con Independencia y Objetividad, Pericia y Cuidado Profesional.

Familiarización: Permite conocer la naturaleza y Procedimientos de las Operaciones; se recopila Información mediante la Indagación del archivo permanente y corriente, la cual debe estar relacionada con las Áreas que están sujetas a Evaluación, etc.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Estudio y Evaluación Preliminar: El Objetivo de este punto es Comprobar que los Procesos indicados en la Información recopilada, sean los que efectivamente están siendo aplicados en la práctica.

Elaboración del Programa de Evaluación: El Programa es la etapa final de la Planeación, y en él se establecen los pasos a seguir en el Desarrollo del Trabajo con Eficiencia, Eficacia y Economía.

Elaboración del Cronograma de Actividades: Esta herramienta será de gran utilidad para establecer el tiempo de Aplicación de las diferentes actividades establecidas para la Evaluación del Control Interno.

Aprobación: El Jefe de la Unidad de Auditoría es quien autoriza la programación realizada, previamente revisada.

4.6.12.5. EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN

En esta Etapa se aplica el Programa de Evaluación, se analizan las muestras establecidas, se aplican pruebas sustantivas, se elaboran Papeles de Trabajo, se identifican posibles Deficiencias, y se obtienen Evidencias Suficiente y Competente, que respalden el Trabajo Realizado.

4.6.12.6. SUPERVISIÓN

Consiste en hacer las revisiones necesarias al Trabajo realizado por los Auditores, a los Hallazgos y Deficiencias encontradas, a la Evidencia obtenida, a los Papeles de Trabajo, a la redacción del Informe, etc.

4.6.12.7. INFORME DE EVALUACIÓN

El Informe contiene el resultado del Trabajo realizado, así como, las Recomendaciones a los Hallazgos o Deficiencias encontradas. Previo a presentar el Informe definitivo, éste debe ser discutido con las Autoridades Superiores.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

4.6.12.8. SEGUIMIENTO

Consiste en Verificar el Cumplimiento de las Recomendaciones que la Unidad de Auditoría Interna dejó establecidas en el Informe de Auditoría anterior.

4.7. MARCO LEGAL

4.7.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO

En la constitución Política del estado en su Capítulo Tercero Derechos Civiles y Políticos Sección 1 Derechos Civiles Art. 21 Numeral 4 expresa que:

Las Bolivianas y los Bolivianos tienen derecho a la libertad de reunión y asociación, en forma Pública y Privada con fines lícitos.

4.7.2. CÓDIGO CIVIL

En su Capítulo II de las asociaciones artículo 58 Constitución y Reconocimiento expresa que : Los Organizadores de una asociación o los comisionados para el efecto, presentaran ante la Prefectura del Departamento, El Acta de Fundación con el Nombre, Profesión y Domicilio de los fundadores, el Estatuto y el Reglamento y, el Acta de aprobación de estos mismos.

4.7.3. LEY 939 DE SERVICIOS FINANCIEROS

En las Disposiciones Finales, en su disposición Tercera expresa que: El Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, será la instancia del Nivel Central del Estado que ejercerá las competencias privativas del Estado de otorgación y registro de la Personalidad Jurídica de las Organizaciones No Gubernamentales, Fundaciones y Entidades Civiles Sin Fines de Lucro con Actividad Financiera, creadas bajo la forma de “Asociaciones o Fundación” que desarrollen sus Actividades en más de un Departamento.

4.7.4. SERVICIO DE IMPUESTOS NACIONALES

Según el Servicio de Impuestos Nacionales, los Tributos para una Organización Sin Fines de Lucro varían de acuerdo a la actividad o rubro al cual se dedica, de acuerdo a la



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Normativa Vigente, una Organización Sin Fines de Lucro puede estar exenta del Impuesto a las Utilidades, esto no evita que este alcanzada por otros Impuestos existentes en nuestro País, las Organizaciones Sin Fines de Lucro deben actuar como Agentes de Retención.

4.7.5. NORMAS PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE AUDITORÍA INTERNA “NEPAI” (ESTÁNDARES PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA)

Las Normas para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna “NEPAI” emitidas por el Instituto de Auditores Internos, permiten ejecutar adecuadamente la Práctica de Auditoría Interna, en base a estas Normas surgen las Declaraciones sobre Normas para la Práctica Profesional de la Auditoría “SIAS”. Las siguientes Normas dan los Lineamientos Generales para la Preparación y uso de los Papeles de Trabajo de Auditoría Interna:



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

NORMAS	CONCEPTO
NORMA 200	COMPETENCIA PROFESIONAL
230	
232.3	Supervisión
	Asegurar que los Papeles de Trabajo de Auditoría apoyen adecuadamente
	los Hallazgos, Conclusiones e Informes de Auditoría.
NORMA 400	EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA
420	
420.01.05	Examen y Evaluación de la Información
	Los Papeles de Trabajo que documentan al Auditoría deben ser preparados
	por los Auditores y revisados por el responsables del Departamento de
	Auditoría Interna. Estos Papeles deberán registrar la Información Obtenida,
	los Análisis Efectuados y las Bases que soportan adecuadamente los Hallazgos
	y Recomendaciones a reportar.



**“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL
INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS
REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL
SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS**

CAPITULO V

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

CAPITULO V

5. DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS EXISTENTES EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DE LA EMPRESA PRIVADA

5.1. INTRODUCCIÓN

En base a los resultados del Diagnostico Empresarial y a las conclusiones emitidas por cada Unidad Departamental, se ve por necesario que la empresa debe adecuarse a los requerimientos implantados por **LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP)**.

Para lo cual se presenta la siguiente propuesta

5.2. DESCRIPCION DE LOS PROCESOS

La empresa para obtener una administración contable real, oportuna y confiable así como para efectuar el respectivo análisis de la información financiera que genera, utiliza un software contable que está registrado ante Fundempresa y el Servicio de Impuestos Nacionales.

Este software tiene como característica principal que es un sistema integrado que permite el registro de todas las transacciones que realiza la empresa como las compras de mercadería, de las ventas de productos realizadas, en la central como en cada una de Sucursales de la empresa, además emite todos los formularios de pago de impuestos, así como los reportes que nos son solicitados, con el fin de efectuar un estricto cumplimiento con la leyes y los Decretos supremos que norman este trabajo.

El programa de **CONTABILIDAD** le permite el funcionamiento a través de módulos, lo cual da una mejor administración de las transacciones que se



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

realizan según la naturaleza de estas, brindado de esta manera auxiliares de las cuentas más representativas dentro de la información contable permitiendo obtener facilidad en el análisis de los mismos.

Las Oficinas donde se encuentra ubicada la Empresa cuenta con una excelente infraestructura lo que permite brindar una mayor comodidad a los clientes, facilitándoles la obtención de productos sin ningún problema ya que además cuenta con un espacio para carga o descarga de mercadería si fuera necesario.

La Empresa Privada generalmente se encuentra conformada por los siguientes departamentos: Presidencia Ejecutiva, Gerencia General, Gerencia de Personal y Marketing, Contabilidad, Compras, Ventas, e Inventarios; los cuales de manera conjunta buscan alcanzar los objetivos trazados por la empresa, esto con el fin lograr el bienestar de los empleados, la Empresa y la satisfacción de los clientes.

5.2.1. GERENCIA GENERAL.

En la Empresa Privada, el cargo de Gerente General, Es desempeñado por uno de los Socios y entre las Tareas que se encuentran bajo su dependencia están los siguientes:

- Manejo de las Relaciones Empresariales y Comerciales, así como de las Importaciones de mercadería, distribución a las Sucursales y del control de Inventarios
- Contrata y delega funciones al personal de la Empresa y a la vez controla que las actividades que fueron delegadas se realicen de una manera eficiente y eficaz.
- Analiza la situación actual en la que se encuentra la Empresa mediante la información financiera generada por el departamento de contabilidad y en caso de ser necesario realiza los respectivos correctivos de manera inmediata.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

- Toma las decisiones más significativas de la empresa, pues es la única instancia de aprobar movimientos económicos, sean pequeños o grandes, así como de realizar cambios o correcciones si son necesarios para el mejor funcionamiento, buscando siempre el bienestar común de los colaboradores y de la Empresa.
- Custodia el respaldo de la información financiera contable que se le entrega semanalmente la cual se encuentra fuera de la empresa, por seguridad de la misma en caso de algún siniestro.

5.2.2. GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y MARKETING (ÁREA ADMINISTRATIVA).

La persona que se encuentra bajo este cargo en el área Administrativa es La Gerente de Recursos Humanos y Marketing, que desempeña varias actividades, su cargo no es únicamente de Personal, sino que participa en casi todos los departamentos existentes, controlando y efectuando un seguimiento en todas las actividades que se realizan en la Empresa.

- Ayuda a la gerencia en el análisis de la información financiera, así como en la toma de decisiones para la empresa.
- Controla la asistencia de todo el personal a sus labores a través de un registro.
- Colabora en servicio al cliente, ya que él es la persona encargada de tratar con el cliente en cuanto a ofrecimiento en beneficios los clientes ya sea con apoyo, ventas mayores, devolución de productos, y otros menores.

UNIDAD DE TALENTO HUMANO

La Unidad está a cargo de una Asesora y la función que realiza es el de reclutamiento a los posibles empleados para la Empresa, se encarga de recolectar y ordenar todos los documentos requeridos de estos y de entregar a gerencia para que realice un análisis exhaustivo de cada una de las carpetas para su posterior contratación.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

También se encarga de notificar tanto a la Presidencia Ejecutiva como a la Gerencia General de los logros en cuanto a personal y las Habilidades y los posibles cargos a ocupar por los mismos.

• DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

- La persona encargada del Departamento Contable entre sus actividades están:
- El registro de manera manual de las transacciones de compra de suministros de oficina e insumos para el giro del negocio
- Entrega de los informes financieros de manera mensual.
- Realizar el pago de impuestos a los cuales están obligados por el Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Realizar las retenciones tanto a proveedores como a clientes y entregarlas en el tiempo establecido por la autoridad competente.
- Verifica el registro de las transacciones contables realizados en el software.
- Realiza los respaldos de la información contable diariamente y se le confía resguardar esta información de la manera más segura posible.
- Controla que la contabilidad se hayan realizado de manera correcta sin errores.
- Realiza el rol de pagos individual y general para cada uno de los colaboradores con todas las disposiciones legales.
- Brinda apoyo a la gerencia en la toma de decisiones y análisis de la información financiera.
- Colabora con el asesor contable y de auditoría entregando toda la información requerida por este para su posterior control.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

5.2.3. ASESORÍA CONTABLE Y DE AUDITORIA

Este trabajo está encargado a la Empresa Berthin Amengual y Asociados SA, y a requerimiento de la Empresa, realiza las tareas de relevamiento de la información y efectúa las recomendaciones que son necesarias.

