

TELECOMUNICACIONES Y SISTEMAS, S.A.

Manual de Control Interno

2012

Managua, Nicaragua

11/09/2012

1. PRINCIPIOS TÉCNICOS DE CONTROL INTERNO	6
1.1 Definición y fundamentos del Control Interno	6
1.2 Fin Primordial del Control Interno	6
1.3 Implantación del Sistema de Control Interno	6
1.4 Elementos de Control Interno	6
1.5 Principios Técnicos de Control Interno	8
1.6 Control Interno Administrativo	9
1.7 Control Interno Financiero	9
1.8 Control Interno Previo al Compromiso	9
1.9 Control Interno Previo al Desembolso	9
1.10 Documentación del Sistema de Control Interno	10
1.11 Actualización Permanente del Sistema de Control Interno	10
1.12 Responsabilidad del Titular de la Entidad	10
1.13 Responsabilidad del Auditor	11
2 ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	11
2.1 Consideraciones generales	11
2.2 Metodología de la administración del riesgo	14
2.2.1 Valoración del riesgo	14
2.2.2 Manejo del riesgo	18
2.2.3 Plan de manejo de riesgos	19
3 NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	20
3.1 Normas Generales	20
3.1.1 Determinación de Políticas	20
3.1.2 Gerencia por excepción	20
3.1.3 Gerencia por Objetivos	20
3.1.4 Revisión de Procedimientos de Control Interno	21

3.2	Normas Administrativas	21
3.2.1	Planificación	21
3.2.2	Organización	21
3.2.3	Unidad de Mando	21
3.2.4	Ámbito de Supervisión Directa	22
3.2.5	Delimitación de Responsabilidades	22
3.2.6	Segregación de funciones	22
3.2.7	Autorización y Registro de Operaciones	23
3.2.8	Contabilidad	23
3.2.9	Comunicaciones	23
3.3	Normas para Controlar la Documentación	24
3.3.1	Control y Uso de Formularios Prenumerados	24
3.3.2	Documentación de respaldo	24
3.3.3	Archivo de Documentación de respaldo	24
3.4	Potencial Humano	24
3.4.1	Unidad de Personal	25
3.4.2	Selección de Personal	25
3.4.3	Conducta de los Funcionarios y Colaboradores	25
3.4.4	Capacitación, Entrenamiento y Desarrollo del Personal	25
3.4.5	Asistencia	26
3.4.6	Rotación	26
3.4.7	Evaluación de Recursos Humanos	26
3.5	Obligación Legalmente Exigible (Contratos)	26
3.5.1	Descripción	26
3.5.2	Formalidades	27
3.5.3	Propiedad	27
3.5.4	Exactitud Aritmética	27
3.5.5	Conformidad	27
3.5.6	Anticipos	28
3.5.7	Garantías Contractuales	29
3.5.8	Incumplimientos	29
3.6	Efectivo	29
3.6.1	Fondos de Caja Chica	29
3.6.2	Responsable de Fondo de Caja Chica	30
3.6.3	Manejo de Fondos de Caja Chica	30
3.6.4	Ingresos para Depósitos	30
3.6.5	Arqueo de Fondos	30
3.6.6	Fondos Rotativos	31
3.7	Bancos	31
3.7.1	Apertura de Cuentas Bancarias	31
3.7.2	Manejo de Cuentas Bancarias	31
3.7.3	Desembolsos con Cheques	32
3.7.4	Prohibición de Suscripción de Cheques en blanco y/o al portador	32

3.7.5	Conciliaciones Bancarias	32
3.7.6	Independencia para elaborar la Conciliación Bancaria	32
3.7.7	Confirmación de Saldos en Bancos	33
3.8	Inversiones en Valores	33
3.8.1	Sistema de Registro	33
3.8.2	Custodia y Manejo	33
3.8.3	Constatación Física	33
3.9	Cuentas por Cobrar	34
3.9.1	Sistema de Registro	34
3.9.2	Confirmaciones Periódicas	34
3.9.3	Conciliación	34
3.9.4	Análisis y Evaluación	34
3.10	Inventarios	35
3.10.1	Sistema de Registro	35
3.10.2	Unidad de Abastecimiento	35
3.10.3	Adquisiciones	35
3.10.4	Custodia	36
3.10.5	Constatación Física	36
3.10.6	Obsolescencia, Pérdida o Daño	36
3.11	Propiedad, Planta y Equipo (Activo Fijo)	36
3.11.1	Sistema de Registro	36
3.11.2	Adquisiciones	37
3.11.3	Custodia	37
3.11.4	Verificación Física	37
3.11.5	Uso de Vehículos y Equipos	38
3.11.6	Codificación	38
3.11.7	Ventas	38
3.12	Pasivos	38
3.12.1	Sistema de Registro	38
3.12.2	Autorización	39
3.12.3	Conciliaciones periódicas	39
3.12.4	Índice de Vencimientos	39
3.13	Ingresos	40
3.13.1	Sistema de Registro	40
3.13.2	Formularios Pre-numerados	40
3.13.3	Clasificación	40
3.14	Gastos	40
3.14.1	Sistema de Registros	40
3.14.2	Documentos de Respaldo	41
3.14.3	Autorización	41
3.15	Sistemas de Procesamiento Electrónico de Datos	41

3.15.1	Separación de funciones en manejo de información	41
3.15.2	Documentación y desarrollo de Sistemas	42
3.15.3	Medidas de Seguridad	42
3.15.4	Controles de entrada de información	43
3.15.5	Controles para procesamiento de información	43
3.15.6	Controles para salida de información	44

1. Principios Técnicos de Control Interno

1.1 Definición y fundamentos del Control Interno

El Control Interno de las entidades u organismos, comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de la política prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

La estructura de control interno debe diseñarse y aplicarse de acuerdo al volumen, tipo y características de las actividades desarrolladas por las entidades del sector privado.

1.2 Fin Primordial del Control Interno

El Control Interno tiene como fin primordial asegurar la máxima corrección de las operaciones realizadas por los organismos empresariales en todos los niveles. El Titular de una entidad y demás funcionarios necesitan disponer de procedimientos y métodos para el desarrollo de sus operaciones, para conseguir un grado razonable de corrección en las transacciones autorizadas.

La administración de los recursos de cada una de las entidades, proyectos, unidades administrativas y actividades, en forma eficiente, efectiva y económica, es posible alcanzarla mediante el establecimiento de sistemas de control interno sólidos que, a la vez, permiten la agilidad administrativa de los organismos empresariales en sus conjuntos.

1.3 Implantación del Sistema de Control Interno

Todas las entidades y organismos de la empresa privada, establecerán y mantendrán actualizado un sistema de control interno propio para el desarrollo de sus actividades administrativas y financieras, de acuerdo a sus propias necesidades y características de sus operaciones.

La estructura de control interno de las entidades incluye las prácticas y procedimientos utilizados en las actividades administrativas, financieras y técnicas, para el cumplimiento de sus objetivos.

1.4 Elementos de Control Interno

La implantación de controles internos considera los siguientes elementos:

- a) El Ambiente de Control
- b) Normas Técnicas de Control Interno
- c) Sistemas Financieros y Administrativos
- d) Los Procedimientos de Control
- e) Reglamento interno, Manual de Funciones u Operaciones e Instructivos

a) El Ambiente de Control

El ambiente de control representa el efecto colectivo de varios factores en establecer y lograr la efectividad de procedimientos y políticas específicas. Tales factores incluyen lo siguiente:

- La filosofía y estilo de operaciones de los funcionarios
- Estructura organizativa de la entidad
- Funcionamiento de responsabilidades directivas
- Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al desempeño, incluyendo auditoría interna
- Políticas y prácticas de personal
- Diferentes influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la empresa

El ambiente de control refleja la actitud, conciencia y acciones en general de todos los funcionarios públicos a todo nivel, en relación a la importancia de control y su incidencia en la empresa.

b) Normas Técnicas de Control Interno

Las Normas Técnicas de Control Interno constituyen, criterios profesionales para determinadas áreas o rubros. Estos han sido desarrollados a través de la investigación y la experiencia práctica en el manejo de organizaciones por lo que constituyen las guías básicas cuya aplicación permite una adecuada administración de la empresa TELSSA.

Las NTCI son requerimientos mínimos a seguir para lograr una eficiente administración de empresa; por lo tanto su cumplimiento es obligatorio por parte de los titulares o gerentes en el ámbito de su gestión y de todos los colaboradores en la ejecución de sus labores.

c) Sistemas Financieros y Administrativos

Los sistemas financieros y administrativos consisten en los métodos y registros establecidos para identificar, analizar, clasificar, registrar e informar las transacciones de una entidad, así como mantener la contabilidad de los activos, pasivos, ingresos y gastos que les son relativos. Un sistema financiero efectivo, toma en cuenta el establecimiento de métodos y registros que:

- Identifican y registran todas las transacciones válidas
- Describen oportunamente todas las transacciones con suficientes detalles para permitir la adecuada clasificación de las mismas, para incluirse en la información financiera
- Cuantificar el valor de las operaciones de modo que se registre el valor monetario adecuado en los estados financieros
- Determinar el período contable apropiado
- Presentar debidamente las transacciones y revelaciones correspondientes en los estados financieros

d) Procedimientos de Control

Los procedimientos de control son aquellos procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y del sistema financiero, establecidos por la gerencia para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Los procedimientos de control incluyen diferentes objetivos, y se aplican a diferentes niveles organizativos y de procesamiento de datos. Asimismo, podrán integrarse a componentes específicos del ambiente de control y del sistema financiero.

Por lo general, podrá catalogarse como procedimientos correspondientes a:

- Observación de las disposiciones legales, reglamentarias, estatutarias, políticas, etc
- Debida autorización de transacciones y actividades: Segregación de funciones que disminuyen las oportunidades para cualquier persona de estar en posibilidades de cometer tanto irregularidades, como ocultar errores u obligaciones en el curso normal de sus funciones, asignados a diferentes persona las responsabilidades de autorizar las transacciones, registradas y custodiar activos
- Diseño y uso de los documentos y registros apropiados para ayudar y asegurar el registro adecuado de las transacciones
- Dispositivos de seguridad adecuados sobre el acceso y uso de activos y registros, tales como instalaciones aseguradas y autorización para acceso a los programas de cómputo y los archivos de datos
- Arqueos independientes y evaluación debida de cifras registradas, tales arqueos administrativos: conciliaciones, comparación entre activos y contabilidad registrados, controles programados informáticamente, revisión administrativa de informes que resumen el detalle de los saldos de cuenta

e) Reglamentos internos, manual de funciones u operaciones e instructivos

Los elementos fundamentales y la razón de ser de la empresa se sustentan en el marco legal y técnico normativo con sus objetivos, principios, normas y procedimientos a seguir. El acta de constitución legal, la estructura organizacional y funcional, las normas, procedimientos, reglamentos internos y todo instructivo en el marco citado, son requerimientos para el normal funcionamiento de la empresa.

1.5 Principios Técnicos de Control Interno

Los principios de Control Interno constituyen los fundamentos específicos que, basados en la eficiencia demostrada y su aplicación práctica en las actividades financieras y administrativas, son reconocidos en la actualidad como esenciales para el control de los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa.

