



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL
INTERNO EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA EMPRESA
AGUAS DE CORRIENTES S.A”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de **INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

Autora:

Pincha Chiguano Mónica Jeanneth

Director:

Lic. Carlos Puentes

Latacunga-Ecuador

Febrero, 2010.

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema.

“Guía Técnica para la elaboración de un Manual de Control Interno en el área de Administración y Finanzas de la empresa “Aguas de Corrientes S.A”, de la señorita Pincha Chiguano Mónica Jeanneth, de la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Grado, que la Dirección de Carrera de Ciencias Económicas de la Universidad Cuenca del Plata designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Corrientes, Argentina, Octubre, 2009.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carlos Puentes', written over a horizontal dotted line.

Lic. Carlos Puentes.

DIRECTOR

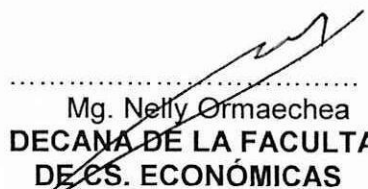


APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

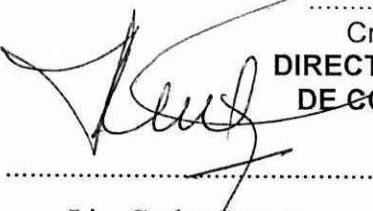
En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones y reglamentos emitidos por la Universidad de la Cuenca del Plata, Facultad de Ciencias Económicas, por cuanto la postulante Pincha Chiguano Mónica Jeanneth, con el título de tesis: **GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA EMPRESA "AGUAS DE CORRIENTES S.A"**, ha considerado las recomendaciones emitidas y reúne los méritos suficientes para ser sometidos al acto de Defensa de Tesis.

Corrientes, noviembre del 2009.

Para constancia firman:


.....
Mg. Nelly Ormaechea
**DECANA DE LA FACULTAD
DE CS. ECONÓMICAS**


.....
Cr. Jorge Fontana
**DIRECTOR DE LA CARRERA
DE CONTADOR PÚBLICO**


.....
Lic. Carlos Puentes
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Los criterios emitidos en la presenta investigación “Guía Técnica para la elaboración de un Manual de Control Interno en el área de Administración y Finanzas de la empresa “Aguas de Corrientes S.A”, como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta es exclusiva responsabilidad de la autora.



Pincha Chiguano Mónica Jeanneth

C.I. 0050314652-4

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme esta oportunidad y regarle un día más de vida, y la fuerza necesaria para enfrentar cualquier obstáculo a fin de alcanzar la meta.

A mis padres por su amor, apoyo incondicional, sacrificio y abnegación durante mis estudios, haciendo posible que mi sueño se haga realidad.

A mi familia, maestros y amigos, que de una u otra forma contribuyeron en el desarrollo del trabajo.

Mónica

DEDICATORIA

A mi tesoro máspreciado que son mis padres Segundo y María y a mi hermana Anita, por su amor, consejos sabios y apoyo durante el transcurso de mis estudios y la culminación de los mismos.

De manera especial quiero dedicar mi trabajo a mi hermano Ángel, quien fue un amigo incondicional, que a pesar de que no está vivo, sus ideas, ejemplo, permanecieron y permanecen vivos constituyéndose en una base y pilar fundamental para el desarrollo exitoso de mi tesis y para mi diario vivir.

Mónica

HISTORIA NATURAL DE LA INVESTIGACIÓN

Es menester destacar que para el desarrollo de la investigación surgieron diferentes dificultades desde el momento en que se llegó a la Universidad de la Cuenca del Plata ubicada en la provincia de Corrientes- Argentina.

En primer instancia el tema planteado en la universidad de origen “Universidad Técnica de Cotopaxi”, tuvo que ser modificada debido a que el tema era intenso, se trataba de una Contabilidad de Gestión enmarcada en una empresa comercial, para esto la Decana de la facultad de Ciencias Económicas, autorizó dicho cambio, y el tema que se desarrolló fue “ Guía Técnica para la elaboración de un Manual de Control Interno en el área de Administración y Finanzas de la empresa Aguas de Corrientes S.A”, otro aspecto a considerar es que la designación de los tutores se retrasó por causa de que la universidad en ese momento se encontraba en vacaciones, situación que se desconocía debido a que no existió la información oportuna por parte de la Universidad Técnica de Cotopaxi en cuanto a la fecha de inicio de clases, duración del mismo, además la provincia de Corrientes estaba pasando una crisis con respecto a la gripe A H1N1, motivos que no permitían realizar con prontitud el desarrollo del tema de investigación, ya que se perdió dos meses consecutivos.

Una vez que la universidad retomó sus actividades, se designó los tutores correspondientes para el desarrollo del trabajo investigativo, para esto se requería de una empresa de la provincia para aplicar el respectivo trabajo de campo, el tiempo de demora fue aproximadamente 3 semanas, situación que no permitía la realización de la tesis.

En el desarrollo del trabajo de campo igualmente se presentó diversas inconvenientes con relación a la empresa en la que se aplicó la tesis “Aguas de Corrientes” S. A, la realización de las encuestas no se efectuó en el tiempo establecido; ya que el

personal que trabaja en el área no contaba con tiempo disponible, mediante una coordinación con el gerente se logro superar dicha dificultad.