5.2.4. ÁREA DE COMPRAS Y VENTAS COMERCIALES.

El área comercial esta manejada conjuntamente por el Gerente General y por la Gerente de Recursos Humanos y Marketing, y se encargan de controlar que se realicen correctamente las compras como las ventas y de controlará los Inventarios.

Departamento de Compras

Este departamento es el encargado de ordenar la compra del mercadería de verificar el buen estado de los productos, controlar lotes y otros necesarios y preocuparse por tener siempre el Stock necesario para la Empresa.

5.2.4.1. Departamento de Inventarios

Se encarga de manejar las existencias de mercadería Nacional e Importada, el control se realiza de la siguiente manera.

MERCADERÍA IMPORTADA

El control se inicia con el requerimiento de mercadería , que luego de ser verificado, es remitido a la Gerencia General, quien revisa todos los documentos y pasa a elaborar el requerimiento a ser enviado al proveedor del exterior, vía correo electrónico y a su respuesta, si es aceptada, se envía el importe de prepago, con el fin de que nos dé el tiempo de llegada de la mercadería a La Paz para su des-aduanización, y se obtengan todos los documentos de importación, con el fin de recoger la mercadería de almacenes aduaneros en tiempo y que la mercadería pueda ser transportada hasta nuestros almacenes.

Ya la Mercadería en almacenes se efectúa el control de que toda la mercadería este correctamente entregada, y se procede al registro en inventarios. Si es que existiera algún



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

error, se procede a efectuar el envío al proveedor, mediante Correo Electrónico, de toda la información que respalda el reclamo, para que puedan corregir el error, y así terminar el trámite de importación de este lote de mercadería.

MERCADERÍA NACIONAL

Al Igual que la Mercadería Importada se inicia con el requerimiento de almacenes sobre la necesidad de reponer mercadería, con este informe se hace la remisión a Gerencia General del pedido, y allí se efectúa el pedido al Proveedor, quien en conformidad con nuestro pedido emite la Factura de venta y efectúa el envío de la mercadería, así como el producto y la Factura de Venta, que llegado al almacén se hace la verificación para dar nuestra conformidad o en su caso enviar los errores surgidos.

5.2.4.1.1. DEPARTAMENTO DE VENTAS

La Empresa Privada, cuenta con una Casa Matriz y dos Sucursales, a quienes se envía mercadería de acuerdo a sus necesidades y a las ventas que efectuaron, descontando el Inventario de la Casa Matriz e incrementando los inventarios de las sucursales.

5.2.5. DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE LOS PROCESOS

5.2.5.1. PROCESO DE COMPRAS

- 1) Verificación del inventario físico de la mercadería a diario o semanal.
- 2) Si se encuentra por debajo de los límites normales se comunica la Gerencia de Marketing para hacer el pedido de la mercadería requerida.
- 3) Marketing recibido el Pedido pasa a Gerencia General para su aprobación.
- 4) Aprobada esta se hace el requerimiento al Proveedor



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

- 5) Al Aceptar el pedido el Proveedor remite la mercadería con la Factura de venta si es mercadería nacional y si es Mercadería Importada el trámite es de mayor tiempo y ya se explico el trámite en el rubro de Mercadería Importada.
- 6) Posteriormente se realiza el Pago a Proveedores

5.2.5.2 PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y CONTROL DE INVENTARIOS.

- 1) Una vez realizada la compra la mercadería es descargada y llevada en nuestros almacenes.
- 2) Allí se realiza la verificación de la misma que coincidan en Cantidad, Calidad, número de Lotes y que no exista error alguno
- 3) Si es correcto todo, se almacena por producto, en los estantes que les corresponden y se disponen para la venta.

5.2.5.2. PROCESO DE VENTA DE MERCADERIA

- 1) Nuestros clientes son en un 98% Farmacias del departamento, quienes nos hacen sus pedidos ya sea vía teléfono, mediante correo electrónico, o a veces personalmente.
- 2) Con este pedido se verifica la existencia de la mercadería y se concilia con el cliente.
- 3) Estando conforme el cliente, se embala y entrega el pedido y se efectúa el cobro entregando la Factura y los productos.
- 4) Si fuera grande el pedido o piden se les envíe a su farmacia, igualmente vía teléfono se le confirma la totalidad del pedido o solo de lo que se tiene en stock y se envía la mercadería a la Farmacia y puede pagar al contado o se le puede dar crédito .
- 5) Si el pago será al crédito tiene que existir Obligatoriamente una autorización de Gerencia General.
- 6) y por último se entrega la factura de venta al cliente.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

5.2.5.3. PROCESO DE CONCILIACIÓN BANCARIA

- 1) Se efectúa el ingreso diario de efectivo o de los cheques recibidos por el responsable de cajas y se registra en el software de Contabilidad para posteriormente registrarlos en el Libro Bancario.
- 2) Se recibe el Estado de Cuenta de los bancos a fin de mes.
- 3) Se Efectúa la revisión de los cheques cobrados en el banco.
- 4) Se Efectúa la revisión de depósitos realizados durante el mes.
- 5) Se Coteja los valores del libro de bancos con el Estado de Cuentas.
- 6) Se realiza la conciliación bancaria.

5.2.5.4. PROCESO DE DECLARACIÓN DE IMPUESTOS

- 1) Extracción de datos de módulos de compras, ventas y retenciones del mes a un documento de Excel.
- 2) Conciliación de datos para verificar si la información generada.
- 3) Si la información es correcta se envía al Servicio de Impuestos Nacionales en sus formularios correspondientes, más el pago, si fuera con saldo a favor del Fisco.

PROCESO Y CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

El Informe COSO establece que el Control Interno es un proceso que se encarga de realizarla, desarrollarla, mantenerla y mejorarla toda la entidad desde la gerencia, la administración la dirección y el personal que la forma, todos son responsables de que el control interno cumpla con su cometido y que sea una gran ayuda para lograr los objetivos establecidos por la empresa.

El informe COSO está formado por cinco componentes y todos están conectados ya que se integran a las actividades y procesos de la empresa.

Al estar todos relacionados forman una estructura que permite que la entidad reaccione de una manera dinámica a los cambios internos o externos que se produzcan y que la entidad no se desvíe de los objetivos que quiere cumplir. Para poder determinar la situación en la



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

que se encuentra la Empresa Privada usaremos el informe COSO para analizar su control interno mediante la aplicación de los 5 componentes que lo conforman.

La aplicación se realizara mediante el uso de cuestionarios donde calificaremos el nivel de riesgo de la empresa designando un ponderación y una calificación a cada una de las preguntas que se realizara según el grado de importancia que tengan para la entidad y de esta manera establecer el nivel de riesgo y nivel de confianza existente en la empresa y las áreas que forman la Empresa Privada.

5.2.5.5. CUESTIONARIOS CONTROL INTERNO

EMPRESA PRIVADA						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
COMPONENTE:		Toda la entidad				
ENTREVISTADO:		EMS.				
ENTREVISTADOR:		Javier Fernández				
FECHA:		16/04/2012				
No.	Grupo/preguntas	Si	No	% Pond	Calific.	Observaciones
1	AMBIENTE DE CONTROL					
	Se pretende evaluar el entorno que estimule las tareas del personal con respecto al control de sus actividades.					
1.1	¿Está definida la organización de la Empresa en un Reglamento debidamente aprobado?	1		5%	5	La organización cuenta con reglamento aparte del código de trabajo.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

1.2	¿Disponen de copias del reglamento y/o se conocen las funciones asignadas en el reglamento?		0	4%	0	El personal no tiene conocimiento pero es por descuido de ellos mismos ya que no se han querido informar
1.3	¿Se encuentran asignadas formalmente las responsabilidades a todos los trabajadores de la empresa?		0	3	0	No, ya que en algunos departamentos solo existe un trabajador.
1.4	¿Se dispone de reglamentos que normen las actividades en cada área?		0	5	0	No Existen reglamentos pero no de manera formal. El personal realiza sus actividades en base a lo que se le informa pero no existen manuales.
1.5	¿El personal que labora en la empresa reúne los requisitos de conocimientos y habilidades para ejecutar los trabajos de manera adecuada?	1		4	5	En el área de ventas todos los trabajadores cuentan con la experiencia necesaria, no así en la administración que le falta un poco de esta.
1.6	¿El personal que labora en la empresa es seleccionado mediante concurso?		0	3	0	No se selecciona al personal de esa manera, la gerencia selecciona al personal que requiere el personal
1.7	¿En la empresa es el necesario para cumplir con las actividades?	1		3	3	No se tiene planes.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

1.8	¿Se cuenta con un plan de capacitación para el personal?		0	2	0	Pero si se les brinda capacitación al personal que labora especialmente al de ventas.
1.9	¿Se evalúa al personal de la empresa?		0	3	0	Si se realiza evaluaciones pero no de una manera técnica
1.10	¿Existe un código o normas de ética que deben observar los empleados y éstas son de su pleno conocimiento?		0	4	0	No existe un código de ética formalmente. Esto está esta englobado en la capacitación que se da al personal
1.11	¿Se realiza por parte de la Gerencia el seguimiento o evaluación periódica del cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la empresa?		0	5	0	Tiene conocimiento pero el que se encarga de todo es el administrador



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

2 RIESGOS DE CONTROL						
Se pretende evaluar si la Empresa Privada ha definido sus objetivos y metas; y si se han considerado los riesgos que afecten el cumplimiento de éstas.						
2.1	¿Los trabajadores conocen la misión, visión y los principales objetivos de la Institución?		0	3	0	La misión y visión si existen pero no de manera formal y los trabajadores no la conocen.
2.2	¿La empresa cuenta con una planificación a largo y mediano plazo?		0	2	0	No se realiza estos tipos de planificación por ser una empresa pequeña
2.3	¿La planificación incluye el establecimiento de indicadores de gestión?		0	2	0	Existen indicadores de gestión pero no de manera formal, todo se realiza de una manera no técnica