Los siguientes principios se consideran de usos generalizados y aplicables al sector empresarial:

- Responsabilidades delimitadas;
- Separación de funciones de carácter incompatible;
- Ningún colaborador debe ser responsable por una transacción completa;
- Selección de colaboradores honestos, hábiles y capaces;
- Aplicación de pruebas continuas de exactitud;
- Seguros para protección de los recursos o bienes de la empresa;
- Instrucciones escritas;
- Utilización de cuentas de control;
- Uso de equipos con dispositivos de control y prueba;
- Contabilidad por partida doble;
- Control y uso de formularios pre-numerados;
- Evitar en lo posible el uso de dinero en efectivo;
- Uso de un mínimo de cuentas bancarias necesarias; y,
- Depósitos inmediatos e intactos;

1.6 Control Interno Administrativo

El Control Interno Administrativo está constituido por el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a la adopción de decisiones que llevan a la autorización de las transacciones y actividades por parte de los niveles directivos, de tal manera que fomenten la eficiencia en las operaciones, la observancia de la política prescrita y el logro de metas y objetivos programados.

La protección de los recursos y la revelación de errores o desviaciones respecto a su manejo, es una responsabilidad primordial de los niveles directivos; por lo tanto, es indispensable mantener un sólido control interno administrativo, que incluye un sistema de información general, para cumplir con dicha finalidad.

1.7 Control Interno Financiero

El Control Interno Financiero comprende el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a la custodia de los recursos financieros y materiales y a la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros.

Es responsabilidad de la empresa, principalmente de su director, incluir dentro del trámite normal de las transacciones financieras, los procedimientos que permitan lograr un eficiente control financiero, especialmente por medio de los procedimientos de control previo al compromiso y al desembolso.

1.8 Control Interno Previo al Compromiso

El Control Interno previo al compromiso para efectuar un gasto o desembolso, es la revisión y análisis de las operaciones o transacciones propuestas que puedan crear compromisos. Al revisar y analizar cada transacción propuesta se debe examinar, principalmente:

- La propiedad y veracidad de las operaciones propuestas, determinando si están relacionadas directamente con los fines de la empresa;
- La legalidad de las operaciones propuestas, que la operación esté debidamente soportada y de acuerdo a requerimientos fiscales; y
- La conformidad con el presupuesto o la disponibilidad de fondos para respaldar la transacción.

1.9 Control Interno Previo al Desembolso

El Control Interno previo al desembolso es la revisión y análisis de las transacciones que originan desembolsos de la entidad antes de efectuarlos. Al examinar cada desembolso propuesto se debe determinar:

- La veracidad de las transacciones propuestas a base de la documentación y autorización respectiva; lo cual incluye:
 - Revisar en las facturas o comprobantes que evidencien la obligación, el cumplimiento de las disposiciones legales y contractuales, la exactitud aritmética y la propiedad;

- Comprobar que las cantidades y calidades de los bienes o servicios recibidos, son los que figuran en la factura, en las órdenes de compra emitidas o en los contratos y otros documentos para el efecto; y
 - Verificar que las operaciones cumplen con todos los términos legales y financieros del compromiso.
- Determinar si existen fondos disponibles para cancelar la obligación.

1.10 Documentación del Sistema de Control Interno

El sistema de Control Interno está contenido en el plan de organización, los métodos y procedimientos de autorización y registro de las operaciones, las prácticas sanas utilizadas y el trabajo de personal idóneo para ponerlo en funcionamiento, debiendo estar documentados.

El sistema de Control Interno estará documentado cuando menos en los aspectos siguientes:

- Políticas institucionales
- Manuales de Funciones y/o puestos;
- Manuales de procedimientos, incluyendo los de contabilidad, presupuesto, tesorería, créditos y otros;
- Instructivos para el desarrollo de tareas o actividades específicas; y
- Sistemas de información y comunicación para su utilización por colaboradores y unidades administrativas.

1.11 Actualización Permanente del Sistema de Control Interno

El sistema de Control Interno de TELSSA deberá ser necesaria y permanentemente actualizado por los directivos y colaboradores, con la contribución de las unidades de auditoría interna, cada cual en el ámbito de su competencia.

La definición, diseño y documentación del sistema de Control Interno constituye sólo el paso inicial para su aplicación. Una vez establecido se deberá realizar una evaluación continua de su funcionamiento. El sistema será actualizado constantemente a base de las evaluaciones efectuadas por la auditoría interna, la auditoría externa y especialmente por los funcionarios de la propia entidad que tengan autoridad, independencia y capacidad para efectuarlo.

1.12 Responsabilidad del Titular de la Entidad

El diseño, implantación y funcionamiento adecuados del sistema de Control Interno de la empresa es responsabilidad funcional de sus titulares en orden a su jerarquía, así como de los gerentes y colaboradores que conforman la administración de la empresa.

El gerente general, será responsable del diseño, implantación y funcionamiento del sistema de Control Interno, y de su actualización. Los directivos y funcionarios de las diferentes unidades administrativas del organismo, vigilarán la incorporación de procedimientos de Control Interno en el desarrollo de las operaciones, asegurando su funcionamiento y serán responsables ante el titular de la entidad, por su funcionamiento y actualización constante en su ámbito de gestión.

1.13 Responsabilidad del Auditor

El responsable de la unidad de auditoría interna, dentro de su competencia funcional, evaluará que la implantación y funcionamiento del sistema de Control Interno contribuya al cumplimiento de sus objetivos y al mejoramiento de la gestión institucional.

El Auditor Interno deberá realizar la evaluación oportuna del sistema de Control Interno aplicado en el desarrollo de las actividades operativas y de recomendar las medidas correctivas, cuando ocurran desviaciones de los procedimientos establecidos, que permitan el mejoramiento continuo de la gestión.

2 Administración del Riesgo

2.1 Consideraciones generales

La administración del riesgo se trata de un proceso permanente e interactivo que lleva a que continuamente la administración en coordinación con la oficina de control interno o quien haga sus veces, revalúe los aspectos, tanto internos como externos que pueden llegar a representar amenazas para la consecución de los objetivos organizacionales.

De igual manera, implica la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación de los riesgos asociados con una determinada actividad con, procesos o con la entidad en general, con el fin de preparar a las organizaciones para minimizar pérdidas y maximizar sus ventajas.

Valoración del Riesgo

Es fundamental establecer la estructura del riesgo en la entidad partiendo de riesgos del nivel estratégico que tendrá que ver con factores externos representados en factores económicos, sociales, políticos-legales y tecnológicos; así mismo, los riesgos basados en factores internos que entre otros representan los sistemas de información (vulnerabilidad), el personal vinculado (respecto a su calidad y motivación) la naturaleza de los procesos.

Identificación de Factores

Es el proceso mediante el cual la alta Dirección en coordinación con la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, determinara los factores internos o externos generadores de riesgos para establecer qué está sucediendo, por qué y cómo.

Análisis

Una vez identificados los factores de riesgo se debe proceder al análisis, estableciendo en primera instancia, el nivel del riesgo, entendido como la estimación del significado del riesgo, es decir el establecimiento de la severidad o impacto que puede producir su materialización y en segunda instancia, la frecuencia del riesgo determinado por la probabilidad u ocurrencia del mismo.

Determinación del nivel de riesgo

Analizados los aspectos de probabilidad e impacto y relacionándolos con las actividades de control establecidos, la entidad estará en capacidad de determinar el grado de exposición o vulnerabilidad a que está expuesta.

Manejo del Riesgo

Cualquier esfuerzo que emprendan las entidades en torno a la valoración del riesgo llega a ser en vano si no culmina en un adecuado manejo y control de los mismos, representado en la consideración de acciones efectivas tales como la implantación de políticas, estándares, procedimientos y cambios físicos entre otros, que hagan parte de un plan de manejo que conlleve a evitar, reducir, dispersar y atomizar el riesgo, o en Último caso asumir el riesgo.

Consideración de acciones

Las acciones deben ser valoradas teniendo en cuenta que tanto mitigan el riesgo, en consideración al costo de su implantación versus el beneficio de la misma, por cuanto en la medida en que se obtiene gran reducción con relativo costo bajo, representa una acción viable para ser implementada.

Plan de manejo de riesgos

Como resultado del nivel anterior, la alta Dirección debe formular el plan de manejo de riesgos, el cual debe identificar de forma precisa las acciones Seleccionadas a seguir para evitar, reducir, dispersar, transferir o asumir el riesgo, determinando responsables, actividades, presupuesto, tiempos y resultados esperados.

Puesta en marcha del plan

La concreción de resultados se dará en la medida en que la alta dirección lidere y asuma la adopción de las medidas consideradas en el plan, de tal forma que se cree una conciencia del riesgo en el ámbito de la gerencia, que facilite que los ejecutivos den completo soporte al plan.

Monitoreo

Es necesario monitorear permanentemente el plan de manejo de riesgos, ya que éstos nunca dejan de representar una amenaza para la organización, es decir, no se eliminan, se mitigan. Estas revisiones son esenciales para asegurar que dicho plan permanece vigente, que los factores no han sufrido cambios sustanciales que afecten su implementación.

Una vez diseñado y validado el plan para administrar los riesgos, es necesario monitorearlo permanentemente teniendo en cuenta que estos nunca dejan de representar una amenaza para la organización, el monitoreo es esencial para asegurar que dichos planes permanecen vigentes y que las acciones están siendo efectivas. Evaluando la eficiencia en la implementación y desarrollo de las acciones de control, es esencial adelantar revisiones sobre la marcha del plan de manejo de riesgos para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas.

El monitoreo debe estar a cargo de los responsables del área y de la Oficina de Control Interno y su finalidad principal será la de aplicar los correctivos y ajustes necesarios para asegurar un efectivo manejo

del riesgo. La Oficina de Control Interno dentro de su función asesora comunicará luego del monitoreo a las respectivas áreas sus hallazgos y sugerencias para el mejoramiento y tratamiento de los riesgos detectados.

Revisiones sobre la marcha

Como parte de la implementación del plan de manejo del riesgo, se debe contemplar revisiones periódicas que permitan advertir las posibles desviaciones del mismo y lleve a los ajustes oportunos.

En la administración del riesgo se debe establecer como política la revisión al menos una vez al año o cuando las circunstancias lo ameritan de los elementos que conforman la valoración del riesgo, para tomar las medidas pertinentes.

Acompañamiento a las acciones

En cumplimiento de su función de asesoría y acompañamiento las Oficinas de Control Interno o quienes hagan sus veces, deberán prestar apoyo a las diferentes áreas en la implementación o evaluación de las acciones resultantes de los dos niveles anteriores.

Es en este sentido se ha ido introduciendo el concepto de administración del riesgo en las entidades, teniendo en cuenta que todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, tamaño y razón social están permanentemente expuestas a diferentes riesgos que pueden en un momento determinado poner en peligro su existencia; desde la perspectiva del control, el modelo COSO interpreta que la eficiencia del control es la reducción de los riesgos, es decir: el propósito principal del control es la eliminación o reducción de los riesgos, es lograr que el proceso y sus controles garanticen , de manera razonable que los riesgos están minimizados o se están reduciendo y por lo tanto, que los objetivos de la organización van a ser alcanzados.

En la empresa es posible identificar o precisar las áreas, los procesos, los procedimientos, las instancias, estilos de dirección, dentro de los cuales puede actuarse e incurrirse en riesgos que atentan contra la buena gestión, la consecución de objetivos, la obtención de resultados adecuados y la satisfacción del interés general como objetivo Último de la administración.

