



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotal durante el período 2010-2011

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**UNAN - MANAGUA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS**  
**NÚCLEO FAREM ESTELÍ**



**Tema:**

Implementación de normas y procedimientos del control interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotal durante el período 2010-2011.

Tesis para optar al Título de Maestro en Contabilidad con Énfasis en Auditoría.

**Autor:**

Licenciado: Harold Alexis Galo Rodríguez

**Tutora:**

MSc. Sandra Guadalupe Cervantes Sanabria.

Estelí, Noviembre 2012.



## INDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página N°</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>i</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>ii</b>
<b>CARTA AVAL</b>	<b>iv</b>
<b>I INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
1.2 Justificación.....	3
1.3 Antecedentes.....	4
1.4 Planteamiento del Problema .....	5
1.5 Formulación del problema.....	6
1.6 Sistematización del problema.....	6
<b>II OBJETIVOS</b>	
2.1 Objetivo General.....	6
2.2 Objetivos específicos.....	6
<b>III MARCO TEORICO</b>	
3.1 Perfil de la empresa.....	6
3.1.1. Historia de la empresa.....	6
3.1.2. Misión de la empresa.....	8
3.1.3 Visión de la empresa.....	8
3.1.4 Objetivos estratégicos de la empresa.....	8
3.1.5 Valores.....	8
3.2 Control interno	
3.2.1. Definición de control interno.....	9
3.2.2 Objetivos del Control Interno.....	9
3.2.3 Clasificación del control interno.....	10



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotral durante el período 2010-2011

3.2.3.1	Control Contable.....	10
3.2.3.2	Control Administrativo.....	11
3.2.4	Características del Control Interno.....	12
3.2.5	Estructura del Control Interno.....	13
3.2.5.1	Elementos del Sistema de Control Interno.....	13
3.2.6	Controles Contables.....	15
3.2.7	Fundamentos del Control Interno.....	16
3.2.8	Normas generales de Control Interno.....	20
3.2.9	Normas de actividades de control.....	29
3.2.10	Normas de información y comunicación.....	35
3.2.11	Normas de supervisión.....	40
3.2.12	Las normas internacionales de auditoría.....	41
3.3.	NIA'S 400-499 Control Interno.....	42
3.3.1	Riesgo de Auditoría.....	42
3.4	Informe COSO .....	43
3.4.1	Concepto del COSO.....	43
3.5	Coso ERM.....	46
3.6	Objetivos del Control Interno.....	50
3.6.1	Elementos del Control Interno.....	51
3.7	Efectivo en Caja y Banco.....	59
3.7.1	Concepto de efectivo.....	59
3.7.2	Valuación del efectivo.....	60
3.7.3	Clasificación de efectivo.....	60
3.7.4	Presentación en el Balance General.....	61
3.8	Normas de Ingresos y Egresos.....	61
<b>IV</b>	<b>PREGUNTAS DIRECTRICES.....</b>	<b>73</b>
<b>V</b>	<b>OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.....</b>	<b>74</b>



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

<b>VI</b>	<b>DISEÑO METODOLOGICO</b> .....	<b>77</b>
6.1	Tipo de investigación.....	77
6.2	Nivel de Investigación.....	77
6.3	Método de la investigación.....	77
6.4	Población.....	78
6.5	Muestra.....	78
6.6	Técnicas de recopilación de datos.....	79
<b>VII</b>	<b>ANALISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....	<b>80</b>
<b>VIII</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>83</b>
<b>IX</b>	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>85</b>
<b>X</b>	<b>PROPUESTA DE MANUAL DE CONTROL DE EFECTIVO</b> .....	<b>86</b>
<b>XI</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>113</b>
<b>XII</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>114</b>



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

## DEDICATORIA

Al ver el resultado del esfuerzo realizado durante este proceso de crecimiento personal y profesional asumido bajo mi responsabilidad me permite darme cuenta de que hay en mí un deseo de seguir brindando mi esfuerzo hacia los objetivos planteados en mi carrera.

Mi fe, mi familia y la institución en la cual realice mi investigación, han sido garantía para que vea culminado este trabajo. Las personas quienes han sido nuestros guías durante estos dos años de estudio, sus consejos y su buen hacer han sido primordial para el alcance de esta meta.

Agradezco al personal de la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A su apoyo constante para realizar esta investigación, que fortalecerá sus procesos de control interno.

Manifiesto a todos los docentes mi agradecimiento por el apoyo constante y la crítica oportuna para superar deficiencias y superarlas a través de la práctica constante en el salón de clases, de manera especial a mi tutora quien de manera consecuente ha sabido orientarme para la realización de la investigación.

Mis compañeros y compañeras de esta jornada que con su solidaridad y muestras de aprecio han sido un garante de la consecución de esta meta, a todos mi cariño por siempre.

A mi madre y mi hermana por su comprensión y su cariño, por alentarme a vencer obstáculos, así mismo a la empresa en la que laboro por brindarme espacios y tiempo para llegar a esta etapa.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como temática primordial la implementación de normas y procedimientos de control interno en el área de efectivo de la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A de Ocotlán, durante el período 2010-2011, con el propósito de evaluar los procedimientos de Control Interno relacionados con las actividades financieras, específicamente en lo que al manejo del efectivo se refiere.

Este trabajo se realizó en base a entrevistas, y cuestionarios practicadas al personal administrativo financiero de la empresa tomando en cuenta el enfoque explicativo y descriptivo. Para dar cumplimiento al proceso de evaluación de actividades basados en el COSO ERM se tuvo a la vista documentación referida a las diferentes áreas pero se estudió el área de efectivo, caja y banco que es el objetivo primordial de nuestra investigación. Debido a las características de esta investigación se considera un estudio de caso.

Se determinó que no se da fiel cumplimiento al control interno, ya que hay deficiencias en todo el proceso de manejo del efectivo, ya que no hay una clara delimitación de funciones y el personal realiza labores repetitivas y que no dan los resultados que se esperan obtener, en cuanto a agilización de información financiera, así mismo se determinó que no hay control del efectivo en la ejecución de proyectos. Se hace necesario concienciar al personal en la aplicación del manual de control interno que permita definir e implementar normas y procedimientos que ayuden a mejorar el funcionamiento del área de efectivo en la empresa, se cuenta con gran cantidad de activos los que son generadores de recursos pero no son distribuidos de manera equitativa en cuanto a las responsabilidades que tiene la empresa.

La aplicación del control interno evitará factores sorpresas, tales como fraudes, desviaciones y carencia de información financiera oportuna para la toma de decisiones.

**PALABRAS CLAVES:** Control interno, efectivo, caja



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

## SUMMARY

The present investigation took as a basic subject matter the implementation of procedure and procedures of internal control in the area of cash of the company CONSTRUCTORA DE OBRAS DE INGENIERIA CIVIL S.A. during the period 2010-2011, with the intention of evaluating the procedures of Internal Control related to the financial activities, specifically in what to the managing of the cash refers.

This work was based on interviews and questionnaires carried financial management personnel of the company taking into account the explanatory and descriptive approach. To comply with the assessment process activities based on COSO and COSO ERM had before it documents pertaining to different areas but we studied the area of cash, cash and bank which is the primary objective of our research. Because the features of this research is considered a case study.

It was determined that there is not full compliance to internal control, as there are deficiencies in the entire cash management process, as there is no clear delineation of functions and staff performs repetitive tasks and do not give the results to be obtained in terms of streamlining financial reporting, also was determined that no effective control of project implementation.

It is necessary to raise awareness among staff in the implementation of internal control manual to define and implement policies and procedures that help to improve the functioning of the effective area of the company, it has many assets that are generating the resources , but are not evenly distributed in terms of the responsibilities of the company.

The implementation of internal control factors prevent surprises, such as fraud, diversions and lack of timely financial information for decision making.

KEYWORDS: Internal Control, effective, box



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotal durante el período 2010-2011

## CARTA AVAL

Por este medio certifico que la Tesis titulada: "Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotal durante el período 2010-2011" realizada por el Lic. Harold Alexis Galo Rodríguez, como requisito para optar al título de Maestro en Contabilidad con énfasis en Auditoría, ha concluido satisfactoriamente.

Como tutora de Tesis del Licenciado Harold Alexis Galo Rodríguez, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador, donde le dará sugerencia al trabajo, que conlleve a enriquecer y el lo sabrá acatar.

El trabajo del Licenciado Harold Alexis Galo Rodríguez, se enmarca en las líneas de trabajo prioritarias del Programa de Maestría referido a la solución de problemas de auditoría en el Control Interno.

Dado en la Ciudad de Estelí, Nicaragua a los 27 días del mes de Noviembre del año dos mil doce.

  
MSc. Sandra Cervantes Sanabria  
Tutora





Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotál durante el período 2010-2011

## I Introducción

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor perspectiva para el cumplimiento de sus metas.

Partiendo de este planteamiento se realizó un trabajo que permita identificar las deficiencias en el manejo de los recursos financieros, con el fin de evitar posibles errores y fraudes en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A la que está ubicada en el municipio de Ocotál, Departamento de Nueva Segovia, lo que a su vez generará que la Gerencia de la empresa conozca los puntos primordiales para así aplicar medidas de control sobre sus bienes.

Así mismo esto permitirá tener una mejor perspectiva para la planificación en la toma de decisiones futuras que permitirán la actividad operativa y económica de la empresa, con el fin de permanecer en el mercado.

Tanto los Modelos de Control Interno COSO, COCO y COBIT, así como lo que está regulado por las NIA'S y las Normas y Procedimientos de Auditoría, estimulan la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas para mantener datos financieros y de gestión fiables y presentarlos correctamente en los informes oportunos, que puedan ser medidos y evaluados en el momento que se requiera. La eficacia de la estructura de control interno, revisión y actualización constante es una responsabilidad de todos los directivos de la entidad. (Vera, 2007)

La estructura para la realización de esta tesis se establece así:

En la portada se describe la institución y facultad a la que pertenece el investigador, título de la investigación realizada, grado académico al que se opta, nombre del autor, nombre de tutora de tesis, así también la fecha de presentación del trabajo de investigación.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotol durante el período 2010-2011

A continuación se presenta el índice, donde están contenidos cada uno de los aspectos que se consideraron para esta investigación.

El Resumen presenta de manera general la forma en que se abordó la temática, desde la problemática encontrada hasta las conclusiones y recomendaciones brindadas.

En el capítulo de la introducción se hace referencia a la forma en que está dividido el trabajo (capítulos) se parte del objeto de estudio para determinar el problema de la investigación.

La justificación aborda la importancia de la investigación para presentar la solución al problema. A través de esta investigación se pretende analizar la funcionalidad de COICSA en la administración de sus recursos y así tener una herramienta a futuro para la toma de decisiones.

Los antecedentes se presenta estudios anteriores realizados por profesionales en el control de efectivo en las empresas constructoras, así mismo referencias.

A continuación se aborda la formulación del problema y su sistematización, lo que da paso a los objetivos principal, y específicos con el fin de dar solución al problema en estudio.

El marco teórico aborda los conceptos que fundamentan los análisis en los que se basa la investigación.

Así mismo se hace valoración sobre los aspectos generales de la empresa COICSA, su misión, visión y sus valores.

Se presentan las normas generales de control interno, aspectos generales en los que se basa el manual propuesto.

Se aborda el sistema COSO y COSO ERM en el cual está basada la propuesta del manual presentado para el control del efectivo.

De manera específica se aborda el control del efectivo ( caja y banco) así mismo las normas y políticas establecidas para el manejo del mismo.

En las preguntas directrices se hace referencia a la problemática que presenta la empresa COICSA, objeto de estudio (manejo del efectivo) se realizaron en base a los objetivos planteados. Posteriormente se presentan las variables y el diseño metodológico de la investigación, aquí se definió el tipo de investigación, la población y la muestra a estudiar. Técnicas de recopilación de datos.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

Una vez realizada el estudio del caso se procedió al análisis de los resultados basados en los cuestionarios aplicados. En base a los mismos se procedió a realizar las conclusiones y las recomendaciones las que a su vez están relacionadas con la investigación, esto permitió crear las sugerencias para superar los problemas a través de la propuesta de manual de control interno.

## 1.2 Justificación.

La importancia de este trabajo se basó en mostrar la efectividad de los resultados de la implementación del control interno en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A.

A nivel de la empresa permitió conocer las deficiencias o debilidades que existen en cuanto al manejo de los bienes generadores de capital, lo que facilitará la adecuación e implantación del sistema que será el que permitirá medir el buen uso de los recursos.

Esta investigación nos brindó las técnicas y pautas a seguir, debido a que la valoración de los resultados mejorará la calidad de la administración del efectivo y así minimizar los costos, establecer prioridades dentro de la empresa y obtener mejores utilidades.

Así mismo la Gerencia percibirá la necesidad de establecer la delegación de las funciones y no tratar de realizarlo todo. Se pretende agilizar el flujo de la información para brindar una mejor respuesta a la demanda de los medios que generan ingresos, y así poder obtener una mayor productividad del área operativa.

A través de esta investigación se pretende analizar la funcionalidad de COICSA en la administración de sus recursos y así tener una herramienta a futuro para la toma de decisiones.

A nivel profesional me permite obtener conocimiento del proceso del manejo del efectivo, para adecuar los controles a las necesidades inmediatas y dar respuesta ante posibles situaciones que alteren el proceso normal de las actividades, se convierte en un medio de verificación y confirmación de resultados para proporcionar veracidad en la información que se presente a la Gerencia.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

### 1.3 ANTECEDENTES

El origen del control interno suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta finales del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

La primera definición formal de Control Interno fue establecida originalmente por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA en 1949, luego en 1957 por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Examen del Control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría. En 1971 se retoma el Control Interno en el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental de Austria, bajo el patrocinio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). A partir de entonces y en orden cronológico han surgido modelos y técnicas basados en las premisas contenidas en el Marco General del Control Interno, entre las que se mencionan:

En 1991 surgen Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA'S).

En 1992, aparece el Informe COSO, el que se amplía en la versión del 2004 llamado COSO II.

En 2003 se aprueba el proyecto de un modelo de referencia de control interno llamado Marco Integrador de Control Interno para América Latina (MICIL) de la cual Nicaragua es miembro activo.

A nivel internacional el Informe COSO ha sido por excelencia el modelo de referencia que han tomado tanto instituciones públicas como privadas, sus elementos y componentes son los que se adecuan a la estructura organizacional y a los procedimientos operativos, financieros y administrativos que desarrollan la mayoría de las empresas.

Para la realización de esta investigación se ha tomado como referencia estudios realizados sobre el control del efectivo .

Tesis sobre “Procedimientos de Control Interno, en el área de ingresos y egresos de efectivo de una empresa de servicios de construcción”. Presentada por Selvin



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotul durante el período 2010-2011

Eduardo Santiago Mansilla. Guatemala , Mayo 2007. Universidad de San Carlos Guatemala.

El objetivo primordial que se propuso a través de esta tesis fue el análisis de la eficacia y eficiencia de los procedimientos para el manejo del efectivo.

Sus principales conclusiones fueron determinar la falta de capacidad gerencial por parte de quienes dirigen esta empresa solamente dan prioridad al aspecto técnico.

No se cuenta con información contable financiera oportuna.

Los procedimientos deben realizarse por ciclos ya que todas las transacciones deben de haberse en base a procedimientos y políticas establecidas para la administración.

#### 1.4 Planteamiento del problema

Conociendo las deficiencias presentadas por la falta de un sistema de control del efectivo, Constructora de Obras de ingeniería Civil S.A presenta una serie de limitaciones, lo que no permite valorar de manera real la situación financiera de la empresa.

Esto pone en riesgo el funcionamiento y permanencia de la misma, no hay un plan inmediato por parte de la Gerencia para dar respuesta a los problemas de liquidez, lo cual es una debilidad presente y obliga a tomar alternativas que mantienen endeudada a la empresa.

Cuenta con una línea de crédito sobre la cual recae toda falta de efectivo y se satura a veces por cubrir actividades ajenas al giro del negocio de la construcción.

Esto crea inconformidad y pérdida de oportunidades ya que al ser una empresa prestadora de servicios no cuenta con las garantías en tiempo y forma, aunque la misma ejecución de los proyectos sea un generador constante de efectivo, pero el mal manejo del mismo, provoca inestabilidad en un área tan sensible como es el flujo del dinero.

No existe un regulador que tome medidas para corregir este problema, y esto provoca la improvisación y el sacrificio de otros medios alternativos, los que dan respuestas emergentes, pero no definitivas.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

## **1.5 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cómo organizar el sistema de control interno para el manejo del efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A de manera que el proceso mismo sea eficiente y eficaz y contribuya a una adecuada toma de decisiones?

## **1.6 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

- ¿Qué tipo de control interno tiene la empresa en la actualidad?
- ¿Se logra administrar de manera eficiente el flujo del efectivo?
- ¿Cuáles son las acciones positivas que obtendrá COICSA una vez implementado el control interno?

### II.- Objetivos

#### 2.1 Objetivo General

- Fortalecer el área financiera de la empresa COICSA, mediante el diseño de un manual de control del efectivo, basado en normas y procedimientos del control interno buscando una adecuada administración ante riesgos potenciales y reales con el fin de tener información razonable para la toma de decisiones

#### 2.2 Objetivos específicos

- Explicar el control interno, desde enfoque COSO y COSO ERM.
- Determinar si el control actual sobre los bienes generadores de recursos es óptimo.
- Identificar si los objetivos que se establecen en esta forma de control inciden en la calidad de la gestión que lleva a cabo el área administrativa contable.
- Diseñar procedimientos. para garantizar la exactitud, veracidad y oportunidad de la información contable y administrativa para futura toma de decisiones.

### III. Marco Teórico

#### 3.1 Perfil de la Empresa

##### 3.1.1 Historia de la empresa



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotál durante el período 2010-2011

La Empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A conocida abreviadamente como COICSA y ubicada en la Ciudad de Ocotál, Departamento de Nueva Segovia, fue constituida a través de escritura pública el día 31 de marzo del año dos mil.

Surge de la idea de dos personas preocupadas por la falta de medios para atender las necesidades de mantenimiento y construcción de carreteras, así como caminos de penetración, los cuales eran y son demandados por la población, ya que son un recurso necesario para poder mejorar su calidad de vida y mantener una infraestructura adecuada a las necesidades básicas de las personas.

Su capacidad de producción se ha venido ampliando y actualmente ofrece sus servicios a organismos internacionales, alcaldías municipales, tanto del departamento como a nivel nacional lo cual constata a través de sus actas de recepción de los proyectos, lo que valida la eficiencia de la misma.

COICSA cuenta actualmente con una infraestructura propia que le permite obtener una mayor capacidad de producción, ya que cuenta con sus propios planteles y sus talleres de mecánica, lo que agiliza la eficiencia de su parque vehicular y de maquinaria pesada de producción, la cual ha sido adquirida a través de fondos propios y préstamos a instituciones del sistema financiero nacional e internacional.

La adquisición de esta maquinaria permite agilizar la realización de proyectos de obras verticales y horizontales, lo cual es una ventaja frente a otros competidores, actualmente cuenta con dos socios y una junta directiva de cinco miembros, los que se reúnen una vez al mes para conocer a fondo la marcha de la empresa y así mismo aportar ideas para el funcionamiento de la misma.

Cuenta con personal administrativo y operativo, el cual es calificado y han adquirido la experiencia en su trabajo a través del ejercicio directo de su oficio, tal es el manejo de maquinaria, control de calidad de los materiales y el mercadeo de los servicios que dicha empresa ofrece.

La Empresa cuenta con su licencia de operación válida por cinco años, los cuales son renovables al vencimiento de la misma, así como todos sus documentos necesarios para su operatividad los cuales son emitidos por el Ministerio de Transporte e infraestructura.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotol durante el período 2010-2011

COICSA obtiene sus contratos a través de su participación en las diferentes licitaciones de proyectos.

### 3.1.2 Misión

Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A tiene como misión brindar servicios de construcción de obras verticales y horizontales con una alta calidad y competitividad, satisfaciendo la necesidad de los clientes alcanzando el nivel de desarrollo que exige nuestro país.

### 3.1.3 Visión

Ser una empresa líder en la zona norte de Nicaragua , aunado al mas completo y eficiente conjunto de servicios y complementos, en la red de atención y prestación de servicios de construcción.

### 3.1.4 objetivos Estratégicos

- Obtener la mayor porción del mercado ofreciendo un producto competitivo, considerando las necesidades latentes en el mercado y las exigencias que allí se encuentren.
- Alcanzar la más alta productividad con la utilización eficiente de los recursos disponibles.

### 3.1.5 Valores

#### • Ética

Se incorpora dentro del accionar de la empresa, como un baluarte para medir el desempeño en función del servicio que brinda a la sociedad.

#### • Calidad

Una cualidad permanente, en la consecución de la ejecución de cada una de sus obras

#### • Liderazgo

Mantiene presencia en toda la zona norte de Nicaragua, y ha demostrado su quehacer mediante la consecución de objetivos





Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

- Participación

Es una constante ya que su grado de responsabilidad en apoyo al desarrollo sostenible es evidente.

- Competitividad

Mantiene una constante competitividad, pero se limita al área operativa.

- Espíritu emprendedor

Asume retos en la ejecución de nuevos proyectos y crea una oportunidad de empleo para muchas familias en la zona norte.

### 3.2 Control Interno (González Laguna P 2010)

#### 3.2.1 Control Interno

La definición de control interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas leyes y normas.

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas operacionales y de tamaño, los componentes son: un ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (políticas y procedimientos) información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión.

- Los activos estén debidamente protegidos
- Los registros contables sean fidedignos
- La actividad se realiza eficazmente de acuerdo con políticas trazadas por la gerencia.

#### 3.2.2 Objetivos del Control interno.(Araya 2004)

- Proteger los recursos de la organización buscando una adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar (control contable)



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

- Garantizar la eficiencia, eficacia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (control administrativo)
- Velar por que todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos (control administrativo)
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización (control administrativo)
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión (control contable)
- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados (control administrativo)
- Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación de los cuales hace parte la auditoría interna. (control administrativo)
- Velar por que la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones (control administrativo)1.-  
[\(Araya 2004\)](#)

### 3.2.3 Clasificación del Control Interno. (González Laguna P. 2010)

Estos se clasifican en :

- Controles Internos Contables
- Controles Internos administrativos

#### 3.2.3.1 Control Contable

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como el sistema de



autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna.

Ejemplo: La exigencia de una persona cuyas funciones envuelven el manejo de dinero no deba manejar también los registros contables. Otro caso, el requisito de que los cheques, órdenes de compra y demás documentos estén pre numerados.

El control contable está descrito también el SAS Número 1 así:

*El control contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros y por consiguiente se diseñan para prestar seguridad razonable de que:*

- a) Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.*
- b) Se registren las operaciones como sean necesarias para 1) permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y 2) mantener la contabilidad de los activos.*
- c) el acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.*
- d) Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia. [SAS, 1]*

### 3.2.3.2 Control Administrativo.

Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros. Incluyen más que todo controles tales como



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotal durante el período 2010-2011

análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad.

En el Control Administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

Ejemplo: Que los trabajadores de la fábrica lleven siempre su placa de identificación. Otro control administrativo sería la obligatoriedad de un examen médico anual para todos los trabajadores. Estos controles administrativos interesan en segundo plano a los Auditores independientes, pero nada les prohíbe realizar una evaluación de los mismos hasta donde consideren sea necesario para lograr una mejor opinión.

El control administrativo se establece en el SAS-1 de la siguiente manera:

El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones (SAS 1)

#### 3.2.4 Características del Control Interno.

El sistema de control interno está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación, información y operacionales de la respectiva organización.

Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno, que debe adecuarse a las características propias de la organización.

- La auditoría interna, o quien funcione como tal es la encargada de evaluar de forma independiente, la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del sistema de control interno de la organización y proponer a la máxima



autoridad de la respectiva organización las recomendaciones para mejorarlo.

El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización.

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

### 3.2. 5 Estructura del Control Interno.

El proceso de control se encuentra bajo las siguientes condiciones.

- Debe existir un término de comparación. (Ejemplo: Comparar la ejecutoría real de la organización contra un presupuesto) (Ejemplo: Cuando sucede un hecho se compara con la condición o referencia del punto anterior)
- Una desviación ( Surge de la comparación de los dos puntos anteriores)
- Un análisis de causas (Deben analizarse las causas que han dado origen a la desviación entre un hecho real y la condición ideal o término de referencia)
- Toma de decisiones correctivas. (Son las decisiones que se han de tomar y las acciones que se han de desarrollar para corregir la desviación)

#### 3.2.5.1 Elementos del Sistema de Control Interno

- Definición de objetivos y metas, tanto generales como específicas, además de la formulación de planes operativos que resulten necesarios.
- Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

- Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
- Delimitación precisa de la autoridad y niveles de responsabilidad.
- Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
- Establecimiento de mecanismos que permitan a las organizaciones conocer las opiniones que tienen los usuarios o clientes sobre la función desarrollada. (Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión, Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control)

Elementos más importantes.

Los tres elementos más importantes de un sistema de control interno son.

- El ambiente de control
- Los sistemas de contabilidad
- Los controles contables internos y los controles administrativos internos , los cuales se traducen en sub elementos.

Sub Elementos:

- Objetivos y planes perfectamente definidos. (Se basan en normas de realización con anterioridad, que servirán para planificar y controlar de manera adecuada las operaciones con el fin de disminuir el riesgo de la incertidumbre de la organización)
- Dichos objetivos deben poseer las siguientes características:
  - a. Posibles y razonables
  - b. Definidos claramente por escrito
  - c. Útiles
  - d. Aceptados y usados
  - e. Flexibles
  - f. Comunicados al personal
  - g. Controlables.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

- Estructura sólida de la organización (Es aquella que proporciona una separación apropiada de las responsabilidades funcionales y que sirve de base para delegar funciones y responsabilidades)
- Dicha estructura de control debe cumplir con las siguientes características:
  - a. Existencia de una dirección eficaz
  - b. Asignación o fijación de funciones a cada empleado
  - c. Segregación adecuada de funciones
  - d. Establecimiento y delimitación de líneas claras de autoridad y responsabilidad.
  - e. Revisión y control de la actuación, los datos y las transacciones
  - f. Coordinación entre departamentos y personas
  - g. Existencia de un programa permanente de capacitación al personal
  - h. Existencia de instrumentos de organización adecuados.
- Procedimientos efectivos y documentados (Sirven para determinar claramente cómo realizar las tareas y deben reunir estas características)
  - a. Diseño y aplicación a niveles diferentes de operaciones
  - b. Libros y registros
  - c. Plan de cuentas
  - d. Sistemas de inventario, presupuesto y contabilidad de costos
  - e. Informes
  - f. Sistemas de información útil y periódica
- Personal Competente. (El personal debe saber cumplir con sus responsabilidades eficazmente). Deben exigirse los siguientes requisitos.
  - a. Evaluación del personal
  - b. Remuneración de acuerdo con la responsabilidad asumida y con el grado de destreza demostrado.
  - c. Rotación del personal

Exigencia de acatamiento de las normas establecidas

### 3.2. 6 Controles Contables

Los controles contables comprenden:



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

- El plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la confiabilidad de los registros contables.
- Deben brindar seguridad razonable sobre lo siguiente:
  - 1.- Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones de la administración
  - 2.- Las operaciones se registran debidamente para:  
Facilitar la preparación de Estados Financieros de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente aceptados.  
Lograr salvaguardar los activos.
  - 3.- Poner a disposición de la Gerencia información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.
  - 4.- La existencia contable de los bienes se debe comparar periódicamente con la existencia física y se toman las medidas oportunas en caso de presentarse diferencias.