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

2.4	¿Se han determinado los riesgos externos que pueden influir en el cumplimiento de las metas y actividades de la Dirección?	1		3	3	<p>Si hemos determinado los riesgos que puede haber externamente como por ejemplo incendios, algún problema</p> <p>Mantenimiento de las vías y varios más y sabemos lo que tenemos que hacer en caso de que se presentaren estos casos.</p>
2.5	¿Se han determinado los riesgos internos que pueden influir en el cumplimiento de las metas y actividades?	1		3	3	Si se han estudiado todos los riesgos que pueden existir como por ejemplo caídas del sistema,
2.6	¿Se ha establecido mecanismos que permitan detectar cambios en el entorno, económico, legal, político?	1		3	3	Falta de electricidad, etc. y existen planes de contingencia en caso de que se Presentasen.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

3 ACTIVIDADES DE CONTROL						
Se pretende evaluar si la Empresa Privada cuenta con controles que le permitan tener un mejor control de las actividades que se realizan.						
3.1	¿Se han determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto de los servicios que presta? En caso afirmativo indique: a.- Se cuenta con datos estadísticos o históricos		0	4	0	Si existen pero se realiza de una manera no técnica. El momento de evaluar se determina de qué manera se va a realizar.
	b.- ¿Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades de los usuarios?		0	1	0	
		0	1	0		
3.2	¿Existe un control del personal, así como, reportes a Recursos Humanos y Contabilidad para la elaboración de los roles de pago y para establecer costo Real	1		4	4	



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

3.3	Existen controles para el cobro y pago de impuestos	1		4	4	
3.4.4	¿Los departamentos se administran en función de programas de trabajo que recogen los objetivos y metas a cumplir?		0	3	0	
4.	SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN Se pretende evaluar si los ítems tienen más de información general información confiable para la toma de decisiones y generación de otros reportes					
4.1.	Se generan reportes periódicos sobre sus actividades.	1		3	3	
4.2.	¿Existen registros que le permiten preparar los reportes periódicos?	1		3	3	Toda la información de las ventas se registran automáticamente en el sistema contable y permite preparar informes de actividades
4.3	¿Estos registros se mantienen debidamente actualizados?	1		3	3	
4.4	Considera que los sistemas de información que dispone son seguros, ágiles, oportunos y útiles	1		4	4	



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

	para la toma de decisiones.					
--	-----------------------------	--	--	--	--	--

5. MONITOREO Y SUPERVISIÓN						
Se evalúa que el sistema de control interno continúe funcionando adecuadamente.						
5.1	¿Considera que los reglamentos existentes que norman las actividades de la empresa son aplicables a las funciones que realizan?	1		4	4	
5.2	¿Se emiten recomendaciones para mejorar el control de la empresa en base a las evaluaciones de la información financiera realizadas por la gerencia?		0	5	0	Se analizan pero no ha sido necesario tomar decisiones
5.3	¿Existen acciones de control y seguimiento para cada departamento?		0	4	0	Si existen pero no de una manera formal
	SUMA			100%	47%	



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Nivel de Confianza	No.	RIESGO
76% - 90%	3	BAJO
41% - 75%	2	MODERADO
14% - 40%	1	ALTO

Nivel de confianza = 47% Nivel de Riesgo = 53%

Tabla N. 01 Fuente: Los Autores

Resultados de la evaluación

En el cuestionario realizado a toda la empresa para determinar el riesgo inherente existente se obtuvo el resultado de:

Nivel de confianza del 47% y como nivel de riesgo del 53% que nos da un riesgo moderado.

A pesar de contar con controles, planes y reglamentos la confianza es moderada porque estos no están establecidos de una manera formal y los trabajadores solo los conocen porque el administrador les informa pero no existen documentos que respalden toda la información que supuestamente existe.

Debilidades que se detectaron

La empresa no tiene establecido formalmente manuales de control, de procedimientos e indicadores de rendimiento que permitan al personal desempeñarse de una mejor manera.

En la empresa no se asignan las responsabilidades de una manera formal, solamente se les indica que actividad tienen que realizar.

No se cuenta con planes de capacitación, esta se brinda a los trabajadores pero no existe un programa.

No se evalúa el rendimiento de los trabajadores de una manera técnica, el momento en que se realiza se establece los parámetros a evaluarse.

No existe un código de ética para la empresa, solamente en las capacitaciones se les informa sobre esto pero no existe un documento.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

La gerencia no se involucra de la manera necesaria en las actividades de la empresa, ya que la persona que ocupa este cargo no se encuentra en la empresa la mayor parte del tiempo.

Los trabajadores no están enterados de la misión, visión y valores de la empresa ya que estas no están formalmente establecidas.

No se cuenta con planificación a largo o mediano plazo y tampoco se tiene programas de trabajo.

No se establecen indicadores de gestión para los clientes internos y clientes externos.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

5.2.5.6. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

EMPRESA PRIVADA				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
COMPONENTE:		Recursos Humanos		
ENTREVISTADO:		EMS.		
ENTREVISTADOR:		Javier Fernández		
FECHA:		16/04/2012		
No.	Grupo/preguntas	Si No	%Pond	Calific. Observac.
1	AMBIENTE DE CONTROL			
	Se pretende evaluar el entorno que estimule las tareas del personal con respecto al control de sus actividades			
1.1	¿Existen descripciones formales o informales del puesto de trabajo o funciones a cumplir?	1	4	Si se informa a los trabajadores de las 4 obligaciones que deben de cumplir pero de una manera informal.
1.2	¿Existe una planificación dentro del departamento?	0	4	Si se realiza 0 planificación pero no formalmente.
1.3	¿Existe algún proceso de reclutamiento para requerimiento de personal?	0	5	No se realiza procesos de 0 contratación. La persona que realiza esto es la gerente
1.4	¿Dispone de algún sistema de retribución por méritos o de incentivos?	0	2	0



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

1.5	¿Existen prestaciones adicionales para los empleados diferentes a las establecidas por la ley?	0	2	0	
1.6	¿La honestidad y la ética prevalecen en las políticas establecidas para el trato con los trabajadores?	1	5	5	

1.7	¿Existen acciones correctivas cuando se da una violación por parte de los trabajadores al código de conducta?		0	4	0	No existen acciones correctivas, si realizan algo no debido se les despide.
1.8	¿Existe precisión para cumplir con los indicadores de rendimiento dentro del departamento?		0	2	0	No se maneja indicadores de gestión formalmente.
1.9	¿Se analizan los conocimientos y habilidades requeridas para realizar los trabajos adecuados?		0	4	0	Solo cuando se trata de un puesto dentro de la administración
1.10	¿La entidad dispone del personal necesario en números, capacidades, conocimientos y experiencia para lleva a cabo su misión?	1		4	4	



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

1.11	¿Se han implementado las políticas y procedimientos para la contratación, formación y promoción de los trabajadores?		0	2	0	
1.12	¿Se informa a los trabajadores de sus responsabilidades y de lo que se espera de ellos?		0	3	0	Solo se da la explicación de que funciones debe desempeñar pero nunca se le dice que se espera de ellos para la empresa
1.13	¿Las políticas del personal están orientadas a la observación de las normas éticas y morales de la empresa?	1		4	4	

2	RIESGOS DE CONTROL					
	Se quiere evaluar si el departamento realiza actividades que le permitan evaluar los riesgos que afecten a las ventas					
2.1	¿Existen mecanismos para dar a conocer los objetivos de la entidad a los trabajadores?		0	3	0	Se les hace conocer a través de reuniones con el personal de manera eventual



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

2.2	¿El departamento participa en la fijación de los objetivos y están conscientes de hasta qué puntos se encuentran comprometidos con los mismos?		0	3	0	
	¿Existen mecanismos para detectar y reaccionar ante el cambio de nuevo?					
2.3	Personal que puede tener un efecto importante dentro de la empresa y que consecuentemente requieran la atención de la alta dirección?		0	4	0	
<p>3 ACTIVIDADES DE CONTROL</p> <p>Se pretende evaluar si se han cumplido con las políticas y procedimientos establecidos para cumplir con los objetivos y funciones asignadas.</p>						
3.1	¿Los funcionarios y trabajadores consideran las implicaciones y sus repercusiones de sus acciones en relación con la entidad?	1		4	4	Se realiza análisis relacionado con el entorno desde derrames, asaltos, accidentes, solo que no se encuentra escrito



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

3.2	¿El Departamento se administra en función de programas de trabajo que recogen los objetivos y metas a cumplir?		0	3	0	
3.3	¿Se cumplen los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado y se desarrollan con calidad?	1		4	4	
3.4	¿Se encuentran establecidos indicadores de Rendimiento en la entidad para la puesta en marcha de acciones correctivas?		0	2	0	Todo se encuentra de manera mental
4	SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
	Determinar si el área realiza actividades que le permitan comunicar resultados, excepciones, puntos de interés hacia la autoridad correspondiente en lo que refiere a las ventas					
4.1	¿Existe información en todos los niveles?		0	4	0	
4.2	¿Existen registros que le permiten preparar los informes periódicos en cuanto al desempeño del		0	3	0	



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

	personal?					
4.3	¿Es utilizada la información como herramienta de supervisión?		0	4	0	Se registró por lo que mira es decir realiza un análisis de manera visual
4.4	¿Se comunica con eficiencia a los trabajadores las tareas y responsabilidades de control?	1		3	3	
4.5	¿Están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades?		0	3	0	
4.6	¿Existen los mecanismos para que la dirección obtenga las sugerencias de los trabajadores sobre cómo manejar la productividad, calidad y otro tipo de mejoras similares?		0	4	0	

5	MONITOREO Y SUPERVISIÓN
	Determinar si el área realiza actividades que le permitan comunicar resultados, excepciones, puntos de interés a la autoridad correspondiente



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

5.1	¿Existe un monitoreo continuo por parte de la administración?		0	3	0	
5.2	¿Cumplimiento de las metas programadas?		0	2	0	
5.3	¿Los eventos de formación de personal, las sesiones de planificación u otras reuniones facilitan información a la dirección sobre el funcionamiento de los controles?		0	3	0	
5.4	¿Periódicamente se verifica si el personal comprende y cumple con el código de conducta de la entidad?		0	3	0	
	SUMA			100%	24%	

Nivel de Confianza	No.	RIESGO	
76% - 90%	3	BAJO	
41% - 75%	2	MODERADO	Nivel de confianza = 24%
14% - 40%	1	ALTO	Nivel de Riesgo = 76%

Tabla N. 02 Fuente: Los Autores

Resultados de la evaluación

El departamento de Recursos Humanos tiene un nivel de confianza del 24% y un nivel de riesgo del 76% dando como resultado un nivel de riesgo alto.