Toda empresa está expuesta a riesgos que están determinados por factores de carácter externo, también denominados del entorno y que atentan contra la naturaleza misma de la entidad; igualmente hay factores de carácter interno que pueden en un momento determinado afectar el cumplimiento de los objetivos.

Entre los factores internos encontramos: el manejo de los recursos, los controles existentes, los procesos y procedimientos, la disponibilidad presupuestal, la forma como se vinculan las personas a la entidad, los intereses de los directivos, el nivel del talento humano, la motivación y los niveles salariales, entre otros.

Por lo anterior, se hace necesario además de la identificación de los riesgos en las entidades, su análisis, valoración e implementación de un plan de manejo del riesgo al cual se le haga una evaluación o monitoreo permanentes.

En este sentido, es importante señalar el papel de la Oficina de Control Interno dentro este proceso, es de dos clases, directo e indirecto:

Rol directo: Incluir dentro de los hallazgos de los informes de evaluación del Sistema de Control Interno, Mapas de Riesgos con enfoque sistémico sobre el área evaluada, especificando el riesgo, las causas y los efectos; para con base en ellos realizar recomendaciones preventivas y/o correctivas y realizar seguimiento a la evolución de dichos riesgos con el fin de verificar el cumplimiento de las recomendaciones propuestas.

Rol indirecto: velar porque al interior de la entidad se implementen políticas de administración del riesgo, se conformen grupos que lideren dicho proceso y velen por que se implementen mecanismos reales para la administración del riesgo.

2.2 Metodología de la administración del riesgo

La empresa opera través de diferentes planes, programas y proyectos; el cumplimiento de dichos objetivos se puede ver afectado por la presencia de riesgos, es decir por la probabilidad de ocurrencia de hechos o actos producto de factores tanto internos como externos que pueden entorpecer el normal desarrollo de las funciones. Por lo anterior se hace necesario contar con una herramienta para administrar dichos riesgos dentro de la organización.

La administración del riesgo debe partir de una política institucional definida y respaldada por la alta dirección que se comprometa a manejar el tema dentro de la organización; este compromiso incluye la sensibilización de los funcionarios de la entidad, dándoles a conocer la importancia de su integración y participación en de este proceso; la definición de un equipo de trabajo responsable de liderar el ejercicio y la Implementación de las acciones propuestas, el monitoreo y el seguimiento.

Compromiso de la Alta y Media Dirección

Para el éxito en la Implementación de una adecuada administración del riesgo, es indispensable el compromiso de la alta gerencia como encargada, en primera instancia, de definir las políticas y en segunda instancia de estimular la cultura de la identificación y prevención del riesgo. Para lograrlo es necesario que exista claridad sobre las políticas definidas al interior de la entidad y la concientización sobre la importancia del tema para el logro de los objetivos; así mismo es importante la definición de canales directos de comunicación y brindar apoyo a las diferentes dependencias.

Conformación de un equipo de trabajo

Es importante conformar un equipo encargado de liderar el proceso de administración del riesgo dentro de la entidad, con personas de diferentes áreas donde exista un responsable de servir de canal directo de comunicación entre el grupo y la alta y media dirección. Es necesario que las personas seleccionadas conozcan muy bien la entidad y el funcionamiento de los diferentes procesos para que sirvan de facilitadores al momento valorar, manejar y monitorear los riesgos.

Capacitación en la metodología

Definido el equipo o equipos de trabajo, debe capacitarse a sus integrantes en la metodología de la administración del riesgo, para lo cual se podrá contar con el apoyo del Departamento Administrativo Financiero.

2.2.1 Valoración del riesgo

La valoración del riesgo consta de tres etapas: la identificación, el análisis y la determinación del nivel del riesgo. Estas etapas son de singular interés para desarrollar con éxito la administración del riesgo e implementar una política al respecto en la entidad; para cada una de ellas se sugiere tener en cuenta la mayor cantidad de datos disponibles y contar con la participación de las personas que ejecutan los procesos para lograr que las acciones determinadas alcancen los niveles de efectividad esperados. Para adelantarlas pueden utilizarse diferentes fuentes de información de la entidad, tales como registros históricos, experiencias significativas registradas, literatura publicada sobre el tema, opiniones de especialistas y expertos.

Así mismo, es factible aplicar varias herramientas y técnicas para identificar riesgos, como por ejemplo: entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés, reuniones con directivos y con personas de todos los niveles en la entidad, evaluaciones individuales usando cuestionarios, lluvias de ideas con los colaboradores de la entidad, entrevistas e indagaciones con personas ajenas a la entidad, usar diagramas de análisis tales como árboles de error, de eventos y diagramas de flujo, análisis de escenarios, revisiones periódicas de factores económicos y tecnológicos que puedan afectar la organización, entre otros. La técnica utilizada dependerá de las necesidades y naturaleza de la entidad.

Identificación del riesgo

El proceso de la identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo integrado al proceso de planeación y responder a las preguntas qué, cómo y porqué se pueden originar hechos que influyen en la obtención de resultados.

Es importante tener en cuenta los factores que pueden incidir en la aparición de los riesgos, los cuales como se ha mencionado a través de la Guía pueden ser externos e internos y pueden llegar a afectar la organización en cualquier momento; entre los factores externos deben considerarse además de los que pueden afectar directamente a la entidad; factores económicos, sociales, de orden público, políticos, legales y cambios tecnológicos entre otros. Entre los factores internos se encuentran, la naturaleza de las actividades de la entidad, las personas que hacen parte de la organización, los sistemas de información, los procesos y procedimientos y los recursos económicos.

Una manera de realizar la identificación del riesgo es a través de la elaboración de un mapa de riesgos, el cual como herramienta metodológica permite hacer un inventario de los riesgos ordenada y sistemáticamente, definiendo en primera instancia los riesgos, posteriormente presentando una descripción de cada uno de estos y finalmente definiendo las posibles consecuencias.

El mapa de riesgos puede ser entendido como la representación o descripción de los distintos aspectos tenidos en cuenta en la valoración de los riesgos que permite visualizar todo el proceso de la valoración del riesgo y el plan de manejo de estos.

Riesgo: posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.

Descripción: se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.

Posibles consecuencias: corresponde a los posibles efectos ocasionados por el riesgo, los cuales se pueden traducir en daños de tipo económico, social, administrativo, entre otros.

Impacto: consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

Probabilidad entendida como la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo aunque este no se haya presentado nunca.

Control existente: especificar cuál es el control que la entidad tiene implementado para combatir, minimizar o prevenir el riesgo.

Nivel de riesgo: El resultado de la aplicación de la escala escogida para determinar el nivel de riesgo de acuerdo a la posibilidad de ocurrencia, teniendo en cuenta los controles existentes.

Acciones: es la aplicación concreta de las opciones del manejo del riesgo que entrarán a prevenir o a reducir el riesgo y harán parte del plan de manejo del riesgo.

Responsables: son las personas encargadas de adelantar las acciones propuestas.

Cronograma: son las fechas establecidas para implementar las acciones por parte del grupo de trabajo.

Indicadores: se consignan los indicadores diseñados para evaluar el desarrollo de las acciones implementadas.

Análisis del riesgo

El objetivo del análisis es el de establecer una valoración y priorización de los riesgos con base en la información ofrecida por los mapas elaborados en la etapa de identificación, con el fin de clasificar los riesgos y proveer información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. El análisis del riesgo dependerá de la información sobre el mismo, de su origen y la disponibilidad de los datos. Para adelantarlos es necesario diseñar escalas que pueden ser cuantitativas o cualitativas o una combinación de las dos.

Se han establecido dos aspectos para realizar el análisis de los riesgos identificados:

Probabilidad: la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya presentado nunca.

Impacto: consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

Análisis cualitativo

Se refiere a la utilización de formas descriptivas para presentar la magnitud de consecuencias potenciales y la posibilidad de ocurrencia. Se diseñan escalas ajustadas a las circunstancias de acuerdo a las necesidades particulares de cada organización o el concepto particular del riesgo evaluado.

Escala de medida cualitativa de probabilidad: se deben establecer las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas, con el fin de que cada persona que aplique la escala mida a través de ella los mismos ítems, por ejemplo:

- **ALTA:** es muy factible que el hecho se presente.
- **MEDIA:** es factible que el hecho se presente.
- **BAJA:** es muy poco factible que el hecho se presente.

Ese mismo diseño puede aplicarse para la escala de medida cualitativa de IMPACTO, estableciendo las categorías y la descripción, por ejemplo:

- **ALTO:** Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre la entidad
- **MEDIO:** Si el hecho llegara a presentarse tendría medio impacto o efecto en la entidad
- **BAJO:** Si el hecho llegara a presentarse tendría bajo impacto o efecto en la entidad

Con base en los ejemplos anteriormente expuestos, los equipos de trabajo en coordinación con los encargados de adelantar los procesos pueden construir sus propias escalas de acuerdo a la naturaleza de la entidad y a las características de los procesos y procedimientos, de forma que estas escalas se ajusten al análisis de los riesgos identificados.

Análisis cuantitativo

Este análisis contempla valores numéricos; la calidad depende de lo exactas y completas que estén las cifras utilizadas. La forma en la cual la probabilidad y el impacto son expresada y las formas por las cuales ellos se combinan para proveer el nivel de riesgo puede variar de acuerdo al tipo de riesgo. Ejemplo de expresiones cuantitativas del riesgo:

Riesgo de pérdida financiera: Las pérdidas financieras multiplicadas por la frecuencia anual de las pérdidas dado el valor esperado en pesos por año.

Riesgo por accidentes de trabajo: El riesgo de accidentes de trabajo en una actividad puede ser calculado como:

- Número de accidentes de trabajo al año realizando la actividad
- No. de los empleados que realizan la actividad

Al igual que para determinar las escalas cualitativas, el diseño de las escalas cuantitativas debe contar con la participación de las personas encargadas de los procesos y con el grupo encargado de liderar la administración del riesgo.

Priorización de los riesgos

Una vez realizado el análisis de los riesgos con base en los aspectos de probabilidad e impacto, se recomienda utilizar la matriz de priorización que permite determinar cuáles requieren de un tratamiento inmediato. Cuando se ubican los riesgos en la matriz se define cuáles de ellos requieren acciones inmediatas, es decir, los de alto impacto y alta probabilidad; cuales no requieren acciones inmediatas (pero desde luego requieren que se formulen) bajo impacto y baja probabilidad, cuales va a trabajar primero los

de alto impacto pero baja probabilidad o los de alta probabilidad y bajo impacto ya que estos pueden ser peligrosos para el logro de los objetivos institucionales.

Determinación del nivel del riesgo

La determinación del nivel de riesgo es el resultado de confrontar el impacto y la probabilidad con los controles existentes al interior de los diferentes procesos y procedimientos que se realizan. Para adelantar esta etapa se deben tener muy claros los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones, estos niveles de riesgo pueden ser:

- **ALTO:** Cuando el riesgo hace altamente vulnerable a la entidad o unidad. (Impacto y probabilidad alta vs controles)
- **MEDIO:** Cuando el riesgo presenta una vulnerabilidad media. (Impacto alto - probabilidad baja o Impacto bajo - probabilidad alta vs controles).
- **BAJO:** Cuando el riesgo presenta vulnerabilidad baja. (Impacto y probabilidad baja vs controles).

Un ejemplo de la determinación del nivel del riesgo y del grado de exposición al mismo:

Riesgo: Pérdida de información debido a la entrada de un virus en la red de información de la entidad.