### 3.2.7 Fundamentos del Control Interno

Constituyen las condiciones impredecibles y básicas que garantizan la efectividad del Control Interno de acuerdo con la naturaleza de las funciones y competencias asignadas por la Gerencia y las características que le son propias. La autorregulación, el Autocontrol y la Autogestión son los pilares esenciales que garantizan el funcionamiento del Control Interno.

Autorregulación:

Capacidad Institucional para reglamentar los asuntos propios de su función y definir aquellas normas, políticas y procedimientos que permitan la coordinación efectiva y transparente de sus acciones.

Mediante la Autorregulación la empresa adopta principios, normas y procedimientos necesarios para la operación del Sistema de Control Interno; fundamenta el Autocontrol, al normalizar los patrones de comportamiento requeridos para el cumplimiento de los objetivos y hace efectivo y transparente el ejercicio de su función.





Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

Se concreta entre otras formas a través de:

- Promulgación de valores, principios y conductas éticas.
- Generación de códigos de buen administrador, establece las normas que se impone la entidad para garantizar el cumplimiento de su función.
- Definición de un modelo de operación que armonice las leyes y normas pertinentes a su fin, con los sistemas, los procesos, las actividades y las acciones necesarias para el cumplimiento de los propósitos Institucionales.
- Políticas, normas y controles tendientes a evitar o minimizar las causas y los efectos de los riesgos capaces de afectar el logro de los objetivos.
- Reglamentación del Control Interno a través de los mecanismos proporcionados por la Constitución y la Ley.

Autocontrol:

Capacidad del funcionario para evaluar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar y solicitar ayuda cuando lo considere necesario, independientemente de su nivel jerárquico; de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y tareas bajo su responsabilidad garanticen el ejercicio de una función transparente y eficaz.

El control Interno se fundamenta en el Autocontrol al considerarlo inherente e intrínseco a todas las acciones, decisiones, tareas y actuaciones a realizar, en procura del logro de los propósitos, requiere:

Del Funcionario:

- Compromiso, competencia y responsabilidad con el ejercicio de su labor.
- Responsabilidad para asumir sus decisiones y autorregular su conducta.
- Conciencia sobre la importancia de su compromiso con la empresa.
- Responsabilidad por el mejoramiento continuo de las acciones a su cargo.

De la Gerencia:

- Estilo de dirección que fortalezca la confianza entre todos los funcionarios.
- Reglas de Actuación encaminadas a formalizar el comportamiento del Funcionario.
- Políticas y normas de actuación organizacional.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

- Procesos de capacitación y formación orientados al mejoramiento de las habilidades requeridas para el ejercicio del cargo.
- Perfiles para cada cargo según las competencias asignadas.

Autogestión: Capacidad Institucional para interpretar, coordinar y aplicar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa delegada. El Control Interno se fundamenta, en la autogestión al promover la autonomía necesaria para identificar sus debilidades de control, definir las acciones de mejoramiento y hacerlas efectivas, asume con responsabilidad las recomendaciones de los órganos de control y da cumplimiento con la oportunidad requerida.

Se logra a través de:

- Comprensión por parte de la entidad y de los funcionarios, de las competencias y funciones asignadas.
- Adaptación consiente de la empresa a su entorno.
- Organización de la función administrativa y de su control de acuerdo con las características propias de la empresa.
- Capacidad Institucional para autorregular su funcionamiento.
- Conformación de la red de conversaciones que articula los procesos, las actividades y las acciones requeridas para la ejecución de los planes, programas y proyectos necesarios al logro de los objetivos Institucionales.
- Ejecución de planes de mejoramiento y seguimiento efectivo a su impacto.

Principios de Control Interno

- El control interno implica que éste se debe diseñar tomando en cuenta los siguientes principios:
- El principio de igualdad: Consiste en que el sistema de control interno debe velar por que las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general sin otorgar privilegios a grupos especiales.
- El Principio de Moralidad: Todas las operaciones se deben realizar no solo acatando las normas aplicables a la organización si no los



principios éticos y morales que rigen la sociedad. Los valores morales surgen primordialmente en el individuo por influjo y en el seno de la familia y son valores como el respeto, la tolerancia, la honestidad, la lealtad, el trabajo, la responsabilidad etc. Los valores morales perfeccionan al hombre en lo más íntimamente humano, haciéndolo más humano con mayor calidad como persona.

- El Principio de eficiencia: vela por que en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y servicios se haga al mínimo costo con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.
- El principio de economía: Vigila que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y las metas de la organización.
- El principio de Celeridad: Consiste en que uno de los principales aspectos sujetos a control, debe ser la capacidad de respuesta oportuna, por parte de la organización a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.
- Imparcialidad y Publicidad: Consiste en obtener la mayor transparencia en las actuaciones de la organización, de tal manera que nadie pueda sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación tanto en oportunidades como en acceso a la información.
- Principio de Valoración de Costos Ambientales: Consiste en que la reducción al mínimo del impacto ambiental negativo debe ser un valor importante en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades rutinarias en aquellas organizaciones en las cuales su operación pueda detenerlo.
- Principio del doble control: Consiste en que una operación realizada por un trabajador en determinado departamento, solo puede ser aprobada por el supervisor del control interno, si esta operación ya fue aprobada por el encargado del departamento. Cuando se efectúa la asignación de funciones, hay que tener presente que el trabajo que



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

ejecuta un individuo sea el complemento del realizado por otro, el objetivo es que ninguna persona debe poseer el control total.

### 3.2.8 Normas Generales del Control Interno

#### Normas de ambiente de Control

##### Integridad y valores éticos

La autoridad superior del organismo debe procurar suscitar, difundir, internalizar y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación.

Tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal.

Los valores éticos son esenciales para el Ambiente de Control. El sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones normativas.

El comportamiento y la integridad moral encuentran su red de sustentación y su caldo de cultivo en la cultura del organismo. Esta determina, en gran medida, cómo se hacen las cosas, que normas y reglas se observan. Si se tergiversan o se eluden. En la creación de una cultura apropiada a estos fines juega un papel principal la Dirección Superior del organismo, la que con su ejemplo contribuirá a construir o destruir diariamente este requisito de control interno.

##### Competencia Profesional

Los directivos y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados.

Tanto directivos como empleados deben:

- -contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

- -comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.

La Dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades.

Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos especificados. Una vez incorporado, el personal debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios en forma práctica y metódica.

El Sistema de Control Interno operará más eficazmente en la medida que exista personal competente que comprenda los principios del mismo.

Atmosfera de confianza mutua

Debe fomentarse una atmósfera de mutua confianza para respaldar el flujo de información entre la gente y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la organización.

Para el control resulta esencial un nivel de confianza mutua entre la gente. La confianza mutua respalda el flujo de información que la gente necesita para tomar decisiones y entrar en acción. Respalda, además, la cooperación y la delegación que se requieren para un desempeño eficaz tendiente al logro de los objetivos de la organización. La confianza está basada en la seguridad respecto de la integridad y competencia de la otra persona o grupo.

La comunicación abierta crea y depende de la confianza dentro de la organización. Un alto nivel de confianza estimula a la gente para que se asegure que cualquier tema de importancia sea de conocimiento de más de una persona. El compartir tal información fortalece el control reduciendo la dependencia de la presencia, el juicio y la capacidad de una única persona.

Filosofía y Estilo de dirección

La Dirección Superior debe transmitir a todos los niveles de la organización, de manera explícita, contundente y permanente, su compromiso y liderazgo respecto de los controles internos y los valores éticos.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

La Dirección Superior y las Gerencias deben hacer comprender, a todo el personal, que las responsabilidades del control interno deben asumirse con seriedad, que cada miembro cumple un rol importante dentro del Sistema de Control y que cada rol está relacionado con los demás.

La filosofía y el estilo de la Dirección influyen y traducen la manera en la que el organismo es conducido. Son ejemplos: la transparencia de la gestión, la postura ante las innovaciones y el aprendizaje, la forma de resolver los problemas y medir los desempeños y resultados.

La actitud de interés de la Dirección, por un control interno efectivo, debe penetrar la organización. Las declamaciones no son suficientes. Es necesario sustentarnos con acciones y actitudes concretas.

Este ejemplo de la Dirección hacia el control interno suscita, indefectiblemente, en todo el personal una actitud positiva hacia éste.

De esta forma los empleados se desempeñarán en un ambiente que les facilite tanto la comprensión y respeto por el control interno, como la motivación para la sugerencia de medidas que fomenten su perfeccionamiento.

#### Misión ,objetivos y políticas

La Misión, los Objetivos y las Políticas de cada organismo deben estar relacionados y ser consistentes entre sí, debiendo estar explicitados en documentos oficiales.

Dichos documentos deberán ser adecuadamente difundidos a la comunidad y a todos los niveles organizacionales. En el primer caso, como antecedente para la posterior rendición de cuenta. En el segundo, como medio de conseguir el encolumnamiento de las acciones organizacionales en la persecución de aquéllos.

Una organización que desconoce que es, hacia donde va, y que medios utilizará en el camino, marcha a la deriva y con pocas posibilidades de éxito. En esta condición el control interno carecería de sus más importantes fundamentos y tan sólo se limitaría a la verificación del cumplimiento de ciertos aspectos formales.

La Misión indica: ¿Qué somos? ¿Para qué estamos? ¿Qué necesidades servimos? Generalmente esta fijada en las Leyes, Decretos, Cartas Orgánicas o Estatutos.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

Los objetivos indican: ¿Hacia dónde se va? ¿Cuál es nuestro propósito? Son definidos periódicamente en los planes de acción y presupuestos.

Las Políticas delimitan la acción. Definen: ¿Cuáles son los medios preferidos? ¿Qué valoramos? ¿Qué restricciones les imponemos?

La Misión tiene vocación de permanencia; los Objetivos se ajustan a la realidad cambiante; las políticas, en general, también tienen permanencia, aún cuando pueden modificarse o sustituirse al cambiar los objetivos.

### Organigrama

Todo organismo debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un Organigrama.

La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, esto es que proporcione el marco organizacional adecuado para llevar a cabo la estrategia disertada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño del organismo. Estructuras altamente formales que se ajustan a las necesidades de un organismo de gran tamaño, pueden ser desaconsejables en un organismo pequeño.

### Asignación de autoridad y responsabilidad.

Todo organismo debe complementar su Organigrama, con un Manual de Organización, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos.

El Ambiente de Control se fortalece en la medida en que los miembros de un organismo conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su autoridad.

Existe una nueva tendencia de derivar autoridad hacia los niveles inferiores, de manera que las decisiones queden en manos de quienes están más cerca de la operación. Un aspecto crítico de esta corriente es el límite de la delegación: hay que delegar tanto cuanto sea necesario pero solamente para mejorar la probabilidad de alcanzar los objetivos.

Toda delegación conlleva la necesidad de que los jefes examinen y aprueben, cuando proceda, el trabajo de sus subordinados y que ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas.

También requiere que todo el personal conozca y responda a los objetivos de la organización. Es esencial que cada integrante de la organización conozca cómo su acción se interrelaciona y contribuye a alcanzar los objetivos generales.

Para que sea eficaz un aumento en la delegación de autoridad se requiere un elevado nivel de competencia en los delegatarios, así como un alto grado de responsabilidad personal. Además, se deben aplicar procesos efectivos de supervisión de la acción y los resultados por parte de la Dirección.

Políticas y prácticas en personal.

La conducción y tratamiento del personal del organismo debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.

Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política.

El personal es el activo más valioso que posee cualquier organismo. Por ende, debe ser tratado y conducido de forma tal que se consigna su más elevado rendimiento. Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que realiza, propendiendo a que en este se consolide como persona, y se enriquezca humana y técnicamente. La Dirección asume su responsabilidad en tal sentido, en diferentes momentos:





Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

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

Comité de Control.

En cada organismo deberá constituirse un Comité de Control integrado, al menos, por un funcionario del máximo nivel y el auditor interno titular.

Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y el mejoramiento continuo del mismo.

La Gerencia dictará las Normas particulares de instalación y funcionamiento del Comité de Control.

La existencia de un Comité con tal objetivo refuerza el Sistema de Control Interno y contribuye positivamente al Ambiente de Control.

Para su efectivo desempeño debe integrarse adecuadamente, esto es, con miembros que generen respeto por su capacidad y trayectoria, que exhiban un apropiado grado de conocimiento y experiencia que les permita apoyar a la Dirección del organismo mediante su guía y supervisión.

Normas de evaluación del Riesgo

Identificación del Riesgo

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta un organismo en la persecución de sus objetivos, ya sean de origen interno como externo.

La identificación del riesgo es un proceso iterativo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente "partir de cero", esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

Su desarrollo debe comprender la realización de un "mapeo" del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, la identificación de los objetivos generales y particulares, y las amenazas y riesgos que se pueden tener que afrontar.

Un dominio o punto clave del organismo, puede ser:

- un proceso que es crítico para su sobrevivencia;
- una o varias actividades que sean responsables de la entrega de porciones importantes de servicios a la ciudadanía;
- un área que está sujeta a Leyes, Decretos o Reglamentos de estricto cumplimiento, con amenazas de severas puniciones por incumplimiento;

Al determinar estas actividades o procesos claves, fuertemente ligados a los objetivos del organismo, debe tenerse en cuenta que pueden existir algunos de éstos que no están formalmente expresados, lo cual no debe ser impedimento para su consideración. El análisis se relaciona con la criticidad del proceso o actividad y con la importancia del objetivo, más allá que éste sea explícito o implícito.

Existen muchas fuentes de riesgos, tanto internas como externas. A título puramente ilustrativo se pueden mencionar, entre las externas:

- desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia organizacional;
- cambios en las necesidades y expectativas del usuario.
- modificaciones en la organización y normas regulatorias que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos;
- alteraciones en el escenario económico que impacten en el presupuesto del organismo, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.

Entre las internas, podemos citar:

- la estructura organizacional adoptada, dado la existencia de riesgos inherentes típicos tanto en un modelo centralizado como en uno descentralizado;
- la calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación;
- la propia naturaleza de las actividades del organismo.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

Una vez identificados los riesgos a nivel del organismo, deberá practicarse similar proceso al nivel de programa y actividad. Se considerará, en consecuencia, un campo más limitado, enfocado a los componentes de las áreas y objetivos claves identificadas en el análisis global del organismo. Los pasos siguientes al diagnóstico realizado son los de la estimación del riesgo y la determinación de los objetivos de control.

### Estimación del riesgo

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como también se debe cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar.

Una vez identificados los riesgos al nivel de organismo y de programa/actividad, debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán como mínimo:

- una estimación de su frecuencia, o sea la probabilidad de ocurrencia.
- una valoración de la pérdida que podría resultar.

En general, aquellos riesgos cuya concreción esté estimada como de baja frecuencia, no justifican preocupaciones mayores. Por el contrario, los que se estima de alta frecuencia deben merecer preferente atención. Entre estos extremos se encuentran casos que deben ser analizados cuidadosamente, aplicando elevadas dosis de buen juicio y sentido común.

Existen muchos riesgos dificultosos de cuantificar, que como máximo se prestan a calificaciones de "grande", "moderado" o "pequeño". Pero no debe cederse a la difundida inclinación de conceptuarlos rápidamente como "no medibles". En muchos casos, con un esfuerzo razonable, puede conseguirse una medición satisfactoria.

Esto se puede expresar matemáticamente en la llamada Ecuación de la Exposición:

**PE = F x V** en donde:

PE = Pérdida Esperada o Exposición, expresada en pesos y en forma anual.

F = Frecuencia, veces probables en que el riesgo se concrete en el año.

V = Pérdida estimada para cada caso en que el riesgo se concrete, expresada en pesos.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

### Determinación de los objetivos del Control

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la Dirección Superior y las Gerencias deben determinar los objetivos específicos de control y, con relación a ellos, establecer los procedimientos de control más convenientes.

Una vez que la Dirección Superior y las Gerencias han identificado y estimado el nivel de riesgo, deben adoptarse las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible.

Se deberán establecer los objetivos específicos de control del organismo, que estarán adecuadamente articulados con sus propios objetivos globales y sectoriales.

En función de los objetivos de control determinados, se seleccionarán las medidas o salvaguardas que se estimen más efectivas al menor costo, para minimizar la exposición.

### Detección del Cambio

Todo organismo debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

Una etapa fundamental del proceso de Evaluación del Riesgo es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que el organismo desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales opera.

A este proceso de identificar cambios efectivos o potenciales con vistas a adoptar las decisiones oportunas, se lo denomina gestión de cambio. Requiere un sistema de información apto para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan cambios ante los cuales el organismo debe reaccionar.

Involucra la identificación de los cambios y el análisis de las oportunidades y riesgos asociados. Esto es identificar causas potenciales que faciliten o impidan alcanzar los objetivos, calcular la probabilidad de su ocurrencia, evaluar sus probables efectos, y



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotol durante el período 2010-2011

considerar el grado en que el riesgo puede ser controlado o la oportunidad aprovechada.

A título de ejemplo se señalan algunas condiciones que deben merecer particular atención:

- Cambios en el contexto externo: legislación, reglamentos, programas de ajuste, tecnología.
- Crecimiento acelerado: un organismo que crece a un ritmo demasiado rápido está sujeto a muchas tensiones internas y a presiones externas.
- Nuevas líneas de productos o servicios: la inversión en la producción de nuevos bienes o servicios generalmente ocasiona desajustes en el Sistema de Control Interno, el que debe ser revisado.
- Reorganizaciones: generalmente significan reducciones de personal que ocasionan, si no son racionalmente practicadas, alteraciones en la separación de funciones y en el nivel de supervisión.
- Creación del sistema de información o su reorganización: puede llegar a generar un período de exceso o defecto en la información producida, ocasionando en ambos casos la probabilidad de decisiones incorrectas.

El proceso de gestión de cambio es crítico para el Sistema de Control Interno y no debe ser obviado en ninguna circunstancia.

### 3.2.9 Normas de actividades de control

#### Separación de tareas y responsabilidades

Las tareas y responsabilidades esenciales relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes.

El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura organizacional.

Al evitar que los aspectos fundamentales de una transacción u operación queden concentrados en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos, y aumenta la probabilidad que, de producirse, sean detectados.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

### Coordinación entre áreas

Se establece que cada área o sub área del organismo debe operar coordinada e interrelacionadamente con las restantes áreas o sub áreas .

En un organismo, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que lo integran, requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar aunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los del organismo.

La coordinación mejora la integración, la consistencia y la responsabilidad, y limita la autonomía. En ocasiones una unidad debe sacrificar en alguna medida su eficacia para contribuir a la del organismo como un todo.

Es esencial, en consecuencia, que funcionarios y empleados consideren las implicancias y repercusiones de sus acciones con relación al organismo global. Esto supone consultas dentro y entre las unidades organizacionales.

Debe buscarse la optimización del conjunto organizativo y, una vez lograda, no subvalorar las sub optimizaciones sectoriales de posible aparición, y ser sumamente criterioso en la asignación de prioridades en materia de acciones y recursos a las diferentes áreas.

### Documentación

La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación.

Todo organismo debe contar con la documentación referente a su Sistema de Control Interno y a los aspectos pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

La información sobre el Sistema de Control interno puede figurar en su formulación de políticas, y básicamente en el respectivo manual. Incluirá datos sobre objetivos, estructura y procedimientos de control.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

La documentación sobre transacciones y hechos significativos debe ser completa y exacta y posibilitar su seguimiento para la verificación por parte de directivos o fiscalizadores.

#### Niveles definidos de autorización

Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por funcionarios y empleados que actúen dentro del ámbito de sus competencias.

La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se llevan adelante actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

La autorización debe documentarse y comunicarse explícitamente a las personas o sectores autorizados. Estos deberán ejecutar las tareas que se les han asignado, de acuerdo con las directrices, y dentro del ámbito de competencias establecido por la normativa.

#### Registro adecuado y oportuno de las transacciones o hechos.

Las transacciones y los hechos que afectan a un organismo deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados.

Las transacciones o hechos deben registrarse en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros confiables e inteligibles, facilitando a directivos y gerentes la adopción de decisiones.

#### Acceso restringido a los recursos, activos y registros

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a rendir cuenta de su custodia y utilización.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pases para acceso, etc.

Además, deben estar debidamente registrados y periódicamente se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La frecuencia de la comparación, depende del nivel de vulnerabilidad del activo.

Estos mecanismos de protección cuestan tiempo y dinero, por lo que en la determinación nivel de seguridad pretendido deberán ponderarse los riesgos emergentes entre otros del robo, despilfarro, mal uso, destrucción, contra los costos del control a incurrir.

#### Rotación del personal en las áreas claves

Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, abocarse a otras funciones.

Si bien el Sistema de Control interno debe operar en un ambiente de solidez ética y moral, es necesario adoptar ciertas protecciones para evitar hechos que puedan conducir a realizar actos reñidos con el código de conducta del organismo.

En tal sentido, la rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control es un mecanismo de probada eficacia, y muchas veces no utilizado por el equivocado concepto del "hombre imprescindible".

#### Control del Sistema de Información.

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de diversos tipos de transacciones.

La calidad del proceso de toma de decisiones en un organismo descansa fuertemente en sus sistemas de información.





Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

Un sistema de información abarca información cuantitativa, tal como los informes de desempeño que utilizan indicadores, y cualitativa, tal como la atinente a opiniones y comentarios.

El sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas (1).

El Sistema de Información debe ser flexible susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la Dirección en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes. El sistema ayuda a controlar todas las actividades del organismo, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a mantener datos financieros.

Las actividades de control de los sistemas de aplicación están diseñadas para controlar el procesamiento de las transacciones dentro de programas de aplicación e incluyen los procedimientos manuales asociados.

#### Control de la tecnología de información

Los recursos de la tecnología de informar deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que el organismo necesita para el logro de su misión.

La información que necesitan las actividades del organismo, es provista mediante el uso de recursos de tecnología de información. Estos abarcan datos, sistemas de aplicación, tecnología asociada, instalaciones y personal.

La administración de estos recursos debe llevarse a cabo mediante procesos de tecnología información agrupados naturalmente a fin de proporcionar la información necesaria que permita a cada funcionario cumplir con sus responsabilidades y supervisar el cumplimiento de las políticas. A fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información, es preciso definir actividades de control apropiadas, así como implementarlas, supervisarlas y evaluarlas.

La seguridad del sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de información.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

Las actividades de control general de la tecnología de información se aplican a todo el sistema de información incluyendo la totalidad de sus componentes, desde la arquitectura de procesamiento -es decir grandes computadores, minicomputadores y redes- hasta la gestión de procesamiento por el usuario final. También abarcan las medidas y procedimientos manuales que permiten garantizar la operación continua y correcta del sistema de información.

#### Indicadores de desempeño

Todo organismo debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación.

La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento.

La dirección de un organismo, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control.

Un sistema de indicadores elaborados desde los datos emergentes de un mecanismo de medición del desempeño, contribuirá al sustento de las decisiones.

Los indicadores no deben ser tan numerosos que se tomen ininteligibles o confusos, ni tan escasos que no permitan revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación que se examina.

Cada organismo debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características, es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus funcionarios y demás elementos diferenciales que lo distinguen.

El sistema puede estar constituido por una combinación de indicadores cuantitativos, tales como los montos presupuestarios, y cualitativos, como el nivel de satisfacción de los usuarios.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

Los indicadores cualitativos deben ser expresados de una manera que permita su aplicación objetiva y razonable. Por ejemplo: una medición indirecta del grado de satisfacción del usuario puede obtenerse por el número de reclamos.

#### Función de auditoría interna independiente

La Unidad de auditoría Interna de los organismos públicos debe depender de la autoridad superior de los mismos y sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Las Unidades de auditoría Interna deben brindar sus servicios a toda la organización. Constituyen un "mecanismo de seguridad" con el que cuenta la autoridad superior para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de control interno.

Esta Unidad de Auditoría Interna, al depender de la autoridad superior, puede practicar los análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que considere necesarios en los distintos sectores del organismo con independencia de estos, ya que sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Así, la Auditoría Interna vigila, en representación de la autoridad superior, el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a aquella sobre su situación. Por su parte, los mecanismos y procedimientos del Sistema de Control Interno protegen aspectos específicos de la operatoria, para brindar una razonable seguridad del éxito en el esfuerzo por alcanzar los objetivos organizacionales.

#### 3.2.10 Normas de Información y Comunicación

##### Información y responsabilidad:

La información debe permitir a los funcionarios y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados en tiempo y forma adecuados.

Un organismo debe disponer de una corriente fluida y oportuna de información relativa a los acontecimientos internos y externos. Por ejemplo, necesita tomar



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

conocimiento con prontitud de los requerimientos de los usuarios para proporcionar respuestas oportunas, o de los cambios en la legislación y reglamentaciones que le afectan. De igual manera, debe estar en conocimiento constante de la situación de sus procesos internos.

Los riesgos que afronta un organismo se reducen en la medida que la adopción de las decisiones se fundamente en información relevante, confiable y oportuna. La información es relevante para un usuario en la medida que se refiera a cuestiones comprendidas dentro de su responsabilidad y que el mismo cuente con la capacidad suficiente para apreciar su significación.

La supervisión del desempeño del organismo y sus partes componentes, opera mediante procesos de información y de exigencia de responsabilidades de tipos formales e informales. La cultura, el tamaño y la estructura organizacional influyen significativamente en el tipo y la confiabilidad de estos procesos.

Contenido y flujo de la información:

La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel decisional. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales. Para el caso de los niveles directivo y gerencial, los informes deben relacionar el desempeño del organismo o competente, con los objetivos y metas fijados.

El flujo informativo debe circular en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y transversal.

Es fundamental para la conducción y control del organismo disponer de la información satisfactoria, en tiempo y en el lugar necesario. Por ende, el diseño del flujo informativo y su posterior funcionamiento acorde, deben constituir preocupaciones centrales para los responsables del organismo.

Pero, además, debe atenderse a que por su contenido constituya un verdadero apoyo a las decisiones. De nada serviría hacer llegar al punto indicado y en el momento oportuno, antecedentes irrelevantes.

Los contenidos deben referirse a situaciones externas e internas, alcanzar los aspectos financieros y no financieros, estar condensados de acuerdo con el nivel al



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

que se destinen (un Director General necesita informes condensados mientras que un Gerente de Proyectos requiere mayores detalles) y cuando se refiera a desempeños, deben estar comparados con objetivos y metas prefijadas.

Calidad de la información:

La información disponible en el organismo debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.

Esta norma plantea los aspectos a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza un organismo, y hace a la imprescindible confiabilidad de la misma.

Es deber de la autoridad superior, responsable del control interno, esforzarse por obtener un grado adecuado de cumplimiento a cada uno de los atributos mencionados.

El sistema de información:

El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la Estrategia y al Programa de Operaciones del organismo.

Deberá servir para:

- a) tomar de decisiones a todos los niveles
- b) evaluar el desempeño del organismo, de sus programas, proyectos, sectores, procesos, actividades, operaciones, etc.
- c) rendir cuenta de la gestión.

La calificación de sistema de información se aplica, tanto al que cubre la información financiera de un organismo como al destinado a registrar otros procesos y operaciones internos. Aquí lo aplicamos en un sentido más amplio por alcanzar también al tratamiento de acontecimientos y hechos externos al organismo.

Nos referimos a la captación y procesamiento oportuno de situaciones referentes a, por ejemplo:

- cambios en la normativa, legal o reglamentaria, que alcance al organismo.
- conocer la opinión de los usuarios sobre el servicio que se le proporciona,
- sus reclamos e inquietudes en lo que hace a sus necesidades emergentes.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

Tal sistema de información, deberá ser diseñado para apoyar la Estrategia, Misión, Política y Objetivos del organismo.