Un aspecto fundamental a destacar es que existió una confusión relacionado al desarrollo de la tesis, debido a que existieron diferencias de opiniones con el profesor de tesina, respecto a la metodología y desarrollo de la misma.

Sin embargo todos los aspectos mencionados anteriormente permitieron hacer énfasis, respecto al desarrollo de la tesis, para lo cual es necesario tener muy claro en qué consiste y a su vez contar con el apoyo necesario tanto del tutor como de la empresa en la que desarrollará el trabajo investigativo. Todas estas dificultades fueron superadas y se concluyó con éxito el trabajo de investigación con el apoyo y colaboración del director de tesis, profesor de tesina y personal de la empresa Aguas de Corrientes S.A.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
Latacunga-Ecuador

TEMA: “Guía Técnica para la elaboración de un Manual de Control Interno en el área de Administración y Finanzas de la empresa “Aguas de Corrientes S.A”.

Autora: Pincha Chiguano Mónica Jeanneth

RESUMEN

Toda empresa para el desarrollo de sus actividades debe contar con una buena administración a fin de que todas las actividades laborales se realicen de una forma eficiente y eficaz; para ello se requiere de un control en cada área, que permita verificar si se está cumpliendo con los objetivos empresariales y poder corregir cualquier falla en el proceso.

Debido a la importancia que implica el control dentro de las actividades de una empresa, se realizó un estudio acerca de cómo afecta la inexistencia de un manual de Control Interno en la eficiencia, eficacia, economía de recursos y cumplimiento de objetivos en el área de Administración y Finanzas de la empresa de Saneamiento Aguas de Corrientes S.A, puesto que en esta área surge la necesidad de crear una herramienta que permita mejorar el control de los recursos, mediante la aplicación de las técnicas pertinentes y los resultados obtenidos en la investigación, se diseñó una Guía Técnica en la que se establece procedimientos que pueden ser considerados por los directivos del área para la elaboración del manual de Control interno, lo que va a contribuir a fortalecer el proceso de administración del área.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ITEM	PÁGINA
Portada.	
Aval del director de Tesis.	II
Aprobación del Tribunal de Grado.	III
Hoja de Autoría.	IV
Dedicatoria.	V
Agradecimiento.	VI
Historia Natural de la Investigación	VII
Resumen.	IX
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
1. Aspectos Generales de la Gestión Administrativa y Control Interno.	3
1.1. Administración Empresarial.	3
1.1.1. Administrador.	4
1.1.1.1. Requisitos Técnicos, Humanos, Organizativos del Administrador.	4
1.1.1.2. Roles del administrador.	5
1.1.2. Claves para administrar eficientemente una empresa.	7
1.1.3. Proceso de Gestión Empresarial.	8
1.1.3.1. Herramienta Administrativa en la Gestión Empresarial..	11
1.1.3.1.1. Análisis del FODA.	11
1.1.4. Dirección Estratégica.	13
1.1.5. Sinergia Institucional.	15
1.2. Control Interno.	16
1.2.1. Objetivos.	16
1.2.2. Tipos de Control.	17
1.2.3. Componentes.	17
1.2.3.1. Ambiente de Control.	
1.2.3.2. Evaluación de Riesgos.	
1.2.3.3. Actividades de Control.	
1.2.4.4. Información y Comunicación.	
1.2.3.5. Supervisión.	
1.3. El Control Interno en el marco de la empresa.	

1.3.1.	Objetivos del Sistema de Control Interno.	28
1.4.	Control interno para la eficiencia, eficacia y economía de los recursos.	29
1.4.1.	Eficiencia de los recursos.	29
1.4.2.	Eficacia de los recursos.	31
1.4.3.	Economía de los recursos.	32
1.5.	Productividad de las empresas de saneamiento.	33

CAPÍTULO II

	INTRODUCCIÓN	35
2.	Diagnostico de la empresa.	36
2.1.	Caracterización de la empresa "Aguas de Corrientes S.A".	36
2.2.	Caracterización del Problema.	40
2.3.	Descripción del problema.	41
2.3.1.	Pregunta Rectora.	41
2.3.2.	Hipótesis.	42
2.3.3.	Objetivo General.	42
2.3.4.	Objetivos Específicos.	42
2.3.5.	Justificación.	43
2.4.	Determinación de Variables.	44
2.5.	Aspectos Metodológicos.	45
2.5.2.	Unidad de estudio.	45
2.5.3.	Población.	45
2.5.4.	Procedimientos lógicos para el análisis de datos.	46
2.5.4.1.	Tipo de estudio.	46
2.5.4.2.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	47
2.6.	Análisis de datos.	48
2.6.1.	Análisis del FODA.	49
2.6.2.	Análisis de Encuestas.	53
2.6.2.1.	Perspectiva del gerente de área de Administración y Finanzas.	54
2.6.2.2.	Perspectiva del los jefes de área de (compra, contabilidad y tesorería).	57
2.6.2.3.	Perspectiva de los empleados.	65
2.6.2.4.	Conclusiones generales.	73

CAPÍTULO III

Desarrollo de la Propuesta.

Guía Técnica para la elaboración de un Manual de Control Interno en el área de Administración y Finanzas de la empresa Aguas de Corrientes S:A.