Probabilidad: Alta, porque todos los computadores de la entidad están conectados a la red de Internet e intranet.

Impacto: Alto, porque la pérdida de información traería consecuencias graves para el quehacer de la entidad.

Controles existentes: la entidad tiene establecidos controles semanales haciendo backup o copias de seguridad y vacunando todos los programas y equipos; además guarda la información más relevante desconectada de la red en un centro de información.

Nivel de riesgo: Medio, por los controles establecidos

Lo anterior significa que a pesar de que la probabilidad y el impacto son altos confrontado con los controles se puede afirmar que el nivel de riesgo es medio y por lo tanto las acciones que se implementen entraran a reforzar los controles existentes y a valorar la efectividad de los mismos.

2.2.2 Manejo del riesgo

Cualquier esfuerzo que emprendan las entidades en torno a la valoración del riesgo llega a ser en vano, si no culmina en un adecuado manejo y control de los mismos definiendo acciones factibles y efectivas, tales como la implantación de políticas, estándares, procedimientos y cambios físicos entre otros, que hagan parte de un plan de manejo.

Para el manejo del riesgo se pueden tener en cuenta algunas de las siguientes opciones, las cuales pueden considerarse cada una de ellas independientemente, interrelacionadas o en conjunto.

Evitar el riesgo: es siempre la primera alternativa a considerar. Se logra cuando al interior de los procesos se genera cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados

controles y acciones emprendidas. Un ejemplo de esto puede ser el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.

Reducir el riesgo: si el riesgo no puede ser evitado porque crea grandes dificultades operacionales, el siguiente paso es reducirlo al más bajo nivel posible. La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles. Ejemplo: Planes de contingencia.

Dispersar y atomizar el riesgo: Se logra mediante la distribución o localización del riesgo en diversos lugares. Es así como por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.

Transferir el riesgo: Hace referencia a buscar respaldo y compartir con otro parte del riesgo como por ejemplo tomar pólizas de seguros; se traslada el riesgo a otra parte o físicamente se traslada a otro lugar. Esta técnica es usada para eliminar el riesgo de un lugar y pasarlo a otro o de un grupo a otro. Así mismo, el riesgo puede ser minimizado compartiéndolo con otro grupo o dependencia.

Asumir el riesgo: Luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

Una vez establecidos cuales de los anteriores manejos del riesgo se van a concretar, estos deben evaluarse con relación al beneficio-costos para definir, cuales son susceptibles de ser aplicadas y proceder a elaborar el plan de manejo de riesgo, teniendo en cuenta, el análisis elaborado para cada uno de los riesgos de acuerdo con su impacto, probabilidad y nivel de riesgo.

Posteriormente se definen los responsables de llevar a cabo las acciones especificando el grado de participación de las dependencias en el desarrollo de cada una de ellas. Así mismo, es importante construir indicadores, entendidos como los elementos que permiten determinar de forma práctica el comportamiento de las variables de riesgo, que van a permitir medir el impacto de las acciones.

2.2.3 Plan de manejo de riesgos

Para elaborar el plan de manejo de riesgos es necesario tener en cuenta si las acciones propuestas reducen la materialización del riesgo y hacer una evaluación jurídica, técnica, institucional, financiera y económica, es decir considerar la viabilidad de su adopción. La selección de las acciones más convenientes para la entidad se puede realizar con base en los siguientes factores:

- El nivel del riesgo
- El balance entre el costo de la implementación de cada acción contra el beneficio de la misma.

Una vez realizada la selección de las acciones más convenientes se debe proceder a la preparación e implementación del plan, identificando responsabilidades, programas, resultados esperados, medidas para verificar el cumplimiento y las características del monitoreo. El éxito de la implementación del plan requiere de un sistema gerencial efectivo el cual tenga claro el método que se va a aplicar.

Es importante tener en cuenta que los objetivos están consignados en la planeación anual de la entidad, por tal razón se sugiere incluir el plan de manejo de riesgos dentro de la planeación, con el fin de no solo alcanzar los objetivos sino de implementar también las acciones.

3 Normas Técnicas de Control Interno

3.1 Normas Generales

3.1.1 Determinación de Políticas

Se establecerá claramente y por escrito, las políticas básicas que deberá adoptar para alcanzar sus objetivos fundamentales, de acuerdo con las disposiciones aplicables.

Política es la línea de conducta predeterminada que se aplica en una entidad para llevar a cabo sus actividades. Política interna es la orientación necesaria, establecida por la autoridad competente, para ser aplicada en la propia entidad, en la ejecución de las acciones previstas en sus planes. Para este propósito, es necesario crear mecanismos de control e información que permitan conocer las desviaciones que se producen a fin de establecer sus causas y efectos y que los ejecutivos adopten las acciones necesarias para corregirlas.

3.1.2 Gerencia por excepción

Se establecerá un sistema de comunicación que le permita al titular de la entidad brindar mayor atención a las situaciones que demuestran desviaciones significativas dentro del curso normal de las actividades.

El tiempo de los altos ejecutivos debe ser aprovechado para el análisis y la formulación de soluciones a los problemas importantes de la entidad; su atención no debe desviarse hacia aquellas operaciones que están dentro de los límites normales y razonables de la eficiencia. Para ello, es necesario reconocer oportunamente las desviaciones ocurridas.

3.1.3 Gerencia por Objetivos

Se establecerá y mantendrá un enfoque de trabajo que fije la gestión gerencial por objetivos, como un proceso que pueda ser aplicado en la entidad en su conjunto o en cualquier parte de ella.

Los elementos de gerencia por objetivo son:

- Establecer claramente objetivos y metas;
- Formular políticas;
- Establecer planes operativos;
- Crear una organización compatible para poner los planes en acción;
- Dirigir y motivar la personal para ejecutar los planes; y,
- Controlar las actividades de acuerdo con el plan.

3.1.4 Revisión de Procedimientos de Control Interno

Se revisará y propenderá al permanente mejoramiento del funcionamiento del sistema de Control Interno de cada entidad, actualizando sus procedimientos.

Le corresponde al titular vigilar los procedimientos, normas y métodos adoptados en relación con los elementos constitutivos del Control Interno, a través de un sistema de información que le permita identificar sus posibles deficiencias. Esta actividad de evaluación permanente se ejerce a través de cada servidor encargado de aplicar las medidas de control.

El auditor interno es particularmente responsable de realizar comprobaciones continuas del cumplimiento, suficiencia y validez de las medidas de control interno y de informar los resultados de sus evaluaciones, junto con sus recomendaciones para mejorarlas, la junta directiva de la compañía.

3.2 Normas Administrativas

3.2.1 Planificación

Se planificará el uso, conservación y custodia de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para ejecutar las operaciones tendentes a conseguir los objetivos y metas, dentro de los plazos, costos y condiciones técnicas previstas. Esta actividad incluye analizar todas las alternativas posibles, de modo que se adopte aquella que ofrezca el máximo aprovechamiento de tales recursos.

La planificación, elemento del proceso administrativo y del proceso gerencial, es la base para llevar a cabo las acciones administrativas y financieras; debe efectuarse con oportunidad en el marco de la política interna de la empresa; asimismo debe ser continua, flexible y sujeta a evaluación.

3.2.2 Organización

Se establecerá un plan de organización que defina claramente la competencia y responsabilidad de cada unidad organizacional y funcionarios, así como los niveles de autoridad y las líneas de mando y comunicación.

La organización en una empresa es el proceso por el cual las personas que le prestan servicios, asumen responsabilidades delimitadas y compatibles con su nivel de autoridad, toman decisiones y ejecutan su trabajo. Es también un medio en el cual las personas trabajan juntas en forma efectiva y armoniosa, hacia el cumplimiento de objetivos comunes.

La delegación de autoridad en forma continua y adecuada facilita alcanzar las metas y objetivos.

3.2.3 Unidad de Mando

Se establecerá y mantendrá la unidad de mando, en todos los niveles de la organización.

La unidad de mando exige que cada funcionario y colaborador sea administrativamente responsable de sus funciones ante una sola autoridad. En ocasiones, la dualidad de mando se debe a una imperfecta delimitación de funciones dentro de una organización.

Las gerencias deben definir claramente y por escrito sus líneas de autoridad, haciéndolas conocer a todo el personal.

La falta de unidad de mando conlleva la posibilidad de expedir órdenes contradictorias que obstruyen la acción, originan confusión y dificultan la determinación de responsabilidades en caso de incumplimiento de las obligaciones derivadas de las funciones del cargo.

3.2.4 Ámbito de Supervisión Directa

Se establecerá y mantendrá en todos los niveles de mando, un adecuado ámbito y límite de supervisión directa.

El límite de supervisión se refiere al número máximo de unidades, personas o actividades que pueden ser efectivamente supervisadas por un directivo o funcionario superior, en todos los niveles de la organización.

Los factores que permiten definir el límite son: a) habilidad y experiencia del ejecutivo; b) complejidad, interrelación y grado de poder de decisión de las unidades, personas o actividades a supervisar; c) desarrollo esperado de las unidades, personas o actividades a supervisar.

3.2.5 Delimitación de Responsabilidades

Se prepararán instrucciones escritas y detalladas que cubran todos los aspectos importantes de las funciones de cada cargo y las responsabilidades de los funcionarios y colaboradores que las desempeñan.

Los deberes, autoridad, responsabilidad y relaciones de cada persona en la estructura de la organización, deben estar claramente establecidas por escrito.

La oficina de planificación o la que tenga esas responsabilidades, es responsable del desarrollo de los manuales internos, de su actualización y divulgación en todos los niveles de la entidad.

Los manuales técnicos o especializados serán elaborados en estrecha colaboración con las unidades administrativas encargadas de aplicarlos.

El titular de la entidad es responsable de vigilar que se cumpla la asignación de funciones y responsabilidades.

3.2.6 Segregación de funciones

Se limitará las funciones de los funcionarios y colaboradores en todos los niveles de la organización, de tal forma que exista separación entre las operaciones de autorización, ejecución, registro y custodia.

Una debida segregación de funciones comprende la división de las fases de autorización, ejecución, revisión, registro y control de las operaciones de la entidad, así como de la custodia de los recursos efectuada con el fin de lograr una verificación interna, evitar errores y actos deficientes, irregulares o fraudulentos.

Por ejemplo, en el campo financiero, ninguna unidad encargada de manejar los recursos, debe también ser responsable de los registros contables y presupuestarios que sirven de base de controlar esas operaciones.

La segregación de funciones deberá precisarse en forma clara en los reglamentos orgánicos y funcionales, en las descripciones de cargos y en los manuales de procedimientos de la empresa.

3.2.7 Autorización y Registro de Operaciones

Se establecerán por escrito, procedimientos de autorización que aseguren el control y registro oportuno de las operaciones administrativas y financieras.

La empresa deberá establecer procedimientos sencillos, eficaces y prácticos, teniendo en cuenta la segregación de funciones, pruebas cruzadas y otros principios fundamentales de Control Interno.

Las autorizaciones deberán ser conferidas de manera uniforme de acuerdo a las directivas, reglamentos, normas vigentes y disposiciones legales. La autorización corresponde en todos los niveles a la máxima autoridad la que podrá delegar esta potestad sin desmedro de esta responsabilidad.

3.2.8 Contabilidad

Se establecerán adecuados sistemas contables para el registro de las operaciones y el control de la ejecución presupuestaria que incluya catálogo y descripción de cuentas, diseño de registros y formularios, informe financiero, entre otros aspectos. Cuando se considere necesario, dicho sistema contemplará técnicas para acumulación y distribución de costos.