En igual forma, sustentará la formulación y supervisión del Programa de Operaciones Anual, con información sobre los aspectos operacionales específicos y su comparación con las metas prefijadas. Toda esta información, en definitiva, pasará a constituir el antecedente para la rendición de cuenta de la gestión.

El organismo necesita información que le permita alcanzar todas las categorías de objetivos: operacionales, financieros y de cumplimiento. Cada dato en particular puede ayudar a lograr una o todas estas categorías de objetivos.

La información se identifica, captura, procesa, transmite y difunde a través de sistemas de información, que pueden ser computarizados, manuales o combinados.

Flexibilidad al cambio:

El sistema de información debe ser revisado y, de corresponder, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos. Cuando el organismo cambie su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo, etc. se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia.

Si el sistema de información se diseña orientado en una estrategia y un programa de trabajo, es natural que al cambiar estos, tenga que adaptarse.

Por otra parte, es necesario una atención especial para evitar que la información que dejó de ser relevante siga fluyendo en detrimento de otra que pasó a serlo.

Además, se debe vigilar que el sistema no se sobrecargue artificialmente, situación que se genera cuando se adiciona la información ahora necesaria sin eliminar la que perdió importancia.

Compromiso de la autoridad superior:

El interés y el compromiso de la autoridad superior del organismo con los sistemas de información se deben explicitar mediante una asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz.

Es fundamental que la autoridad superior de un organismo tenga cabal comprensión del importante rol que desempeñan los sistemas de información para el correcto



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades, y en tal sentido debe mostrar una actitud comprometida hacia los mismos.

Esta actitud debe expresarse en declaraciones y acciones que evidencien la atención a la importancia que se otorga a los sistemas de información.

El ejemplo típico, en esta cuestión como en otras en las que debe explicitarse la decisión de la autoridad relacionada con una inversión, es su incorporación en el presupuesto con los debidos sustentos.

Comunicación, valores organizacionales y estrategias:

El proceso de comunicación del organismo, debe apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión.

Para que el control sea efectivo, los organismos necesitan un proceso de comunicación abierto, multi direccionado, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna.

El proceso de comunicación es utilizado para transmitir una variedad de temas si todos los miembros del organismo están inmersos de los valores éticos que deben respetar, de la misión a cumplir, de los objetivos que se persiguen, y de las políticas que los encuadran, la probabilidad de un desempeño eficaz, eficiente, económico, encuadrado en la legalidad y la ética, se acrecienta notoriamente.

Canales de comunicación:

Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas.

El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información. En gran medida el mantenimiento del sistema radica en vigilar la apertura y buen estado de estos canales, que conectan diferentes emisores y receptores de variada importancia, como ser:

La comunicación con los receptores de los bienes y servicios producidos por el organismo, para que conozcan los valores organizacionales, se detecte



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

tempranamente el cambio en sus gustos y preferencias y se tome nota de su opinión con relación al organismo.

La comunicación con los empleados, para que estos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras.

### 3.2.11 Normas de supervisión

Evaluación del sistema de control interno:

La autoridad superior de todo organismo y cualquier funcionario que tenga a su cargo un segmento organizacional, programa, proyecto o actividad, periódicamente debe evaluar la eficacia de su Sistema de Control Interno, y comunicar los resultados a aquél ante quien es responsable.

La posibilidad y calidad del correcto descargo de su responsabilidad para cualquier funcionario al que se la ha confiado la conducción de un segmento de la organización, proyecto, programa o actividad, descansa en gran medida en su Sistema de Control Interno.

Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará al responsable la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

Eficacia del sistema de control interno:

El Sistema de Control Interno se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuenta con una seguridad razonable en:

- la información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia;
- la confiabilidad y validez de los informes y estados financieros;
- el cumplimiento de la legislación y normativa vigente, incluyendo las políticas y los procedimientos emanados del propio organismo.

Esta Norma fija el criterio para calificar la eficacia de a un Sistema de Control Interno.

Obsérvese que al mismo se lo juzga en las tres materias del control:

- Las Operaciones.
- La información financiera.





Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotol durante el período 2010-2011

- El cumplimiento con las leyes, decretos, reglamentos y cualquier tipo de normativa.

### 3.2.12 Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA's)

- Es en los últimos años cuando más claramente se ha puesto de manifiesto la necesidad de homogeneizar prácticas profesionales internacionalmente, producto de que las Compañías globalizadas operan en múltiples países con normativas distintas.
- Los inversores globales que requieren un lenguaje de información único, han llegado a consolidar la parte contable y la parte de análisis en Normas que le permiten garantizar la interpretación de la información contable universalmente:
  - - En el aspecto contable las **NIIF** - Normas Internacionales de Información Financiera (Siglas en inglés: IIFRS - *International Financial Reporting Standards*)
  - - *En el aspecto de análisis, es decir en Auditoría* brindar la seguridad mediante las **NIA** - Normas Internacionales de Auditoría (Siglas en inglés: ISA - *International Standards on Auditing*)
- Las Normas Internacionales de Auditoría también enmarcan el control interno en el enfoque de la auditoría de tal forma que el auditor deberá obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno suficiente para planear la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. (IFAC, 2004)
- Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA's) no son más que directrices de carácter internacional que rigen la profesión del auditor para garantizar la eficiencia en el trabajo realizado y que pueda ser validado tanto nacional como internacionalmente, pues brinda lineamientos, normas y procedimientos basado en los estándares de calidad a nivel mundial. Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA's) deben ser aplicadas, en forma obligatoria, en la auditoría de estados financieros y deben aplicarse también, con la



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

adaptación necesaria, a la auditoría de otra información y de servicios relacionados.

### 3.3. NIA's 400-499: Control Interno

- En las **NIA's 400–499: CONTROL INTERNO**, específicamente la **NIA 400: “EVALUACIONES DE RIESGO Y CONTROL INTERNO”** se determina la relación entre riesgo de auditoría y la eficiencia del control interno. (IFAC, 2004)

#### 3.3.1 Riesgo de auditoría:

- Significa el riesgo de que el auditor dé una opinión de auditoría inapropiada cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante.

#### Componentes del riesgo de auditoría

Riesgo inherente	Riesgo de control	Riesgo de detección
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	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	Es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no 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.

Fuente: IFAC (2004)

- En toda organización el auditor se enfrenta al riesgo de auditoría, debe tener una visión clara y un entendimiento profundo sobre el riesgo para poder evaluar la situación encontrada y emitir un juicio razonable de las consecuencias y responsabilidades ante el riesgo encontrado, fundamentado con la evidencia necesaria y suficiente.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

### 3.4 Informe COSO

#### 3.4.1 Concepto del COSO

Proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables

Análisis de la definición:

- Es un proceso:
- Serie de acciones inherentes a la gestión del negocio.
- Los procesos de negocio contemplan la integración del Control Interno en éstos.
- Esta integración influye directamente en la capacidad de la dirección para conseguir sus objetivos.
- Las iniciativas del Control se convierten en parte de la estructura de la empresa (Ejemplo: Calidad en el estilo empresarial, calidad en los procesos, calidad en los productos).
- Repercuten además en los costos de la empresa.
- Personal:
- El Control Interno lo llevan a cabo; el consejo de administración, la dirección y los demás miembros de la entidad.
- El Control Interno afecta la actuación de las personas y viceversa.
- Consejo de administración.
- Seguridad Razonable:
- El Control Interno por muy bien diseñado que este sólo puede aportar un grado de seguridad razonable de la consecución de los objetivos de la entidad.
- Estos se ven afectados por las limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

En cuanto al INFORME COSO (por sus siglas en inglés COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS) que es resultado de un grupo de trabajo integrado por la Comisión Treadway con el objetivo de definir un nuevo marco conceptual de control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre este tema. Este estudio ha tenido gran aceptación y difusión en los medios financieros y en los consejos de administración de las organizaciones, resaltando la necesidad de que los administradores y altos directores presten atención al Control Interno, tal como COSO lo define, enfatizando la necesidad de los comités de auditoría y de una calificada auditoría interna y externa, recalcando la necesidad de que el control interno forme parte de los diferentes procesos y no de mecanismos burocráticos.

Según Coopers & Lybrand (2008), el informe COSO define el control interno así: Es el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías:

1. Efectividad y eficiencia operacional,
2. Confiabilidad de la información financiera y
3. Cumplimiento de políticas, leyes y normas.

La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente. Como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre sí, con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas.

Aunque el sistema de control interno debe ser intrínseco a la administración de la entidad y busca que ésta sea más flexible y competitiva en el mercado, se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que el sistema como tal sea 100% confiable y donde cabe un pequeño porcentaje de incertidumbre, por esta razón se hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con el fin de que el control provea una seguridad razonable para la categoría a la cual fue diseñado.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

El Modelo COSO ha sido diseñado para ejercer el control absoluto en una institución, su informe plasma los resultados de una tarea realizada por más de cinco años por la comisión TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creada en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). (Vera, 2007)

Para poderlo diseñar se basaron en el Marco General de Control Interno y se seleccionó un grupo constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

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

La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand, quienes han sido desde entonces los encargados de actualizar y emitir las ediciones del Modelo que tenemos en nuestras manos.

El Modelo COSO en su estructura materializa un nuevo marco conceptual del Control Interno, el cual es capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos, para lograr que las organizaciones públicas o privadas, la auditoría interna o externa y los diferentes usuarios de la información financiera, cuenten con un marco conceptual común y una visión integradora que satisfaga las demandas de control en cualquier entidad o sector involucrado

#### Características del Modelo COSO

- a. Medio para alcanzar un fin, no un fin en si mismo.
- b. No es un evento o circunstancia sino una serie de acciones que inciden en las actividades de la organización.
- c. Forma parte de los procesos básicos de la administración, planeación, ejecución y monitoreo y se encuentra integrado en ellos.
- d. Los controles deben construirse “dentro” de la infraestructura de la organización y no “sobre ella”.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

- e. Es efectuado por personas. No es solamente un conjunto de manuales de políticas y procedimientos, sino son personas en cada nivel de la organización.
- f. Es ejecutado por la gente de una organización a través de lo que hace y dice. La gente diseña los objetivos de la Entidad y establece los mecanismos de control.
- g. Afecta las acciones del personal, señalándole sus responsabilidades y límites de autoridad, así como la vinculación entre sus deberes y la forma en que los desempeñan.
- h. La alta dirección es responsable de la existencia de un eficiente sistema de control.
- i. Los Directores tienen la obligación de la vigilancia del control además de que proporcionan directrices y aprueban ciertas transacciones y políticas.
- j. Cada individuo dentro de la organización tiene algún rol respecto al control interno.
- k. No existe sistema infalible. Ningún sistema hará por siempre lo que se espera que haga.
- l. No importa lo bien diseñado y operado que sea un sistema de control; lo más que puede esperarse es que proporcione seguridad razonable.
- m. El efecto acumulado de controles y su naturaleza diversa, reducen el riesgo de que no puedan alcanzarse los objetivos. (Coopers & Lybrand, 2008)

Como puede observarse las características del COSO lo convierten en un modelo de control adecuado a todo tipo de organización ya que es un modelo dinámico y adaptable, en el cual cada funcionario tiene un rol específico, que convierte al modelo en un engranaje integral que sirven para determinar si el sistema contable - financiero del organismo es eficaz.

Las características del COSO marcan una diferencia con el enfoque tradicional de Control Interno dirigido al área financiera, primero porque se enmarcan en el sistema de gestión y segundo porque permite prever los riesgos tomar las medidas pertinentes para minimizar o eliminar su impacto en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### 3.5 COSOERM



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

En 1992 se publicó un informe denominado Internal Control – Integrated Framework (IC-IF), conocido también como COSO I, este modelo fue adoptado por el sector público y privado en USA, por el Banco Mundial y el BID, y se extiende rápidamente por todo Latinoamérica.

Debido al aumento de preocupación por la administración de riesgos, *Treadway Commission* creadora del COSO I, determinó la necesidad de la existencia de un marco reconocido de administración integral de riesgos. El proyecto se inició en enero de 2001 con el objeto de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso de administración de riesgo, reconociendo que muchas organizaciones están comprometidas en algunos aspectos de la administración de riesgos.

En septiembre de 2004, se publica el informe denominado Enterprise Risk Management – Integrated Framework, (ERM-IF), conocido como COSO II, el cual incluye el marco global para la administración integral de riesgos, este modelo incluye el control interno, por lo que en ningún caso reemplaza a COSO I. (Coopers & Lybrand, 2008)

### **Estructura del proyecto**

El estándar COSO II – ERM, delinea los principios de administración de riesgo. El marco conceptual proporciona:

- Una definición de Enterprise Risk Management (ERM), denominado COSO II
- Los principios y componentes críticos de un efectivo proceso según el COSO II
- Dirección para que las organizaciones lo utilicen en la determinación de cómo mejorar su administración de riesgo.
- Criterio para determinar si su administración de riesgo es efectiva, y si no, qué necesita.

También proporciona aplicaciones técnicas:

- Ilustraciones de cómo los principios críticos pueden ser observados en una organización.
- Una perspectiva de un proceso de implementación.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

- Ilustraciones que consideran una variedad de organizaciones, en cuanto a tamaño, Estrategia, Industria y Complejidad

Los objetivos pueden ser vistos en el contexto de cuatro categorías, ocho componentes interrelacionados, considerando las actividades de todos los niveles de la organización

La premisa principal de la administración corporativa de riesgos es que cada entidad, con o sin fines de lucro, existe para “crear valor a sus grupos de interés”. No obstante, todas las organizaciones encaran incertidumbre, el desafío para la administración es determinar cuanta incertidumbre está preparada para aceptar en la búsqueda de aumentar el valor de los grupos de interés.

Las incertidumbres proviene tanto del entorno como de las decisiones dentro de la organización (fuentes internas y externas) y esta se puede presentar como riesgo y oportunidad, con el potencial de destruir o generar valor. La administración de riesgos corporativos permite a la administración manejar esa incertidumbre, su riesgo y oportunidad asociado y, por lo tanto, incrementar la capacidad de la organización para construir valor.

Según el COSO II (2004), la administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el directorio, administración y las personas de la organización, es aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades del día a día, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización y administrar los riesgos dentro de su apetito, a objeto de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización. (Coopers & Lybrand, 2008)

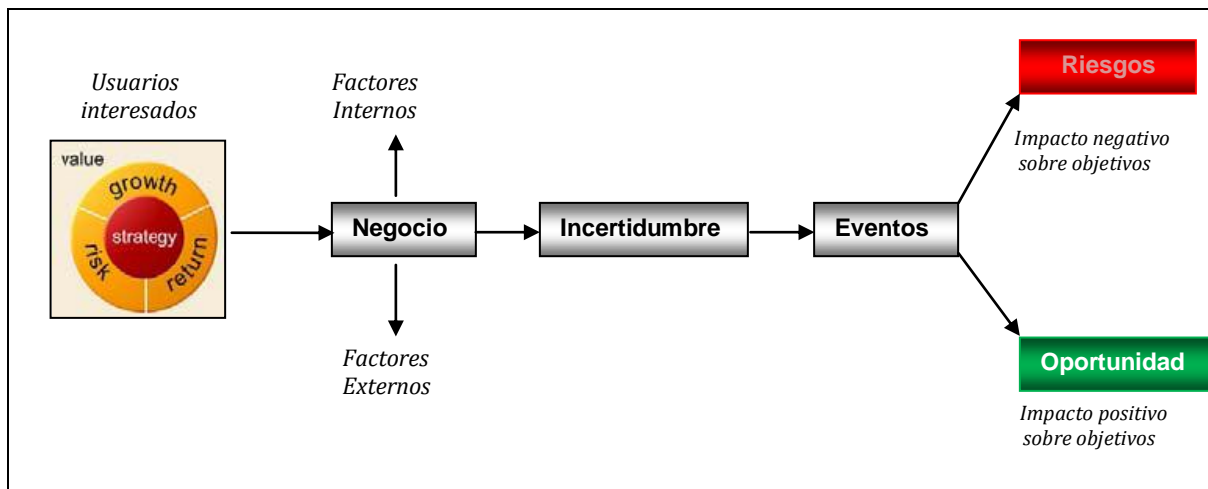
En forma gráfica, la premisa fundamental del COSO II se puede observar claramente en el siguiente esquema:





Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

### Administración del riesgo



Fuente: COSO II (2004)

Los usuarios interesados son las partes internas y externas, que son usuarios de la información como son los empleados, gerentes o propietarios, y por la parte externa, proveedores, gobierno, acreedores y clientes, entre otros.

En términos generales el COSO II está determinado así:

1. Proceso continuo; es un medio para un fin, no un fin en si mismo
2. Efectuado por el personal en todos sus niveles (No sólo políticas)
3. Aplicado en la definición de la estrategia
4. Aplicado en toda la organización; en cada nivel y unidad
5. Diseñado para identificar eventos potenciales y gestionar riesgos dentro del apetito al riesgo
6. Provee seguridad razonable; logro de los objetivos estratégicos, operacionales, presentación de reporte y cumplimiento.

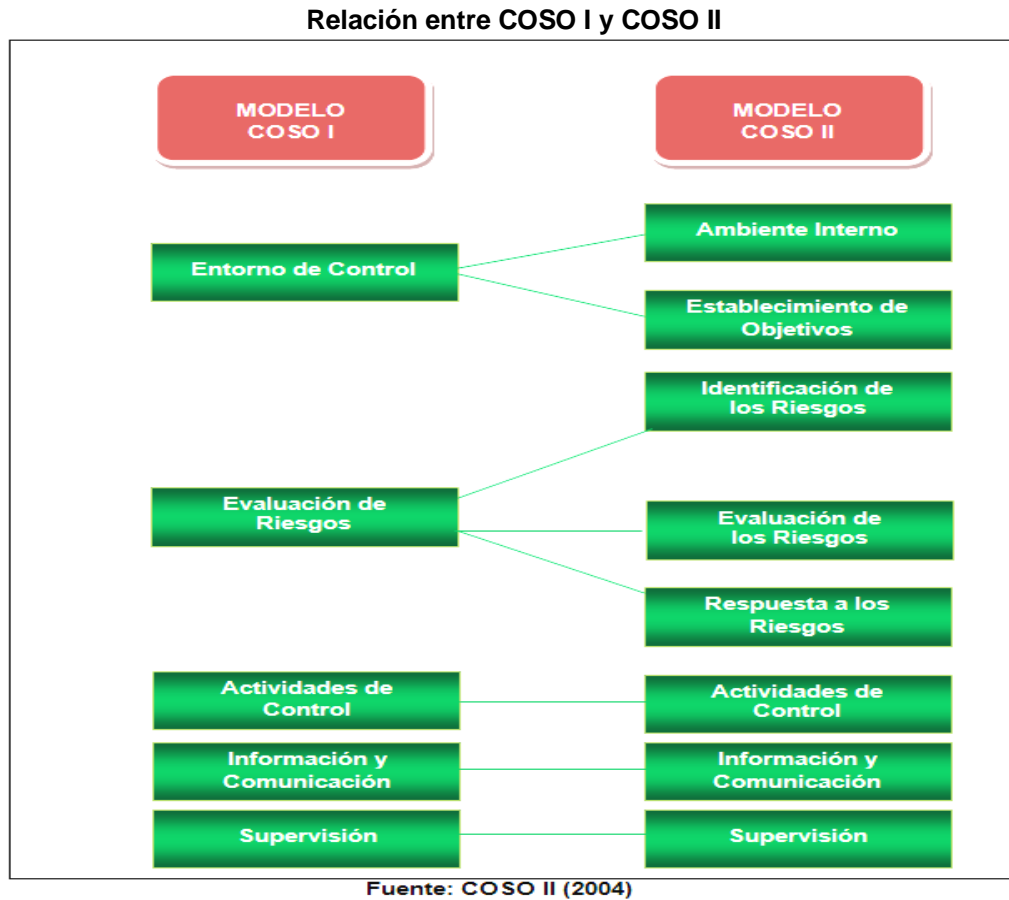
Entre los beneficios que brinda el COSO II se pueden mencionar:

1. Alinear el apetito al riesgo con la estrategia.
2. Relacionar crecimiento, riesgo y retorno.
3. Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo.
4. Reducir sorpresas y pérdidas operacionales.
5. Identificar y gestionar la diversidad de riesgos por compañía y grupo agregado.
6. Aprovechar las oportunidades.
7. Mejorar la asignación de capital.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

En la siguiente gráfica se determina la relación que existe entre el COSO I y el COSO II



### 3.6 Objetivos del Control Interno

- ✓ 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.

Si se cuenta con un apropiado sistema de información financiera se ofrecerá mayor protección a los recursos de la empresa a fin de evitar sustracciones y demás peligros que puedan amenazarlos.

Ejemplos:



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

- Comparar los registros contables de los activos con los activos existentes a intervalos razonables.
  - Utilización de Máquinas Registradoras para ingresos
  - Asegurar apropiadamente los activos de la empresa
  - Consignar diariamente y en la mismas especies los ingresos
- ✓ Efectividad 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.

Ejemplo: El establecimiento de un sistema de incentivos a la producción.

- ✓ 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

### 3.6.1 Elementos del Control Interno.

Dentro del marco integrado se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Los mismos son:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011



- Ambiente de control

Establece el tono a seguirse dentro de la entidad, lo cual influye en la conciencia de control que tienen los empleados. Como es el elemento que establece la disciplina y la estructura, el ambiente de control sirve como cimiento para los demás componentes de control interno.

El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

“El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo”.

El Entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.



- Evaluación de Riesgo

Es el proceso que debe conducir la entidad para identificar y evaluar cualquier riesgo que tenga relevancia para sus objetivos. Una vez hecho esto la gerencia debe determinar cómo se manejan los riesgos.

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los 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 han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio. “La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas”.

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.



- **Actividades de Control**

Estas son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar el cumplimiento de las directrices de la gerencia.

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.

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.

- Información y Comunicación

Estos elementos claves ayudan a la Gerencia a cumplir con sus responsabilidades. La gerencia debe establecer un proceso oportuno y eficaz para la transmisión de comunicaciones.

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 verdaderamente efectiva la TI 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.

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.

- Supervisión y Monitoreo.

Es el proceso empleado por la entidad para evaluar la calidad de su desempeño en materia de control interno.

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

“Todo el proceso debe ser supervisado introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionará ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias”.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes.

Las actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

Luego del análisis de cada uno de los componentes, podemos sintetizar que éstos, vinculados entre sí:

- Generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.
- Son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión, teniendo como premisa que el hombre es el activo más importante de toda organización y necesita tener una participación más activa en el proceso de dirección y sentirse parte integrante del Sistema de Control Interno que se aplique.
- Están entrelazados con las actividades operativas de la entidad coadyuvando a la eficiencia y eficacia de las mismas.
- Permiten mantener el control sobre todas las actividades.
- Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

- Marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera.
- Coadyuvan al cumplimiento de los objetivos organizacionales en sentido general.

### 3.7 Efectivo en caja y banco

#### 3.7.1 Concepto de efectivo

El efectivo constituye un recurso que puede ser utilizado para varios fines generalmente; está integrado por billetes y monedas, cheques, giros bancarios, depósitos a la vista y depósito a plazos.

El efectivo se puede definir como aquellas partidas que están compuestas de las monedas de curso legal o forzoso, los cheques o talones, los giros bancarios, los giros postales y los depósitos a la vista en los bancos comerciales. El hecho de que el efectivo constituya el principio y el fin del ciclo de operaciones en una empresa, le da al mismo su importancia; además de que representa la disponibilidad inmediata del poder de compra. Aunque el efectivo normalmente representa una pequeña porción del activo total, ninguna empresa puede operar de forma óptima sin tener efectivo debido a que éste es imprescindible para la realización de las operaciones normales de la misma, básico para su crecimiento.





Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

### 3.7.2 Valuación del efectivo

Comprende la existencia en poder de la entidad de la moneda de curso legal, moneda extranjera, cheques, giros bancarios y postales a la vista, depósitos en entidades bancarias y colocaciones efectuadas en instituciones financieras.

#### Valoración:

La moneda nacional se valora a su valor nominal y la moneda extranjera, al tipo o tasa de cambio bancario que esté en vigor al momento de cada transacción y al cierre de cada ejercicio económico, por lo que es preciso ajustar los saldos existentes al valor de cotización o tipo de cambio vigente en dicha fecha.

Los beneficios o las pérdidas resultantes, forman parte del resultado del ejercicio económico.

Los fondos fijos en el Balance General o Estado de Situación deben mostrar solamente el efectivo no utilizado, precisándose por tanto que al final de cada período económico se registren los activos y gastos que aún no se hayan reembolsado.

Cuando se trate de efectivo depositado en bancos cerrados o clausurados, sujetos a procedimiento de suspensión de pagos o a liquidación, si existiese la posibilidad de pérdida, ésta tiene que registrarse e incluirse en el resultado del ejercicio económico en que tenga lugar, dejando de ser un Activo.

#### Exposición

Las partidas correspondientes a estos rubros se expondrán de acuerdo al orden de prelación resultante de su grado de liquidez, partiendo de la mayor a la menor.

Los saldos en moneda extranjera pueden mostrarse por separado en subcuentas o análisis complementarios de la Contabilidad, desglosados por su moneda de origen, expresándose su valor en los estados contables, por su equivalencia a la moneda nacional.

### 3.7.3 Clasificación



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

Se clasifican de acuerdo a su disponibilidad:

✓ Largo plazo

Las cuentas de largo plazo son aquellas que pueden ser disponibles después de un período superior a un año, no pueden presentarse dentro del activo circulante deberán presentarse como otros activos y tener una nota aclaratoria para explicar su situación.

✓ Corto Plazo

Son aquellas cuentas que pueden disponerse de forma inmediata en un período menor a un año.

De acuerdo a su origen:

✓ A cargo de Clientes

Dentro de este grupo se presentan documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, derivados de la venta de mercancías o prestación de servicios que representen la actividad normal de la misma. En el caso de servicio los derechos devengados deben presentarse como cuentas por cobrar aun cuando no estuvieren facturados a la fecha de cierre de operación de la entidad.

✓ A cargo de otros deudores

En este grupo deben mostrarse las cuentas y documentos por cobrar a cargo de otros deudores, agrupándolas por concepto y de acuerdo con su importancia

#### 3.6.4 Presentación en el balance general

Dentro del Balance General las cuentas de efectivo, caja y banco se presentan dentro del Activo Circulante.

### 3.8 Normas de Ingresos y Egresos

Efectivo en Caja y Bancos:

#### a) Disposiciones Generales

1. Ninguna persona deberá tener acceso a los documentos y valores que son responsabilidad del encargado de Caja, excepto el Contador y/o Auditor cuando tengan que efectuar arqueos.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

2. El Encargado de Caja no deberá tener acceso a los registros de Contabilidad; asimismo no podrá aprobar desembolsos ni manejar registros contables.

(En las organizaciones que se le oriente al cajero o cajera apoyar en la codificación de los ingresos y detallarlos en hoja de diario, se supervisará permanentemente el trabajo realizado por el cajero o cajera, por parte del Responsable de Contabilidad o Responsable. Financiero.)