	Introducción.	77
3.1.	Objetivo de la Guía.	77
3.2.	Lineamientos generales.	78
3.3.	Elementos para la elaboración del manual.	80
3.3.1.	Portada.	81
3.3.2.	Índice.	82
3.3.3.	Introducción.	83
3.3.4.	Marco Jurídico administrativo.	84
3.3.5.	Objetivo.	85
3.3.6.	Políticas de operación.	86
3.3.7.	CONTENIDO.	87
3.3.7.1.	Control Interno.	88
3.3.7.1.1.	Objetivos.	88
3.3.7.1.2.	Elementos del Control interno.	88
3.3.7.1.3.	Principios.	89
3.3.7.1.4.	Clases de Control.	91
3.3.7.1.5.	¿Quién debe ejercer el control?	92
3.3.7.1.6.	¿Por qué debemos controlar?	92
3.3.7.1.7.	¿Quién es el responsable por el Control Interno?	92
3.3.7.2.1.	¿Para qué se evalúa el Control Interno?	93
3.3.7.2.2.	Objetivo de la evaluación del Control Interno.	93
3.3.7.2.3.	Métodos de evaluación del Control Interno	93
3.3.7.3.	Modelos de Control Interno Efectivo.	100
3.3.7.3.1.	Reglamento de autocontrol empresarial.	100
3.3.7.3.2.	Reglamento del Sistema de Control Interno	103
3.4.	Control de cambios.	108
3.5.	Anexos.	108

CAPÍTULO IV

4.	Verificación de los Objetivos planteados, Conclusiones y Recomendaciones.	109
4.1.	Verificación de Objetivos planteados.	109

4.2.	Verificación de la Hipótesis planteada.	111
4.3.	Conclusiones y Recomendaciones.	113
4.5.	Referencias Bibliográficas.	117
4.6.	Anexos.	120

INTRODUCCIÓN

El Control Interno es una herramienta clave en el proceso de cualquier empresa o institución, ya que por medio de éste se puede verificar que las actividades planificadas estén siendo llevadas a cabalidad. De tal manera que al emplear un control eficaz y eficiente permita evaluar que los objetivos y metas trazadas sean cumplidas, buscando de esta manera que las operaciones establecidas en el proceso de planificación sean efectivamente realizadas.

El control como herramienta del proceso administrativo permite detectar cuando hay una mala intención del personal o cuando un error sin intención sucede en el proceso, dando como resultado su corrección para que no se pierda o diluya la eficiencia en las operaciones, ya que se debe tomar en cuenta que cada área o unidad en una empresa es diferente, por lo que se debe desarrollar un control administrativo específico para cada proceso.

Por lo tanto, el objetivo general de este trabajo de investigación fue describir cómo afecta la inexistencia de un Manual de Control Interno en la eficiencia, eficacia, economía de los recursos y cumplimiento de objetivos en el área de Administración y Finanzas. Con este diagnóstico ofrecer una propuesta de mejora y un desarrollo práctico de una Guía Técnica a partir de la descripción detallada de procedimientos que deberían ser utilizados por el área como herramienta básica para la elaboración del manual; se realizó utilizando la siguiente metodología: entrevista al gerente del área, encuestas a jefes y empleados de las áreas de compra, contabilidad y tesorería para obtener información sobre: planificación de actividades, cumplimiento de objetivos, uso de recursos, capacitación del personal, de tal manera se pudo conocer el desarrollo de las actividades del área de Administración y Finanzas de la empresa de Saneamiento Aguas de Corrientes S.A.

Se revisó y analizó la bibliografía sobre la gestión empresarial, control interno para la eficiencia, eficacia y economía de los recursos, enfocando cada tema desde la perspectiva de diferentes autores entendidos en la materia. La información se analizó por medio de teorías administrativas existentes, permitiendo que el informe sea más claro a través de las definiciones de distintas fuentes.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTROL INTERNO.

1.1. ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL.

La administración es una actividad importante dentro del quehacer de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. La práctica de la administración se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana, negocios, escuelas, gobierno, familia, etc.

Henry Fayol (considerado por muchos el verdadero padre de la Administración Moderna), dice que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Según CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración (2004, pág. 10), dice que "La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

Con respecto a lo expuesto, se determina que la administración es un proceso consistente en la distribución y asignación correcta de los recursos de la empresa para poder alcanzar eficientemente los objetivos establecidos por medio de las actividades de planeación, organización, dirección y control.

En si la administración es el conjunto de actividades por medio de las cuales se logra y se asegura bienestar tanto para el propietario como para cada uno de los empleados de manera estable.

1.1.1. ADMINISTRADOR.

ALVAREZ, Héctor en su libro de Administración (pág. 28), manifiesta que: “Los administradores son individuos que gestionan las organizaciones para lo cual aplican sus conocimientos, sus habilidades, tiene una visión del mundo, despliegan una personalidad y tienen unos valores, unas actitudes y una capacidad intelectual.”

De acuerdo a esta concepción se establece que el administrador es aquella persona responsable de una unidad administrativa, quien trabaja con y por medio de personas, actúa como canal de comunicación en la organización, empleando eficiente, efectiva y económicamente los recursos a fin de lograr los objetivos planteados.

1.1.1.1. Requisitos Técnicos, Humanos y Organizativos Del Administrador.

ANÓNIMO, (<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/ADMION.HT>) señala que “Los administradores de cualquier tamaño de negocio que triunfan, son aquellos que están especializados en las tareas técnicas, humanas y organizativas de la empresa”.

1.-Los conocimientos y habilidades técnicas incluyen entender y ser expertos en una actividad específica. La habilidad técnica, capacita a una persona a desempeñar la mecánica necesaria para un trabajo particular, esto puede ser, saber cómo operar y reparar una maquina impresora, entre otras.