Esto es debido a que en el departamento no se realizan las actividades que debería tener este departamento limitándose solamente a la recepción de carpetas, la decisión de contratar



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

al nuevo personal se encuentra en las manos de gerencia. Luego de realizada la contratación solamente notifica a la Caja de Seguro el ingreso del trabajador.

El departamento no comunica a los trabajadores en cuanto a cuales van hacer las funciones a desempeñar dentro de la empresa así como el grado de responsabilidad que estos tienen con sus actividades. Estas actividades las realiza otra persona que nada tiene que ver con el departamento

Adicionalmente se puede notar que no existe una capacitación adecuada para los trabajadores de la empresa, se les brinda capacitación pero no existen programas que ayude a que esto se realice de una mejor manera.

Debilidades que se detectaron

No existe una planificación en el departamento para realizar sus actividades ni programas de capacitación para el personal.

No existe ningún proceso para reclutar personal.

Las actividades que realiza el departamento son escasas a lo que un departamento de Recursos Humanos debería realizar.

No existen manuales específicos para este departamento

No existen indicadores para evaluar el rendimiento del personal de una manera formal.

No se informar de una manera adecuada al personal sobre los objetivos de la empresa y sus obligaciones que deben cumplir.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

5.2.5.7. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

EMPRESA PRIVADA					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
COMPONENTE:		Contabilidad			
EN TREVISTADO:		EMS.			
ENTREVISTADOR:		Javier Fernández			
FECHA:		16/04/2012			
No.	Grupo/preguntas	Si No	%Pond	Calific.	Observaciones
1	AMBIENTE DE CONTROL				
	Se pretende evaluar el entorno que estimule las tareas del personal con respecto al control de sus actividades				
1.1	¿Existe caja fuerte para custodia del efectivo?	0	2	No debido a que el 0 efectivo es depositado 2 veces al día	
1.2	¿Se ha responsabilizado a una sola persona para el manejo de las cuentas con cheques?	1	5	5 Si el encargado es el Javier Fernández	
1.3	¿Existe un fondo para Caja Chica?	0	3	Si debido a que si se necesita hacer 0 gastos menores se utiliza este efectivo de Caja Chica	
1.4	¿Existe asignación de funciones dentro del departamento de contabilidad?	1	5	Si existe asignación 5 de funciones dentro del departamento.	



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

1.5	¿Existe una segregación adecuada de las funciones de autorización, venta, custodia y cobranzas?		0	5	0	Estas funciones son realizadas solo por el Javier Fernández y registrado por la contadora
1.6	¿Las personas encargadas de contabilidad son responsables por una transacción completa?		0	5	0	
1.7	¿Existe delimitación de responsabilidades así como de procesos dentro del departamento?	1		4	4	
1.8	¿Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes tanto ingresos y egresos?	1		3	3	
1.9	¿Los valores recaudados a diario son ingresados directamente a caja?	1		4	4	
1.10	¿Se elaboran conciliaciones de manera periódica?	1		4	4	Si se realiza la conciliación bancaria de manera mensual
2	RIESGOS DE CONTROL					
	Se quiere evaluar si el departamento realiza actividades que le permitan evaluar los riesgos que afecten a las ventas					



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

2.1	¿Existen un control en la secuencia de emisión de cheques?	1		5	5	Si ya que se utiliza un software en donde se ingresan los cheques emitidos de manera secuencial
2.2	¿Se evita la firma de cheques en blancos?		0	6	0	El gerente deja firmando alrededor de 5 cheques en blanco para uso de la empresa al custodio que es Javier Fernández

2.3	¿Existe segregación en los procesos que se manejan cheques?	1		4	4	Si existe segregación, ya que la persona que tiene que realizar el pago informa a gerencia para que emita un cheque con la cantidad a pagar.
2.4	¿Existe autorización previa para la salida de cheques?		0	4	0	
2.5	¿Opera la autorización a diferentes niveles para contraer pasivos y garantizarlos?		0	3	0	La decisión de contraer pasivos es analizada por El Gerente General y las Gerentes



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

3 ACTIVIDADES DE CONTROL						
Se evalúan si se han cumplido con las políticas y procedimientos establecidos para cumplir con los objetivos y funciones asignadas						
3.1	¿Se realiza un análisis por parte del director del departamento para evitar riesgos?	0		4	0	
3.2	¿Existe un presupuesto aprobado para el logro de metas y objetivos propuestos en cada una de sus actividades?		0	4	0	
3.5	¿Se revisan las facturas, precios, cálculos y cotejos contra las órdenes de compra y notas de recepción?		0	4	0	
3.6	¿Se controla adecuadamente el acceso al efectivo, sin permitir que se utilicen las ventas del día para hacer pagos del día?		0	5	0	Cuando se necesita hacer pagos pequeños se utiliza el dinero de la Caja Chica del día Para entrega a los empleados



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

4 SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
<p>Determinar si el área realiza actividades que le permitan comunicar los resultados, excepciones, puntos de interés hacia la autoridad correspondiente en lo que refiere a las ventas</p>						
4.1	¿Existe información en todos los niveles del departamento?	1		3	3	
4.2	¿Existe información de los estados financieros?	1		3	3	No Pues como son De la compañía, necesitan firmas del gerente así que se debe comunicar a todos los niveles
4.3	¿Se evita el uso de dinero en efectivo		4	0		Todos los pagos se realiza con cheques , en caso de pagos mínimos se utiliza el dinero de las islas de acuerdo a las necesidades q se presenten al momento
4.4	¿Es utilizada la información como herramienta de supervisión?	1		3	3	Pues se realizan conciliaciones así como una supervisión constante



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

5 MONITOREO Y SUPERVISIÓN						
Determinar si el área realiza actividades que le permitan comunicar resultados, excepciones, puntos de interés a la autoridad correspondiente						
5.1	¿Existe un monitoreo continuo por parte de la administración?	1		4	4	Consulta de morosidad de clientes, revisando mediante el internet saldos bancarios
5.2	¿Se ha dado una evaluación financiera por parte de una auditoría externa?		0	4	0	
	SUMA			100%	47%	

Nivel de Confianza	No.	RIESGO	
76% - 90%	3	BAJO	
41% - 75%	2	MODERADO	Nivel de confianza = 47%
14% - 40%	1	ALTO	Nivel de Riesgo = 53%

Tabla n. 03 Fuente: Los Autores



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Resultados de la Evacuación

El nivel de confianza existente en el departamento de Contabilidad es de 47% y el nivel de riesgo es de 53%, demostrando un nivel de riesgo moderado.

Se obtiene este resultado debido a que el departamento de contabilidad también se maneja con controles no formales y esto no permite una adecuada segregación en los procesos que se realizan.

El departamento ayudado por el asesor de no maneja de forma adecuada pero el principal problema es la no existencia de un manual de control que determine como se debe de llevar las funciones en esta área.

Debilidades detectadas

No existe un reglamento formal específico para esta área.

No se analiza adecuadamente la información contable que se genera.

No existe un fondo de caja chica y si se presenta una necesidad se utiliza el dinero que se recauda de las ventas.

Nunca se ha realizado una auditoria a la empresa.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

5.2.5.8. DEPARTAMENTO DE COMPRAS

EMPRESA PRIVADA						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
COMPONENTE:		Departamento de compras				
ENTREVISTADO:		EMS.				
ENTREVISTADOR:		Javier Fernández				
FECHA:		16/04/2012				
No.	Grupo/preguntas	Si	No	% Pond	Calific.	Observaciones
1	AMBIENTE DE CONTROL					
Se pretende evaluar el entorno que estimule las tareas del personal con respecto al control de sus actividades						
1.1	¿El departamento cuenta con un reglamento debidamente aprobado para el manejo de las compras?		0			No Existe manual para la empresa es decir no uno 7 0 específico para el departamento ya que este es llevado por una sola persona.
1.2	Antes de pagar cualquier factura o comprobante. ¿Se revisa que se haya cumplido con las políticas o disposiciones administrativas para este trámite?	1				Se realiza una verificación de que esté 5 5 debidamente llenado y correctamente realizado.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

1.3	¿El departamento maneja comprobantes de egresos para la realización de sus transacciones?		0	No se utiliza comprobantes de egresos si diarios 2 0 simplemente se verifica con las facturas o cheques.		
1.4	¿Existen políticas que se relacionen con los proveedores?	1		Si existen políticas para trabajar con 6 6 los proveedores como por ejemplo el crédito y tiempo de entrega.		
1.5	¿Se archivan de manera adecuada los documentos que demuestren el pago de obligaciones a terceros?	1		5	5	
1.6	¿Esta registrado a nombre de la empresa la cuenta de cheques que se maneja?	1		6	6	Todas las chequeras que la empresa utiliza se encuentran registradas a nombre de esta.
1.7	¿La persona que realiza el pago y la que concilia es diferente?	1		4	4	Si, son personas diferentes. El eco. realiza el pago y la contadora es quien registra.
1.8	¿Se registra oportunamente en el sistema los desembolsos de dinero realizados?	1		5	5	La compra es registrada el momento después de haberse realizado



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

2 RIESGOS DE CONTROL						
Se quiere evaluar si el departamento realiza actividades que le permitan evaluar los riesgos que afecten a las compras						
2.1	¿Se preparan solicitudes de compra?		0	4	0	El proceso de compra de combustible se realiza solo de manera telefónica
2.2	¿Se sigue algún método para la selección de proveedores?	1		5	5	Se realizan estudios para determinar los proveedores de la empresa
2.3	¿Se emiten los cheques en orden secuencial?	1		6	6	
2.4	¿Se evita firmar cheques en blanco, al portador o a la vista?		0	7	0	A veces la gerente deja firmados cheques en blanco cuando se va a ausentar algunos días, se evita emitir cheques al portador
2.5	Manejan Controles para Mitigar los Riesgos Como:					
2.5.1	Procedimientos de compra	1		4	4	
2.5.2	Procedimientos de Seguridad	1		4	4	