3. Los responsables de recaudar fondos (cajeros, colectores) deberán prestar caución o adquirir una póliza de fidelidad.

4. Los ingresos recaudados, los recibos oficiales de caja y los recibos de caja chica en uso (en blanco), y demás valores propiedad de la empresa deberán ser resguardados en Caja Fuerte, Archivos-Caja u otro mobiliario que preste las mejores condiciones de seguridad y el acceso a estos activos será altamente restringido.

b) Ingresos a Caja:

1. Por todo ingreso a Caja se deberá elaborar un recibo oficial de caja, pre numerado, sin manchones ni enmendaduras y **NO DEBEN EXISTIR ESPACIOS EN BLANCO ANTES DE LA CANTIDAD EN VALORES Y EN LETRAS.**

- Los recibos de Caja deben ser impresos de acuerdo a lo establecido por el sistema tributario nacional.
- Los recibos emitidos deberán contener nombres y apellidos o razón social de Contribuyentes, igual valor en cantidades y letras, descripción del pago del tributo bien claro y bien referenciado.
- Las boletas se emitirán con el sello y firma del Responsable Financiero y del Cajero o Cajera.

2. La función de recepción de dinero será exclusividad del Cajero, encargado de caja.

3. Los talonarios de Recibos Oficiales de Caja (Contabilidad ) en blanco deben ser controlados por el Contador (cuando exista) o por el Responsable Financiero, y entregados al Cajero mediante recibos firmados o mediante firma del Libro de Control de talonarios entregada.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

- La boletería entregada se descargará del Libro control de Existencias de Boletería, en donde se llevan registrados los pedidos de boletería solicitados (Imprentas), con valor y sin valor. El mantenimiento actualizado de los registros en el Libro de Control de Existencias de Boletería permitirá la realización oportuna de compras de Recibos (boletas) y se evitará la paralización de actividades.
  - La boletería utilizada y recepcionada por el Responsable de Contabilidad o Finanzas, de parte del cajero (a) y colectores, se deberá registrar en la HOJA CONTROL DE EXISTENCIAS DE BOLETERIA, para su control y contabilización. En este control se anota la fecha en que fue utilizada y la numeración de los recibos de tesorería.
  - Los recibos de tesorería se archivarán en legajos por medio de fasteners, por mes, debidamente rotulados (MES, DUPLICADO O TRIPLICADO, MONTO RECAUDADO, NUMERACION), separadas las copias duplicadas y triplicadas), y estarán ordenadas por fecha, conforme el período trabajado, y el orden de la numeración será de menor a mayor.
  - Por cada día de recaudación que se archive, se adjuntará la correspondiente minuta de depósito (copia).
4. Los cheques recibidos deberán ser expedidos a favor de los prestadores de servicios, preferiblemente certificados y deberán ser sellados de inmediato para su depósito al banco. No se recibirán cheques endosados por terceros.
  5. Los ingresos deben ser registrados oportunamente (diario) y depositados INTEGRAMENTE en las primeras horas del día hábil siguiente a su recepción, cuando exista sucursal bancaria en el municipio o bien, enviarlos a depositar conforme programación autorizada por el Gerente Generala.
  6. Los depósitos deben contener la totalidad de los ingresos para garantizar cualquier tipo de revisión y facilitar el auditoriaje del área de efectivo:
    - Los depósitos se realizarán mediante la utilización de Minutas en Original.
    - Las minutas de depósitos deberán ser razonadas, indicándose la fecha de recaudación a la que corresponden y numeración de los recibos que abarca.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

- Anexo a los legajos de recibos duplicados utilizados por el cajero (a) y colector (es) para recaudar lo que se envía a depósito, existirá una copia de la (s) minuta (s) de depósito.
- La primer copia de la minuta de depósito se archivará en un folder que se denomina el Cronológico o Consecutivo, y será utilizado por contabilidad para actualizar libros de bancos y para elaborar el Informe diario de Caja y Banco.
- Bajo ninguna circunstancia se utilizará el dinero proveniente de los ingresos para realizar desembolsos de la empresa ni para cambiar cheques.
- Para efectos del control de esta área se entiende por efectivo: monedas, billetes, cheques y cualquier otra forma de orden de pago inmediata.

TODA LA INFORMACION DE INGRESOS DEBERA SER ARCHIVADA POR PERIODOS, EN MOBILIARIOS SEGUROS, BAJO LLAVE, CON ACCESO RESTRINGIDO Y PROTEGIDA CONTRA ROEDORES.

c) Fondo Fijo de Caja Chica:

1. Se creará un fondo fijo de caja chica para hacer frente a pagos en efectivo destinados a gastos menores regulares o corrientes con las políticas establecidas por la empresa y su funcionamiento estará regulado por una Normativa o Reglamento que emitirá el responsable de Finanzas autorizado por la Gerencia.
2. El Monto del fondo se establecerá en función de las necesidades de la empresa, y en ningún momento, tanto su valor como el de cada desembolso, excederá del límite que determine el reglamento emitido para tal efecto.
3. En el Reglamento o Normativa se deben considerar los siguientes aspectos:
  - Se establecerá cual es el monto máximo de gastos que se cubrirá por medio de caja chica (límite).
  - Los reembolsos de caja chica se efectuarán a nombre del encargado del fondo.
  - Los reembolsos se solicitarán cuando se haya agotado un 50% del fondo fijo.





Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

- Los reembolsos deberán ser soportados con detalle de los gastos realizados (Fecha, Código del gasto, No. Recibo de Caja Chica, No. Factura, Proveedor y Descripción del Gasto, Monto o Valor ), con la documentación que evidencie el pago correspondiente en originales, la cual debe ser cancelada al emitirse el cheque de reembolso, con un sello que contenga la leyenda: Nombre de la empresa, Pagado, Fecha y Número del Cheque.
- Todo desembolso o pago por medio de caja chica se realizará mediante Recibo de Caja Chica, membretados, pre numerados.
- Las facturas o recibos que se cancelen por caja chica, estarán emitidos a nombre de la empresa y los cálculos internos o sumas deberán estar correctos y deben coincidir con el total que se pagará. No se pagarán facturas que presenten enmendaduras o manchones.
- Todos los desembolsos realizados con el fondo de caja chica serán registrados en el Libro Control de Caja Chica (Fecha, No. Recibo, No. Factura, Proveedor o Beneficiario, Descripción del Gasto, Monto), incluyendo los recibos anulados.
- Las facturas deberán contener razonamientos indicando el destino del gasto.
- Todo desembolso realizado por caja chica, su pago deberá estar debidamente autorizado por la Gerencia o el encargado que la empresa designe para tal efecto.
- Los pagos que se realizarán por caja chica deberán contener partida presupuestaria (gastos menores) aprobada por la Gerencia
- No se cancelarán por caja chica facturas de crédito, desembolsos de salarios o prestaciones sociales.
- El fondo de Caja Chica deberá ser administrado por persona que no trabaje en el área de contabilidad y caja.
- Las copias de los recibos de caja chica se archivarán en folderes correctamente rotulados, sostenidos por fasteners.
- La asignación de fondos para gastos por medio de caja chica deberá ser otorgado por medio de un Vale Provisional pre numerado que autorizará la



Gerencia y se rendirá cuenta de este fondo en un tiempo no mayor de 24 horas. Cuando se justifiquen los fondos asignados el vale provisional será cancelado (con sello) y archivado en un folders, rotulado y en forma ascendente. (Se incluirán los anulados)

- Se deberán imprimir varios blocks de vales provisionales pre numerados y su uso deberá estar regulado en el Reglamento o Normativa de Uso del Fondo Fijo de Caja Chica.
- La entrega de Block de Recibos de Caja Chica será realizada y controlada por el área de Contabilidad (sí existe) o por el Responsable Financiero.

d) Arqueos de Fondos

1. Todos los fondos de la empresa estarán sujetos a comprobaciones físicas por medio de arqueos diarios, periódicos y sorpresivos.
2. Los arqueos deberán efectuarse sobre todos los fondos (PRESUPUESTARIOS Y EXTRA-PRESUPUESTARIOS) y valores que posee y maneja la empresa incluyendo los que se encuentran en poder de caja y responsable de caja chica; y se dejará constancia escrita y firmada por las personas que participan en los arqueos. (Los arqueos se realizarán en los formatos correspondientes) .
3. Los arqueos serán practicados por contabilidad (cuando exista) o responsable de finanzas, y en caso necesario por la auditoría interna (si existe) o por empleados que no dependan de quienes tienen la responsabilidad de custodia o registro.
4. En el arqueo se especificará, Nombres y Apellidos del responsable del fondo, el monto recaudado, desglose del efectivo, recibos utilizados y detalle de recibos en existencia, con valores y sin valores, firmas de las personas que intervienen en el arqueo.
5. Las hojas de arqueos de caja y colectores se archivarán en uno o varios folders, que contendrá los arqueos realizados durante el período y se anexará una copia de la minuta de depósito.

e) Manejo de Cuentas Bancarias y Depósitos:



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotol durante el período 2010-2011

1. La apertura y cierre de toda cuenta bancaria (corriente o de ahorro ) debe ser autorizada por la Junta Directiva, a fin de que dicha autoridad tenga control y conocimiento de este tipo de transacción.
2. Las cuentas bancarias serán abiertas a nombre de la empresa y la cantidad de cuentas bancarias se limitará a lo mínimo posible, a fin de ejercer un mejor control interno sobre ellas.
3. Con el objetivo de minimizar la cantidad de cuentas bancarias y de evitar pérdidas en el poder adquisitivo del efectivo propiedad de la empresa se recomienda abrir cuentas bancarias relacionadas (Corriente-Ahorro) en bancos que brinden este tipo de servicio y que se encuentren en la localidad o lo más cerca posible.
4. El Gerente acreditará por escrito ante las instituciones bancarias en que manejan sus cuentas, a los funcionarios firma "A" (GERENTE ) y "B"( RESPONSABLE. FINANCIERO O RESPONSABLE DE ADMINISTRACION FINANCIERA), autorizados para firmar cheques.

(Para abrir una cuenta bancaria se deberá enviar una Carta solicitud al Banco y en ella se indicará cuáles serán las firmas libradoras, el GERENTE presentará ante el Banco sus credenciales (al inicio) y número de registro de la EMPRESA, así mismo documentación legal requerida y deberán estar presente las personas que firmarán para registrar su firma en el Banco)

EL RESPONSABLE FINANCIERO O ADMINSTRADOR FINANCIERO FIRMARA CHEQUES (PREFERENTEMENTE) SOLAMENTE CUANDO EL GERENTE SE ENCUENTRE FUERA DEL PAIS O AUSENTE DE LA EMPRESA POR UN PERIODO DE TIEMPO PROLONGADO. PROCEDIMIENTOS QUE ORIENTARA LA JUNTA DIRECTIVA OPORTUNAMENTE.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

5. La emisión de cheques deberá contar con el respaldo de dos firmas mancomunadas previamente autorizadas.
6. Las personas autorizadas para firmar cheques no deberán ejercer las siguientes funciones: actuar como cajeros, ni tener acceso a los ingresos de caja, manejar registros principales y auxiliares de contabilidad; elaborar cheques o comprobantes de pago; preparar conciliaciones bancarias, recibir o distribuir inventarios, materiales y suministros.
7. Cuando ocurra un cambio o retiro de una o varias firmas autorizadas para emitir cheques, deberá notificarse al banco inmediatamente.
8. Las chequeras deberán guardarse diariamente en archivo o caja de seguridad para evitar su uso indebido.
9. Todas las personas responsables del manejo de efectivo, así como las que firman cheques, deberán estar debidamente afianzadas mediante la adquisición de una póliza de fidelidad.

f) Desembolsos con Cheques

1. Todos los desembolsos deberán hacerse por medio de cheques debidamente pre numerados y emitidos en forma secuencial y a nombre del beneficiario (Nombre y dos apellidos), salvo los que estén autorizados para efectuarse en efectivo por medio del fondo fijo de caja chica.
2. Para efectuar desembolsos con cheques debe prepararse una Orden de Emisión de Pago u Orden de pago debidamente autorizada por el GERENTE y se adjuntarán los documentos soportes de gastos.
3. Para la emisión de cheque se deberán realizar todos los procedimientos que estén orientados por la dirección superior en el manual de procedimientos de la empresa.
4. No se deberá emitir ningún cheque sin haberse determinado previamente la disponibilidad de efectivo o fondos bancarios y no se deberá emitir ningún cheque sin haberse determinado previamente la existencia de partida presupuestaria aprobada por el consejo de la empresa.



5. Bajo ninguna circunstancia se girarán cheques en blanco, al portador o con fechas post-datadas.
6. Las personas que autorizan el pago y las que firman los cheques, deberán ser distintas, preferentemente.
7. Las personas que firman los cheques deberán cerciorarse que se haya cumplido el control previo antes de firmar. No deberán firmarse los cheques cuando únicamente esté respaldados por copia de la documentación soporte.
8. Los cheques (preferiblemente) deberán estar protegidos con una máquina protectora de cheques u otro medio de protección, tales como: máquina protectora de cheques, fecha de impresión protectora de máquina de escribir mecánica, marcador fluorescente, etc.
9. Antes de proceder a pagar las facturas o recibos correspondientes deberán ser debidamente revisados en los siguientes aspectos:
  - Precio de los Servicios o Bienes recibidos con las cotizaciones aprobadas.
  - Entrada a almacén en su oportunidad.
  - Revisión de exenciones, cálculos, descuentos e impuestos, totales.
  - Aprobación para su pago.
10. La legalidad y veracidad de las erogaciones deben quedar establecidas en cada documento que soporte un desembolso con cheque, a fin de facilitar su identificación y revisión posterior. Los desembolsos deberán estar soportados con la documentación adecuada y dependiendo el tipo de desembolso, los documentos soportes serán:
  - (a) Comprobantes de Pago, con las firmas que demanda el formato (Elaborado, Revisado, Autorizado, Recibí Conforme) Solicitud de Emisión de cheque.
  - (b) Recibo de Cheque
  - (c) Factura o recibo emitido por el beneficiario del desembolso. Facturas con razonamiento en la parte trasera indicando el destino del gasto.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

- (d) Orden de Compra y Servicios.
  - (e) Solicitudes de Compra por parte del Director de Área.
  - (f) Cotizaciones y fotocopia de la constancia de registro ante el MHCP  
(Organismos, ONG etc)
  - (g) Entrada (s) a bodega.
  - (h) Constancia de Retención.
  - (i) Solicitudes de Donaciones, Préstamos.
  - (j) Contratos.
  - (k) Avalúos o Informes de Avance de Obra.
  - (l) Nóminas de Sueldos y salarios.
  - (m) Finiquitos y Recepciones de Obra.
  - (n) Hoja de Control de Vacaciones
  - (o) Liquidaciones del Personal
11. Se debe prohibir explícitamente firmar cheques sin haber cumplido los requisitos de control interno previo al desembolso y cuya documentación no esté completa.
12. LA DOCUMENTACION SOPORTE QUE SIRVE DE SOPORTE PARA CADA DESEMBOLSO SE DEBERA CANCELAR AL MOMENTO DE EFECTUARSE EL PAGO, CON UN SELLO QUE CONTENGA LA LEYENDA " COICSA " DE...., CANCELADO, FECHA, NUMERO DE CHEQUE Y BANCO ", a fin de evitar duplicidad en su pago.
13. Los fondos que se asignen para cubrir gastos por medio de cheques, dependiendo del tipo de compra o ubicación de los productos, serán justificados a más tardar 48 horas después de haberse recibido los fondos.
14. Los comprobantes de pago con sus soportes se archivarán mensualmente en Folderes o Bainers o libros empastados, por cuenta bancaria y correctamente rotulados, especificándose esencialmente al mes que pertenecen, entidad bancaria y número de la cuenta bancaria, detallándose la numeración de los cheques que contiene cada tomo o legajo.



15. Todo desembolso deberá ser retirado por el beneficiario y en caso de que una tercera persona proceda a retirar el cheque deberá presentar el correspondiente poder autenticado por un abogado, si el monto es considerable.

TODA LA INFORMACION DE EGRESOS DEBERA SER ARCHIVADA POR PERIODOS, EN MOBILIARIOS SEGUROS, BAJO LLAVE, CON ACCESO RESTRINGIDO Y PROTEGIDA CONTRA ROEDORES.

g) Conciliaciones Bancarias

1. El propósito de las conciliaciones bancarias es comparar el movimiento registrado por el Banco con el movimiento plasmado en los registros contables de la municipalidad, a fin de asegurar la veracidad del saldo y revelar cualquier error u omisión, ya sea por parte del banco o del departamento de contabilidad de la empresa.
2. Por toda cuenta bancaria que posea la empresa se llevará un libro de banco y en él se registrarán todas las operaciones bancarias que se realicen con la cuenta bancaria que controla. En el libro de banco se registrarán depósitos, cheques emitidos, notas de créditos, notas de débitos, reclasificaciones o correcciones, traslados de fondos.
3. Las conciliaciones bancarias se elaborarán mensualmente por personas que no tengan responsabilidad en el manejo de efectivo, ni en el registro o emisión de cheques.
4. Los estados de cuenta mensuales de las cuentas corrientes o relacionadas, deberán entregarse directamente al empleado encargado de efectuar las conciliaciones sin abrir el sobre que los contiene, una vez que hayan sido recibidos.
5. Las conciliaciones bancarias se elaborarán dentro de los primeros diez días hábiles del mes siguiente, a fin de permitir la toma de decisiones y



aplicación de acciones correctivas. Se debe coordinar con servicios bancarios que los estados de cuenta se los hagan llegar en los primeros 5 días del mes siguiente o bien, funcionarios de la alcaldía retirarán los estados de cuenta de la institución financiera, con el objetivo de lograr la adecuada cuadratura con sus informes financieros, en tiempo y forma.

6. Las conciliaciones bancarias deben comprender los siguientes aspectos:

- Control de la secuencia numérica de los cheques.
- Investigación de las partidas de conciliación las cuales deben contener los débitos y los créditos operados por el banco y no registrados en la empresa (intereses, ajuste por mantenimiento de valor, débitos por cheques sin fondo, suministros de chequeras, suministros de estados de cuentas provisionales etc.)
- Comparación de las fechas y los valores de los depósitos, según las minutas de depósitos realizados o registros de la municipalidad contra los depósitos acreditados por el banco.
- Comparación de los valores de los cheques pagados por el banco contra los comprobantes de pago registrados en el libro del banco de la empresa.
- Examen de las firmas y endoso de los cheques pagados y devueltos por el banco.
- Los cheques no presentados al cobro durante un período largo de tiempo (6 meses) deben investigarse a fondo, para determinar las causas correspondientes y revertir la operación contable, ya que los cheques tienen vigencia por 6 meses.
- Cuando un cheque haya caducado su vigencia, se registrará su valor en el libro de banco como un ingreso (debe) y se describirá correctamente dicha operación en el libro. A solicitud del beneficiario se repondrá el valor del cheque invalidado con la emisión de otro cheque por el mismo valor.





Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotol durante el período 2010-2011

- Todo ajuste contable por partidas de conciliación debe ser aprobado por el jefe de contabilidad o finanzas.
- Se deben investigar traspasos entre bancos con el objetivo de verificar si su registro ha sido el adecuado, especialmente en las cuentas relacionadas.
- Una vez preparadas las conciliaciones deberán ser verificadas y firmadas (dejando constancia de su labor) por el jefe de contabilidad o finanzas y autorizadas por la dirección superior.
- Con el objetivo de facilitar las conciliaciones bancarias es recomendable que las compras de chequeras o suministros de estados de cuentas provisionales sean pagados en efectivo con fondos de caja chica, siempre y cuando el monto no supere el límite de pago de gastos por caja chica.
- Las conciliaciones bancarias se archivarán en un folders debidamente rotulado, los cheques pagados por el banco se anexarán (preferiblemente) al comprobante de pago con el que se emitió y los estados de cuentas se archivarán en un folders junto a una copia de la conciliación bancaria.

#### I. Preguntas Directrices

El constante cambio en el mundo financiero, en los sistemas operativos y administrativos obliga a las empresas a adoptar Normas de Control Interno, las que permiten definir las normas y procedimientos para lograr los objetivos planteados a través de los diferentes procesos de ejecución de las actividades diseñadas para tal fin.

En este estudio dichas normas y procedimientos están establecidos en base a COSO y COSO ERM, Normas y Procedimientos en el manejo y registro de las operaciones del efectivo.

Con el objetivo de que la empresa COICSA, obtenga resultados positivos se diseñó el manual, para que sirva de guía para la detección oportuna de cualquier irregularidad que afecte el área sensible como es el manejo de efectivo.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

- 1.- ¿Es óptimo el Control Interno actual de la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A?
- 2.- ¿Está de acuerdo que se implementen controles para el manejo del efectivo?
- 3.- ¿Considera que estas medidas de control incidirán en la calidad de la gestión por parte de la gerencia?
- 4.- ¿Adoptaría Normas y Procedimientos para ayudar a mejorar el control interno y así tomar mejores decisiones?

#### V. Operacionalización de las variables.

Variable	Sub Variable	Sub Sub Variable	Indicadores	Instrumentos	
Control interno	Ambiente de Control	Integridad y Valores éticos	Normas éticas de control	Entrevista	
			Actitud ante situaciones que atentan contra la integridad		
			Resguardo de la información y la documentación.		Normas y procedimientos
		Coordinación entre funcionarios y el personal que permita la eficiencia y eficacia de las operaciones			
		Asignación de autoridad y responsabilidad	Normas y procedimientos		
		Actitud de apoyo por parte de los usuarios			
		Actitud del personal ante el Control Interno	Motivación de la Gerencia para el cumplimiento del C.I		
			Estructura Organizativa	Conocimiento del manual de cargos y funciones	Normas y procedimientos
				Compatibilidad del manual de cargos y funciones	
				Coordinación de orientaciones tanto a	



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

		Asignación de autoridad y responsabilidad	nivel vertical y horizontal  Evaluación al personal  Contratación, capacitación y evaluación al personal  Concordancia de funciones con manual de funciones	Normas y procedimientos
Control Interno	Evaluación de Riesgos   Actividades de Control	Riesgos Operativos  Riesgos Financieros  Planificación  Autorización de actividades y operaciones  Documentación y registros  Archivo y custodia de documentos	Filosofía de dirección  Factores Internos y Externos  Mecanismo de planificación de labores  Jerarquía de autorización  Autorización de políticas por parte de la administración  Elaboración de información de respaldo  Uso de los sellos  Pre numeración de los documentos  Orden lógico de la información  Implementación de los métodos de protección	Entrevista  Cuestionarios  Normas y Procedimientos  Normas y Procedimientos  Cuestionarios
	Información y comunicación	Control interno previo a realización de pagos	Evidencia de obligación	



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

			Considera idóneos los canales de comunicación existentes	Cuestionarios
Control Interno	Supervisión	Supervisión Continua	Evaluación del desempeño	Entrevista
			Comunicación de deficiencias	Análisis documental
	Efectivo	Disponibilidad Liquidez	Normas y procedimientos	Análisis documental
	Bancos	Apertura de Cuentas Conciliaciones Protección	Estatutos y procedimientos	Análisis documental
	Caja	Ingresos o recaudo Arqueo de caja Protección	Procedimientos	



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

## VI.- Diseño Metodológico

### 6.1 Tipo de Investigación

De acuerdo al propósito de la investigación, naturaleza de los problemas y objetivos formulados, el siguiente estudio es una investigación aplicada, en razón que para su desarrollo en la parte teórico conceptual se apoyó en conocimientos sobre evaluación del control interno los que fueron aplicados en el departamento contable administrativo de la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A.

Se analizó las conductas y opiniones del personal para la valoración del manejo del control interno dentro de la empresa.

### 6.2 Nivel de Investigación

Se realizó una investigación descriptiva en un primer momento, luego explicativa y finalmente correlacionada, de acuerdo a la finalidad de la misma. Y se explica como obtener la eficiencia y la eficacia a través del Sistema de Control Interno.

### 6.3 Método de la Investigación

En la presente investigación se empleó el método descriptivo, el mismo que se complementó con el análisis, y síntesis.

La investigación es descriptiva porque se investigó en el campo de acción de la empresa el desarrollo de los procesos por cada uno de los involucrados y emitir una opinión al respecto.

Es explicativa debido a que se tiene como objetivo el entendimiento del comportamiento de fondo del proceso de control interno dentro de la empresa COICSA.

Según Tamayo (1994) la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

Esta investigación se realizó después de los hechos ocurridos y el investigador no controla ni regula las condiciones de los diferentes responsables por el cumplimiento del control interno, fueron situaciones reales y se trabajó sobre éstas como si se tuviera el control absoluto sobre estas pruebas.

#### 6.4 Población

La población que se consideró para esta investigación, es la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A

De lo obtenido a través de esta investigación, se determinó las deficiencias y debilidades en el manejo del efectivo y fue el parámetro para poder valorar las recomendaciones y actividades a implementar para que sean superadas.

Una población es un grupo de elementos o casos, ya sean individuos, objetos o acontecimientos que se ajustan a criterios específicos y para los que pretendemos generalizar los resultados de la investigación (McMillan y Schumacher, 2005)

#### 6.5 Muestra

La investigación tomó como muestra al personal del área que maneja efectivo en caja y banco en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A de Ocotlán, dedicada a la venta de servicios de construcción en el norte del País.

Las personas a considerar fueron:

- Gerente General
- Gerente Financiero
- Contadora General
- Auxiliar Contable

El muestreo intencionado, se le da igualmente el nombre de sesgado, consiste en seleccionar los elementos que a juicio del investigador son representativos, lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población que se investiga para poder determinar cuáles son las categorías o elementos que se puedan considerar como tipo representativo del fenómeno que se estudia. (Tamayo, 1994)

Según Tamayo (1994), muestra es una porción representativa de la población, que permite generalizar los resultados de una investigación. Es la conformación de unidades dentro de un subconjunto que tiene por finalidad integrar las observaciones



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

(sujetos, objetos, situaciones, instituciones u organización o fenómenos), como parte de una población

#### 6.6 Técnicas de Recopilación de datos.

Entrevistas	Encuestas	Análisis Documental
Esta técnica se aplica a los directivos y funcionarios de Coicsa a fin de obtener información sobre todos los aspectos relacionados con la investigación	Se aplica a los trabajadores de las dependencias de Coicsa con el objeto de obtener información sobre todos los aspectos relacionados con la investigación	Esta técnica se aplica para analizar los principios, normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación.

#### Instrumentos de recopilación de datos.

Técnica	Instrumento
Entrevista	Guía de entrevista
Encuesta	Cuestionario
Análisis documental	Guía de análisis documental

#### Técnicas de análisis y procesamiento de datos

Técnicas de análisis	Técnicas de procesamiento de datos
a) Análisis documental b) Indagación c) Conciliación de datos d) Formulación de gráficos e) Otras que sean necesarias	a) Ordenamiento y clasificación b) Procesamiento manual c) Proceso computarizado



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

## VII. Análisis de Resultados

Una vez realizada la entrevista al personal de la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A. se procede a su interpretación en base a las respuestas obtenidas.

En relación a la pregunta que si ¿existe un control adecuado sobre las entradas de efectivo mediante recibos?

La contadora responde que si, en la práctica se comprobó que los ingresos son registrados y se emite recibo, aunque estos no son realizados por el personal de caja, en su mayoría están firmados por el Gerente General, debido a la naturaleza del servicio que presta la empresa, que son servicios de construcción y generalmente es el gerente quien retira los cheques en los diferentes organismos con quienes trabajan.

En relación a la pregunta con la frecuencia con que se preparan los cortes de caja, manifiesta que éstos se realizan cada vez que hay entrada de dinero y generalmente esta actividad solo la realiza el Gerente y la Contadora ya que los ingresos de dinero son de acuerdo a pago de avalúos los que se finiquitan en base a avance de obras.

En el análisis se comprobó que aunque existe un procedimiento en el que se establece que los cheques serán librados a nombre de la empresa, que es la prestadora de servicios, en su mayoría son librados a nombre del Gerente General y éste hace uso de los mismos, para dar respuesta de las necesidades de los proyectos en el área que se están ejecutando, el resto es enterado a Contabilidad.