2.-El conocimiento y habilidad humana, incluye la habilidad para trabajar con otros y generar la operación de las personas o grupo de trabajo, Esto quiere decir, por ejemplo, saber qué hacer y poder comunicar ideas y convicciones a otros y entender los pensamientos que los demás tratan de transmitir.

3.-Los conocimientos y habilidades organizativas incluyen tener la habilidad para visualizar la empresa en conjunto y al mismo tiempo todas las funciones comprendidas en una situación o circunstancias particulares. La aplicación de este requisito puede implicar tomar por ejemplo, la decisión de ofrecer otro producto o servicio adicional a los ya establecidos.

De acuerdo a este enfoque se concluye que un buen administrador debe entender y ser experto en una actividad específica, tener la habilidad para trabajar en equipo, visualizar la empresa en conjunto; todas estas tareas permitirá al administrador fijar objetivos y al mismo tiempo administrar los recursos humanos, materiales, monetarios y de mercado, para lograr los resultados deseados dentro de las limitantes de tiempo, esfuerzo y costos predeterminados.

1.1.1.2. Roles del Administrador.

ALVAREZ, Héctor en su libro de Administración (2007, págs. 32-33) destaca los siguientes roles que debe cumplir un administrador.

1. Roles Interpersonales:

- **El directivo como cabeza visible:** Entre las actividades a cumplir se pueden mencionar: invitar a un cliente a comer, atender a los visitantes, asistir a reuniones de la comunidad.

- **El directivo líder:** Crea el clima organizacional, el liderazgo se refiere a la relación interpersonal entre el directivo y el personal.
- **El directivo como enlace:** Diseña una red de relaciones que mantiene con numerosas personas y grupos que son ajenos a la organización. Son relaciones de intercambio que apoyan propuestas y originan la cooperación necesaria para lograr ciertos propósitos. De esta forma se vincula la organización con su entorno.

Roles Informáticos.

- **El directivo como monitor:** Busca y recibe información formal e informal, que le permite conocer sucesos dentro y fuera de la organización. De esta forma el directivo conoce las operaciones internas, los acontecimientos externos, conoce ideas y las tendencias y está al tanto de las presiones existentes.
- **El directivo como difusor:** Transmite la información externa hacia el interior de la organización y, a su vez, a todos sus miembros.
- **El directivo como portavoz:** Transmite la información desde la organización hacia el entorno, la presenta ante los clientes, proveedores y las organizaciones de la comunidad.

Roles de decisión.

- **El directivo como empresario:** Actúa como iniciador y forjador del cambio tratando de aprovechar oportunidades y disminuir riesgos. La clave de este rol es el ejercicio de su propia voluntad.

- **El directivo como componedor de anomalías:** Actúa cuando se presentan problemas, Mintzberg lo denomina “el rol de gestor de anomalías”.
- **El directivo como asignador de recursos:** Tiene la obligación de supervisar y evaluar cómo se asignan los recursos tanto financieros como materiales y humanos, este es el momento en que se pueden enfrentar los objetivos contrapuestos y el directivo tiene que tomar la decisión.
- **El directivo como negociador:** La negociación es un rol clave en las organizaciones, se lleva a cabo con otras organizaciones e individuos. Pero también hay continuamente negociaciones dentro de la misma organización, porque surgen desacuerdos en lo referente a los objetivos y a los medios a utilizar para ser más efectivos.

Tomando en consideración los roles establecidos por el autor se concluye que el administrador básicamente es aquel individuo que anticipa lo que se quiere lograr y el cómo se lo va a lograr, para luego, utilizar los recursos disponibles y ejecutar las actividades planificadas con la finalidad de lograr los objetivos o metas establecidos, haciendo lo que debe hacerse con la menor cantidad de recursos posible.

1.1.2. CLAVES PARA ADMINISTRAR EFICIENTEMENTE UNA EMPRESA.

ANÓNIMO, (<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/ADMON.HT>)

Establece las siguientes claves:

- Definir claramente los objetivos de la empresa.
- Dedicar tiempo a los asuntos de verdadera importancia.

- Planear y seguir los programas.
- Aprender a hablar y a escuchar con efectividad.
- Ser un líder involucrándose en la acción.
- Asegurarse que cada miembro del equipo este asignado al trabajo mejor adaptado para sus conocimientos y experiencias.
- Fomentar que los miembros del equipo de trabajo, asuman responsabilidades.
- Evaluar lo que se ha logrado y si es necesario, emprender una acción correctiva.
- Llegar a ser efectivo en la toma de decisiones.
- Aumentar los conocimientos personales.

De acuerdo a esta cita se puede decir que el administrador que aplique correctamente el proceso administrativo logrará cumplir plenamente todos los objetivos trazados, considerando el tiempo, recursos, costos, empleados.

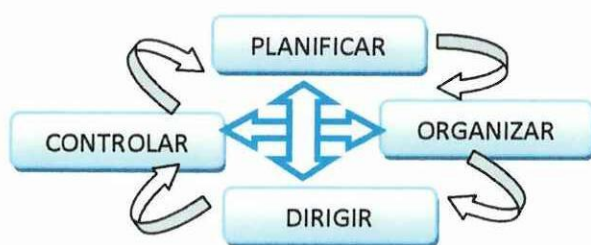
1.1.3. PROCESO DE GESTIÓN EMPRESARIAL.