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

3 ACTIVIDADES DE CONTROL						
Se pretende evaluar si se han cumplido con las políticas y procedimientos establecidos para cumplir con los objetivos y funciones asignadas						
3.1	¿Las órdenes de compra están debidamente autorizadas?	1		4	4	La compra la autoriza El Gerente General vía Telefónica o personalmente y a veces vía correo electrónico
3.2	¿Existen controles adecuados para el registro del impuesto al valor agregado?		0	4	0	El contador es el que se encarga de controlar el registro de los impuestos pero estos controles no existen de una manera formal.
3.3	¿Existe una persona que verifique el impuesto al valor agregado en las facturas de compra?	1		4	4	NO solo el Contador Es encargado de conciliar la información generada en las ventas y compras y ahí se realiza la verificación del impuesto.
3.4	¿En los cheques se realiza la verificación de cifras y números antes de su firma?	1		4	4	



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

4						
SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
<p>Determinar si el área realiza actividades que le permitan comunicar resultados, excepciones, puntos de interés hacia la autoridad correspondiente en lo que refiere a las ventas</p>						
4.1	¿Se generan reportes sobre las compras realizadas?	1		3	3	Los informes se hacen obligatoriamente cada vez que llega mercadería ya sea del exterior o de compras nacionales. Registrándose todas las DUIS o Facturas de compra. Esto ayuda para evitar el contrabando.
4.2	¿Existen registros que le permiten preparar los reportes?	1		3	3	
5						
MONITOREO Y SUPERVISIÓN						
<p>Determinar si el área realiza actividades que le permitan comunicar resultados, excepciones, puntos de interés a la autoridad correspondiente</p>						



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

5.1	¿Existe una persona nombrada responsable de realizar las compras?	1		4	4	Es el Gerente General quien se encarga de hacer el trámite de compra de mercadería.
5.2	¿Se requiere de una autorización previa para realizar la compra?	1		4	4	Si el Gerente se encuentra en la empresa, es el quien autoriza la compra de lo contrario autoriza la gerente de Marketing
	SUMA			100%	76%	

Nivel de Confianza	No.	RIESGO	
76% - 90%	3	BAJO	
41% - 75%	2	MODERADO	Nivel de confianza = 76%
14% - 40%	1	ALTO	Nivel de Riesgo = 24%

Tabla N. 04 Fuente: Los Autores

Resultados de la evaluación

Según los resultados obtenidos en el cuestionario de control interno, en el departamento de compras se tiene un nivel de confianza de 76% y de nivel de riesgo de 24% dándonos un riesgo bajo.

Aquí se controla de una manera más minuciosa ya que de esta área depende el éxito de la empresa.

Aunque el control es mas detallista, hay algunos puntos que se tendría que mejorar para que el riesgo sea menor.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Debilidades que se detectaron

No se cuenta con manual de control específico para esta área.

El proceso para las compras que efectúan no está establecido y no es muy seguro.

La firma de cheques en blanco es muy riesgosa ya que está sujeta a cometer fácilmente irregularidades.

5.2.5.9. DEPARTAMENTO DE VENTAS

EMPRESA PRIVADA					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
COMPONENTE:		Departamento de ventas			
ENTREVISTADO:		E.M.S.			
ENTREVISTADOR:		Javier Fernández			
FECHA:		16/04/2012			
No.	Grupo/preguntas	Si No	% Pond	Calific.	Observaciones
1	AMBIENTE DE CONTROL				
	Se pretende evaluar el entorno que estimule las tareas del personal con respecto al control de sus actividades				
1.1	¿El departamento cuenta con un reglamento debidamente aprobado para el manejo de las ventas?	0	7	0	Existen reglas pero no de manera formal
1.2	¿El departamento maneja comprobantes de ingresos para la realización de sustracciones?	1	5	5	Todas las ventas se manejan con comprobantes



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

1.3	¿Se realizan cierre de caja diarios?	1	5	5	Si estos se realizan al finalizar la jornada de trabajo del área administrativa.	
1.4	¿La empresa cuenta con una política para la otorgación de crédito?	1	4	4	Se analiza en bancos, la central de riesgos. Se analiza como manejan sus cuentas y la capacidad de pago.	
1.5	¿Existen programas de capacitación continua para los empleados del área de ventas?	0	5	5	No existe programas pero se les da capacitación en servicio al cliente y ventas	
1.6	¿Existe rendición de cuentas internas dentro del departamento en lo que se refiere a las ventas?	1		3	3	Todos los días el jefe de esta área da rendición de cuentas.
2 RIESGOS DE CONTROL						
<p align="center">Se quiere evaluar si el departamento realiza actividades que le permitan evaluar los riesgos que afectan a las ventas</p>						
2.1	¿Existe un lugar seguro y adecuado para depositar el dinero recaudado durante las ventas del día en las islas distribuidoras?	1		7	7	Existe una caja fuerte debidamente resguardada donde se deposita el dinero de las ventas



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

2.2	¿Se verifica que se emitan las facturas correctamente llenadas?	1		5	5	La verificación se realiza todos los días, cuando se presenta algún inconveniente este debe ser corregido en el sistema y el SRI ya que el software esta enlazado con esa institución.
2.3	Se emiten las facturas en orden secuencial?	1		5	5	
2.4	¿Manejan Controles para Mitigar los Riesgos Como:					Se les capacita en lo que se refiere a ventas y también tienes charlas de seguridad empresarial
2.4.1	Procedimientos de venta	1		4	4	
2.4.2	Procedimientos de Seguridad	1		4	4	

3	ACTIVIDADES DE CONTROL
	Se pretende evaluar si se han cumplido con las políticas y procedimientos establecidos para cumplir con los objetivos y funciones asignadas



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

3.1	¿Existe algún medio que autorice y controle la venta de combustible?	1		3	3	Con las transacciones registradas automáticamente en el sistema se controla todas las ventas del día
3.2	¿Existen alternativas para seguir con las actividades normalmente en caso de que el sistema integrado no esté disponible?	1		5	5	Existe un generador manual de electricidad y si es una falla del sistema se realiza facturación manual.
3.3	¿Existen controles adecuados para el registro del impuesto al valor agregado?		0	5	0	No existen controles formales pero la contadora y el asesor se encargan de verificar el cobro y retención correcta en las ventas.

3.4	¿Se deposita el dinero de las ventas en el banco al final del día?		0	8	0	El dinero se deposita generalmente al comenzar el día, se transporta en un camión blindado.
------------	--	--	---	---	---	---



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

3.5	¿Se realiza cada final de mes, conciliaciones bancarias?	1		4	4	Si se realiza conciliaciones bancarias al final de mes, de esto se encarga el asesor contable.
3.6	¿Se archiva en un lugar seguro y apropiado todas las facturas y comprobantes que soportan los ingresos realizados?	1		4	4	Están correctamente archivados en las oficinas de la empresa.
3.7	¿Se realizan respaldos diarios de la información contable generada durante el transcurso del día?		0	5	0	El respaldo se realiza al terminar la semana.
4	SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN Determinar si el área realiza actividades que le permitan comunica resultados, excepciones, puntos de interés hacia la autoridad correspondiente en lo que refiere a las ventas					
4.1	¿Se generan reportes periódicos sobre las ventas que se realizan?	1		3	3	Si se realizan informes diarios para su posterior análisis.
4.2	¿Existen registros que le permiten preparar los reportes periódicos?	1		3	3	Si, estos se extraen del sistema contable



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

5 MONITOREO Y SUPERVISIÓN						
Determinar si el área realiza actividades que le permitan comunica resultados, excepciones, puntos de interés a la autoridad correspondiente						
5,1	¿Se reporta el resultados de las conciliaciones de cada mes a la gerencia de la Gasolinera		0	6	0	A la gerente no se le informa muy seguido ya que no se encuentra en la empresa siempre.
	SUMA			100%	69%	

Nivel de Confianza	No	RIESGO	
76% - 90%	3	BAJO	
41% - 75%	2	MODERADO	Nivel de confianza = 69%
14% - 40%	1	ALTO	Nivel de Riesgo = 31%

Tabla N. 05 Fuente: Los Autores

Resultados de la evaluación

El departamento de ventas se maneja muy bien y cuenta con controles para que las actividades que se realizan.

Los resultados obtenidos en el cuestionario de control interno muestran un nivel de confianza de 69% y un nivel de riesgo de 31% esto es porque en algunos puntos que son críticos para que las actividades del área sean seguras, no tienen el control adecuado disminuyendo notablemente la confianza.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Debilidades Detectadas

No existe un manual de control específico para el área de ventas.

No existen planes de capacitación para el personal.

El dinero que se recauda diariamente no es depositado ese mismo día muchas de las veces, se espera al siguiente día para realizar el depósito en el banco.

La información contable no se respalda diariamente sino se espera al último día de labores de la semana para realizarlo.

- La gerencia no está al tanto del movimiento de las actividades de la empresa ya que se ausentan muchos días.

5.2.5.10. DEPARTAMENTO DE INVENTARIOS

EMPRESA PRIVADA				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
COMPONENTE: Departamento de inventarios				
ENTREVISTADO: E.M.S.				
ENTREVISTADOR: Javier Fernández				
FECHA: 16/04/2012				
No.	Grupo/preguntas Si	No	%Pond	Calific. Observaciones
1	AMBIENTE DE CONTROL			
	Se pretende evaluar el entorno que estimule las tareas del personal con respecto al control de sus actividades			
1.1	¿El departamento cuenta con un reglamento o políticas para el manejo de inventarios?	0	9	No existe reglamento para esta área.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

1.2	¿Las compras se basan en requisiciones, puntos de re-orden, máximos y mínimos?			5		Las compras se realizan a base de requisiciones.
1.3	¿Se realizan constataciones físicas periódicas? 1			7		Las constataciones físicas se realizan diariamente con el jefe del área de ventas y Gerencia.
2 RIESGOS DE CONTROL						
Se quiere evaluar si el departamento realiza actividades que le permitan evaluar los riesgos que afecten a los inventarios						
2.1	¿Existe una segregación adecuada de las funciones de autorización, custodia y registro?		0	8	0	No existe una adecuada segregación, el registro lo realiza la contadora pero el resto lo hace una sola persona.
2.2	¿Se registran diariamente los movimientos de los inventarios de la entidad?	1		6	6	
2.3	¿Existe un control sobre el máximo y el mínimo de mercadería?	1		4	4	Si están establecidos los mínimos que debe de existir en los almacenes: tanto de La Paz como los del interior.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