La Contabilidad es un componente importante del sistema de administración financiera. La gerencia general es responsable del establecimiento de una unidad contable, con personal idóneo, que a su vez es responsable del sistema de contabilidad de la entidad.

Un sistema incorporado sobre la base de la ecuación contable deberá producir estados de situación financiera y estados de resultados que se sujeten a la Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades (PYMES).

3.2.9 Comunicaciones

Se establecerán y mantendrán líneas fluidas y recíprocas de comunicación en todos los niveles de la organización.

Las líneas de comunicación son los canales que emplean las empresas para lograr entendimiento o intercambio de información entre todas sus unidades, utilizando terminología uniforme y clara. Buenas líneas de comunicación facilitan mantener óptimas relaciones humanas.

3.3 Normas para Controlar la Documentación

3.3.1 Control y Uso de Formularios Pre-numerados

Los formularios que impliquen el manejo o utilización de recursos materiales o financieros, serán numerados al momento de la impresión y su uso se controlará permanentemente.

Se controlarán los comprobantes, formularios y otros documentos que registran transferencias, adquisición, venta o uso de recursos financieros o materiales, incluyendo aquellos que se emitan por medios automatizados.

Los documentos inutilizados por errores o cualquier otra razón, deberán anularse y archivarse el juego completo para mantener su secuencia numérica.

Las existencias de comprobantes, formularios y cualquier documento en blanco deben estar al alcance solo de personas autorizadas.

3.3.2 Documentación de respaldo

Toda operación o transacción financiera o administrativa deber tener la suficiente documentación que respalde y justifique.

Los documentos de respaldo justifican e identifican la naturaleza, finalidad y resultado de la operación y contienen los datos suficientes para su análisis.

3.3.3 Archivo de Documentación de respaldo

La documentación escrita e informatizada que respalda las operaciones financieras o administrativas, especialmente los comprobantes de contabilidad, será archivada siguiendo un orden lógico y acceso controlado y protegido. Asimismo, deberá mantenerse durante el tiempo que las disposiciones legales determinen.

La aplicación de procedimientos adecuados para el manejo de los archivos permite su adecuado ordenamiento y custodia, así como la ubicación rápida de la documentación y su mejor utilización. Se deberá prever sistemas que permitan salvaguardar y proteger los archivos, contra incendios, robos o cualquier otro siniestro.

De acuerdo al Código Tributario de Nicaragua vigente, en su artículo 43, se deberá resguardar la información por cuatro años como mínimo.

3.4 Potencial Humano

3.4.1 Unidad de Personal

La empresa deberá contar, preferentemente, con una unidad especializada para la administración y desarrollo del potencial humano, que cumpla las funciones relativas a los procesos técnicos sobre la materia.

La administración y desarrollo de los recursos humanos requiere que sea confiada a funcionarios y colaboradores capacitados, con conocimientos sobre materiales laborales, técnicas para reclutar, evaluar y promover la promoción profesional y humana del personal, incluyendo su bienestar social, así como para ejecutar las políticas institucionales sobre la materia.

3.4.2 Selección de Personal

Para seleccionar al personal se exigirá capacidad técnica y profesional, experiencia, honestidad y que no exista impedimento legal para desempeñar el cargo.

La selección se deberá efectuar mediante un análisis cuidadoso del cargo y de los requisitos que debe reunir quien ha de ocuparlo, para lo cual y de acuerdo a ley se realizará un concurso de méritos y conocimientos, teniendo en cuenta particularmente una minuciosa evaluación de las aptitudes y habilidades de los candidatos.

La capacidad técnica se refiere a la idoneidad de los funcionarios y colaboradores para el desempeño eficiente de sus funciones. Cuando se trate de puestos entre cuyos requisitos conste un título profesional, lo exigirá la unidad de Personal de la entidad o la autoridad nominadora. En todos los casos, se deberá aplicar el contenido de los reglamentos de trabajo o administración de personal, los manuales de cargos y otras normas que existan sobre la materia.

3.4.3 Conducta de los Funcionarios y Colaboradores

Todo funcionario y colaborador está obligado a cumplir sus deberes con honestidad, rectitud y ética, así como a no recibir ningún beneficio que pueda vincularse con el desempeño de sus funciones.

Se exigirá el estricto cumplimiento de esta norma, pues no se puede permitir que el funcionario o colaborador atente contra el prestigio de la empresa para la cual trabaja. En casos de violación a esta norma, se aplicarán las sanciones establecidas en las leyes y reglamentos que sean aplicables. La empresa adoptará Códigos de Conducta que consideren además la regulación de potenciales incompatibilidades y conflictos de intereses, entre otros aspectos que cautelen un adecuado desempeño ético.

3.4.4 Capacitación, Entrenamiento y Desarrollo del Personal

Se promoverá constante y progresivamente la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de los funcionarios y colaboradores en todos los niveles, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

La capacitación del personal puede realizarse por medio de cursos formales sobre las áreas de actividad de los funcionarios y colaboradores, que contribuyan a su continuo desarrollo personal y profesional.

El entrenamiento o mejoramiento de conocimientos y habilidades en los funcionarios y colaboradores es posible conseguir por medio de cursos, seminarios, conferencias, prácticas, talleres de trabajo, etc. La capacitación y entrenamiento de los funcionarios y colaboradores puede ser impartida en la empresa por medio de instructores especializados, en centros formativos, o en los institutos educativos existentes en el país o en el exterior.

La capacitación y entrenamiento en conjunto contribuirán al desarrollo de la entidad y del funcionario o colaborador, para lograr su óptimo rendimiento.

3.4.5 Asistencia

Se establecerán reglamentos y procedimientos que permitan el control de asistencia, permanencia en el lugar de trabajo y puntualidad de los funcionarios y colaboradores.

El departamento de Recursos Humanos será el encargado de establecer y vigilar el cumplimiento del sistema de control del personal. Los registros de asistencia, permanencia y puntualidad servirán de ayuda para evaluar el rendimiento de los funcionarios y colaboradores y deben llevarse para todos sus miembros.

3.4.6 Rotación

Se establecerá en forma sistemática la rotación de/ personal relacionado con la administración, custodia y registro de recursos materiales y financieros.

Los cambios periódicos de tareas a los empleados con funciones similares de administración custodia y registro de recursos materiales o financieros, les permite estar capacitados para cumplir diferentes funciones en forma eficiente. La rotación del personal en estas áreas disminuye el riesgo de errores, deficiencias administrativas y utilización indebida de recursos. La rotación se efectuará entre el personal con tareas o funciones afines y elimina la idea del empleado insustituible.

3.4.7 Evaluación de Recursos Humanos

El trabajo de los funcionarios y empleados será evaluado permanentemente; su rendimiento deberá ser igual o superior a los niveles mínimos definidos para cada función, tarea o actividad.

La sola presencia física del personal en las horas laborables, no significa que su desempeño sea satisfactorio; es necesario el cumplimiento cabal de las tareas encomendadas. Los funcionarios de la empresa por intermedio de la unidad de personal realizarán las evaluaciones de desempeño del personal, usando técnicas apropiadas y por lo menos una vez al año.

3.5 Obligación Legalmente Exigible (Contratos)

3.5.1 Descripción

La obligación es legalmente exigible cuando proviene de una relación contractual, nominada e innominada, y consiste en la exigencia legítima de la contraprestación corporal o incorporal de los contratos conmutativos, bilaterales y onerosos de los cuales es parte la empresa, cuando quien lo exige ha cumplido, a su vez las obligaciones de la prestación y le han sido recibidas o certificadas a satisfacción.

3.5.2 Formalidades

Las relaciones contractuales que establezcan y sostengan las empresas deben cumplir con fidelidad y exactitud las formalidades previstas en las leyes.

Existen varias clases de formalidades: solemnes, como la celebración mediante escritura pública; menos solemnes, como contrato privado o simplemente factura comercial; u otras de orden legal expreso como el requerimiento o no de estar escritos en registros públicos, el cumplimiento de obligaciones tributarias, de seguridad social, laborales, etc; el cumplimiento de informes previos, precalificaciones, concursos de ofertas, etc.

La empresa cautelará y se asegurará de cumplir con las formalidades establecidas por las leyes y disposiciones reglamentarias para la validez de sus actos y la protección de sus intereses.

3.5.3 Propiedad

La propiedad constituye la pertinencia de una relación contractual y supone que, en la misma, se ha cumplido la acreditación del derecho y dado las condiciones legales para exigir de la empresa el cumplimiento de la contraprestación generada por haber brindado, quien exige, la prestación equivalente.

La propiedad en la relación contractual consiste en definir que la contraprestación exigida es pertinente, jurídicamente válida y racional respecto a la prestación cumplida y recibida a satisfacción por la empresa.

3.5.4 Exactitud Aritmética

Debe verificarse la corrección y exactitud de las operaciones aritméticas para establecer la cuantía de la transacción, libre de errores.

La exactitud aritmética se refiere a la precisión de los resultados de las cuatro operaciones a saber: sumas, restas multiplicaciones y divisiones. La corrección se refiere a la aplicación de fórmulas simples, polinómicas o de coeficientes pertinentes para la liquidación económica de la transacción.

3.5.5 Conformidad

Antes de autorizar una transacción financiera de pago o cancelación, se verificará que los servicios han sido prestados y que los bienes suministrados han sido recibidos, ambos, a satisfacción de la empresa.

TELSSA, regularmente opera a crédito; esto es, exigen la prestación del servicio o el suministro de bienes, con la pertinente certificación de haber sido prestados o suministrados a satisfacción; o sea la realización de actos para constituir el derecho del particular para recibir el pago, antes de cancelar el valor, al tenedor del derecho.

Cuando son contratos de tracto sucesivo (prestación de servicios personales, arrendamientos, etc.) el derecho a recibir el pago va perfeccionándose por periodos de tiempo (generalmente de mes a mes), y por tanto su cancelación es al fin de cada periodo (mensual) generalmente por la misma cuantía. Cuando se trata de contratos de ejecución de obras, el derecho a cobrar se constituye en los términos previstos en el contrato, generalmente por tramos o etapas de obra, previamente fiscalizados y recibidos a satisfacción.

En los contratos de ejecución simultanea (compraventa, mutuo, etc.) el derecho a cobrar se constituye por la entrega de los bienes objeto del contrato y la certificación de haber sido recibidos a satisfacción en términos de calidad cantidad y pertinencia.

Muchas veces el contrato o la legislación exige formalidades, como la suscripción de actas de entrega-recepción, o certificaciones de haber recibido a satisfacción la prestación del servicio o el suministro del bien. En este caso es necesario agregar el documento a la transacción o referenciarlo con el archivo de tales documentos.

Finalmente, es recomendable verificar la competencia del funcionario para certificar la prestación del servicio o la recepción de los bienes, esto es si tiene facultad o atribución para actuar certificando o recibiendo, de acuerdo a la organización y funciones asignadas a su cargo.

Esto aplica para clientes y proveedores.

3.5.6 Anticipos

Se concederán anticipos en las compras y contratos respectivos, previo cumplimiento de las formalidades exigidas y de la correspondiente fianza o garantía.

Los anticipos están previstos para facilitar la iniciación de la prestación contratada, con el propósito de que el contratista pueda iniciar sus obligaciones o constituir un capital de trabajo.