Las empresas de saneamiento al igual que cualquier institución deben planear adecuadamente sus actividades, organizar los recursos disponibles, dirigir la operatividad de la empresa, coordinar y controlar las funciones y actividades; por tanto es necesario tomar en cuenta los distintos aspectos doctrinarios respecto a este importante aspecto empresarial.

Según TERRY George en su libro Principios de Administración (México. 2000. Pág. 11) menciona que: “El gerenciamiento moderno está siendo desafiado por fuerzas que se desarrollan por un ambiente cambiante. Factores importantes entre estas fuerzas son la generación de cantidades enormes de conocimientos, el desarrollo de una tecnología casi increíble, las grandes alteraciones en el ambiente general en el cual opera la gerencia y el diluvio de valores humanos cambiantes. Continúa Terry, diciendo que las etapas de la gestión empresarial son: planeación, organización, ejecución y control; las mismas que son los medios por las cuales administra un gerente”

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la Administración, determina que : “Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo.

Las funciones del administrador, es decir el proceso administrativo no solo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto el Proceso Administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico:



Planeación: Se aplica para aclarar, ampliar y determinar los objetivos y los cursos de acción que deban tomarse; para la previsión; establecer condiciones y suposiciones bajo las cuales debe hacerse el trabajo; seleccionar e indicar las áreas para el logro de los objetivos; establecer un plan de logros; establecer políticas, procedimientos, estándares y métodos de logros; anticipar los problemas futuros posibles; modificar los planes a la luz de los resultados del control

Organización: Se aplica para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer las relaciones y autoridad necesarias; subdividir el trabajo en tareas operativas; disponer las tareas operativas de grupo en puestos operativos; reunir las posiciones operativas entre unidades relacionadas y administrables; definir los requisitos del puesto de trabajo; seleccionar y colocar al elemento humano en puesto adecuado; delegar la debida autoridad en cada miembro de la gestión; proporcionar instalaciones y otros recursos al personal; revisar la organización a la luz de los resultados del control

Dirección: Es una función que permite llevar a cabo la planificación en base al diseño de la organización, pero ello es necesario la designación de cargos, comunicación, liderazgo, motivación del personal, dirigir a todos los miembros a los objetivos.

Control de las actividades: Esta fase se aplica para comparar los resultados con los planes en general; evaluar los resultados contra las normas de planeación y ejecución empresarial; idear medios efectivos para medición de las operaciones; hacer que los elementos de medición sean conocidos; transferir datos detallados de forma que muestren comparaciones y variaciones; sugerir acciones correctivas, si son necesarias; informar de las interpretaciones a los miembros responsables; ajustar el plan a la luz de los resultados del control.

Desde este enfoque la postulante determina que en la práctica gerencial, estas etapas del proceso están entrelazadas e interrelacionadas; la ejecución de una función no cesa enteramente antes de que se inicie la siguiente. La secuencia debe adaptarse al objetivo específico o al proyecto en particular. Típicamente un gerente está comprometido con muchos objetivos y puede encontrarse con cada uno en diferentes etapas del proceso.

1.1.3.1. Herramienta Administrativa en la gestión empresarial.

Al proceso tradicional de planeación, organización, dirección, coordinación y control de la administración, debe agregarse otros elementos para que la gestión de los recursos tenga la efectividad necesaria y contribuya al cumplimiento de la misión institucional.

Los responsables de la gestión de las empresas de saneamiento, no pueden permanecer inertes, estáticos, ante el vertiginoso avance que tiene la gestión moderna, por el contrario, tienen que utilizar diversas herramientas administrativas, financieras y psicológicas para poder cumplir la misión encomendada.

1.1.3.1.1. El Análisis FODA.

Según JHONSON Gerry, en su libro Dirección Estratégica (2004), determina que: “Para tomar decisiones eficientes y eficaces, tiene que identificarse la problemática, así como evaluar las condiciones favorables y adversas por las que está pasando la empresa, es allí donde aparece la necesidad de utilizar esta importante herramienta conocida como el ANÁLISIS FODA”.

El Análisis FODA, permite identificar y evaluar los factores favorables o adversos del entorno y del ambiente interno. El análisis FODA permite analizar los cambios del medio externo en términos de Amenazas y Oportunidades así como del medio interno en términos de Fortalezas y Debilidades.

Una vez lograda la identificación de las debilidades y fortalezas, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, el análisis combinado de ambas, expresado en una matriz, puede proporcionar un adecuado panorama dentro del cual determinar las decisiones más convenientes para lograr los objetivos de la empresa.

La matriz está compuesta por lo siguiente:

- 1.- Oportunidades:** Son situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera del control de la empresa, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechadas si se cumplen determinadas condiciones.
- 2.- Amenazas:** Aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa y que podrían perjudicar y/o limitar su desarrollo. Las amenazas son hechos ocurridos en el entorno que representan riesgos.
- 3.- Fortalezas:** Son capacidades humanas y materiales con las que se cuenta para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.
- 4.- Debilidades:** Son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información y tecnología que se padece e impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no permiten defenderse de las amenazas.

MATRIZ FODA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Potencialidades	Riesgos
DEBILIDADES	Desafíos	Limitaciones

En síntesis el análisis FODA es una herramienta necesaria que permite determinar tanto factores internos como externos, los cuales ayudan a identificar la situación de la empresa, y permiten establecer estrategias y mejorar la toma de decisiones.