2.4	Manejan Controles para Mitigar los Riesgos Como:					Se tiene muy en cuenta la seguridad empresarial para la protección de la mercadería los empleados y los clientes.
2.4.1	almacenamiento Procedimientos de	1		5	5	
2.4.2	Seguridad Procedimientos de	1		5	5	
3	ACTIVIDADES DE CONTROL					
	Se pretende evaluar si se han cumplido con las políticas y procedimientos establecidos para cumplir con los objetivos y funciones asignadas					
3.1	¿Se ha adoptado algún método de valoración de inventarios para los aditivos y lubricantes?		0	2	0	No se ha establecido ningún Método porque No vencen pronto
3.2	¿Se realiza controles para verificar el producto en cuanto al precio y calidad?	1		7	7	Es solo externo. De esto se encarga la Gerencia de Marketing y La Gerencia General y lo Realizan como Mínimo una vez Al mes, colaborad Con la parte De Sistemas Quienes ayudan Con listados detallados.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

3.3	¿El lugar donde se encuentran la mercadería cuenta con todas las medidas de seguridad necesarias?	1		9	9	El lugar esta adecuado para el almacenamiento Cumple con todas las normas legales para su almacenamiento y es controlada.
3.4	¿Se verifica que la mercadería llegue en las cantidades y calidades requeridas y compradas?	1		6	6	Si al efectuar la recepción se efectúa un control cruzado los vendedores traen sus listados y el control es riguroso.
3.6	¿Se registran como inventarios la compra de útiles de oficina u otros insumos?	1		3	3	Se registra absolutamente toda compra sea mercadería, o de insumo y útiles de oficina.
4	SISTEMA DE INFORMACIÓN Y					
	Determinar si el área realiza actividades que le permitan comunica resultados, excepciones, puntos de interés hacia la autoridad correspondiente en lo que refiere a las ventas					
4.1	¿Se preparan reportes de recepción del mercadería y de los cambios que pudieran existir?	1		5	5	si existe informes internos y externos



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

5 MONITOREO Y SUPERVISIÓN						
Determinar si el área realiza actividades que le permitan comunica resultados, excepciones, puntos de interés a la autoridad correspondiente						
5.1	¿Existe una custodia física adecuada de los inventarios?	1		6	6	Si existe un encargado de custodiar que no exista irregularidades en la venta de la mercadería.
5.2	¿Se ha tomado acciones por faltantes entre los saldos de los informes y los saldos físicos?	1		6	6	Solo una vez ha ocurrido una irregularidad y se soluciono en ese momento
5.3	¿Existen procedimientos claramente establecidos para identificar faltantes en las mercaderías recibidas?		0	7	0	Si hay controles establecidos y es en ese momento donde se toma las medidas necesarias en caso de presentarse algún problema pero para que no existan faltantes el control en estos casos se realiza diariamente.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Nivel de Confianza	No	RIESGO
76% - 90%	3	BAJO
41% - 75%	2	Moderado
14% - 40%	1	ALTO

Nivel de confianza 74%

Nivel de Riesgo = 26%

Tabla N. 06 Fuente: Los Autores

Resultados de la evaluación

En el departamento de Inventarios los resultados del cuestionario de control interno mostraron un nivel de confianza de 74% y un nivel de riesgo de 26%, dando un nivel de riesgo moderado.

Esto se da porque el departamento de inventarios no se administra con controles establecidos formalmente y las actividades se realizan sin controles determinados.

Debilidades detectadas

No tienes políticas ni manuales de control específicos para esta área.

No existe una adecuada segregación de funciones en el área, generalmente todas las actividades las realiza una sola persona.

5.2.5.11. CONCLUSIÓN GENERAL

En la evaluación realizada a la empresa se puede observar que el punto en donde existe una gran concentración de debilidad es el área de administración general

Nivel de confianza=

Esta situación se debe a que en esta área no se ha realizado la creación de controles así como el establecimiento de normas, políticas e indicadores de gestión para los clientes tanto internos como externos, de igual manera no se ha preocupado de realizar evaluaciones a cada uno de los colaboradores de la empresa indicando los controles que se deben seguir para evitar incurrir en errores o fraudes.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Como consecuencia de la no existencia de controles en el área administrativa de la Empresa, el resto de áreas tampoco posee reglamentos específicos para realizar las actividades correspondientes, lo que provoca un desconocimiento por parte de los empleados en cuanto a los objetivos planteados para la misma.

También se puede determinar que no existe una comunicación adecuada dentro de la empresa ya que en los cuestionarios realizados, existen preguntas que se responden de diferente manera por los trabajadores de la empresa dando como resultado un mayor nivel de riesgo.

La empresa debe lograr corregir los errores mencionados anteriormente en el área administrativa para conseguir un correcto y eficiente funcionamiento de la misma.



**“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL
INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS
REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL
SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS**

CAPITULO VI

PROPUESTA DE IMPLEMENTAR LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP).



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

CAPITULO VI

6. PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP).

En razón de las exigencias planteadas por la AEMP, y por las necesidades de cualquier Empresa, el Sistema de Control Interno es una necesidad de primera importancia, y se hace necesario hacer el diseño de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

La **AEMP** fue creada mediante Decreto Supremo 071 de 9 de Abril de 2009, y es una Institución Pública Descentralizada que fiscaliza, controla, supervisa y regula las actividades de las Empresas relativas al Gobierno Corporativo, Defensa de la Competencia, Reestructuración de Empresas y Registro de Comercio.

6.1. Los objetivos Institucionales de la AEMP son:

1. Regular, Controlar y Supervisar a las Personas, Entidades, Empresas relativas al Gobierno corporativo, que desarrollan actividades económicas en el país en el ámbito de la norma comercial.
2. Reestructuración de Empresas y Registro de Comercio.
3. Establecer lineamientos de Gobierno Corporativo.
4. Emitir regulaciones sobre la defensa de la competencia en sectores no regulados.
5. Proponer normas en materia de defensa y promoción de la competencia.
6. Emitir regulaciones sobre reestructuración y liquidación voluntaria de Empresas.
7. Otras atribuciones en el marco de sus competencias.

Sobre el punto 3 referido al Gobierno Corporativo este se define como: un conjunto de principios, técnicas y medidas que permiten a cualquier Empresa desempeñarse bajo estándares mínimos de eficiencia, equidad, transparencia y probidad.

El Gobierno Corporativo procura suprimir las prácticas nocivas, débiles o defectuosas relacionadas con la estructura propiedad o dicho de otro modo los intereses contrapuestos que se generan entre socios, la asamblea de socios y los administrativos.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Para el cumplimiento de estas competencias referentes al Gobierno Corporativo la **AEMP**, se respalda en el Art.4 del Decreto Supremo Nro. 27203 Ley 2427, Ley 2495, el Art.44 del Decreto Supremo Nro. 071, ya que la **AEMP** cuenta dentro de sus atribuciones la de emitir regulaciones relativas al Gobierno Corporativo, las cuales serán aplicables a toda sociedad de tipo comercial.

La **AEMP**, en la gestión 2011, mediante Resolución Administrativa RA/AEMP/Mro.142/2011, de 30 de diciembre de 2011 aprobó los “**Lineamientos de Gobierno Corporativo para Sociedades Comerciales Bolivianas**” (LGCSCB). En la gestión 2015, la **AEMP** ha desarrollado un Modelo de Código Interno de Gobierno Corporativo.

Los **LGCSCB** son un instrumento de libre adhesión destinado a promover en las Sociedades Comerciales la adopción de medidas concretas de Gobierno Corporativo y para ello se han incluido las normativas permanentes.

Contienen 23 medidas de “Buen Gobierno Corporativo” distribuidas en 3 bloques:

1er Bloque Medidas relacionadas con los derechos de los socios y la asamblea de socios

2do Bloque Medidas relacionadas con los administradores y,

3er Bloque Medidas relacionadas con la gestión e información de la sociedad.

Así mismo mediante la **Resolución Administrativa Interna RAI/AEMP/Mro.052/2011 de La Paz 16 de agosto de 2011**, luego de vistos, considerando y por tanto:

RESUELVE:

PRIMERO.- APROBAR el Reglamento de Sanciones e Infracciones Comerciales de la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas en su título único, con seis capítulos, veinticinco artículos y tres anexos, mismos que forman parte integrante e indivisible de la presente Resolución Administrativa.

Dicha resolución está compuesta por un total de catorce (14) hojas, de las cuales se presenta para conocimiento, y con fines de crear un Manual de Control Interno, las tres (3) últimas hojas, que son los anexos, es decir las tablas que se aplican cuando el agente regulado no presenta la información legal, contable, y financiera requerida por la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas. Asimismo si esta no estuviese archivada en su domicilio legal.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Anexo N°1

Esta tabla se aplica cuando el agente regulado no presente información legal, contable y financiera requerida por la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas. Asimismo, si esta no estuviese archivada en su domicilio legal.