Deberá tenerse un estricto control de las fianzas o garantías de anticipos, a fin de que no perezcan por vencimiento. Cuando no requieran de renovación debe notificarse con antelación al afianzado o garantizado para que proceda así antes de su vencimiento; caso contrario, debe ser solicitada la ejecución de la fianza o garantía, a más tardar, el último día de vigencia de la misma.

El producto de la ejecución de una fianza o garantía de anticipo, debe ser registrado como devolución, total o. parcial, del anticipo y, por tanto, amortizado éste en el monto recibido.

En las renovaciones, el monto de las fianzas o garantías puede ser rebajado o disminuido de acuerdo a las regulaciones correspondientes, conforme se vaya amortizando el anticipo con el cumplimiento de las obligaciones afianzadas o garantizadas por parte del contratista, según conste de las entregas recepciones prácticas.

3.5.7 Garantías Contractuales

Se deberá dar estricto cumplimiento a las normas que regulen las fianzas o garantías que afiancen el cumplimiento del contrato, la calidad técnica y consistencia con las especificaciones técnicas de las obras o servicios contratados, en las cuantías y tipos previstos en dicha legislación; debiéndose llevar un registro actualizado de dichas fianzas o garantías.

Las garantías contractuales tienen como objeto la protección de la empresa de los imponderables y riesgos a que está sujeto el cumplimiento del contrato. En casos de inobservancia o incumplimiento se hará necesaria la ejecución de las fianzas o garantías prestadas, en concordancia con lo establecido en el contrato, evaluándose la decisión de ejecutar o no en forma total o parcial, según corresponda.

Será conveniente en algunos casos consultar este particular con los especialistas en materia jurídica antes de proceder. La decisión debe estar tomada, como máximo, hasta el último día de vigencia de la fianza o garantía, para impedir que fenezca por vencimiento del plazo.

Debe llevarse un estricto control de los periodos de vigencia de cada una de las fianzas o garantías, y notificarse al asegurado o afianzado con suficiente antelación exigiéndole la renovación, de ser procedente; caso contrario, se solicitará la ejecución en la oportunidad establecida y como máximo el último día de vigencia de aquellas.

3.5.8 Incumplimientos

Toda relación contractual está sujeta al evento incierto e indeterminado de incumplimiento, total o parcial, por parte del contratista, debido a causas imputables a su culpa, o por haber asumido contractualmente sobre la responsabilidad del riesgo. La empresa preverá y aplicará oportunamente las cláusulas contractuales para proteger y resguardar sus intereses.

Como su nombre lo indica, el incumplimiento significa no dar debido y cabal cumplimiento a las obligaciones de dar, hacer o no hacer, a las que se ha comprometido el contratista en el instrumento del contrato, por causas imputables a su culpa o por haber asumido incondicionalmente el riesgo.

El incumplimiento, calificado o documentado, dará origen a la imposición de las cláusulas penales del contrato (multas y sanciones), a la indemnización de los daños y perjuicios causados a la empresa, a la terminación unilateral del contrato, o a varios efectos simultáneamente.

3.6 Efectivo

3.6.1 Fondos de Caja Chica

No se efectuará desembolsos en efectivo sino para necesidades urgentes de valor reducido y sobre un fondo, previamente establecido formalmente de acuerdo con las necesidades de la empresa.

La mecánica de un fondo de Caja Chica ahorrará tiempo y permitirá que las transacciones de valor reducido sean reconocidas y registradas oportunamente. El fondo será administrado mediante reembolsos,

de conformidad con los comprobantes que para el efecto se presenten. En ningún momento el valor del fondo y de cada desembolso, excederá el límite que determine los reglamentos emitidos al efecto.

Para fijar su límite se tendrá en cuenta el flujo mensual del movimiento de gastos menores. Los reembolsos se efectuarán a nombre del encargado, cuando esté por agotarse el fondo o por lo menos una vez al mes.

El fondo de caja chica se utilizará únicamente para pagos urgentes de menor cuantía y no para desembolsos por operaciones regulares.

3.6.2 Responsable de Fondo de Caja Chica

El responsable del fondo de caja chica será un empleado independiente del cajero y de otros empleados que manejen dinero o efectúen labores contables.

El encargado del fondo debe ser ajeno al cumplimiento de otras funciones financieras. La independencia del responsable del fondo evita confusiones en su utilización, logra comprobaciones ágiles del movimiento efectuado y mantiene un adecuado control interno. Los deberes del encargado del fondo deben ser claramente definidos por escrito, además de sus deberes normales.

3.6.3 Manejo de Fondos de Caja Chica

Los pagos con el fondo de caja chica se efectuarán respaldados por comprobantes debidamente preparados y autorizados.

El descargo de responsabilidades se efectúa únicamente a base de comprobantes de soporte legalizados y verificados; es por esto que el responsable del fondo fijo exigirá que se cumplan las disposiciones referentes a su manejo. Los reembolsos se efectuarán luego de que los comprobantes hayan sido revisados y verificados por parte de los empleados responsables del control previo sobre gastos.

3.6.4 Ingresos para Depósitos

Los ingresos en efectivo o valores que lo representan serán debidamente revisados, registrados y depositados intactos dentro de las veinticuatro (24) horas hábiles siguientes a su recepción.

El hecho de efectuarse los depósitos intactos garantiza cualquier tipo de revisión y facilita las labores de auditoría para el área de efectivo.

Por ningún concepto el dinero proveniente de los ingresos se empleará para cambiar cheques personales, efectuar desembolsos de la institución o cualesquiera otros.

Se entiende por efectivo, las monedas, billetes, cheques y cualquier otra forma de orden de pago inmediata.

3.6.5 Arqueo de Fondos

Todos los fondos de la entidad estarán sujetos a comprobaciones periódicas por medio de arquezos sorpresivos.

Los arquezos serán efectuados sobre todos los fondos y valores propiedad de la entidad, en forma simultánea, incluyendo los que se encuentran en poder de recaudadores u otros funcionarios y empleados.

Se deja constancia escrita y firmada por las personas que participen en los arquezos.

Los arquezos deben realizarlos empleados independientes del manejo de efectivo o de su registro contable, por lo menos una vez al mes, sin crear rutina.

3.6.6 Fondos Rotativos

Fondo rotativo es una cantidad fija asignada para un proyecto, programa o propósito específico.

Todo fondo rotativo será mantenido en cuenta de cheques a nombre de la empresa, identificando el proyecto, programa o propósito específico.

El número de fondos rotativos debe ser restringido al mínimo posible. Puede crearse un fondo de caja chica destinado a gastos pequeños cuyo encargado será diferente al de custodia y manejo del fondo rotatorio y destinado para gastos pequeños. Para determinar el responsable y el manejo del Fondo Rotativo se aplicará lo establecido para el fondo de caja chica.

3.7 Bancos

3.7.1 Apertura de Cuentas Bancarias

Las cuentas bancarias serán abiertas bajo la denominación de la entidad y organismos y su número se limitará al estrictamente necesario.

Mientras más reducido sea el número de cuentas bancarias de cada entidad se podrá mantener un mejor Control Interno sobre las mismas. Las oficinas regionales, departamentales, sucursales o agencias, abrirán sus cuentas con el nombre oficial de la entidad seguido de su denominación específica.

3.7.2 Manejo de Cuentas Bancarias

Se designará por escrito a los funcionarios, titulares y suplentes, de la empresa para ordenar el egreso de sus fondos.

Los funcionarios autorizados para representar a la entidad ante el banco, no deberán ejercer las siguientes funciones:

- Manejo de ingresos de caja;
- Manejo de registros principales y auxiliares de contabilidad; y,
- Recepción o distribución de inventarios, materiales y suministros

Si se produjera la vacante de algún funcionario autorizado, el titular de la entidad comunicará al banco inmediatamente el hecho y designará al nuevo funcionario autorizado.

Se reglamentará la emisión de cheques, debiendo registrarse dos firmas, de acuerdo al monto de las operaciones.

3.7.3 Desembolsos con Cheques

Todos los desembolsos serán efectuados por medio de cheques o transferencias electrónicas, a excepción de los egresos del fondo de caja chica.

La propiedad, legalidad, veracidad y conformidad de las erogaciones deben quedar perfectamente establecidas en cada documento que soporte un desembolso con cheque, o en su caso por transferencias electrónicas de dinero, a fin de facilitar su identificación y revisión posterior. Los pagos por concepto de sueldos o salarios, en lo posible, se ajustarán a esta norma, salvo los casos de depósitos o transferencias directas a las cuentas de los colaboradores.

Se deberán sellar con la leyenda PAGADO todos los comprobantes que soporten las erogaciones indicando la fecha y número de documento con que se pagaron.

3.7.4 Prohibición de Suscripción de Cheques en blanco y/o al portador

Por ningún concepto se girarán cheques en blanco o al portador.

La empresa cautelará y adoptará las medidas de seguridad correspondientes a fin que el giro y suscripción de cheques se efectúe a nombre de las personas naturales y jurídicas perfectamente identificadas.

3.7.5 Conciliaciones Bancarias

Las conciliaciones bancarias se efectuarán dentro de los primeros cinco días hábiles del mes siguiente, de manera que faciliten revisiones posteriores. Estas serán suscritas por el empleado que las elaboró.

La oportunidad con que se realice la conciliación bancaria permitirá la toma de decisiones y la aplicación de acciones correctivas. La conciliación de una cuenta bancaria constituye parte fundamental del Control Interno contable de las entidades. Su propósito es comparar registros contables de la entidad, a fin de asegurar la veracidad del saldo y revelar cualquier error o transacción no contabilizada, sea por parte del banco o la empresa.

3.7.6 Independencia para elaborar la Conciliación Bancaria

La conciliación bancaria será elaborada por un empleado que no tenga funciones de preparación, registro o firma de cheques ni manejo de efectivo.

La responsabilidad de preparar y aprobar las conciliaciones bancarias asignadas a empleados independientes de las actividades de procesamiento y registro efectivo, evita manipulaciones y constituye un medio para detectar errores en los registros.

3.7.7 Confirmación de Saldos en Bancos

Periódicamente y en cualquier fecha, un funcionario independiente del manejo y registro del efectivo, confirmará con las entidades bancarias los saldos de las cuentas mantenidas por la entidad.

Con el propósito de mantener la confiabilidad de la información, es necesario que un funcionario con suficiente independencia, periódicamente compruebe y confirme directamente con los bancos el movimiento y saldos de las cuentas bancarias. Esto previene cualquier alteración o error y asegura la exactitud y la contabilización oportuna de los ingresos y egresos.

3.8 Inversiones en Valores

3.8.1 Sistema de Registro

Se mantendrán registros que resuman las características de las inversiones realizadas y que permitan mantener confiabilidad en la información presentada.

El sistema de registro de las inversiones deberá proporcionar la información detallada y suficiente para la toma de decisiones. La consistencia en el sistema de registro permitirá comprobaciones y comparaciones ágiles, su evaluación y proyección.

3.8.2 Custodia y Manejo

Se aplicarán procedimientos de custodia para salvaguarda física y responsabilidad del registro.

La responsabilidad de la custodia de valores y otros documentos que evidencian la propiedad de las inversiones debe ser asignada a un empleado que no tenga funciones de contabilidad y otras de tipo financiero.

Las responsabilidades para iniciar, aprobar y evaluar las operaciones estarán segregadas de las referentes a contabilidad.