1.1.4. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

La administración es un fenómeno social, desarrollado de manera consciente para conducir a las empresas hacia el logro de los propósitos deseados. La antigüedad de la administración es la del hombre y sus sociedades estando presente en la necesidad de liderar inteligentemente las acciones colectivas de las personas, sin embargo, adquiere nivel científico a partir de los estudios de Taylor y Fayol, ambos ingenieros, que proporcionaron enfoques complementarios sobre el manejo de las organizaciones empresariales.

CUERVO García, A, La dirección estratégica de la empresa, (1995, Pág. 52), plantea lo siguiente: “La dirección estratégica está caracterizada por: a) la incertidumbre acerca del entorno, del comportamiento de los competidores y de las preferencias de los clientes; b) la complejidad derivada de las distintas formas de concebir el entorno y de interrelacionarse éste con la empresa, y c) los conflictos organizativos entre los que toman las decisiones y los afectados por ellas”.

El mismo autor plantea que en este contexto “La dirección estratégica se ocupa de las decisiones encaminadas a formular e implantar la estrategia, lo que implica la movilización de los recursos de la empresa para el logro de los objetivos globales”. (Pág.51).

Bajo este contexto se origina la dirección estratégica, que no es otra cosa que aplicar un conjunto de estrategias al gerenciamiento empresarial. Dichas estrategias puede ser en relación con el personal, los bienes, los servicios y otros elementos relacionados con el fin de obtener los mejores indicadores de productividad.

Según STONER Jane, Administración Estructura Conceptual Integrada (2003), señala que el proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes:

Los cinco componentes son:

- Selección de la misión y las principales metas corporativas;
- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas;
- El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización;
- La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas en la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y
- La implementación de la estrategia. La tarea de analizar el ambiente interno y externo de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada,

por lo general, se llama formulación de estrategias. En contraste, la implementación de estrategias en forma típica involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control a fin de poner en acción la estrategia escogida.

En base a lo expuesto por el autor se concluye que para establecer una estrategia es necesario considerar la misión, metas empresariales, efectuar un análisis interno y externo que permita determinar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en base a estos factores formular estrategias que pueden estar relacionados con personal, bienes y servicios.

1.1.5. SINERGIAS INSTITUCIONALES.

TERRY George, Principios de Administración, (2000), menciona que: “Mediante una organización adecuada, un gerente espera obtener más que la suma de los esfuerzos individuales. Espera que se dé un SINERGISMO, el cual es la acción simultánea de unidades individuales separadas que juntas proporcionan un efecto mayor a la suma de los componentes individuales”.

El Control Interno al abarcar el plan de organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar activos, verificar la adecuación y fiabilidad de información de la contabilidad, promover la eficacia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas del directorio, está estableciendo la sinergia que necesita la empresa para alcanzar eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos.

Otro punto a enmarcar esta sinergia, queda establecida cuando toda autorización representa una función del directorio directamente asociada con la responsabilidad de

alcanzar los objetivos de la empresa y constituye el punto de partida para el establecimiento del control de las transacciones.

Cuando la gestión establece un sistema de procedimientos de autorización y de registro que sea suficiente para proporcionar un control razonable sobre el activo, pasivo y sobre los ingresos y gastos, está estableciendo una sinergia con el control para alcanzar los objetivos empresariales.

1.2. CONTROL INTERNO.

En el INFORME COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS, 1992). La definición de Control Interno se entiende como: “ El proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad, eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas”.

El investigador comenta que el Control Interno es un factor indispensable en una empresa ya que puede ayudar a conseguir sus metas de desempeño, rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Además puede ayudar a asegurar información financiera confiable, cumplimiento de leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias. En suma puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

1.2.1 OBJETIVOS.

De acuerdo al INFORME COSO, el Control Interno es un plan de organización de todos los métodos coordinados con la finalidad de:

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten;
- Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional;
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad;
- Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional;
- Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros;
- Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos;
- Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación;
- Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional.

1.2.2. TIPOS DE CONTROL.

De acuerdo al "INFORME COSO" tenemos dos tipos de control:

1) Control interno administrativo.- No está limitado al plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios

Entonces el control interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente.

Ejemplo: Cotización de compras , el más barato.

2) Control interno contable: Comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables. Estos tipos de controles brindan seguridad razonable:

- Los intercambios son ejecutados de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la gerencia.
- Se registran los cambios para: mantener un control adecuado y permitir la preparación de los estados contables.
- Se salvaguardan los activos.
- Los activos registrados son comparados con las existencias.

Ejemplo: Registro adecuado de ingresos de materia prima.

1.2.3. COMPONENTES.

De acuerdo con el COSO, hace tiempo que los altos ejecutivos buscan maneras de controlar mejor las empresas que dirigen. Los controles internos se implantan con el

fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar las sorpresas. Dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evaluación del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

Los controles internos fomentan la eficiencia, eficacia y economía, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

Debido a que los controles internos son útiles para la consecución de objetivos, cada vez es mayor la exigencia de disponer de mejores sistemas de control interno y de informes sobre los mismos. El control interno es considerado cada vez más como una solución a numerosos problemas potenciales.

De acuerdo con el Informe COSO, el control interno, se define como un proceso efectuado por el Directorio, la gerencia y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- 1) Eficiencia, eficacia y economía de las operaciones;
- 2) Fiabilidad de la información financiera; y,
- 3) Cumplimiento de las leyes y normas.