Al consultar a la Gerencia manifiesta que esta ha sido una práctica constante y que su necesidad inmediata es atender el área operativa, por que es la generadora de recursos y que es responsabilidad del área contable adecuarse a las necesidades de la empresa.

Consultados en base a las salidas de efectivo, tanto la gerencia, la contadora y el Gerente Financiero manifiestan que ésta se hace a través de solicitudes las que son manejadas por el área operativa y las envían directo a la Gerencia las que las autoriza y son llevadas a contabilidad.

No todos los pagos se hacen a través de cheques emitidos directamente al proveedor, muchos cheques salen a nombre de la secretaria o ingenieros residentes





Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

de los proyectos, debido a que los prestadores de servicios son personas naturales que no tienen documentación legal para ofertar servicios (bancos de material selecto, alimentación, servicio de agua) la empresa respalda estos gastos con recibos de ella misma, membretados y firmados por los prestadores de servicio.

Con respecto a la anulación de cheques estos son debidamente cancelados y archivados.

Existe una sola firma libradora que es el Gerente General, autorizado a través de Poder General de Administración por la Junta Directiva.

Se dejan cheques firmados en blanco al área contable, la razón que aduce la gerencia es que debe de visitar los proyectos para revisar la ejecución de los mismos y la mayoría de compras se realizan en la ciudad y son efectuadas por el área operativa y luego se envían, éstas a su vez son recibidas por el Ingeniero residente y posteriormente el área operativa envía los comprobantes con sus soportes al área contable.

Se realizan conciliaciones mensuales de la cuentas corrientes las que son realizadas por el auxiliar contable, realizando sus respectivos ajustes y son comparadas, con los estados de cuenta enviados por el banco. Así mismo se comprobó que existen libros auxiliares de registro de emisión de cheques indicando beneficiario y objetivo del gasto. De igual manera existe un libro donde se firma por parte de la persona que retira el pago

Los documentos cancelados en su mayoría no tienen sello de pagado, lo cual puede permitir que sean utilizados, aunque en la práctica se comprobó que no se han dado.

Los pagos a los proveedores son autorizados por la gerencia, pero existe una deficiencia que éstas son llevadas a contabilidad con su respectiva solicitud, e indicando al proyecto al que son asignadas, pero hasta el momento de realizar el pago.

El área contable no está en disposición de brindar información sobre los centros de costo, ya que a la hora de finiquitar esos proyectos, está en dependencia de la documentación que tenga el área operativa.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

Con respecto a si se deja evidencia sobre verificación de precios y las compras, el área operativa es quien tiene esta información (proformas) el área contable carece de conocimientos sobre materiales y sus costos, solo se limita a recepcionar.

En cuanto a los fondos fijos o caja chica, está definido un monto específico, pero se reembolsa cada vez que hay ingresos, de acuerdo a la encargada del área estos tienen diferentes fines, y cuando los montos son pequeños se ha autorizado cambio de cheques aunque es algo esporádico.

Generalmente la responsable de caja chica es quien lleva los documentos a contabilidad, y son revisados, se adjuntan los soportes y detalla aparte en una página el detalle de los gastos.

Así mismo la contadora manifiesta que el área de caja es un área restringida, pero al momento de constatar se ve que cualquier miembro del personal, entra a esa área ya que esta no está delimitada, y aunque en el manual de funciones está definida en la práctica no se hace.

No existe caja de seguridad para resguardo del efectivo y de la documentación legal de la empresa, los fondos una vez que se reciben son enviados a bancos, y la contadora es la encargada del manejo de cheques los que mantiene en lugar seguro (gaveta escritorio) con llave de igual manera son archivados en banners los comprobantes de pago con sus soportes, especificando periodo trabajado.

Con respecto al área de bancos, las cuentas están a nombre de la empresa y así mismo la apertura de las mismas son autorizadas por la Junta Directiva.

Los cheques son emitidos de acuerdo al consecutivo. De igual manera los sellos de aprobación o invalidación son guardados por la contadora.

#### Efectivo

Es todo recurso monetario que permite liquidez a las empresas, y el cual puede estar en monedas, que pueden ser nacionales y extranjeras de acuerdo a la naturaleza de la misma.

Así mismo el efectivo puede estar depositado en bancos, en ambos casos se reflejan en el activo circulante, expresan la disponibilidad con que se cuenta para hacer frente a las obligaciones y compromisos que se tengan.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotal durante el período 2010-2011

El personal no cumple en su totalidad con el control interno ya que no existe un manual de funciones establecido.

Preguntados sobre los ingresos, tanto el gerente como la contadora, aducen que son controlados a través de los diferentes desembolsos que se hacen por pago de avances de obras, pero no hay facturas solamente existen recibos de caja, los talonarios de factura existen, pero no son usados, excepto que el cliente lo demande.

Sobre el control del efectivo en el área de proyectos, tampoco existe control, manifiesta la contadora que solo recepciona listado de personal para elaboración de planillas, y estas son aprobadas entre el Ingeniero residente en la obra y la gerencia.

Una vez aprobada elabora cheque, se cambia y se paga en campo en efectivo, posteriormente esa planilla firmada, ingresan a contabilidad como soporte del gasto.

Consultados sobre si el banco consulta pagos mayores a C\$ 500,000.00 manifiestan que no.

En el caso del auxiliar contable, quien maneja todos los reportes de ingresos y egresos, sobre los controles que lleva, manifiesta que su trabajo es digitar y archivar, lo que la contadora le entrega y que cualquier pregunta al respecto es ella quien debe de responder.

Desconoce normas y procedimientos , pero asegura que si se resguarda la información referente a toda la operacionalidad de la empresa.

La gerencia financiera, no cumple con su función, debido a que se limita a recepcionar solicitudes y no constata en el campo si lo que se demanda es real, no visita los proyectos, y su canal de comunicación primordial es vía telefónica y en algunos casos el correo electrónico, demuestra pasividad y exceso de confianza hacia la gerencia de proyectos.

### VIII. Conclusiones

1.- Una vez analizados los procedimientos de control interno en la empresa Constructora de obras de ingeniería Civil S.A se determina que estos se limitan a:

Documentación de respaldo

Control y archivo de la documentación soporte

Análisis de estados de cuentas

Procesos para emisión de cheques



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

### Arqueos de caja

En relación a estas labores en el área de efectivo encontramos que carecen de recursos que les permitan la agilización de la operabilidad de los mismos.

No existe un manual específico para ser ejecutado por esta área

Ausencia de comunicación escrita, por parte de la gerencia

Deficiencias en autorización de gastos para los proyectos

Los empleados carecen de una formación continua que les permita actualizarse

De parte de la Gerencia no existe un adecuado control sobre la documentación, no pide informes mensuales a contabilidad.

Esta ausencia de controles genera la posibilidad de que se den fraudes, pero no son evidentes a la revisión debido a que tanto la gerencia como la contabilidad no saben dar respuesta a la ausencia de información soporte en algunos comprobantes.

Al ser una empresa manejada por familiares, hay total ausencia de normas y procedimientos.

El proponer un manual para el manejo del efectivo en la ejecución de las actividades de Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A permitirá asumir responsabilidades y así mismo definir las, para que quienes las tienen sepan responder ante los demandantes de la información.

Como hay total ausencia de jerarquía esto permite el desorden y generalmente se adecuan a responder a necesidades inmediatas, y se desconoce la planificación, lo que les dificulta el proceso de control interno.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

## IX. Recomendaciones.

Una vez alcanzado el trabajo de investigación en empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A se recomienda lo siguiente:

1. Diseñar el Organigrama de la empresa debido a que el actual es obsoleto y no se adecua a las necesidades demandantes y así se establecen los lineamientos a seguir.
2. Desarrollar un plan de capacitación al personal, en cuanto a la temática y enfoques modernos de contabilidad y control interno.
3. Implementar el Manual de Control Interno que se propone.
4. Dar seguimiento a la aplicación del manual propuesto
5. Determinar responsabilidades al personal haciendo una correcta segregación de funciones.
6. La Gerencia debe cumplir un papel beligerante, para evitar futuros problemas que de no ser identificados a tiempo serán única y exclusivamente su responsabilidad



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

## X. PROPUESTA DE MANUAL DE CONTROL INTERNO DEL EFECTIVO DE CONSTRUCTORA DE OBRAS DE INGENIERIA CIVIL S.A. BASADO EN COSO E.R.M.

La confirmación de la implementación del control del efectivo por parte de la Empresa, Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A basado en el Informe COSO ERM que contribuya a mejorar las operaciones financieras, permite que se proceda a la elaboración del mismo bajo las prácticas de COSO ERM.

La implementación del mismo servirá de ayuda, como una herramienta moderna de mucha utilidad para la gerencia y los empleados del área contable y así poder realizar de forma eficiente sus funciones mediante los procedimientos adecuados delimitados por el control interno diseñado para tal finalidad.

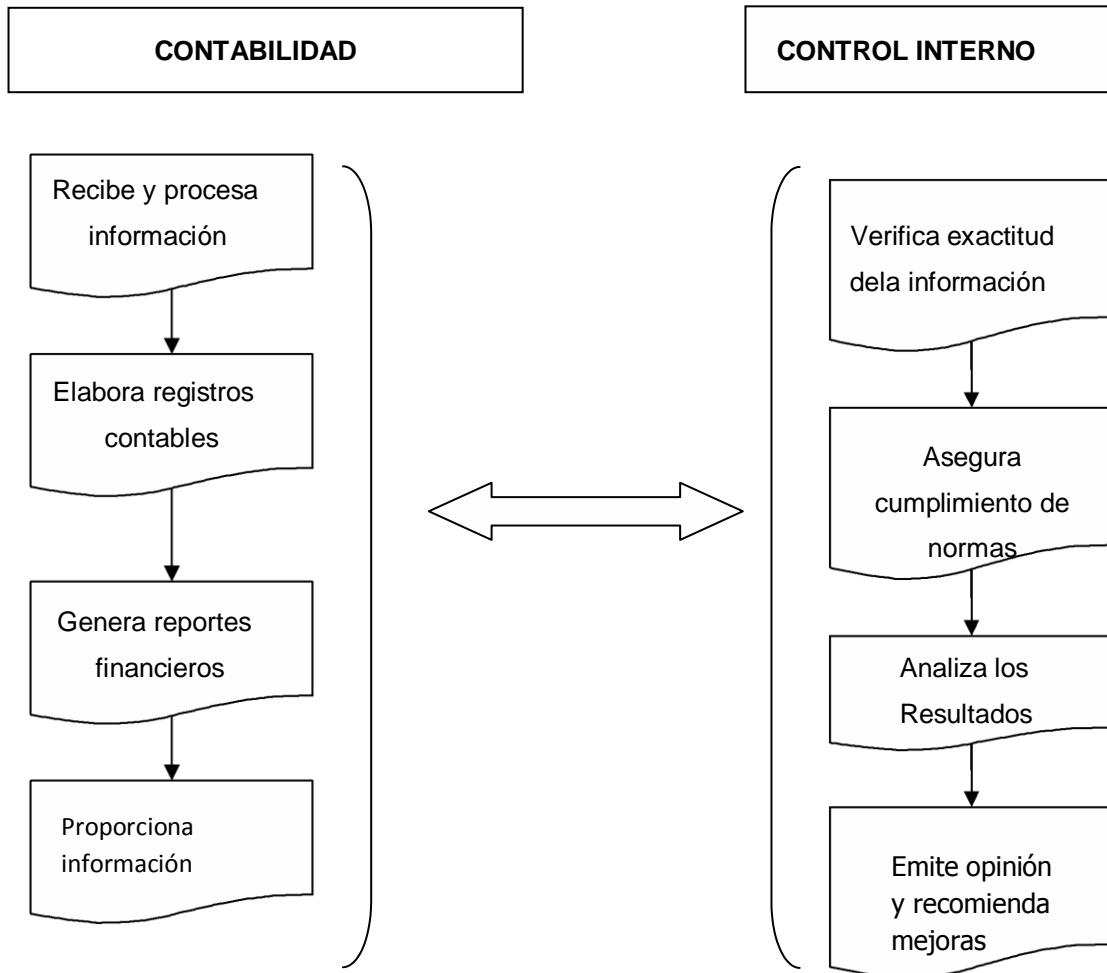
Una vez implementado se pretende darle cumplimiento a todas y cada una de las recomendaciones que se presentan en el mismo, este manual es el resultado de todos y cada uno de los instrumentos utilizados y aplicados con el personal involucrado para tal efecto.

Es bien sabido que las organizaciones obtendrán resultados en base a la operaciona lización de todos los recursos que se implementen basados en la eficiencia con que sus usuarios desempeñen estas herramientas.

El siguiente esquema pretende establecer las funcionalidades y finalidades que obtendrán tanto el área contable y la gerencia una vez organizado y ejecutado el Control interno.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011





Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

## OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

### 1. OBJETIVO GENERAL.

Proporcionarles un manual de control interno basado en Informe Coso-E.R.M, que contribuya a mejorar las operaciones contables financieras, de la empresa lo que contribuirá al control interno de las actividades, la información contable, documentación contable y análisis de estados financieros de la empresa.

### 2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Proporcionar una herramienta de control interno confiable y oportuna que sirva de apoyo a la gestión financiera para la toma de decisiones .
- El manual está diseñado para detectar los riesgos internos y externos a los que la empresa puede ser susceptible, para prevenir sus efectos, mediante la toma de acciones que permitan controlarlos.

### 3. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

El manual de control interno basado en Informe COSO-E.R.M, es importante porque está compuesto por los elementos necesarios que pueden contribuir al control interno de la empresa. Estos elementos están comprendidos en coso, e incorpora la novedad de E.R.M, identificando los riesgos que se dan en las empresas y en las diferentes actividades que realizan.

El manual cuenta con objetivos, políticas, procedimientos, Flujogramas y formatos utilizables en el control interno en las áreas en las que son más vulnerables las empresas constructoras , es así como se puede tener mejores resultados y alcanzar lo objetivos trazados.

El manual ayudará a mejorar el control interno y a desarrollar mejor las actividades contables financieras de la empresa identificando los riesgos que se puedan presentar por las siguientes razones.

Es necesaria la mejora constante en lo que se refiere a la calidad de la información presentada en los informes financieros ya que esta debe de ser lo más real y confiable para la toma de decisiones lo cual lo obtendremos con una metodología acorde en lo referente a registros.





Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

Proteger a la empresa de los riesgos financieros que puedan afectar principalmente sobre el manejo de los créditos recibidos por no contar con una adecuada calidad de los controles, que se utilizan para ellos igualmente de los riesgos de mercado tal como la contratación inoportuna de créditos a altos intereses provenientes de la mala planificación de la necesidad de los recursos.

#### 4. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Debido a los riesgos que corren las empresas constructoras ya sean internos o externos, y a las operaciones que realizan es necesario diseñar un manual de control interno, basado en Informe COSO-E.R.M, que posea los componentes necesarios y adaptables de control para este tipo de empresa, y por ser una innovación diseñada para la administración y el desarrollo de su gestión.

A nivel institucional se pretende responsabilizar a la gerencia de la necesidad de organizarse para rentabilizar el cuidado del efectivo, debido a que es la parte mas susceptible y sobre la cual no tienen control.

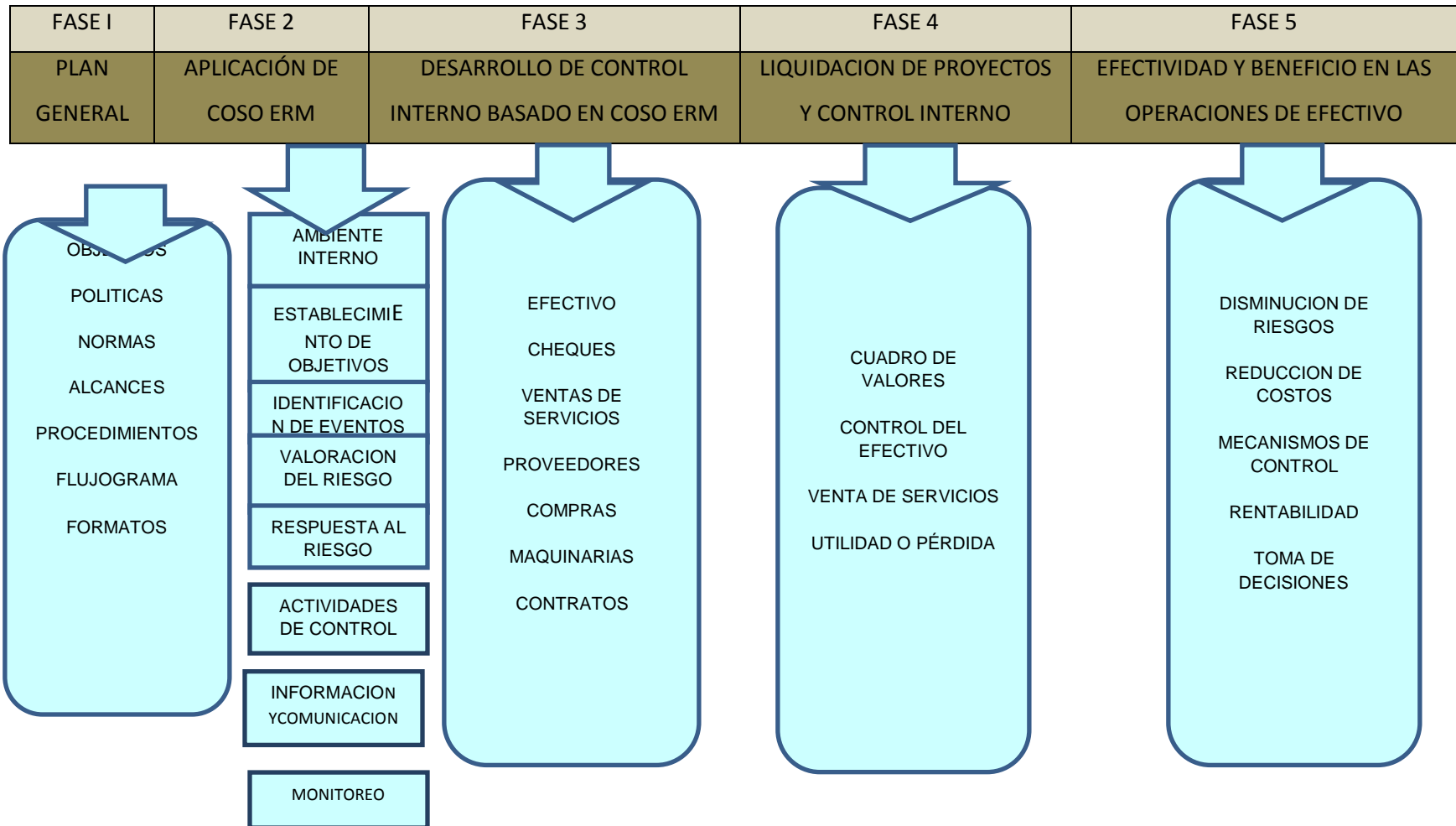
A nivel individual todos los usuarios deberán asumir sus responsabilidades para que la medición de la efectividad del Control Interno sea eficiente y así sea una buena fuente de información para dar respuesta a los compromisos internos y externos de la organización.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

## 5.-ESQUEMA DEL MANUAL

El presente manual de control interno basado en COSO ERM pretende mejorar el análisis y funcionalidad de las actividades de control del efectivo en la empresa Constructora.





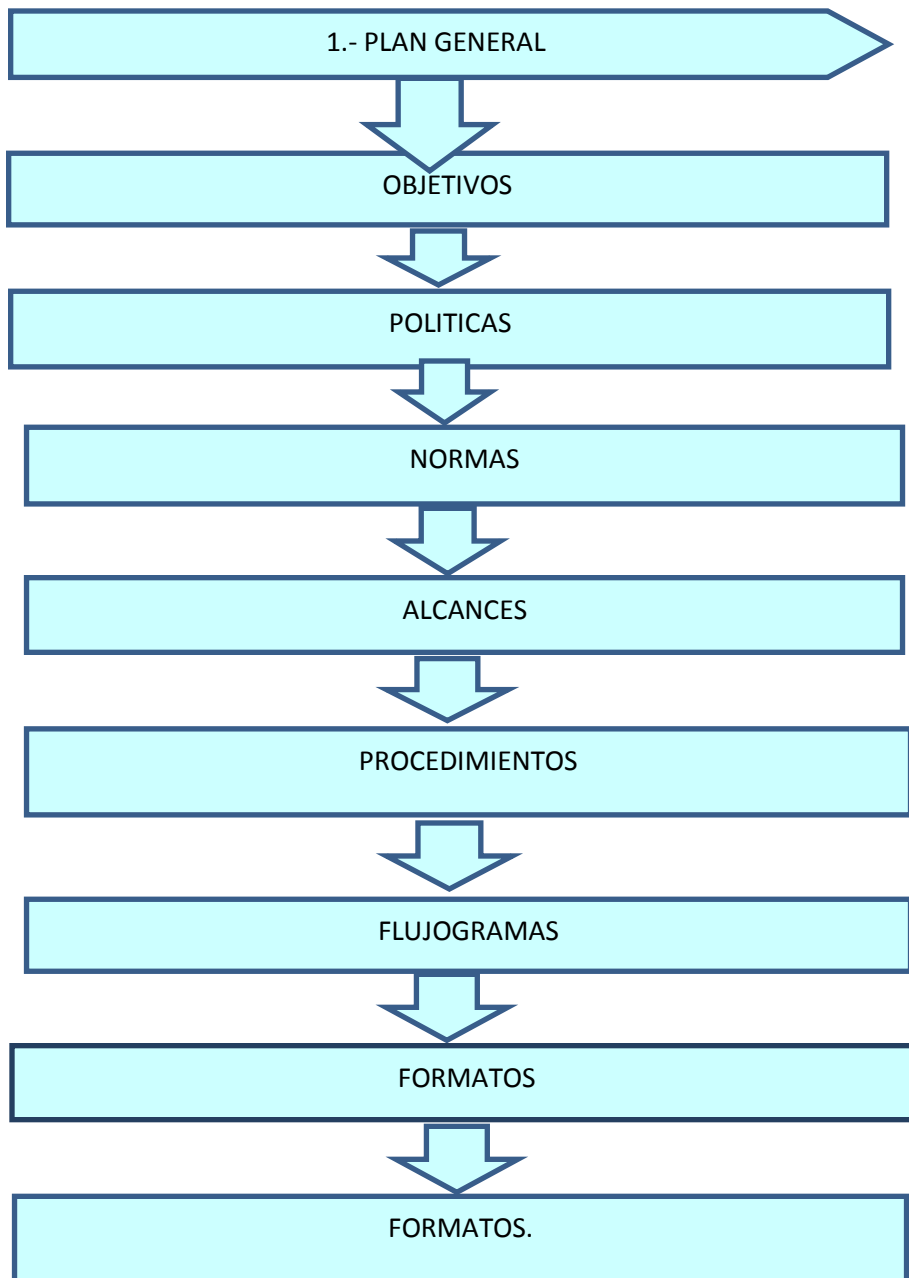
Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

### Desarrollo del Manual

En la fase inicial se presentan las generalidades, los objetivos, y las políticas que se establecerán y que van a definir las actividades a realizar.

Así mismo se definen las áreas en que se realizarán los procedimientos y las personas que deberán de ejecutarlos.

Estas herramientas que se proponen son sencillas y se aplican de forma fácil (Flujogramas) .





Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

### Objetivos del Manual

- ✓ Lograr eficiencia en las actividades contables y financieras que se desarrollen en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A.
- ✓ Mejorar el área de control interno en las operaciones que se realizan en la parte práctica y los registros relacionados con el área contable financiera así como los proyectos en proceso.
- ✓ Generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones, la cual se verá reflejada en los estados financieros.

### Políticas del Manual

- ✓ Proporcionar los lineamientos a seguir en forma práctica en lo referente a los recursos de efectivo.
- ✓ Dotar de criterios técnicos y operativos que permitan la operacionalización de los planes, políticas y procedimientos.
- ✓ Contribuir a mejorar los registros, para el uso razonable de los mismos en las tomas de decisiones.
- ✓ Disminuir el riesgo de fraudes en el área de efectivo y así maximizar los recursos.
- ✓ Identificación oportuna y tratamiento inmediato al riesgo que se pueda presentar en el manejo de los recursos de efectivo.

### Normas del Manual.

- ✓ Para realizar un adecuado control interno e identificar los riesgos, se hace necesario un estudio de los mismos. Se realizan mapas de riesgos y matrices de control por la administración, por lo cual se establecen formatos.
- ✓ Aplicación de los análisis correspondientes de monitoreo de los controles en cuanto al funcionamiento durante el proceso de aplicación para detectar posibles desviaciones y no cumplimiento por parte de los usuarios.
- ✓ Necesariamente deben de apegarse a los procedimientos y políticas que establece el manual para evitar errores a la hora de realizar las actividades.

### Alcance del Manual

Este está concebido para ser ejecutado con todo aquel que esté relacionado con el control interno financiero que se lleva a cabo en la empresa, para tal



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

fin se establecerán responsabilidades específicas a los encargados de ejecutar y administrar el control interno.

#### Procedimientos del Manual

Se han elaborado procedimientos orientados a la efectividad del control interno del área de efectivo.

#### Flujogramas del Manual

Estos son gráficos sencillos en los que se establecen los procedimientos a realizar.

#### Formatos del Manual

Se han elaborado para que sirvan a mejorar el control de las actividades del manejo del efectivo.

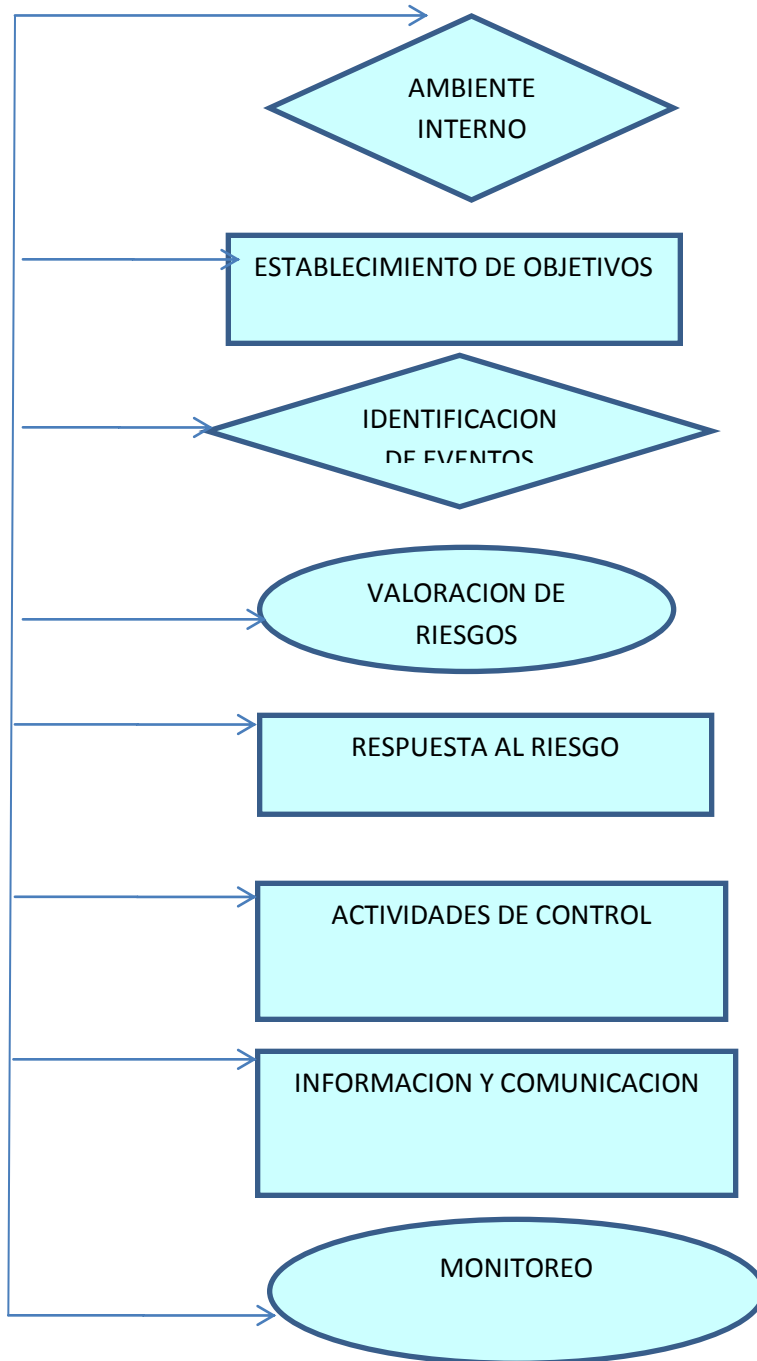
#### Aplicación de COSO ERM en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A.