Se establecerán medidas de salvaguarda física sobre valores y otros documentos contra riesgo de pérdida de cualquier naturaleza, tales como bóvedas de doble combinación, archiveros a prueba de incendio o cajas de seguridad para depósito.

3.8.3 Constatación Física

Se realizarán constataciones físicas de los valores en forma periódica, por empleados independientes de su custodia y contabilización.

La empresa efectuará constataciones físicas periódicas de los valores y otros documentos, cuando menos trimestralmente, y conciliará los auxiliares de valores con las cuentas del mayor general.

3.9 Cuentas por Cobrar

3.9.1 Sistema de Registro

El sistema de Contabilidad de la empresa, establecerá registros detallados y clasificados por concepto o tipo de cuentas por cobrar.

Los mayores auxiliares de cuentas por cobrar deberán estar de acuerdo a la clasificación de ingresos de la compañía. La empresa establecerá los registros necesarios para asegurar un adecuado manejo y control de los valores a cobrar.

3.9.2 Confirmaciones Periódicas

Se efectuarán confirmaciones periódicas y sorpresivas de valores a cobrar por lo menos una vez al año, por intermedio de empleados independientes de su custodia, registro contable y del manejo de efectivo.

Pueden realizarse constataciones parciales cuando el volumen de los valores a cobrar así lo exija. Se comprobará la legalidad de los documentos de respaldo y la existencia de las salvaguardas físicas necesarias, según las circunstancias (bóvedas, cajas de seguridad, etc.)

3.9.3 Conciliación

Se efectuará en forma periódica la conciliación de los auxiliares con la cuenta del mayor general de cuentas por cobrar, por un empleado independiente de su registro y manejo.

La conciliación de cuentas por cobrar consiste en verificar que los saldos del mayor auxiliar respaldan el saldo de la cuenta del mayor general.

Es conveniente que la conciliación sea realizada por una persona ajena a las funciones de registro del mayor auxiliar y del mayor general, e independiente del cajero. De la conciliación se debe dejar constancia escrita.

La empresa determinará la periodicidad de las conciliaciones, siendo recomendable realizarlas mensualmente y sin crear rutinas.

3.9.4 Análisis y Evaluación

Se realizarán periódicamente análisis y evaluaciones de los cuentas por cobrar por un empleado independiente, estableciéndose la antigüedad de saldos vencidos.

El análisis de los valores a cobrar deberá ser efectuado por un empleado que no tenga acceso al manejo del efectivo, ni participación en la aprobación de créditos, o en la determinación de los ingresos

tributarios. El análisis y evaluación de los valores a cobrar se efectuará periódicamente, de preferencia en forma mensual, para comprobar la eficiencia de las recaudaciones y la cobranza de las cuentas vencidas, indicando su antigüedad.

Se establecerán normas y procedimientos para gestionar el cobro de cuentas vencidas.

3.10 Inventarios

3.10.1 Sistema de Registro

Se establecerán procedimientos de control contable de las existencias de bienes, que incluyan registros por unidades de iguales características y valores.

Los inventados están constituidos por productos adquiridos o producidos para la venta, el consumo interno o transformación de otros bienes.

La empresa establecerá la codificación que permita identificar los materiales y artículos de su propiedad, así como al depositario responsable de los mismos.

El sistema diseñado debe facilitar la identificación de existencias obsoletas, la toma física del inventario y la adopción de decisiones para adquisiciones oportunas.

3.10.2 Unidad de Abastecimiento

Toda entidad dispondrá de una unidad y funcionarios dentro de la organización en la que se centralice el proceso de abastecimiento o compras.

El proceso de abastecimiento comprende las etapas de programación, adquisición, almacenamiento, mantenimiento y distribución de los materiales necesarios para ejecutar las funciones de empresa. La recepción de los materiales deberá realizarse por medio de una unidad independiente de la compra. Las salidas de bodega necesitan la expedición de una requisición debidamente autorizada.

La centralización del sistema de abastecimiento y almacén establece la integración bajo un solo cuerpo técnico, de todos los recursos materiales, cualesquiera que sean su cantidad, valor y naturaleza.

3.10.3 Adquisiciones

Se establecerán mínimos y máximos de existencias de materiales, procediendo a su adquisición cuando ésta sea necesaria y de acuerdo a los procedimientos vigentes.

La empresa mantendrá un registro actualizado de proveedores y cotizaciones, seleccionados a base de concursos de ofertas y/o licitaciones, con el objeto de disponer de la información actualizada para su control y para realizar nuevas adquisiciones.

El titular, el comité o junta de licitaciones o la unidad encargada de compras, según el caso, será responsable de la aprobación de las cotizaciones, concurso de ofertas o licitación, salvo normativa expresa contraria.

Además, será el encargado de dictar las normas y procedimientos que deban adoptarse para adquisiciones en el mercado interno o externo de conformidad con la normativa sobre la materia, si tal atribución no estuviera conferida a algún otro departamento.

3.10.4 Custodia

Se establecerá un sistema para el almacenamiento de los bienes, los mismos que estarán bajo el cuidado de un empleado caucionado, responsable de su correcto manejo.

El titular, por intermedio de la unidad administrativa respectiva, será responsable de establecer un sistema apropiado para la conservación, seguridad y administración de los bienes en existencia. El empleado encargado del ingreso y entrega de los bienes inventariados es responsable de su manejo y de su perfecta conservación, por lo cual deberá rendir una caución que respalde la ejecución de sus funciones.

3.10.5 Constatación Física

Se efectuarán constataciones físicas, por lo menos una vez al año, a fin de verificar la existencia real de los inventarios y su estado de conservación.

Quienes hagan la toma física de inventarios serán personas ajenas a las encargadas de su control. Dichos inventarios serán periódicos. La unidad de auditoría interna podrá observar la toma física de inventarios en existencia.

3.10.6 Obsolescencia, Pérdida o Daño

Se justificará y autorizará documentadamente la baja o descargo de bienes materiales de la empresa, por obsolescencia, pérdida o daño.

La empresa dictará las disposiciones reglamentarias para la baja o descargo de bienes por obsolescencia, pérdida o daño, en los casos no previstos por reglamentos institucionales o acuerdos especiales. Para los casos indicados, sin excepción alguna, se deberá contar con las justificaciones documentadas requeridas y aprobación de la Dirección General de Ingresos.

3.11 Propiedad, Planta y Equipo (Activo Fijo)

3.11.1 Sistema de Registro

Se mantendrán registros de activos fijos, que permitan su correcta clasificación y el control oportuno de su asignación, uso, traslado o descargo.

Asimismo se establecerá una política definida sobre la capitalización de desembolsos. Los registros detallados, incluirán la siguiente información:

- Descripción exacta y completa del bien, ubicación y número de identificación;
- Fecha de compra y costo de adquisición;
- Depreciación aplicada al período, vida útil estimada, valor en libros y valor residual, cuando sea aplicable;
- Monto acumulado por depreciación y valor de libros.

Los registros detallados deben permitir, el control de retiros, traspasos y mejoras sobre los activos fijos, además de su conciliación con las cuentas del mayor general, por una persona independiente de su registro y custodia.

3.11.2 Adquisiciones

Todas las adquisiciones y reparaciones de activos fijos deberán realizarse a base de solicitudes debidamente documentadas, autorizadas y aprobadas, según lo establezcan los procedimientos vigentes.

Los activos fijos de la empresa están compuestos por bienes de valor significativo, utilizados de manera permanente para la ejecución de sus operaciones. Sus adquisiciones y operaciones complementarias deberán estar documentadas, autorizadas y aprobadas por los niveles responsables competentes, en todos los casos.

En las adquisiciones de activos fijos, el titular de la entidad o quien aquel le delegue la función, es el responsable final de observar y vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales.

3.11.3 Custodia

Se determinarán por escrito las personas responsables de la custodia y, mantenimiento de los activos fijos asignados a cada unidad administrativa.

La salvaguarda física de las propiedades de la entidad debe contribuir sustancialmente al control sobre los activos fijos susceptibles de pérdidas por descuido, robo, daño desperdicio.

La empresa deberá establecer de acuerdo a sus necesidades la delimitación de responsabilidades del personal encargado de la custodia de activos fijos. Del mismo modo, se dictarán normas y establecerán procedimientos para contratar seguros que salvaguarden los bienes contra los diferentes riesgos.

3.11.4 Verificación Física

Se efectuará la verificación física de los activos fijos sobre una base periódica o sobre una base de rotación.

La responsabilidad para la toma periódica de los inventarios físicos de activos fijos se delegará a un funcionario que no tenga funciones de custodia ni de su registro contable. Es recomendable efectuar

verificaciones físicas periódicas por lo menos una vez al año, comparando la información contenida en los libros auxiliares de activos fijos con los resultados de la constatación física.

La toma de inventarios sobre una base de rotación es la realización de varios inventarios físicos parciales tomados en un período, hasta que se logra la verificación completa de todos los activos fijos.

3.11.5 Uso de Vehículos y Equipos

Los vehículos y equipos se utilizarán para el servicio exclusivo en las actividades propias de la empresa.

La exclusividad del servicio de vehículos y equipos consiste en destinarlos y utilizarlos únicamente para los fines propios de la entidad.

Los vehículos de la entidad se guardarán al final de cada jornada en los garajes o lugares indicados por la administración.

Aquellos que se encuentren en actividades fuera de la empresa deberán regirse por las normas que dicten para el efecto las autoridades competentes.

Se exceptúan del alcance de esta norma los vehículos que por medidas de seguridad deben prescindir de la utilización del distintivo, previa autorización del titular de la entidad.

3.11.6 Codificación

Se establecerá una codificación que permita el control de todos los activos fijos de la empresa.

Cualquier tipo de codificación que se establezca se hará de acuerdo a las disposiciones de la empresa.

Todo activo fijo llevará impreso el código correspondiente, en una parte visible, de modo que permita su identificación.

3.11.7 Ventas

Toda enajenación de activos fijos de propiedad de la empresa, se efectuará por medio de remates públicos y de conformidad con lo que dispongan los procedimientos y reglamentos que rijan esta actividad.

La enajenación de activos fijos se realizará a base de un avalúo previamente establecido por un técnico del organismo competente, y de conformidad con lo que establecen las leyes, los reglamentos o cualquier otra disposición pertinente. De la acción realizada se dejará constancia por escrito.

3.12 Pasivos

3.12.1 Sistema de Registro

Se establecerán registros detallados que permitan el control y la clasificación de las cuentas del pasivo a corto y largo plazo.

Las características de los pasivos están dadas por las condiciones particulares de cada uno de ellos. Se pueden identificar, adeudos u obligaciones a corto o largo plazo, por los tipos de interés, las garantías otorgadas así como una clasificación de acuerdo a su origen.

Los requisitos de clasificación exigen información detallada y precisa en cuanto al origen, características y situación de cada una de las cuentas y documentos por pagar, retenciones, préstamos y otras obligaciones contraídas por las entidades.

El mantenimiento de controles detallados sobre cada una de las cuentas del pasivo permite su comprobación posterior y facilita informaciones actualizadas y alertar oportunamente a los responsables sobre los vencimientos. También deberán facilitar la conciliación de las cuentas auxiliares, con las cuentas de control y posibilitará efectuar confirmaciones.

3.12.2 Autorización

El funcionario facultado por autoridad competente, será el responsable de la autorización de las transacciones y operaciones que originen compromisos y obligaciones.