Si bien el control interno es un proceso, su eficacia es el estado o la situación del proceso en un momento dado.

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Se derivan de la manera en que el directorio dirige la empresa y están integrados en el proceso de dirección estratégica. Los componentes, son los siguientes:

- Ambiente de control.
- Evaluación de los riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión.

1.2.3.1.- Ambiente de Control.

Define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.

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

1.2.3.2.- Evaluación de Riesgos.

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes permitiendo identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad.

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

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.

- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Nuevos servicios, actividades o funciones.

1.4.3.3.- Actividades de Control.

Constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados: las operaciones, confiabilidad de la información administrativa y financiera, cumplimiento de leyes y reglamentos.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos.
- Manuales / Automatizados o informáticos.
- Gerenciales o directivos.

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

A continuación se muestra una serie de actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones.
- Segregación de funciones.

1.2.3.4.- Información y Comunicación.

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones. Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto.

No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente, ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control.

Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de Control Interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal. La existencia de líneas abiertas

de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

1.2.3.5.- Supervisión.

El objetivo se enmarca en asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales. Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones

- Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.

- Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada.
- La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.
- Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.
- Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.
- Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:
 - El alcance de la evaluación.
 - Las actividades de supervisión continuadas existentes.
 - La tarea de los auditores internos y externos.
 - Áreas o asuntos de mayor riesgo.
 - Programa de evaluaciones.
 - Evaluadores, metodología y herramientas de control.

- Presentación de conclusiones y documentación de soporte.
 - Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.
- Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

En conclusión la interrelación de los cinco componentes (Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, y Supervisión) genera una sinergia conformando un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios del entorno. Además mediante la aplicación de un sistema de control interno se fomentan la calidad, las iniciativas, la delegación de poderes evitando gastos innecesarios y generando respuestas ágiles ante circunstancias cambiantes

Actualmente es importante que las organizaciones privadas y las públicas tengan establecidos sistemas de controles consistentes, idóneos y sólidos, que contribuyan o tienda a lograr una amplia eficiencia operativa.

1.3 EL CONTROL INTERNO EN EL MARCO DE LA EMPRESA.

Mientras mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de contar con un adecuado sistema de control interno.

Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño, muchos empleados, y muchas tareas delegadas, por lo tanto los dueños pierden control es necesario un mecanismo de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

Entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones de la empresa, más necesario se hace la existencia de un sistema de control interno estructurado.

Cabe considerar que HAYNES y otros citados por CHIAVENATO, en su libro de Introducción a la Teoría General de la Administración (2001), expresan que lo esencial en cualquier sistema de control es:

- Un objetivo, un fin predeterminado, un plan, una línea de acción, un estándar, una norma, una regla decisoria, un criterio, una unidad de medida.
- Un medio por la actividad desarrollada.
- Un procedimiento para comparar la actividad con el criterio fijado.
- Algún mecánico que corrija la actividad en curso, para alcanzar los resultados deseados.

1.3.1. Objetivos del Sistema de Control Interno.

- Promover y asegurar el acatamiento de las normas legales.
- Salvaguardar los recursos y bienes.
- Asegurar la obtención de información administrativa, financiera y operativa útil, confiable y oportuna para la toma de decisiones.
- Lograr el cumplimiento de los planes, programas, presupuestos, en concordancia con las políticas prescritas y con los objetivos y metas propuestas.

- Garantizar razonablemente la rendición de cuentas.

Desde esta perspectiva, los objetivos de un sistema de control brindarán a la organización, la visión y misión que va a contribuir a la eficiencia en la ejecución de los mecanismos de control administrativo, teniendo en cuenta cada elemento que contribuya a la eficacia del trabajo según la función asignada.

1.4. CONTROL INTERNO PARA LA EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA DE LOS RECURSOS.

Cuando los responsables de la gestión de la empresa se preocupan por hacer correctamente las cosas se está transitando por la EFICIENCIA (utilización adecuada de los recursos disponibles) y cuando utiliza instrumentos para evaluar el logro de los resultados, para verificar las cosas bien hechas, entonces se encamina hacia EFICACIA (logro de los objetivos mediante los recursos disponibles) y cuando busca los mejores costos y mayores beneficios está en el marco de la ECONOMIA.

La eficiencia, eficacia y economía no van siempre de la mano, ya que una empresa puede ser eficiente en sus operaciones, pero no eficaz, o viceversa; puede ser ineficiente en sus operaciones y sin embargo ser eficaz, aunque sería mucho más ventajoso si la eficacia estuviese acompañada de la eficiencia. También puede ocurrir que no sea ni eficiente ni eficaz.

1.4.1. EFICIENCIA DE LOS RECURSOS.

Según CHIAVENATO Idalberto, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados" (pág. 52)

Según HERNÁNDEZ, Rodríguez, Auditoría Operativa (2000), “La eficiencia, es el resultado positivo luego de la racionalización adecuada de los recursos, acorde con la finalidad buscada por los responsables de la gestión”.

Las empresas podrán garantizar su permanencia en el mercado si se esfuerzan por llevar a cabo una gestión empresarial eficiente, orientada hacia el cliente y con un nivel sostenido de calidad en los productos y/o servicios que presta.

La eficiencia, es la relación entre costos y beneficios enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos (personas, vehículos, suministros diversos y otros) se utilicen del modo más racional posible.