En esta fase se han establecido los ocho componentes de COSO ERM con el fin de que la empresa oriente sus actividades de una manera organizacional adecuada a sus actividades, que cuente con valores éticos, así mismo deberán de identificar aquellos eventos internos y externos que den lugar a riesgos que afecten las operaciones contables financieras y las respuestas que deben dar a estos riesgos. Deberán realizar actividades de control, comunicación y monitoreo para determinar la eficacia de las actividades.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

### ESQUEMA DE APLICACIÓN DE COSO ERM EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS.





Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

## Ambiente Interno

Significa trabajar en función de lograr una cultura ética dentro de las empresas, así mismo establecer una cultura de filosofía hacia la detección de posibles riesgos que puedan ocurrir y afectar los objetivos trazados.

### Elementos del Ambiente Interno

- ✓ Valores éticos institucionales.

Deben estar basados en el desarrollo de una cultura de confianza y fidelidad de los empleados hacia el trabajo en equipo, éstos a su vez deben darse a conocer para su aplicación y cumplimiento dentro de la empresa y son los siguientes.

Responsabilidad

Compañerismo

Respeto

Compromiso con el cliente

Honestidad

Confidencialidad

Lealtad

- ✓ Compromiso Institucional

El compromiso de las empresas constructoras es a nivel interno y externo, razón por la cual debe de mantener estricto cumplimiento sobre la efectividad de los procesos, definiendo el actuar de cada uno de los involucrados.

### Compromisos Internos

**Ambiente agradable para el  
Recurso Humano.  
Motivación de trabajo.  
Proporcionar herramientas de  
trabajo.  
Capacitaciones.**

### Compromisos Externos.

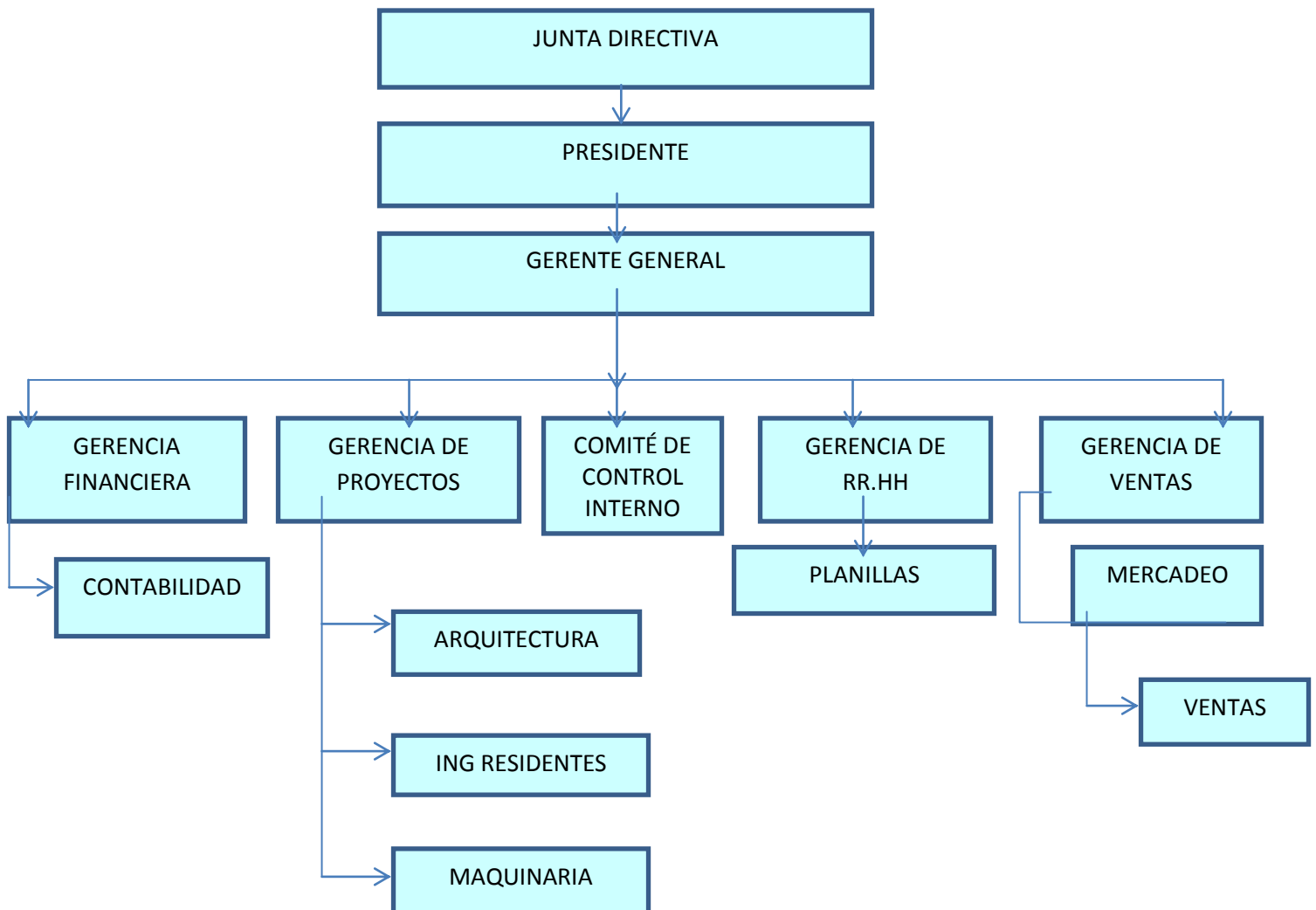
**Atención al cliente.  
Ejecución de Proyectos.  
Control presupuestario.  
Cumplimiento de normas y  
regulaciones.**



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

Dado a la carencia de un sistema organizacional en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A se genera la necesidad de organizar todos los aspectos para que cada área mantenga disponibilidad para aceptar los cambios constantes en los diferentes procesos que generan recursos a la empresa y así mismo definir la cadena de mando en la misma.

## ORGANIGRAMA CONSTRUCTORA DE OBRAS DE INGENIERIA CIVIL S.A.

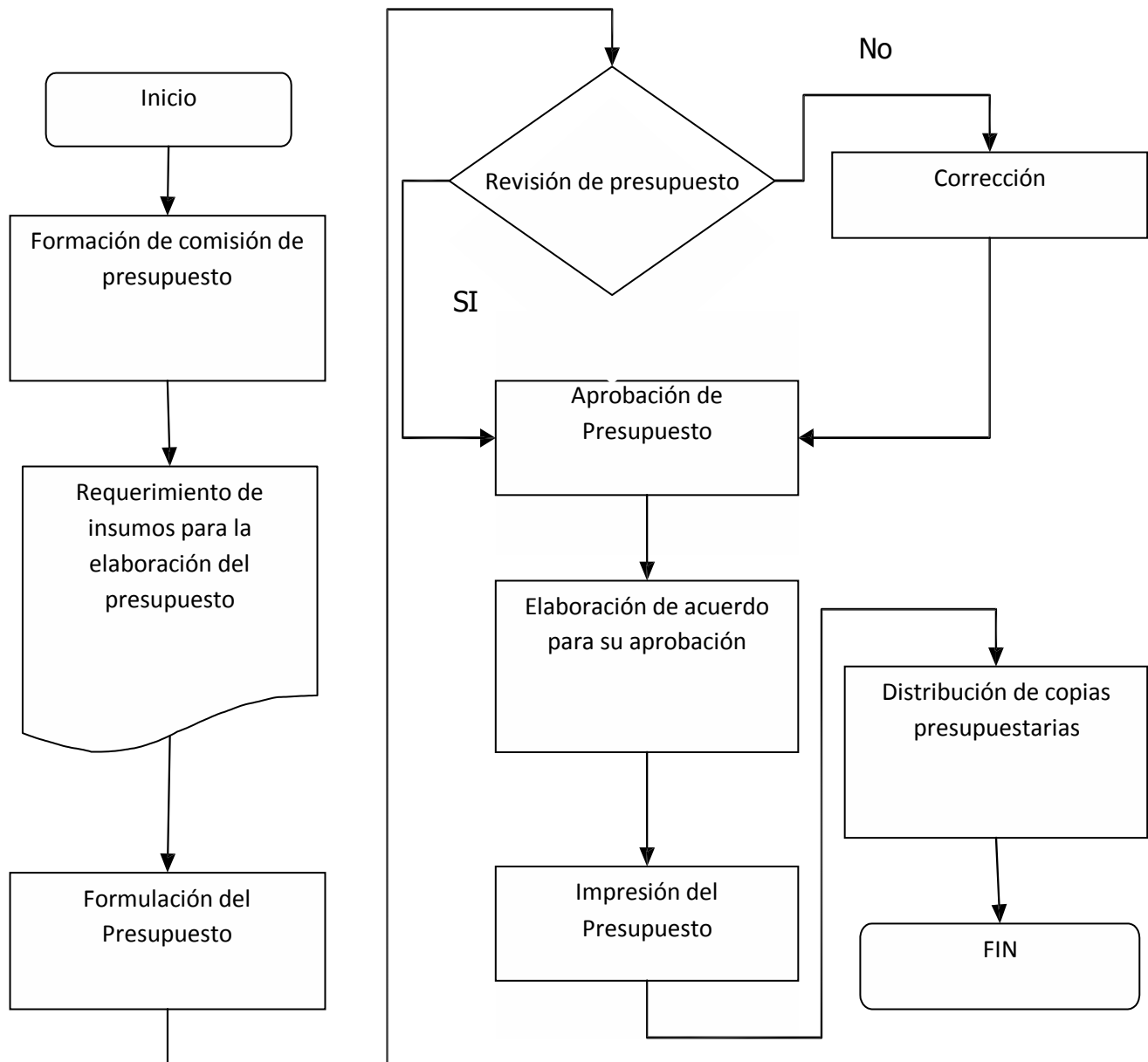






Partiendo de esta posibilidad el Control debe de realizarse desde la elaboración de los presupuestos en base a las licitaciones que se presentarán a los diferentes organismos e instituciones que consideren las ofertas de Coicsa, para su contratación. Por lo cual se elaboró el siguiente flujograma para el área de presupuestos como medida de control para la efectividad del mismo.

### Operaciones básicas de un Presupuesto.





Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

Se le llama **presupuesto** al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual.<sup>1</sup> Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.<sup>2</sup> El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año.

Elaborar un presupuesto permite a las empresas los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines, puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

En el ámbito del comercio, presupuesto es también un documento o informe que detalla el coste que tendrá un servicio en caso de realizarse. El que realiza el presupuesto se debe atener a él, y no puede cambiarlo si el cliente acepta el servicio.

El presupuesto se puede cobrar o no, en caso de no ser aceptado. El presupuesto puede considerarse una parte del clásico ciclo administrativo que consiste en planear, actuar y controlar (o, más específicamente, como una parte, de un sistema total de administración.<sup>3</sup> (Wikipedia)

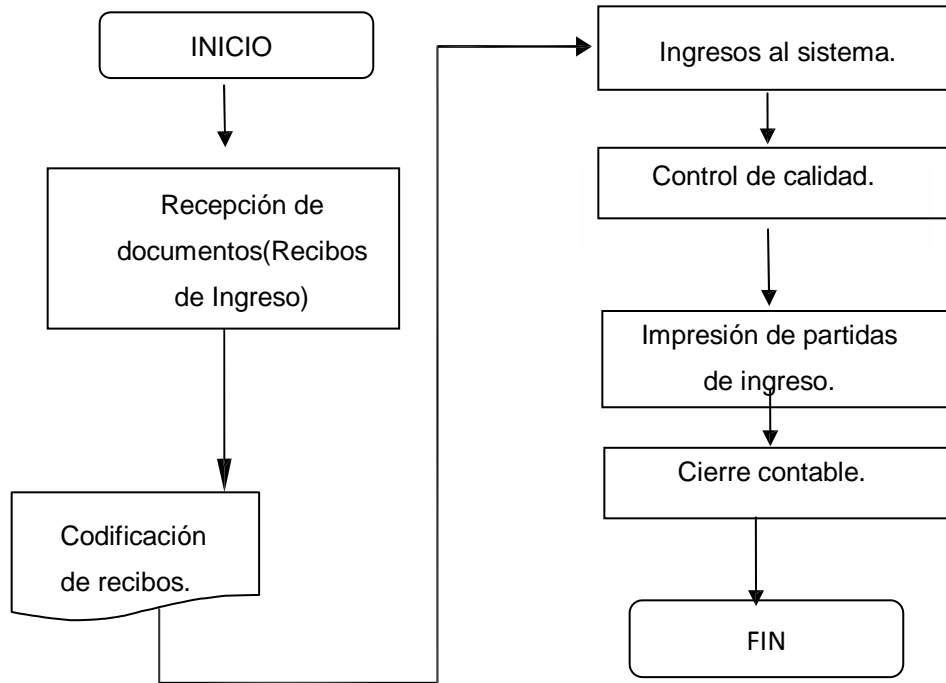
## Ingresos

En economía el concepto **ingreso** puede hacer referencia a las cantidades que recibe una empresa por la venta de sus productos o servicios (ingresos empresariales, en inglés revenue) y también puede referirse al conjunto de rentas recibidas por los ciudadanos (en inglés income) [es.wikipedia](https://es.wikipedia.org)



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

### Contabilización de las operaciones de Ingresos.



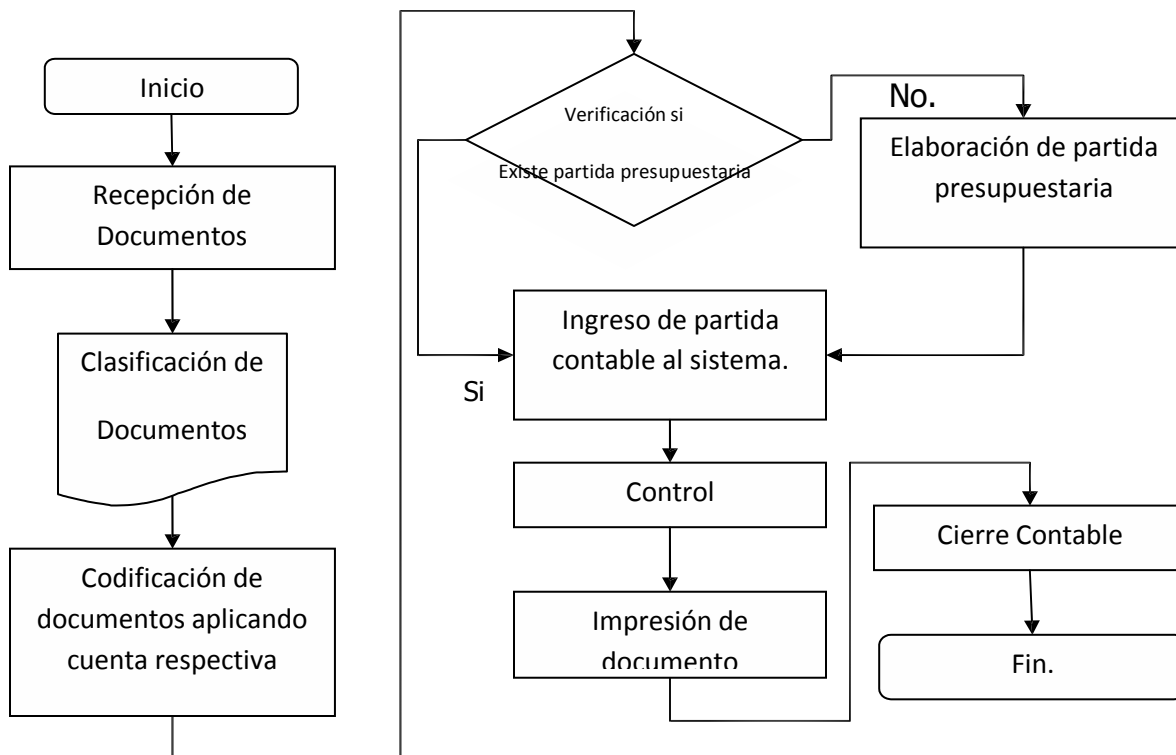


Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

## Egresos.

Erogación o salida de recursos financieros, motivada por el compromiso de liquidación de algún bien o servicio recibido o por algún otro concepto. Desembolsos o salidas de dinero, aun cuando no constituyan gastos que afecten las pérdidas o ganancias.

### Contabilización de las Partidas de Egresos.





Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán durante el período 2010-2011

### MATRIZ DE RIESGOS

OPERACIONES CONTABLES FINANCIERAS	RIESGOS INTERNOS				RIESGOS EXTERNOS	
	RIESGO DE LIQUIDEZ	RIESGO DE FRAUDE	RIESGO OPERACIONAL	RIESGO DE INFORMES	RIESGOS DE FRAUDE	RIESGO DE IMAGEN
<b>JUNTA DIRECTIVA</b>  Contratos de Construcción						
<b>GERENCIA FINANCIERA</b>  Efectivo Finanzas Presupuesto						
<b>CONTABILIDAD</b>  Compras Proveedores planillas						
<b>GERENCIA DE PROYECTOS</b>  Liquidación de proyectos						
<b>GERENCIA DE RR HH</b>  Planillas Indemnizaciones						
<b>GERENCIA DE VENTAS</b> Ventas de Servicios						
<b>TOTALES</b>						



✓ Respuesta al riesgo

La empresa deberá desarrollar acciones que le ayuden a encontrar posibles respuestas, en cuanto a aceptar, compartir, mitigar y evitar los riesgos resultantes de las operaciones contables financieras.

RIESGO IDENTIFICADO	MITIGACION
Efectivo	Elaborar matrices de control del efectivo
Crédito	Efectuar los abonos a los créditos en concepto de venta de servicios
Estructura organizativa	Estructurar un buen organigrama de la empresa.
Liquidez	Proveer estados financieros a instituciones que les otorgan créditos
Imagen de la empresa	El personal debe responsabilizarse de sus funciones
Ambiente del Trabajo	Evitar exceso de confianza, amiguismo entre los empleados
Información Confidencial	Evitar fuga de información
Planillas de Obras	Controlar al personal que está ejecutando la obra.

✓ Actividades de Control

Consiste en desarrollar políticas y procedimientos que se deben establecer como medidas para identificar que se están llevando a cabo los distintos controles implementados para reducir los riesgos en el área de efectivo.

Políticas y Procedimientos de Control.

Estas actividades incluyen políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las operaciones se realizan de forma eficiente.



- Asegurar que todas las operaciones contables financieras se están llevando de acuerdo a los objetivos trazados
- Establecer objetivos, políticas, procedimientos, flujogramas y formatos como medio de control
- Asegurar la veracidad y exactitud de todas las transacciones.

✓ Información y Comunicación.

Consiste en buscar medios de comunicación tanto internos como externos que sean eficaces para transmitir al personal informaciones que les permitan realizar sus actividades

Canales de Comunicación	Actividades
Reuniones semanales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda a mantener espacios de comunicación abierta en todos los niveles</li> <li>• Divulga información de interés para el logro de los objetivos</li> <li>• Se debe comunicar información relevante del área financiera a los niveles jerárquicos</li> <li>• Toda decisión que afecta de manera directa al personal de la empresa debe ser comunicada</li> <li>• Se debe informar sobre el logro de los objetivos alcanzados</li> </ul>
Correo Electrónico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante este recurso se puede notificar de manera mas rápida informaciones de interés para todos</li> <li>• Realizar una agenda diaria de todos los planes que se tienen trazados a cumplir en el día</li> <li>• Establecer comunicación con proveedores, para pedidos y pagos</li> <li>• Utilizarlo como almacenamiento de datos y facilita los flujos de información</li> </ul>
Memorándum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información es conocida de manera individual por el empleado</li> <li>• Se puede informar comunicación de corto y largo plazo</li> </ul>



✓ **Monitoreo.**

Es el componente final de COSO ERM, en este componente la empresa debe de asegurar que el control interno funcione adecuadamente realizando seguimiento, basándose en evaluaciones para realizar mejoras.

Para lograr esto se plantea:

- Realizar evaluaciones del desempeño del personal

Supervisar las áreas que presentan mayor riesgo

- Verificar que los flujos de información sean efectivos
- Programar monitoreo que ayuden a detectar las fallas que influyen en el logro de los objetivos
- Realizar pruebas para la mejora continua.

**CAJA CHICA**

Objetivo: Establecer medidas de control del efectivo para los reintegros de caja chica.

**Políticas**

El fondo establecido para Caja Chica será de \_\_\_\_\_

No se pagarán valores mayores a \_\_\_\_\_ con fondos de caja chica.

Los reintegros de caja chica se realizarán una vez que se haya gastado un 80 % de los fondos autorizados

Los vales y gastos de caja chica deben ser autorizados, firmados y sellados

No se cambiarán cheques con fondos de caja chica.

**Control Interno.**

- Revisar todos los documentos de reintegro
- Asegurarse que los documentos a reintegrar estén sellados, firmados y autorizados.
- Cerciorarse que los gastos corresponden al período en que se está supervisando
- Arqueos continuos y sorpresivos
- No aceptar copias de recibos y facturas

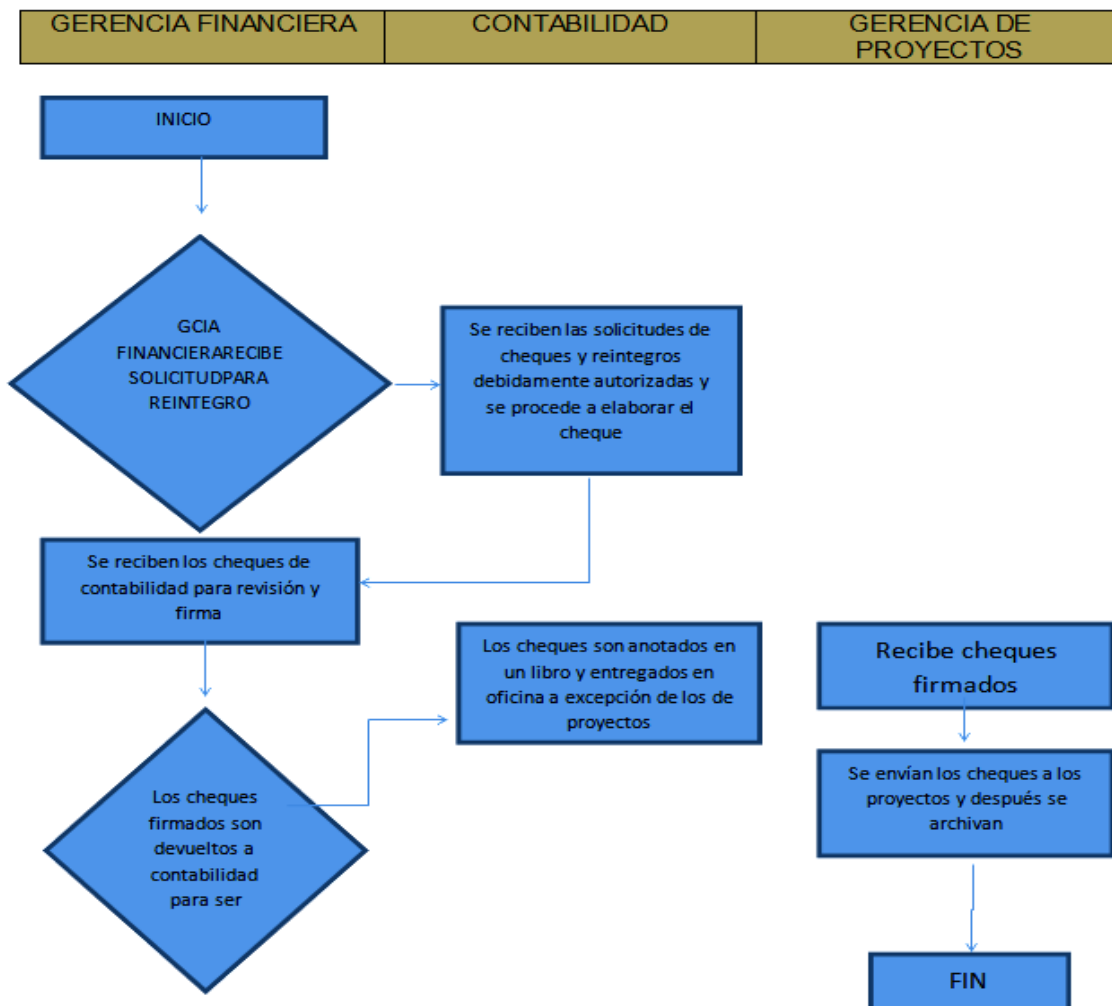




- Revisar firmas de personal autorizado.
- Informarse de cualquier problema que surja con respecto al manejo de los fondos de caja chica.

### Procedimiento.

- Llenar solicitud de reintegro, para reintegro de gastos y pasarlo a Gerencia Financiera
- Una vez autorizado por Gerencia Financiera , Contabilidad procede a elaborar el cheque
- Se pasa a gerencia financiera para su revisión, aprobación y firma
- Una vez firmado, contabilidad recibe el cheque, lo entrega al solicitante y lo archiva.





### Formato de reintegro a Caja Chica

OBJETIVO: Detallar el monto a integrar				Fecha:
<b>INFORMACION DEL EMPLEADO</b>				
Nombres y Apellidos _____				
Puesto _____				
Fecha	Cuenta	Descripción	Valor	Total
				<b>C\$ 0.00</b>
				<b>C\$ 0.00</b>
<b>TOTAL DE REEMBOLSO</b>				<b>C\$ 0.00</b>

### CHEQUES

Objetivo: Establecer control de pagos a través de la emisión de cheques

#### Políticas

- Los cheques deberán llevar la firma autorizada
- Se emitirán cheques por valores mayores a \_\_\_\_\_ en oficina y en Proyectos hasta \_\_\_\_\_
- Los cheques llevarán sello de No Negociable
- Se establece un periodo de 15 días para retiro de cheques, de no hacerlo en este período se anularan.