La adopción de compromisos y obligaciones se sujetará a las disposiciones vigentes y se ceñirá a los programas establecidos.

Se especificarán los funcionarios competentes para incurrir en compromisos u obligaciones y se fijarán montos máximos y mínimos dentro de los cuales ejercerán su competencia.

Es necesario prevenir los conflictos de interés que puedan surgir en esta área. Los funcionarios responsables de la autorización deben ser independientes del registro y control de las obligaciones.

3.12.3 Conciliaciones periódicas

De manera periódica se efectuarán conciliaciones de los registros auxiliares de las cuentas y documentos por pagar, préstamos y otras obligaciones con el mayor general.

La conciliación periódica de las cuentas del pasivo permite alertar a los responsables sobre el cumplimiento de los pagos e informar sobre los saldos y vencimientos en forma oportuna.

Las conciliaciones deberán ser realizadas por un empleado independiente de las funciones de registro de obligaciones y del manejo de efectivo. Es necesario dejar constancia por escrito de la actividad realizada y su frecuencia puede ser mensual.

3.12.4 Índice de Vencimientos

Se establecerá un sistema de información respecto de los vencimientos de las obligaciones.

El informe mensual de vencimientos permite un control actualizado de las obligaciones que tiene la entidad, para que sean pagadas en forma oportuna. También facilita la programación del efectivo o la búsqueda de alternativas de financiamiento. La toma de decisiones por parte de los ejecutivos de la entidad será factible y evaluación de su gestión más objetiva.

3.13 Ingresos

3.13.1 Sistema de Registro

Se establecerán registros detallados de todos los ingresos, contabilizándolos inmediatamente a su recepción y clasificándolos según su fuente de origen.

La contabilización oportuna de los ingresos garantiza la confiabilidad de la información que se obtenga sobre el disponible y sirve de base para la toma de decisiones.

La contabilización debe ser efectuada por una persona independiente del manejo de efectivo a base de la copia o resumen de los recibos emitidos.

El sistema de registro regulará los procedimientos, especificará las responsabilidades, reunirá las características y contendrá la información necesaria para su identificación, clasificación y control

3.13.2 Formularios Pre-numerados

Todos los ingresos estarán respaldados por formularios pre-numerados y contendrán la información necesaria para su identificación, clasificación y control.

El control y numeración de los formularios de ingreso, evita el mal uso que pueda dárseles y disminuye la posibilidad de irregularidades.

Los formularios no utilizados o en blanco, estarán bajo la custodia de un empleado responsable de su correcto manejo.

Se archivarán las copias en orden numérico, incluidas aquellas que por cualquier concepto fueren anuladas, debiendo en este caso, hacer constar el motivo de la anulación. El original del formulario se entregará a la persona que efectuó el pago.

3.13.3 Clasificación

Se clasificarán los conceptos por los que se generen ingresos, de acuerdo origen del ingreso.

El clasificador de ingresos utilizado deberá permitir identificar las diferentes fuentes de ingreso.

3.14 Gastos

3.14.1 Sistema de Registros

Se establecerá un sistema de registro de gastos, agrupándolos de acuerdo con el clasificador contable más apropiado, o de acuerdo a otro criterio aplicable a la empresa.

La agrupación de los gastos según el clasificador contable permite comprobaciones y comparaciones con los objetivos previstos, produciendo información confiable y actualizada. También debe permitir la verificación y el cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad.

La consistencia en el sistema de registro permitirá su clasificación y acumulación apropiada durante el ciclo fiscal, así como las comparaciones con los valores previstos y de otros períodos similares.

3.14.2 Documentos de Respaldo

Todo desembolso por gasto requerirá de los soportes respectivos, los que deberán reunir la información necesaria, a fin de permitir su registro correcto y comprobación posterior.

Los documentos de soporte o justificativos del gasto, deberán ser revisados antes del gasto y archivados en orden cronológico y/o numérico, para facilitar su comprobación y obtener información actualizada que, sujeta a los programas establecidos, cumpla con los objetivos institucionales.

3.14.3 Autorización

Todo gasto estará sujeto a la verificación de su propiedad, legalidad, veracidad y conformidad con el presupuesto de gastos o pre-cálculo del proyecto, previamente a su autorización por funcionario competente.

La unidad de contabilidad será la encargada de establecer y verificar la propiedad, legalidad, veracidad y conformidad con el presupuesto, de todos los gastos que se efectúen, para permitir el normal desenvolvimiento de las actividades de la entidad, con la eficiencia normal del trámite de cada transacción.

La autorización del gasto será efectuada por funcionarios competentes que serán independientes de las funciones contables y del manejo de efectivo y otros valores. Ningún cheque será firmado sin haberse previamente determinado la disponibilidad de caja.

3.15 Sistemas de Procesamiento Electrónico de Datos

3.15.1 Separación de funciones en manejo de información

Se deberá asegurar que en la entidad exista una adecuada organización de funciones para el adecuado manejo y control de los Sistemas de Información Computarizada

La presencia del computador no afecta los conceptos básicos del control; sin embargo, la presencia de sistemas de información computarizada que incorporan el procesamiento electrónico de datos, obliga a definir e implantar con mayor rigidez, controles que replacen aquellas que por la presencia del computador pierdan efectividad.

Deben establecerse por escrito las principales unidades organizacionales relacionadas con esta función y sus responsabilidades delimitarlas y documentarlas, con la finalidad de evitar que empleados con conocimiento suficiente tengan facilidades para manipular o alterar datos sin la debida autorización y control.

La segregación relativa a esta función comprende, asimismo, la separación de las funciones de análisis y diseño de sistemas, programación y mantenimiento, operación de los sistemas y la custodia y resguardo de los archivos y bases de datos.

3.15.2 Documentación y desarrollo de Sistemas

Los procesos de diseño, implantación, operación y funcionamiento de los sistemas deben estar adecuadamente documentados y se utilizarán procedimientos que resguarden los archivos y los datos. Por tanto, debe existir evidencia documentada de todo lo relacionado con el diseño de la entrada y salida de datos, archivos y registros; labores de análisis, programación, operaciones e instrucciones a los usuarios así como el desarrollo, implantación, modificación y mantenimiento de los sistemas.

Los sistemas de aplicación, los programas del sistema operativo, los equipos de cómputo y periféricos, las funciones y responsabilidades, los planes de desarrollo, la operación del centro de cómputo, las decisiones de cambios de equipos y aplicaciones, los estándares para el diseño y de extensión, entre otros, deben quedar suficientemente documentados para la comprensión completa y exacta de las actividades de dicha función y su impacto en los usuarios.

Los procedimientos relativos a la implantación y operación del sistema de cómputo proporcionan una referencia conveniente para los analistas de sistemas y programadores que tengan bajo su responsabilidad el desarrollo, mantenimiento y revisión de los sistemas y programas existentes, la implementación local de nuevos programas o la adquisición de paquetes. La participación del usuario es una parte esencial al seleccionar o desarrollar este sistema.

3.15.3 Medidas de Seguridad

Se deberá proveer y supervisar la ejecución de un completo plan de contingencias que, entre otros, prevea una adecuada seguridad del hardware y software, así como procedimientos regulares de mantenimiento preventivo y funcionamiento de archivos de respaldo.

La seguridad física del hardware y software es prioritaria y podrá obtenerse mediante el establecimiento de políticas y disposiciones razonables para su cautela y protección, incluyendo medidas relativas a la admisión de visitantes, administración documentaria, resguardo de ambientes, instalación de equipos de emergencia, contratación de seguros contra eventos potenciales u otras medidas de seguridad y prevención que velen por la apropiada y permanente utilización del sistema.

Los equipos de cómputo deben ser sometidos oportunamente a mantenimiento preventivo y sus archivos deben protegerse contra accidentes, destrucción y utilización por personal no autorizado, además de adoptarse instrucciones sobre la privacidad y reserva de la respectiva documentación fuente. Una medida de seguridad es tener archivos de respaldo de todas las aplicaciones de importancia, en lugares diferentes a los que normalmente se operan cuidando que estén protegidos contra todo tipo de riesgos probables.

El personal que labora en ambientes informáticos será entrenado para la aplicación de controles y procedimientos de seguridad. Deben existir planes de seguridad y ser probados continuamente.

3.15.4 Controles de entrada de información

Se deberán tomar medidas de control en el diseño del sistema para asegurar que la información recibida, se analiza e ingresa sin error al sistema (validación de datos), previniendo o detectando errores accidentales o deliberados, fraudes e irregularidades mediante la aplicación de técnicas específicas y la revisión previa al procesamiento.

Es necesario y útil el establecimiento de procedimientos adecuados para revisar y garantizar la confiabilidad, propiedad y validez de los documentos que respaldan las transacciones u operaciones, previamente al procesamiento de la información.

La revisión previa debe realizarse a través de individuos en el área donde se originan las transacciones o a través de un grupo de control de calidad que no esté involucrado en la captura de la información.

Las siguientes son algunas medidas sugeridas para asegurarse que la información ingrese y pueda ser procesada sin errores o irregularidades:

- Uso de contraseñas (password) que restrinjan el acceso a la información registrada solo al personal autorizado para ello;
- Aprobación de procedimientos o formularios para preparación de los datos por los usuarios, de forma tal que minimicen los errores y omisiones;
- Registro de identificación y/o codificación de información de entrada, para posterior comparación con la procesada;
- Establecimiento de filtros de control para captura de datos y corrección de errores;

3.15.5 Controles para procesamiento de información

Se deberá cuidar que los controles de procesamiento de la información estén contemplados en los programas de computación y que se apliquen adecuadamente según los requerimientos de la información procesada.

El procesamiento de los datos por programas de aplicación debe ser controlado para asegurar que ningún dato es agregado, removido o alterado durante el proceso.

Algunos controles de procesamiento son:

- Pruebas de límite: se produce un mensaje de error si cualquier cálculo en una corrida de programas se encuentra fuera de un límite predeterminado;
- Pruebas de lógica: se produce un mensaje de error si se detectan resultados ilógicos en una corrida de programas;
- Pruebas de validez: son rutinas que prueban la precisión e integridad de la información de entrada, mediante la detección de errores en valores incluidos en documentos de transacción o introducidos durante la conversión de información;

- Códigos de identificación: son registros magnéticos para identificar datos predeterminados en forma previa a su procesamiento;
- Cotejo del sistema: es una rutina dentro de un programa informático que compara transacciones con la correspondiente información de respaldo, en un archivo distinto. Si existe coincidencia, la transacción prosigue su procesamiento subsecuente;
- Procedimientos de Recuperación: son los procedimientos necesarios para reanudar el procesamiento después de una interrupción, debiendo incluir los controles que aseguren que las recuperaciones son íntegras y exactas.

3.15.6 Controles para salida de información

Deberán establecerse controles para asegurar que la información procesada a ser suministrada por el sistema cumpla apropiadamente con sus fines de utilidad, calidad y oportunidad para los usuarios.

La unidad orgánica responsable del sistema de cómputo debe adoptar e implementar los procedimientos necesarios para la entrega oportuna y adecuada de la información de salida a los usuarios, considerando para el efecto:

- Los reportes de salida deben ser revisados en cuanto a forma e integridad;
- La administración y entrega de la información de salida debe llevarse a cabo de acuerdo a los procedimientos e instrucciones escritas establecidas;
- Se deben implantar procedimientos para reportar y controlar los errores cometidos en las salidas