	Base Legal	RANGOS DE APLICACIÓN DE LA MULTA UTILIDAD BRUTA (Anexo 3)					
		5%	4%	3%	2%	1%	0,50%
Grupo I							
Documentación legal referente a la constitución y administración de la empresa:							
Testimonio de constitución de la Empresa.	Art. 128	0,15%	0,12 %	0,09 %	0,06 %	0,03 %	0,015%
Aprobaciones de Estatutos y sus Modificaciones	Art. 230 Inc5)	0,10%	0,08 %	0,06 %	0,04 %	0,02 %	0,010%
Libro de Registro de Acciones/ Libro de registro de Socios	Art. 202 y 250	0,20%	0,16 %	0,12 %	0,08 %	0,04 %	0,020%
Libro de Actas de Juntas de Accionistas / Asamblea de Socios	Art. 301	0,25%	0,20 %	0,15 %	0,10 %	0,05 %	0,025%
Convocatoria a Asambleas de Socios / Convocatoria de Juntas	Art. 206 y 288	0,10%	0,08 %	0,06 %	0,04 %	0,02 %	0,010%
Forma de presentación de libros en general y/o Autorización de hojas removibles	Art. 40	0,30%	0,24 %	0,18 %	0,12 %	0,06 %	0,030%
Falta de Registro de Actos Jurídicos Comerciales	Art. 29 Inc. 1)al 11)	0,30%	0,24 %	0,18 %	0,12 %	0,06 %	0,030%
Fianzas de Directores y Síndicos	Art. 312	0,20%	0,16 %	0,12 %	0,08 %	0,04 %	0,020%
Composición del Directorio	Art. 307	0,10%	0,08 %	0,06 %	0,04 %	0,02 %	0,010%
Memoria anual de cada gestión y la correspondiente evidencia de publicación.	Art. 331	0,15%	0,12 %	0,09 %	0,06 %	0,03 %	0,015%
Archivo de correspondencia – documentación que respalde derecho propietario (*)	Art. 51	0,20%	0,16 %	0,12 %	0,08 %	0,04 %	0,020%
Obligación de conservar libros y papeles de comercio.	Art.52	0,10%	0,08 %	0,06 %	0,04 %	0,02 %	0,010%
Grupo II							
Documentación contable financiera de la empresa (verificación y registro):							
Estados Financieros emitidos por el sistema contable aprobados	Art. 46	0,50%	0,40 %	0,30 %	0,20 %	0,10 %	0,050%
Reporte detallado de inventarios (impresos)		0,15%	0,12 %	0,09 %	0,06 %	0,03 %	0,015%
Libros Mayores Contables (Impresos)	Art. 37 y 44	0,20%	0,16 %	0,12 %	0,08 %	0,04 %	0,020%
Estados de Cuenta, Auxiliares Contables y Conciliaciones Bancarias de las cuentas pertenecientes al regulado		0,15%	0,12 %	0,09 %	0,06 %	0,03 %	0,015%
Registros contables: comprobantes de Ingreso y Egresos y Traspasos (Documentos)		0,15%	0,12 %	0,09 %	0,06 %	0,03 %	0,02%
Reporte Detallado de activos fijos (Actualización y depreciación) Informe de revaluó técnico (si hubiere)	SEMP N°28/2009-NC N°4	0,20%	0,16 %	0,12 %	0,08 %	0,04 %	0,02%
Acreditación del profesional a cargo de la contabilidad de la empresa.	Art. 39	0,40%	0,32 %	0,24 %	0,16 %	0,08 %	0,040%
Contratos y/o convenios suscritos durante el periodo de fiscalización (si hubiere)	Art. 6 inc. 21)	0,15%	0,12 %	0,09 %	0,06 %	0,03 %	0,015%
Informes de auditoría externa a los estados financieros	Art. 54 inc. 1)	0,45%	0,36 %	0,27 %	0,18 %	0,09 %	0,045%
Acceso a los papeles de trabajo de auditorías externas practicadas a los	al 4)	0,25%	0,20 %	0,15 %	0,10 %	0,05 %	0,025%



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

estados financieros (a solicitud)		%	%	%	%	
	0,25%	0,20%	0,15%	0,10%	0,05%	0,025%

Nota.- La presenta tabla se aplicara de acuerdo al tipo societario establecido por el Registro de Comercio. En los casos que los artículos del código de Comercio contengan varios incisos, la sanción se aplicara dentro del mismo rango por uno o todos que incurrieran.

(*). Solo para efectos de verificación durante la fiscalización.

Anexo N°2

Esta tabla se aplica producto del análisis realizado al agente regulado cuando comenten infracción por acción u omisión vulnerando la normativa comercial.

	Base Legal	RANGOS DE APLICACIÓN DE LA MULTA UTILIDAD BRUTA (Anexo 3)					
		5%	4%	3%	2%	1%	0,50%
	Código de Comercio						
INFORMACIÓN ACTUALIZADA EN EL REGISTRO DE COMERCIO							
Análisis de toda la información presentada en los plazos, lugares, términos y condiciones establecidas por ley.	Art. 50	0,30%	0,24%	0,18%	0,12%	0,06%	0,030%
Verificación de Firmas y Responsables de la elaboración de balances y la cuenta de resultados	Art. 49	0,30%	0,24%	0,18%	0,12%	0,06%	0,030%
INFORMACIÓN CONTABLE							
Análisis de los registros contables (Diarios, Mayores, Inventarios y Balances) de acuerdo a lo señalado por ley. Omisión a Normas de Contabilidad o Auditoria emitidas por el Concejo Técnico Nacional de Auditoria y Contabilidad del Colegio de Auditores de Bolivia.	Art. 25 inc. 4) Art. 37 R.A./SEMP/Nº 370/2008 R.A./SEMP/Nº 28/2009	0,30%	0,24%	0,18%	0,12%	0,06%	0,030%
Análisis de los registros contables y elaboración de Estados Financieros con criterio uniforme de un periodo a otro	Art. 36	0,25%	0,20%	0,15%	0,10%	0,05%	0,025%
Análisis de la elaboración de Estados Financieros, adecuados a la naturaleza, importancia y organización de la empresa.	Art.44	0,25%	0,20%	0,15%	0,10%	0,05%	0,025%
	Art.46	0,25%	0,20%	0,15%	0,10%	0,05%	0,025%
	Art.47	0,25%	0,20%	0,15%	0,10%	0,05%	0,025%
Verificación de la forma de presentación de los libros de contabilidad que obligatoriamente deben llevar.	Art. 40	0,25%	0,20%	0,15%	0,10%	0,05%	0,025%
Verificación de existencia de Doble contabilidad, registro doble, de forma distinta a la misma operación con diferentes comprobantes que se refieren a un mismo acto.	Art. 64	0,35%	0,28%	0,21%	0,14%	0,07%	0,035%
DE LA INFORMACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS							
Verificación de los libros de contabilidad, donde se tenga evidencia de dejar espacios en blanco con relación a números de registros, fechas, orden progresivo, enmiendas, etc.	Art. 42 inc. 1) al 5)	0,25%	0,20%	0,15%	0,10%	0,05%	0,025%
Análisis y comunicación de las pérdidas que superan el cincuenta por ciento, incluidas las reservas libres, de donde se debe efectuar la disminución del capital.	Art. 354 – Art. 142	0,25%	0,20%	0,15%	0,10%	0,05%	0,025%
Análisis de la reducción de capital por pérdidas sufridas para reestablecer el equilibrio entre el capital y el patrimonio.	Art. 353	0,20%	0,16%	0,12%	0,08%	0,04%	0,020%
DISPOSICIONES ESPECÍFICAS DE SOCIEDADES							



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Análisis y verificación del contenido mínimo del Testimonio de constitución de la empresa comercial establecido por ley.	Art. 127 inc. 1) al 15)	0,30 %	0,24 %	0,18 %	0,12 %	0,06 %	0,030%
Verificación de la publicación en un periódico de circulación nacional de la constitución, modificaciones y la disolución de la sociedad.	Art. 132	0,20 %	0,16 %	0,12 %	0,08 %	0,04 %	0,020%
Verificación de los registros a Convocatorias a Juntas y/o Asambleas	Art. 288 y 206	0,25 %	0,20 %	0,15 %	0,10 %	0,05 %	0,025%
Verificación de la constitución de la reserva legal hasta un 5% de las utilidades	Art. 169	0,20 %	0,16 %	0,12 %	0,08 %	0,04 %	0,020%
Verificación de distribución de utilidades, mientras exista perdidas de gestiones anteriores, no cubiertas.	Art. 171 y 168	0,15 %	0,12 %	0,09 %	0,06 %	0,03 %	0,015%
Verificación del Libro de Registro de acciones y Registro de Socios, para las sociedades anónimas y de responsabilidad limitada.	Art. 202 y 250 inc. 1) al 7)	0,20 %	0,16 %	0,12 %	0,08 %	0,04 %	0,020%
Verificación de la falta de registro de Actos Jurídicos Comerciales.	Art. 25 inc. 2) y inc. 29 inc. 1) al 11)	0,25 %	0,20 %	0,15 %	0,10 %	0,05 %	0,025%
Verificación de la memoria anual de la sociedad en los plazos y términos establecidos por ley.	Art. 331	0,25 %	0,20 %	0,15 %	0,10 %	0,05 %	0,025%

Nota.- La presenta tabla se aplicara de acuerdo al tipo societario establecido por el Registro de Comercio. En los casos que los artículos del código de Comercio contengan varios incisos, la sanción se aplicara dentro del mismo rango por uno o todos que incurrieran.

ANEXO N°3 – A

RENAGOS POR EL IMPORTE DE UTILIDAD BRUTA DE LA EMPRESAS

<u>Importe de Utilidad Bruta (Ventas - Costos)% de la Infracción total</u>			
0,00	-----	10.000.000,00	5%
10.000.001,00	-----	20.000.000,00	4%
20.000.001,00	-----	40.000.000,00	3%
40.000.001,00	-----	80.000.000,00	2%
80.000.001,00	-----	160.000.000,00	1%
160.000.001,00	-----	más	0,50%



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

<u>DETERMINACIÓN DE LA UTILIDAD BRUTA</u>		
<u>Detalle</u>	<u>Importe Bs.</u>	<u>Aclaración</u>
Ingreso Bruto	5.000.000,00	Para el cálculo de la multa se identificara la Utilidad Bruta, como base imponible para la sanción a establecer aplicando los porcentajes del rango correspondiente.
(-)Costo de Ventas	-2.500.000,00 -----	
Utilidad Bruta	2.500.000,00 =====	

ANEXO N°3 – B

RANGOS POR EL IMPORTE DE SALDOS POSITIVOS DEL PATRIMONIO

<u>Importe de Utilidad Bruta (Ventas - Costos)% de la Infracción total</u>			
0,00	-----	5.000.000,00	5%
5.000.001,00	-----	15.000.000,00	4%
15.000.001,00	-----	40.000.000,00	3%
40.000.001,00	-----	80.000.000,00	2%
80.000.001,00	-----	160.000.000,00	1%
160.000.001,00	-----	más	0,50%

6.2. DIAGNOSTICO DE LAS EMPRESAS PRIVADAS

Como resultado de gestiones realizadas ante varias empresas, se consiguió que dos empresas aceptaran se puedan revisar sus estados financieros y sus registros contables con el fin de hacer un diagnóstico sobre aspectos relativos a procedimientos técnicos, contables, financieros y administrativos de Control Interno, con el fin de hacerles conocer todas las observaciones que surjan, con el fin de que tomen conocimiento de las mismas y puedan tomar acciones correctivas futuras, también se debe tomar en cuenta que este estudio no es ni muy específico ni muy detallado por el poco tiempo que se utilizó en el examen realizado.