#### Control Interno

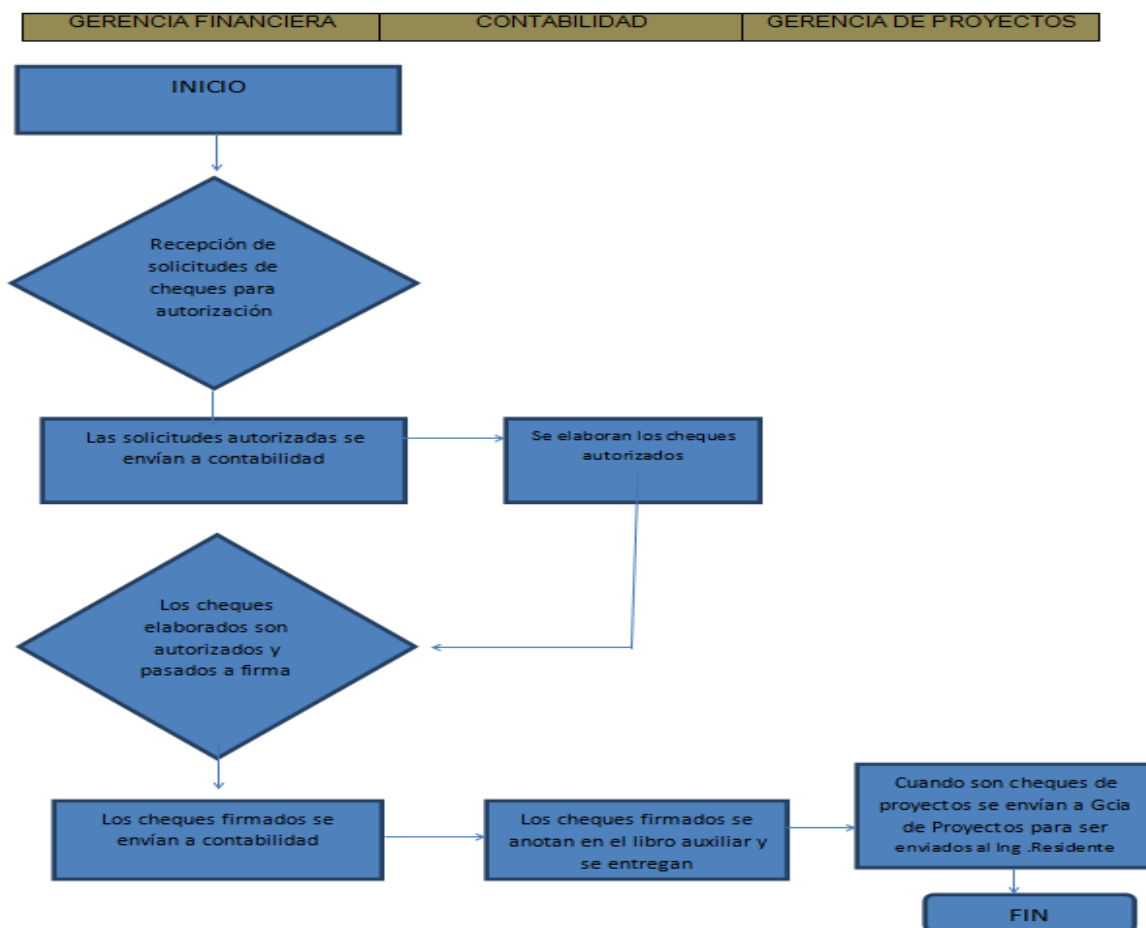
- Listado de Cheques pagados



- Control de cheques pendientes de cobro
- Anular cheques que no han sido retirado 15 días después de emitidos
- Informe de cheques anulados, especificando monto
- En caso de extravío por parte del beneficiario, notificar al banco para su anulación y posterior reposición

### Procedimiento

- Se elabora la solicitud de cheque , especificando nombre del beneficiario, especificando la razón del pago y se envía a gerencia Financiera.
- Una vez autorizado se elabora el cheque por contabilidad, se envía nuevamente a Gerencia Financiera para su firma
- Se recibe el cheque y se entrega al beneficiario, mediante la firma de recibido en un libro de entrega de cheques





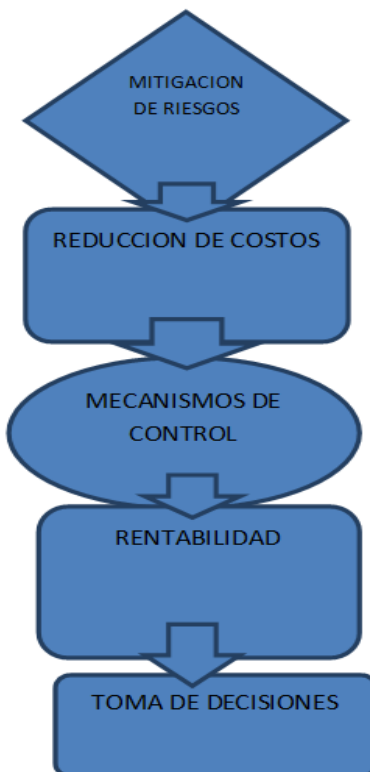
fectividad y beneficio de las actividades contables financieras

Una vez analizadas las principales deficiencias que tiene la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A se considera que esta propuesta de manual para manejo del efectivo será un medio para mejorar sus actividades, ya que la mayor dificultad está en la ejecución de los Proyectos, ya que una vez entregado el efectivo no hay un mecanismo de rendición de cuentas hay que todo se queda en el grado de confianza que se tiene en el personal, pero no se constata en campo.

Una vez desarrollado este manual permitirá un mejor desempeño de las actividades en el área contable financiera.

Los beneficios del manual de control interno aplicado al área de efectivo en la ejecución de proyectos es la disminución de riesgos, ya sean internos o externos minimizando el impacto que puedan tener los riesgos en el logro de objetivos de la empresa. Otro de los beneficios es que reduce las pérdidas y aumenta la rentabilidad, genera mecanismos de control y de verificación, proporcionando información confiable y en el momento oportuno, todo ello conlleva a la toma de buenas decisiones de parte de la gerencia de la empresa.

ESQUEMA DE EFECTIVIDAD Y BENEFICIOS EN LAS OPERACIONES CONTABLES FINANCIERAS





### Mitigación de Riesgos

Todas las empresas presentan incertidumbre y el desafío que enfrenta la administración es determinar que tanta incertidumbre, se puede aceptar, mitigar reducir o compartir para lograr la buena marcha de las mismas.

La incertidumbre ofrece tanto riesgos como oportunidades, el Modelo de Control Interno COSO le permite a la administración conseguir sus metas y objetivos tratando de forma efectiva la incertidumbre, los riesgos y las oportunidades.

La implementación de este modelo permite mitigar los riesgos, evita sorpresas y por tanto pérdidas operacionales.

Los beneficios que se pretenden obtener son los siguientes:

- Reducción de los riesgos en la fuga de efectivo que ingresa a la empresa en concepto de venta de servicios de construcción
- Disminución de fraudes a lo interno y externo de la empresa

### Reducción de costos

Los costos son los puntos clave de análisis de la administración, las empresas siempre están buscando la manera de reducirlas, esta se logra a través de la implementación de controles especialmente en los proyectos

Se logra a través del control en compra de materiales a los proveedores y la asignación de estos materiales a los proyectos, se debe controlar los avances de los proyectos, es una prioridad para evitar el excesivo flujo de egresos.

Se disminuyen los costos cuando los traslados internos de los materiales (que son salida de efectivo) entre los proyectos se documentan y se contabilizan en el proyecto que se utilizan y no para el fin que fue comprado inicialmente.

### Mecanismos de Control

Se hace necesario monitorear todos los riesgos posibles. Las mediciones de riesgo y la efectividad del control deben ser monitoreadas para asegurar la eficiencia del plan de control interno.

Los mecanismos de control para la reducción de riesgos son:



### Comité de Control Interno

El comité será representado por la Gerencia, quien tendrá las siguientes funciones.

- Programar reuniones con los jefes de cada departamento quienes son responsables de monitorear el cumplimiento de control interno y mitigación de riesgos.
- Verificación de metas y objetivos
- Analizar los resultados de los controles implementados
- Monitoreo de la administración financiera de la empresa
- Control de los gastos significativos
- Informarse sobre las violaciones a las normas y las políticas de la empresa, por parte del personal y la misma administración.

Todo esto servirá de base para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

### Rentabilidad.

La implementación del control interno contribuye a la disminución de costos, lo que lleva a la empresa a una mejor situación financiera y para medirla es necesario evaluar la realidad financiera de la misma.

Las razones financieras permiten evaluar la situación actual de la empresa mostrando los puntos fuertes y débiles para tomar acciones correctivas y fortalecer las fortalezas que se poseen.

Para este manual de manejo del efectivo tomaremos las razones de liquidez.

### Razón Circulante

Mide la capacidad de la empresa, para cumplir con sus deudas a corto plazo y cuanto más alta es la razón, se considera que la empresa es más líquida.

Razón Circulante=  $\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$



### Toma de decisiones.

Las empresas se fijan metas , objetivos ya sean a corto o largo plazo de la obtención de los resultados se toman decisiones, ésta deben ser las más propicias para beneficio de la empresa.

Una decisión puede afectar las políticas y controles de la empresa que depende de los resultados obtenidos y el desempeño eficiente de los responsable de la aplicación de las directrices de la sociedad.

### Formato para control y toma de decisiones

Área Responsable	Control Implementado	Resultados Obtenidos	Evaluación del Resultado	Fecha de repuestas del área a los resultados obtenidos	Observaciones	Toma de decisión.

El control de los resultados es una herramienta que contribuye a una buena toma de decisiones para el control interno, quien es el responsable de monitorear el buen funcionamiento del plan de mitigación de riesgos. Se determina el porqué de los resultados para tomar medidas de corrección que contribuyan al logro de los objetivos como parte integral del trabajo en equipo.



Como fase final de este manual tenemos el seguimiento a los logros o fallas durante el periodo en que se ejecute dicho manual.

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	1RA SEMANA					2DA SEMANA					3RA SEMANA					4TA SEMANA				
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Presentación del manual	■	■																		
Plantear y organizar			■	■	■															
Desarrollo del Plan						■	■	■	■	■										
Divulgación del Manual											■	■								
Implementación del Manual												■	■	■						
Evaluación																■	■			
Seguimiento																		■	■	■





## IX.- BIBLIOGRAFIA

01.- Gonzalez, Laguna, P. (2010). *El Control Interno y su clasificación*. Disponible o recuperado desde el sitio de Internet [www.monografia.com](http://www.monografia.com)

02.- [www.arnoldoaraya.com/articulos/controlinterno](http://www.arnoldoaraya.com/articulos/controlinterno)

Araya, A (s.f). Control Interno. Recuperado el 12 de diciembre del 2011.

03.- Coopers & Lybrand (2008). Los nuevos conceptos de Control Interno: Informe COSO. 1ª Edición (1992). Traducción al español en Madrid, Editorial Díaz de Santos, S.A., España – 432 pp.

04.- IFAC - Federación Internacional de Contadores - (2004). Normas Internacionales de Auditoría – Pronunciamientos Técnicos. Editado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría. México.

05.- McMillan, J.H. y Schumacher, S. (2005). Investigación Educativa. 5ª Edición, Editorial Pearson Education, S.A. Madrid, España - 655 pp.

06.- Tamayo y Tamayo, M. (1994). El proceso de la investigación científica. 3º edición, Editorial LIMUSA – Noriega Editores. México – 225 pp.

07.- Autor: Celis Hernández Domingo 2007

Tesis: Empresas Públicas de Saneamiento. Control Interno para la eficiencia y economía de los recursos.

08.- [diccionariodecontabilidad.blogspot.com/josepool@gmail.com](http://diccionariodecontabilidad.blogspot.com/josepool@gmail.com)



## ANEXO No. 1

### GLOSARIO

#### **Acuerdos, Compromisos, o Protocolos Éticos.**

Crea las condiciones favorables para el funcionamiento del Sistema de Control Interno, mediante la regulación del comportamiento de todos los funcionarios entorno a los principios esenciales de la función administrativa de la entidad.

#### **Desarrollo del Talento Humano.**

Fija las políticas y procedimientos para que la administración del recurso humano, se realice de acuerdo a las directrices establecidas en la Constitución y las leyes; desarrolle las capacidades y habilidades necesarias para que los funcionarios se comprometan y contribuyan con el logro de los objetivos de la empresa.

#### **Estilo de Dirección.**

Fija el tono que la alta dirección le imprime a la forma de administración, al definir la manera como se coordinan las acciones necesarias para el logro de su propósito; facilita la comprensión de la dinámica Organizacional y el compromiso con la empresa.

#### **Planes y Programas.**

Proporcionan el marco de referencia para la coordinación y ejecución de las acciones que permiten el cumplimiento de los propósitos de la empresa.

#### **Modelo de Operación.**

Integra las competencias Constitucionales y legales que rigen a la entidad con el conjunto de planes y programas, en un patrón Organizacional por procesos que coordina la asignación de recursos, el flujo de información y las relaciones de trabajo que permiten el logro de los objetivos.

#### **Estructura Organizacional.**

Define y articula los cargos, funciones, relaciones y niveles de autoridad requeridos para dar cumplimiento a los planes y programas y al modelo de operación por procesos.



### **Contexto Estratégico.**

Define las relaciones de la empresa y su entorno e identifica sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para determinar si está expuesta a riesgos generados por ella o si provienen del entorno.

### **Identificación de Riesgos.**

Reconoce los riesgos potenciales que estén o no bajo el control de la empresa, así como la determinación de sus causas, agentes generadores y principales efectos.

### **Análisis de Riesgos.**

Califica y evalúa los riesgos en los procesos y determina la capacidad de la empresa para su adaptación o tratamiento.

### **Valoración de los Riesgos.**

Determina los riesgos que pueden tener un mayor valor sobre la gestión de la empresa.

### **Políticas de Administración de Riesgos.**

Permite tomar decisiones relativas a la respuesta de la empresa frente al riesgo.

### **Políticas de Operación.**

Define los límites y parámetros necesarios para ejecutar los procesos, actividades y tareas de la empresa, en cumplimiento de sus planes, programas y proyectos de manera económica, eficiente y eficaz.

### **Procedimientos.**

Establece los métodos, especificaciones, directrices, responsabilidades, autoridades, perfiles y flujos de información requeridos para cumplir con las actividades y ejecutar las tareas de la empresa.

### **Controles.**

Determinan las acciones y los mecanismos de prevención de los riesgos que asociados a los procesos, permiten el cumplimiento de las metas y los resultados previamente establecidos por el control interno.

### **Indicadores.**

Instrumentos que permiten realizar la mediación a la gestión, la auto evaluación a los resultados de gestión, desempeño y el riesgo en cada uno de los procesos a través de los cuales se ejecuta la función.



### **Manual de Operación.**

Instrumento de carácter normativo que integra los elementos relativos a los Subsistemas de: Control Estratégico y Control de Gestión que facilitan la comprensión del Control a la operación de la empresa.

### **Empresa.**

Entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permita la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.

### **Egreso.**

Salida de dinero, erogación efectuada para adquirir un bien o ejecutar un gasto o un costo.

### **Estado de flujo de efectivo.**

Estado Financiero en el que se expresan los orígenes y usos del efectivo generado en la empresa. En él se presentan tanto las entradas reales como las salidas reales de dinero. Se distingue del Estado de Ganancias y Pérdidas en que en este último presenta gastos donde no se efectuaron desembolsos de dinero como es el caso de los gastos de depreciación de activos.

### **Impuesto al Valor Agregado.**

Impuesto que se aplica a todas las transacciones comerciales de venta o servicios donde se emitan facturas y que consiste en agregarle un porcentaje estipulado por el gobierno, al valor del bien que se compra o del servicio que se presta (josepool)

### **Índice de morosidad.**

Indicador que muestra el porcentaje de clientes beneficiarios de un crédito que a la fecha de cancelación de las cuotas no han pagado el mismo.

### **Abonar.**

Registrar una partida por el haber en la contabilidad. Es sinónimo de acreditar.

### **Activo circulante.**

Activo representado por dinero en efectivo o que puede convertirse en dinero líquido en un período menor a un año. Ejemplo: Caja, Banco, Cuentas por Cobrar.



Aquel activo del cual puede disponerse rápidamente para efectuar una transacción comercial, como el dinero en cuentas corrientes o de ahorros y que rápidamente pueden ser utilizados.

### **Activo Líquido.**

Activo circulante de muy rápido movimiento constituido por dinero en efectivo o mercancías que se venden muy rápido.

Casi siempre cuando se mencionan los activos líquidos se está haciendo mención a dinero

### **Caja.**

- 1) Lugar donde se recibe y se da dinero en efectivo
- 2) Cuenta contable donde se registran las entradas de dinero en efectivo. (josepool)

### **Cuentas por cobrar.**

Es el nombre de la cuenta donde se registran los incrementos y los recortes vinculados a la venta de conceptos diferentes a productos o servicios. Esta cuenta está compuesta por letras de cambio títulos de crédito y pagarés a favor de la empresa.

Entendemos por ingresos a todas las ganancias que *ingresan* al conjunto total del presupuesto de una entidad, ya sea pública o privada, individual o grupal. En términos más generales, los ingresos son los elementos tanto monetarios como no monetarios que se acumulan y que generan como consecuencia un círculo de consumo-ganancia.

### **Arqueo de caja.**

Revisión de las arcas de una empresa. Expresión que se usa para designar la revisión del dinero, comprobantes de salidas de dinero, facturas pagadas y vauchers de tarjetas de crédito y débito que hay en una caja chica o en una caja donde se maneje dinero en efectivo con el fin de comprobar que no haya faltantes ni sobrantes en exceso y que su manejo haya sido adecuado (Prool)

### **Auditoría.**

Revisión de saldos, cuentas y procedimientos contables y administrativos. Se realiza para asegurarse de la veracidad de los saldos y la correcta utilización de los procesos.



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán, durante el período 2010-2011

### **Avalúo.**

Darle valor a algo. Asignarle el valor o precio a un bien o servicio.

### **Conciliación bancaria.**

Es el procedimiento que consiste en hacer coincidir la cuenta de bancos registrada en la empresa con el estado de cuentas que emite el banco sobre los movimientos de esa misma cuenta. (Prool)



## ANEXO 2 . CUESTIONARIOS



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS  
 NÚCLEO FAREM ESTELÍ

Nº	CRITERIOS DE EVALUACION	SI	NO	OBSERVACION
1	CAJA			
1.1	PROTECCION			
	La dependencia de caja es un área restringida			
	Existe caja de seguridad para el efectivo y documentos de la Empresa.			
	Es conocida la clave por personal diferente al cajero y gerente de la empresa.			
	Se conservan en la caja de seguridad el efectivo hasta su depósito en bancos			
	Existe un responsable definido en el manejo de cheques, especificando nombres y funciones.			
	Son archivados en lugar seguro todos los comprobantes que soportan los ingresos y egresos			
1.2	RECAUDO			
	Los valores recaudados diariamente son ingresados a caja.			
	Son registrados en respectivo libro.			
	Se expiden los respectivos recibos de caja.			
	Están debidamente clasificados de acuerdo a su naturaleza los ingresos.			
	Están debidamente registrados los recaudos en libro auxiliar.			
	Se endosan los cheques al momento de ser recibidos para evitar que se cobren en efectivo			
	Son adecuados los controles para asegurar que se cubren las			



	mercancías, servicios entregados o vendidos.			
	Se listan los cheques y otros valores recibidos por correspondencia por una persona diferente al cajero antes de entregárselos a este.			
1.3	<b>RECIBOS DE CAJA</b>			
	Se expiden los recibos de caja al momento de efectuarse la recepción de valores.			
	Existe numeración consecutiva y pre numerada			
	Los recibos anulados son conservados en forma consecutiva.			
	Los recibos en blanco son guardados en la caja fuerte.			
	Se confrontan los valores estipulados en números y letras.			
	Se confrontan los originales con las copias posteriormente.			
1.4	<b>CAJA CHICA</b>			
	Existe un fondo fijo para caja chica.			
	Están separadas las funciones de custodia y manejo del fondo fijo de caja de las autorizaciones de pagos y registros contables.			
	Los gastos respectivos son autorizados por funcionarios encargados para tal fin.			
	En las entregas de efectivo, existe autorización previa del funcionario responsable, y una adecuada comprobación de las erogaciones correspondientes.			
	Existen formatos específicos para relacionar los gastos de caja chica.			
	Son archivados y sellados de manera adecuada los recibos de caja chica.			
	Se codifican los comprobantes de			





	egreso y se identifican con el nombre y firma del responsable que efectuó el gasto.			
	Antes de pagar cualquier comprobante, se revisa el cumplimiento de políticas y disposiciones administrativas para este trámite.			
	Se cancelan los comprobantes con sello de pagado en el momento de ser cubiertos con recursos del fondo de caja chica.			
	El procedimiento de reembolso de caja chica es suficientemente dinámico para evitar el exceso de fondos o la falta de efectivo.			
	Está prohibido que los fondos de caja chica sirvan, para cambiar cheques a empleados clientes o proveedores.			
	Se expiden cheques de reembolso a favor de la persona encargada de la caja chica.			
	Existen topes máximos para ser destinados por gastos de caja chica.			
	Si se presentan anticipos para gastos que se cubran con los fondos de caja chica, se delimita claramente el tiempo en que se efectuara el gasto, se da seguimiento para que pasado ese tiempo se solicite la devolución del dinero o bien la comprobación del gasto.			
1.5	<b>ARQUEOS</b>			
	Se realizan arquezos sorpresivos a los fondos recaudados.			
	Existen formatos apropiados para realizar los arquezos.			
	Existen medidas correctivas cuando se presentan inconsistencias.			
2	<b>BANCOS</b>			
2.1	<b>Apertura de cuentas</b>			
	Son autorizadas por la junta directiva cada una de las cuentas corrientes.			
	Están registradas a nombre de la entidad las cuentas de cheques que			



	se manejan en ella.			
	Son estudiados los servicios prestados por cada uno de los bancos, antes de la apertura de una cuenta corriente.			
	Las firmas giradoras están debidamente autorizadas.			
	Las cuentas corrientes tienen destinación específica, según la naturaleza del gasto.			
2.2	Protección			
	Es verificado el número de cheques, al momento de entregadas cada una de las chequeras por parte del banco.			
	Son guardadas en caja de seguridad las chequeras en blanco.			
	Se encuentran debidamente protegidos los cheques girados y no cobrados.			
	Se encuentran debidamente custodiados los diversos sellos restrictivos			
	Se mantiene en lugar seguro copia de las tarjetas donde aparecen las firmas autorizadas para expedir cheques.			
	Se mantienen permanentemente actualizado, en el banco y en las oficinas de la entidad, el registro y autorización para expedir cheques.			
	Se encuentran archivados en orden secuencial los cheques anulados.			
2.3	GIRO DE CHEQUES			
	Están pre numerados todos los cheques.			
	Se giran en orden secuencial			
	Se giran para toda clase de pagos excepto los de caja chica.			
	Se lleva su registro en libros auxiliares de bancos.			
	Existe verificación de soportes antes del giro.			
	Se realiza verificación de cifras y números antes de su firma.			
	Se utiliza sello restrictivo para pago			



	para el primer beneficiario.			
	Existe más de una firma en el giro de pagos por cheque.			
	Se expiden cheques con firmas mancomunadas			
	Se realiza confirmación telefónica por parte del banco para pagos por sumas superiores a \$500.000.			
	Se evita firmar cheques en blanco, al portador o a la vista.			
	Son entregados los cheques previa presentación de la respectiva autorización del beneficiario.			
	Existen horarios y días especiales para la entrega de cheques.			
	Se utiliza sello protector de cheques.			
	Existe alguna clase de política que contemple la posibilidad de cancelar en un tiempo determinado aquellos cheques en tránsito que no hayan sido cobrados.			
Nº	CRITERIOS DE EVALUACION	SI	NO	OBSERVACION
2.4	CONCILIACIONES			
	Se realizan conciliaciones de manera periódica.			
	Se descuentan oportunamente las notas débito.			
	Son archivadas en orden secuencial las conciliaciones.			
	El funcionario que realiza el pago y el que concilia son diferentes.			
	Se realizan los ajustes necesarios luego de elaborar las conciliaciones.			
2.5	BOLETINES DIARIOS			
	Se elaboran diariamente los boletines de caja y bancos.			
	Llevan una numeración estrictamente consecutiva.			
	Se determinan claramente los conceptos por ingresos y por pagos.			
	Existe soporte documental sobre todo ingreso o egreso para conocer su			



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán, durante el período 2010-2011

	origen y autorización.			
	Se elaboran informes y programas de flujo de efectivo para prever tanto la inversión de excedentes, como la obtención de créditos para cubrir necesidades.			
	Se archivan con los documentos justificativos para informes o consultas posteriores.			
3	<b>GENERALES A CAJA Y BANCOS</b>			
	Están separadas adecuadamente las actividades de ingresos y egresos.			
	Se procura tener niveles adecuados a las circunstancias, en lo relacionado al dinero en operación.			
	Las monedas extranjeras propiedad de la entidad, se valúan para efectos del balance general, a precios de cotización a la fecha del referido.			



**GUIA DE REVISION DE DOCUMENTOS**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS**  
**NÚCLEO FAREM ESTELÍ**

Objetivo:

Verificar si se cumplen con los procedimientos de control interno en el área de efectivo de Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A así mismo verificar si los comprobantes y documentos de la empresa tienen sus respectivos soportes.

Nº	Procedimiento	Cumplimiento			OBSERVACIONES
		SI	NO	NO APLICA	
1	Solicitar el archivo de comprobantes de ingresos para revisión y verificación Revisar consecutivo (archivo) Si mantiene el consecutivo en relación a la numeración última del mes anterior.				
2	Comprobantes de Ingresos: Si tienen las firmas libradora Firmas de elaborado, revisado y autorizado Firma de recibido por el beneficiario y su identificación. Verificar en la documentación soporte de los cheques: Que sean originales y que tengan				



	<p>todos los datos que le dan legalidad</p> <p>Que corresponda al periodo señalado</p> <p>Constatar la naturaleza del gasto</p>				
	Egresos				
	<p>Que tengan sello de cancelado</p> <p>Que sean documentos legales</p>				
	Revisar si los pagos realizados corresponden a la naturaleza para la que se libraron				
	Bancos				
6	<p>Obtener un listado de las cuentas bancarias que maneja la institución y solicitar:</p> <p>Los estados de cuentas bancarios</p> <p>Los libros auxiliares de Banco</p> <p>Las conciliaciones bancarias.</p>				
7	<p>Verificar que las cuentas bancarias estén a nombre de la empresa</p>				
	<p>Cotejar los movimientos de las cuentas y verificar si están bien registrados y si se han hecho los ajustes de manera correcta</p>				
	<p>Verificar en las conciliaciones bancarias la autenticidad de los saldos mostrados en el auxiliar de bancos contra los saldos que se presentan en las conciliaciones bancarias.</p>				



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotol, durante el período 2010-2011



## CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS  
 NÚCLEO FAREM ESTELÍ

Objetivo:

Determinación de la existencia del efectivo de la empresa e instituciones financieras

Determinación de su adecuada presentación en los Estados Financieros

Verificación de que las cuentas bancarias estén precisamente a nombre de la compañía.

### CUESTIONARIO DE CONTROLINTERNO

CUESTIONARIO PREGUNTAS	RESPUESTA		RESPUESTA BASADA EN	
	SI	NO	PREGUNTA	OBSERVACION
EFFECTIVO				
Existe un control adecuado sobre las entradas de efectivo mediante recibos pre numerados, relaciones de cobranza, etc.?				
Se preparan y con que frecuencia los cortes de caja				
Todos los ingresos son reportados oportunamente al Departamento de Contabilidad?				
Las cobranzas diarias son depositadas en el banco intactas y sin demora?				



Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán, durante el período 2010-2011

SALIDAS DE EFECTIVO			
Existe autorización previa y por escrito de las salidas de efectivo			
Se hacen todos los desembolsos con cheques nominativos(excepto caja chica)			
Está prohibida la práctica de expedir cheques a nombre de la compañía o al portador, ustedes mismos, nosotros mismos			
Los cheques anulados son debidamente cancelados y archivados			
Se requiere que los cheques sean librados con firmas mancomunadas			
Está prohibida la firma de cheques en blanco			
Las cuentas de cheques se concilian mensualmente y se investigan y registran oportunamente los ajustes que de ellas se derivan con oportunidad			
Se controla la secuencia numérica de los cheques			
Se cancelan los documentos con un sello fechador de pagado de tal manera que se prevenga su uso para un pago duplicado			
El pago de las facturas es autorizado			





Implementación de Normas y Procedimientos del Control Interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotlán, durante el período 2010-2011

por algún funcionario responsable			
Se deja evidencia de la verificación de los precios de compra, condiciones de crédito, corrección aritmética, descuentos etc.			
<b>FONDOS FIJOS DE EFECTIVO</b>			
Existe un monto máximo para cada pago (indicarlo)			
Los importes de los comprobantes son requeridos con tinta tanto en letra como en número			
Los comprobantes son inutilizados con un sello fechador de pagado, para que vuelvan a usarse			
Se hacen arqueos sorpresivos? Con que periodicidad, se establecen diferencias			

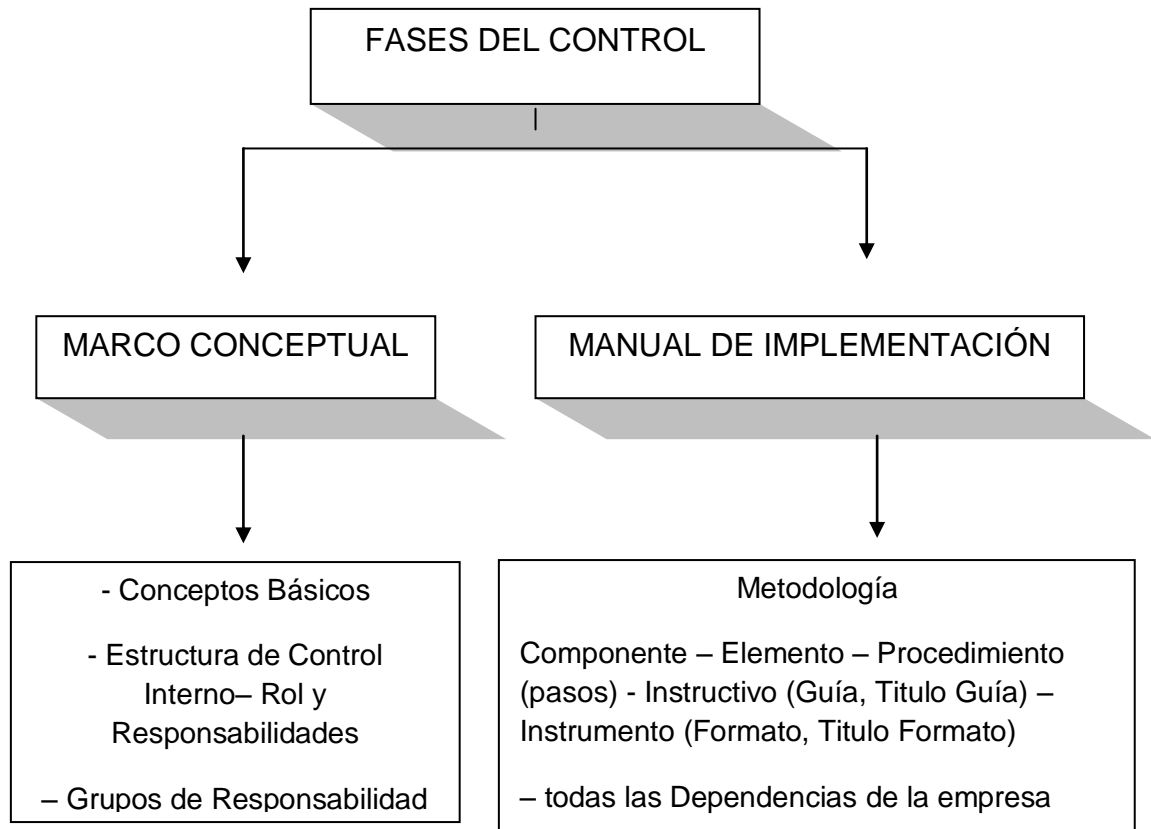
INDIQUE SI EL CONTROL INTERNO ES. ALTO ( ) BAJO ( ) MODERADO ( )

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_



## DIAGRAMAS PARA LA EJECUCION DEL CONTROL INTERNO

Figura No. 1: Fases del Control

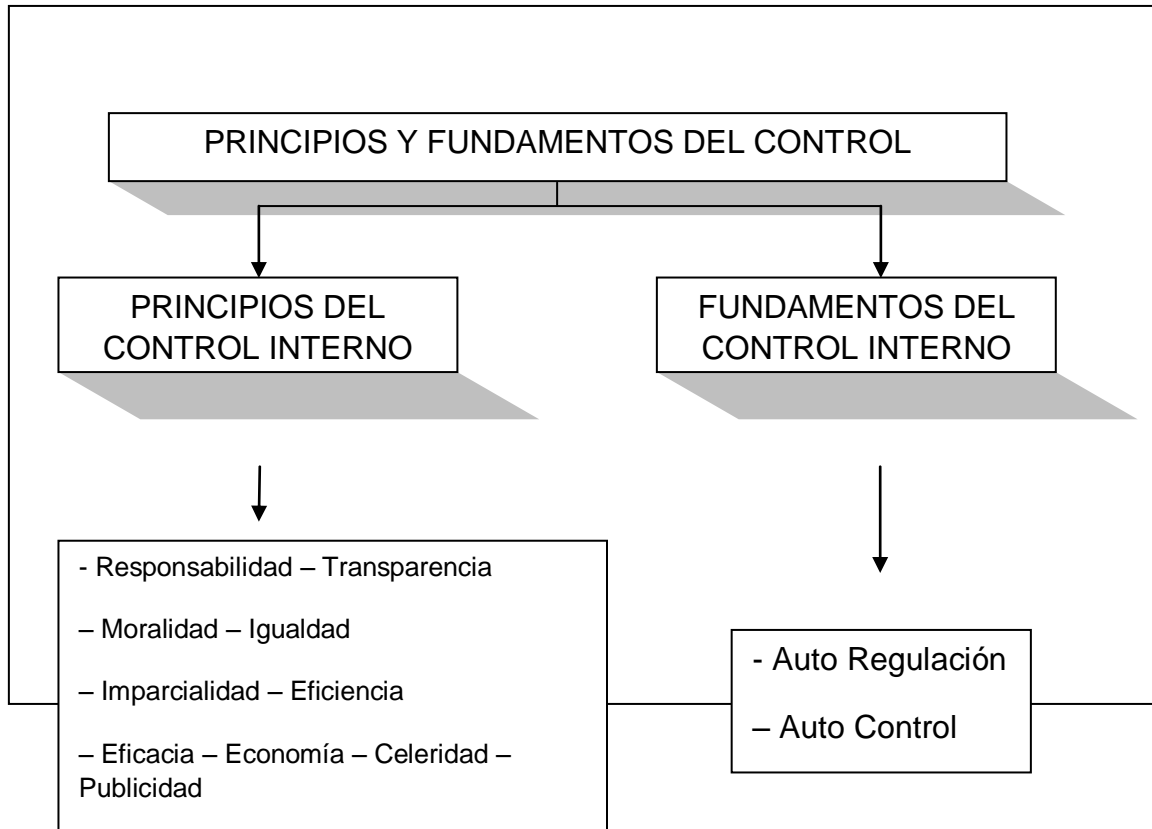


Celis Hernández Domingo 2007

Tesis: Empresas Públicas de Saneamiento. Control Interno para la eficiencia y economía de los recursos.



Figura No. 2: Principios y Fundamentos del Control

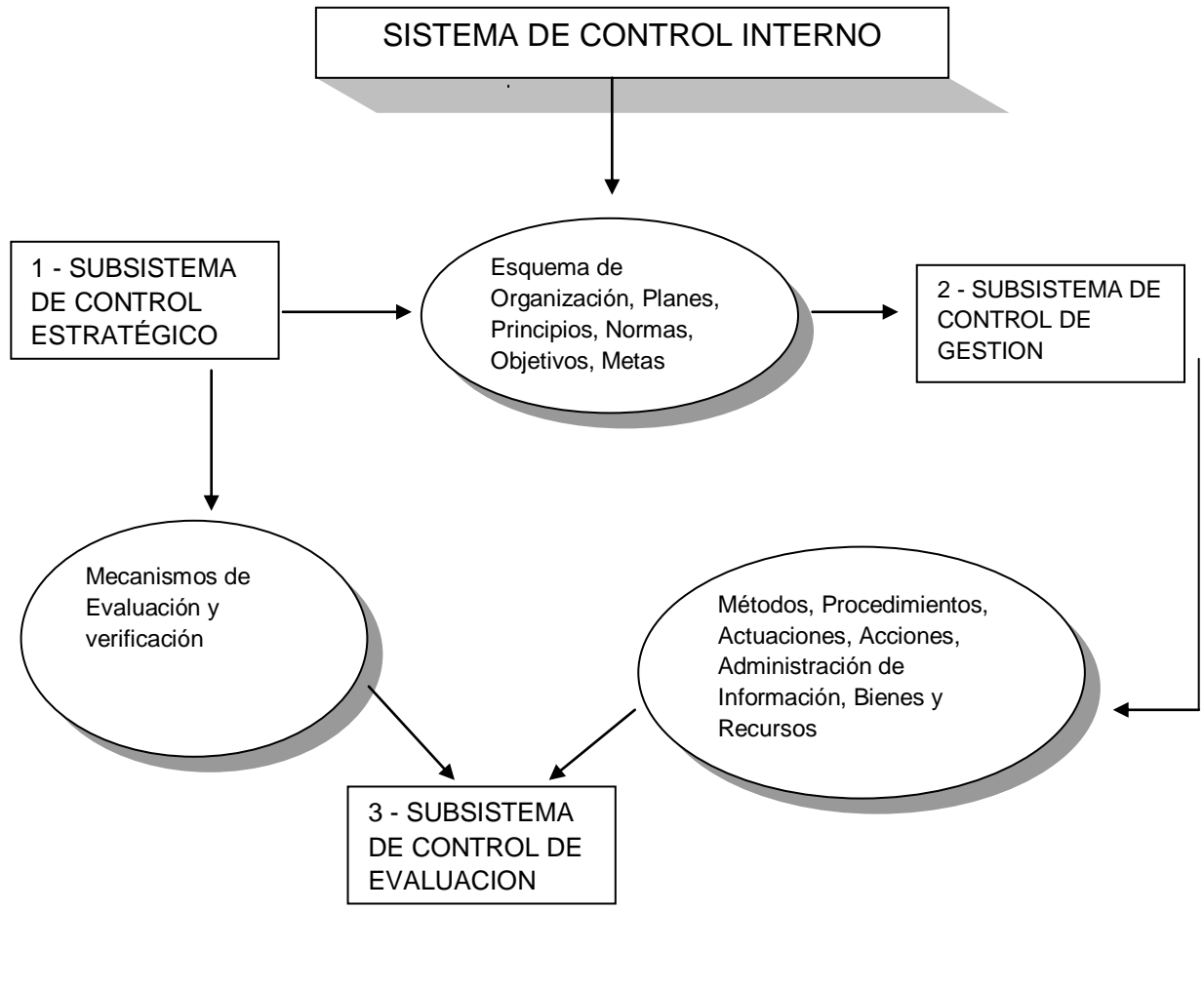


Celis Hernández Domingo 2007

Tesis: Empresas Públicas de Saneamiento. Control Interno para la eficiencia y economía de los recursos.



Figura No. 3: Subsistemas - Sistema de Control Interno

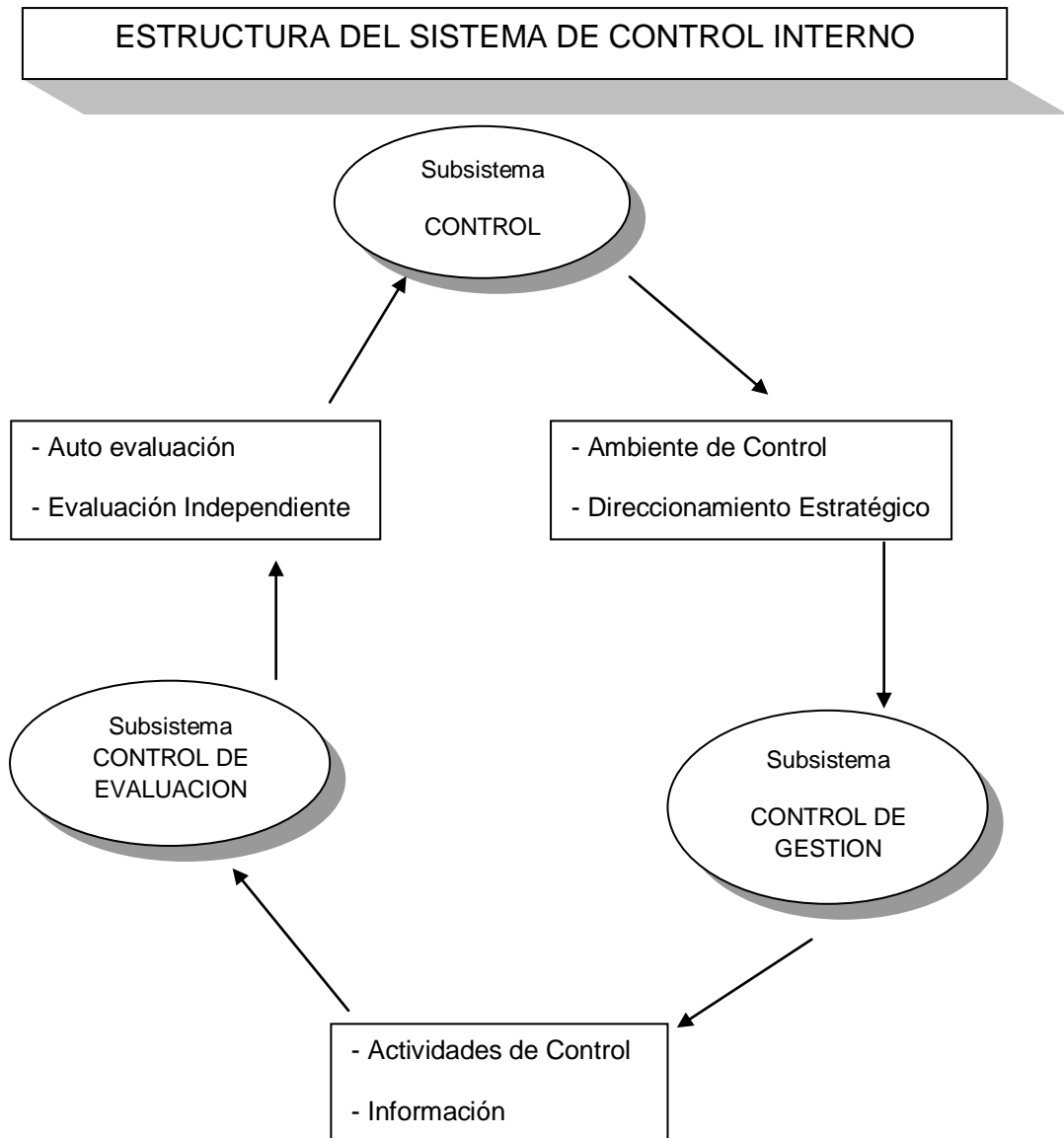


Celis Hernández Domingo 2007

Tesis: Empresas Públicas de Saneamiento. Control Interno para la eficiencia y economía de los recursos.



Figura No. 4: Estructura – Sistema de Control Interno

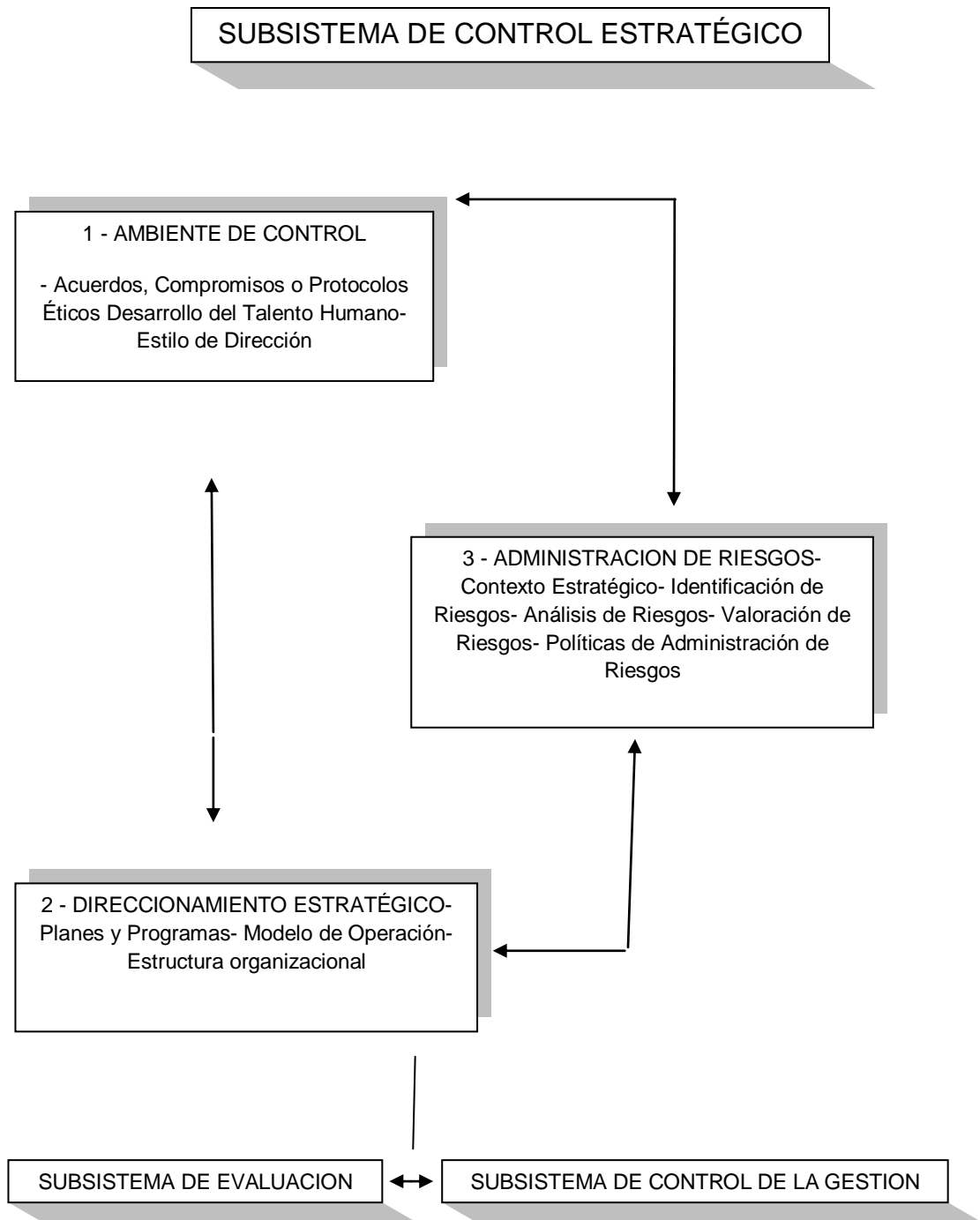


Celis Hernández Domingo 2007

Tesis: Empresas Públicas de Saneamiento. Control Interno para la eficiencia y economía de los recursos.



Figura No. 5: Estructura – Subsistema de Control Estratégico

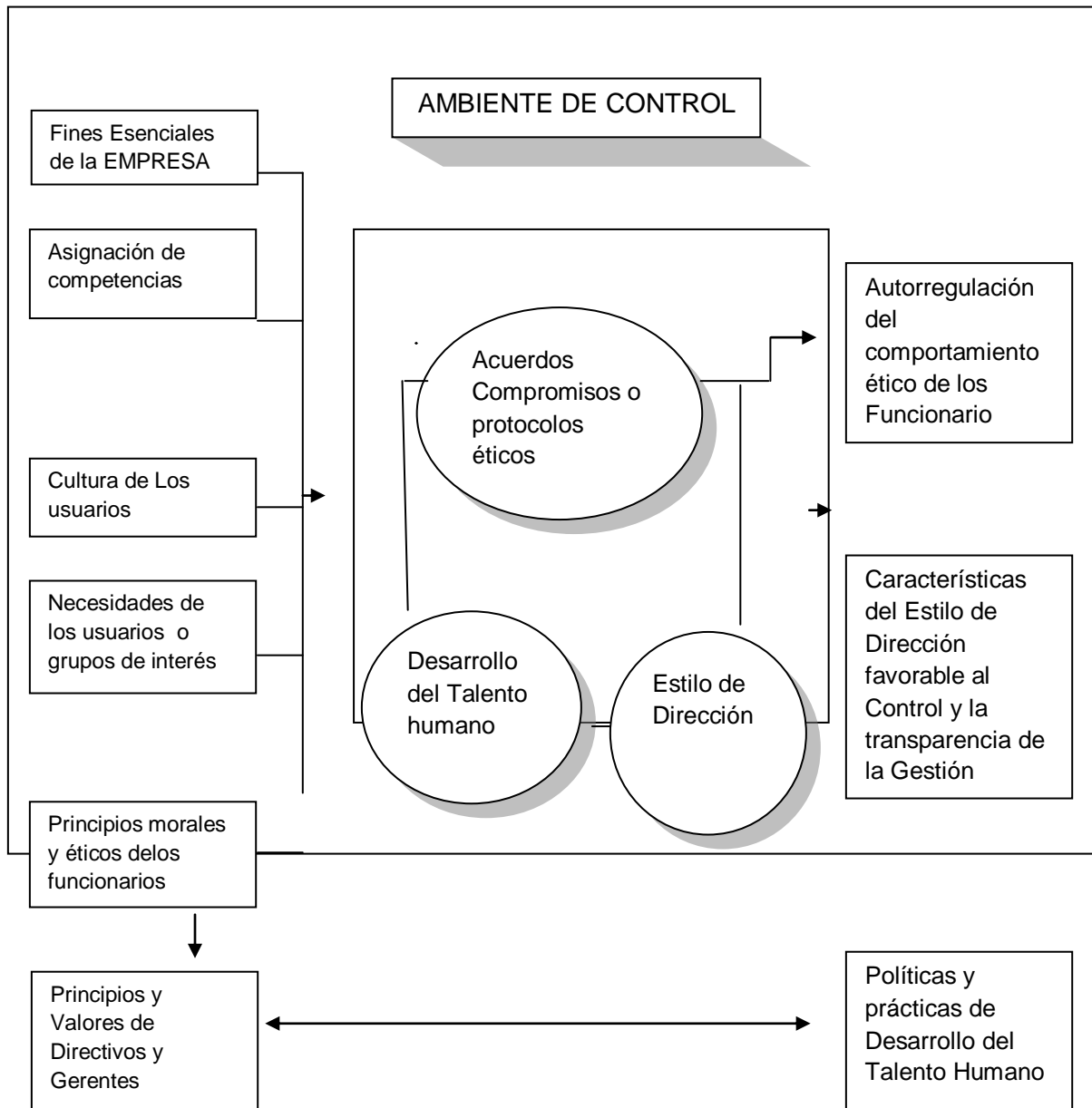


Celis Hernández Domingo 2007

Tesis: Empresas Públicas de Saneamiento. Control Interno para la eficiencia y economía de los recursos.



Figura No 6. Ambiente de Control

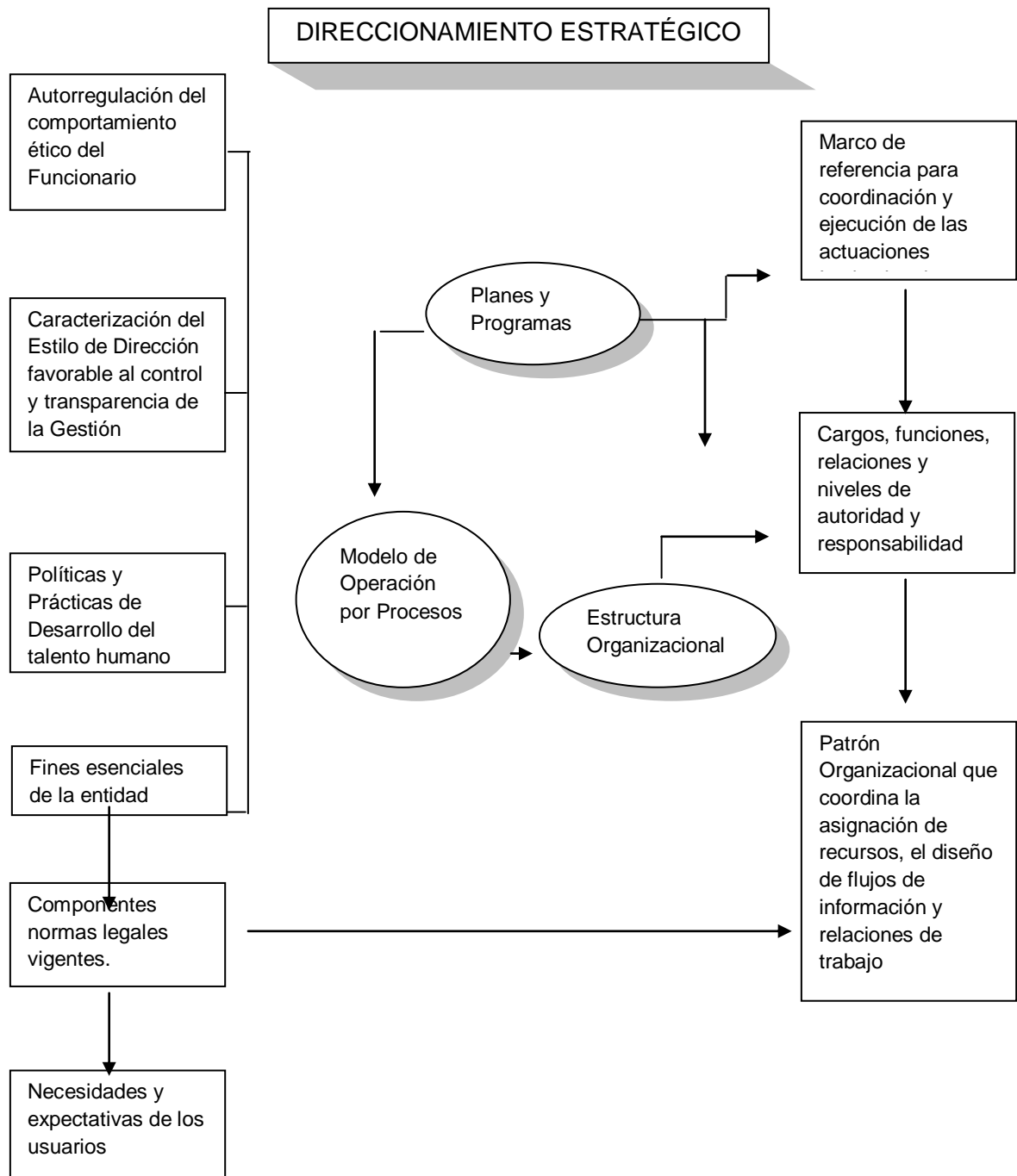


Celis Hernández Domingo 2007

Tesis: Empresas Públicas de Saneamiento. Control Interno para la eficiencia y economía de los recursos.



Figura No. 7: Componente - Direccionamiento Estratégico



Celis Hernández Domingo 2007

Tesis: Empresas Públicas de Saneamiento. Control Interno para la eficiencia y economía de los recursos.