6.2.1. De la revisión de los Estados Financieros se evidencio que la preparación de los mismos no cumplen con la Norma de Contabilidad Nro. 1, esto por falta de análisis por parte del área Técnico Financiero Contable de ambas Empresas, siendo su efecto una inadecuada exposición. Se recomienda a la gerencia de ambas empresas instruir al



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

área Técnico Financiero Contable que APLIQUE la NORMA DE CONTABILIDAD Nro. 1, con sus correspondientes notas específicas en la emisión de los Estados Financieros.

- 6.2.2.** A la revisión del Rubro Disponible, Bancos, se evidencio las siguientes deficiencias en las cuentas corrientes y caja de ahorros: No se discrimina si es Moneda Nacional o Extranjera, las conciliaciones no se encuentran firmadas por la Gerencia General, no se especifica el cargo, Nombre y apellido de quien lo elabora, quien autoriza y quien Aprueba.

Se recomienda subsanar todas estas deficiencias, instruyendo al área Técnico Financiero Contable realice un trabajo más prolijo.

6.2.3. A la revisión de las Cuentas por Cobrar Vigentes

- No se revela la Identificación del Deudor, incumpliendo la norma de Contabilidad 11.
 - A la Revisión de la Cuenta Varios Deudores
- No se revela la identificación de la Data de la Deuda
 - A la Revisión de la Cuenta Cuentas por Pagar
- No se revela la Identificación del Acreedor
 - A la Revisión de toda la documentación
- Existe falta de documentación de respaldo de las transacciones.
- A la revisión de Cuentas Impositivas
- Se determinó compras sin retención Impositiva

Como conclusión se puede indicar que la falta de manuales sean de control Interno, sean contables, Financieros o Administrativos, la falta de seguimiento por parte de la gerencia, y de los jefes de departamento hacen que estas deficiencias sean constantes y arrastrándose por varias gestiones sin solución.

6.3. OBJETIVOS, POLÍTICAS Y COMPONENTES DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO

- 6.3.1.** La finalidad del Manual es facilitar un modelo con el cual las empresas puedan evaluar sus sistemas de control y definir cómo manejarlos, contando con una estructura que les permita medir la eficiencia y eficacia dentro de sus procesos, disminuyendo el nivel de errores que puedan existir dentro de cada una de las actividades diarias que realiza la organización, así como obtener con más rapidez y exactitud los responsables de los errores existentes dentro de la empresa. ESTE



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

modelo nos permite proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de los objetivos planteados por la empresa.

- 6.3.2.** Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.

Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables, diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.

- 6.3.3.** La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la Empresa conocido como evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.

- 6.3.4.** La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.

- 6.3.5.** Presentar un buen ejemplo a los empleados no es sencillo, la jerarquía debe comunicar verbalmente a los empleados los valores y estándares de comportamiento de la empresa pues el cumplimiento de los estándares éticos, se aseguran mejor mediante las acciones y los ejemplos de la administración.

Al utilizar el término competencia con respecto a la gente se hace una interpretación a los conocimientos y habilidades necesarias para la realizar las tareas que definen los trabajos individuales.

La administración necesita especificar los niveles de competencia para los trabajos particulares y convertirlos en requisitos de conocimientos y habilidades, los cuales dependerán de la inteligencia, entrenamiento y experiencia de los individuos.

6.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de una empresa proporciona la estructura conceptual mediante la cual se planean, ejecutan, controlan y monitorean sus actividades para la ejecución de los objetivos globales.

Los aspectos significativos para el establecimiento de una estructura organizacional incluyen la definición de las áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de las líneas apropiadas de información, pues una empresa desarrolla una estructura organizacional adaptada a sus necesidades.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

Sim importar cual sea su estructura las actividades de una empresa seran organizadas para llevar a cabo las estrategias diseñadas para cumplir los objetivos especificos.

6.5. ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

Este factor hace referencia a las actividades de operación y establecimiento de relaciones de información y de protocolos de autorización . Involucra el grado en el cual los individuos y los equipos son animados a usar su iniciativa en la orientación y solución de problemas, así como los límites de su autoridad.

Logrando definir la Delagación de Autoridad como: CEDER el control de negocios a líneas bajas. A los individuos que a diario realizan las transacciones del negocio. Es esencial que cada individuo conozca como sus acciones interrelacionan y contribuyen a la consecución de los objetivos.



**“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL
INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS
REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL
SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS**

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES.

El presente trabajo de investigación, ha permitido determinar que las empresas en nuestro medio no tienen conocimiento acerca de los requisitos exigidos por la autoridad de empresas en relación a los aspectos de organización, constitución y requerimientos tributarios exigidos por Impuestos Nacionales. Así también, no implementaron sistemas y procedimientos de control en las diferentes áreas que conforma una Empresa, lo que no permite tener un grado aceptable de confianza en el manejo y los resultados alcanzados en cada gestión, esto también implica un alto riesgo de multas por los incumplimientos exigidos por LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS.

Se pudo observar la falta de manuales de organización y funciones que determinen las actividades y cumplimientos de control para cada cargo.

También se pudo determinar que no existe una comunicación adecuada dentro de la empresa ya que en los cuestionarios realizados, existen preguntas que se responden de diferente manera por los trabajadores de la Empresa dando como resultado un mayor nivel de riesgo

Dado que el Control es una función administrativa que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita, se ve que el Control es un proceso esencialmente Regulador

La aplicación de un control, que se inicie en la parte directiva de la Empresa, buscará atender dos finalidades principales: Corregir fallas o errores existentes, y prevenir nuevas fallas o errores de los procesos.

Por tanto la Empresa debe lograr corregir los errores descritos al inicio, en el Área Administrativa para conseguir un correcto y eficiente funcionamiento de la misma.

2. RECOMENDACIONES.

Para que el control sea efectivo debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo tiempo a la Empresa, pudiendo clasificarse en: Control PREVIO Preliminar, Control Concurrente y Control Posterior.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

El Control se apoya en la Comprobación, Fiscalización e Inspección de las variables organizativas para descubrir desviaciones Reales o Potenciales que influyen o pueden llegar a influir sobre los objetivos de la empresa.

Una Herramienta que ayudaría muchísimo en este proceso de control y asignación de tareas es revisar y planificar con la:

Resolución Administrativa Interna RAI/AEMP/DTDCDN/NRO. 71/2014 DE 17/07/2014, que es el “REGLAMENTO PARA LA GRADUACIÓN DE INFRACCIONES Y APLICACIÓN DE SANCIONES en el marco del Decreto Supremo Nro. 29519 y su Reglamento” y su “Anexo 1 Guía para la Aplicación y Calculo de Sanciones” que forman parte indivisible de dicha resolución.

Y la Resolución Administrativa Interna RAI/AEMP/Nro. 052/2011 de 16 de Agosto de 2011 que es el: “Reglamento de Sanciones e Infracciones Comerciales de la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas en su título único, con 6 capítulos, veinticinco artículos y tres Anexos, mismos que forman parte integrante e indivisible de la presente Resolución Administrativa.

Con estas DOS 2 resoluciones se debe buscar la asignación de tareas para toda la EMPRESA PARTIENDO DE LOS NIVELES EJECUTIVOS Y SER SOCIALIZADA hasta el último empleado de la empresa, y ayudados con un Código de ética, lograr corregir todas la fallas que se encuentren o encuentren los niveles de control.

Como conclusión hago conocer la importancia de implantar los requisitos exigidos en la RESOLUCIONES radica principalmente en adecuar las Empresas a la normativa vigente en especial a la adecuación de todos procesos administrativos contables de una empresa a lo que dictamina el Código de Comercio y el Servicio de Impuestos Nacionales, basándose para este rubro en la Normativa tributaria existente, tanto en lo formal como en la parte operativa.

Este trabajo trae consigo la implementación de un sistema de control Interno y de un código de ética que debe ser formulado por cada Empresa y además tener un equipo que desarrolle los Sistemas de Control operativo y Un sistema de Riesgos, bajo la normativa general de un CONTROL INTERNO manejado por el Departamento de Auditoría Interna, bajo la supervisión y control de la parte Ejecutiva y Directiva de la Empresa.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

BIBLIOGRAFIA

1. APARICIO, Aurora; Metodología de la Investigación- El cuestionarlo. 2009
2. WAYNE R. Mondy; NOE, Robert; Administración de Recursos Humanos. México. 1997
3. CHIAVENATO Idalberto; Gestión del Talento Humano Edit. Mc Graw Hill Colombia, 2002.
4. Normas Básicas - Sistema de Administración de Personal (D.S. 26115).
5. Guía de Evaluación de procesos de Control Interno CGE, versión: 2; Vigencia 12/2008 Código: G/CE-0183/91.
6. HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la Investigación. Edit. McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de CV. 2004.
7. Ley 1178
8. COSS BU, Raúl; "Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión", Edit. Limusa, 1999.
9. NE/CE-0 11; Normas Generales de Auditoria. CGE , Resolución CGE/094/2012; 27 de agosto de 2012
10. FOWLER NEWTON, Enrique; " Auditoría Aplicada", Ediciones Macchi, 2000.
11. Guillermo Lozano, www.psicopedagogia.com
12. LEONARD, William P.; "Auditoría Administrativa Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos", Edit. Diana, 2002.
13. MANTILLA Samuel. CONTROL INTERNO, Edit. Mc Graw Hill, 2000, cuarta edición.
14. YUGAR, Flores Ricardo. Metodología de la Investigación; Preparación de Tesis La Paz -Bolivia. 2006.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE EMPRESAS (AEMP), PARA EMPRESAS PRIVADAS

15. BAPTISTA Lucio, Pilar; Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México, 2006, Cuarta Edición.
16. MIGUEL VARGAS C, JUAN VARGAS O. "Contabilidad Básica". Edit. Educación y Cultura" Cochabamba - Bolivia.
17. ORTEGA Mariño, Macario; Organización, Edición III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.
18. 18 S. PAIVA QUINTEROS, Walker; "Control Interno", Edit. Educación y Cultura, 2002.
19. SABINO CARLOS. "Proyecto de Investigación" Ed. 2002.
20. TERÁN Gandarillas, Gonzalo; Temas de Contabilidad Básica, Editorial Ecuación y Cultura, Ira. Edición, Cochabamba - Bolivia, 1999.
21. ZORRILLA, Santiago; SILVESTRE MÉNDEZ, José; "Diccionario de Economía", Edit. Lima
22. LEY 2027, Estatuto del Funcionario Público, octubre 1999