La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se deseen alcanzar, esto significa eficiencia, lo que lleva a concluir que las empresas va a ser racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, teniendo en cuenta que los objetivos que se consideran son los organizacionales y no los individuales. La racionalidad se logra mediante, normas y reglamentos que rigen el comportamiento de los componentes en busca de la eficiencia. La eficiencia no se preocupa por los fines, como si lo hace la eficacia, si no por los medios.

De acuerdo a estas concepciones se puede decir que eficiencia es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados. Por tanto, se puede decir que una empresa, organización, producto o persona es "eficiente" cuando es capaz de obtener resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponibles.

1.4.2. EFICACIA DE LOS RECURSOS.

KOONTZ, Harold, WEIHRICH Heinz, Administración, (pág. 14) menciona que “La eficacia es el cumplimiento de objetivos”.

Según JHONSON y Scholes, Dirección Estratégica, (2000). Expresa que: “La gestión eficaz está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la empresa; tal como lo establece la gestión empresarial moderna”

La gestión puede considerarse eficaz si:

- Se están logrando los objetivos operacionales de la entidad;
- Disponen de información adecuada hasta el punto de lograr los objetivos operacionales de la entidad;
- Si se prepara de forma fiable la información administrativa, financiera, económica, laboral, patrimonial.
- Si se cumplen las leyes y normas aplicables.

La determinación de si una gestión es “eficaz” o no y su influencia en la eficacia, constituye una toma de postura subjetiva que resulta del análisis de si están presentes y funcionando eficazmente los cinco componentes de Control Interno: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.

El funcionamiento eficaz de la gestión y el control, proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidos va a cumplirse.

Para que las empresas alcancen eficacia, deben cumplir estas tres condiciones básicas:

- Alcance de los objetivos institucionales;
- Mantenimiento del sistema interno; y,
- Adaptación al ambiente externo.

Para asegurar los resultados y por ende la eficacia de los gerentes tenemos: la voluntad de aprender, la aceleración en la preparación del equipo gerencial, importancia de la planeación para la innovación, evaluación y retribución al equipo gerencial, ajustes de la información, necesidad de la investigación y desarrollo gerencial, necesidad de liderazgo intelectual, etc.

En conclusión la eficacia o efectividad, se refiere al grado en el cual las empresas logran sus objetivos, metas u otros beneficios que pretendían alcanzar, previstos en la legislación o fijados por el Directorio. Por lo cual los resultados obtenidos por las empresas, no sólo debe darse para la propia empresa, sino especialmente debe plasmarse en mejores servicios.

1.4.3. ECONOMÍA DE LOS RECURSOS.

La economía en el uso de los recursos, está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquieren recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (computarizados), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y al menor costo posible.

En el marco de la economía, se tiene que analizar los siguientes elementos: costo, beneficio y volumen de las operaciones.

Según LETURIA, Carlos, Costo-Volumen-Rentabilidad. (2000) , “Estos elementos representan instrumentos en la planeación, gestión y control de operaciones para el logro del desarrollo integral de la empresa y la toma de decisiones respecto al producto, precios, determinación de los beneficios, distribución, alternativas para fabricar o adquirir insumos, métodos de producción, inversiones de capital, etc. Es la base del establecimiento del presupuesto variable de la empresa”.

Mediante lo expuesto anteriormente la postulante concluye que el tratamiento económico de las operaciones proporciona una guía útil para la planeación de utilidades, control de costos y toma de decisiones administrativos.

1.5. PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE SANEAMIENTO.

KOONTZ, Harold, WEIHRICH Heinz, Administración, (pág. 14), dice que “La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional”.

La productividad es la producción de servicios con los mejores estándares de eficiencia, eficacia y economía.

Las empresas de saneamiento, van a obtener mayor productividad cuando dispongan de una organización, administración y dirección adecuadas; lo que permitirá prestar a la comunidad un buen servicio de agua potable.

La productividad, es la combinación de la efectividad y la eficiencia, ya que la efectividad está relacionada con el desempeño y la eficiencia con la utilización de los recursos. Esto se puede representar de la forma siguiente:

$$\text{Productividad} = \text{Efectividad} / \text{eficiencia.}$$

El único camino para que una empresa pueda crecer y aumentar su credibilidad social es aumentando su productividad y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es mediante la aplicación de un efectivo sistema de Control Interno.

CAPÍTULO II

INTRODUCCIÓN

El Control Interno al ser una herramienta clave en el proceso de cualquier empresa o institución, que permite medir el progreso hacia los objetivos, asegurar que las acciones se dirijan de acuerdo con los planes determinados y verificar que los recursos sean empleados de manera eficiente, efectiva y económica, constituye una razón fundamental por la cual se presenta el análisis del proceso de organización y control en el área de Administración y Finanzas de la empresa Aguas de Corrientes S.A.

Para el desarrollo de la investigación, se obtiene la colaboración de todos los integrantes del área de Administración y Finanzas, la técnica que se emplea es la entrevista enfocada al gerente del área y encuestas dirigidas a todos los empleados que laboran dentro de esta área.

El contenido que se presenta a continuación abarca una evaluación de funciones comparando lo que se aplica en la realidad y lo que se estipula en los reglamentos internos, detectando sus falencias y desviaciones y a su vez proponiendo sugerencias a fin de mejorar la metodología existente.

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.

2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA “AGUAS DE CORRIENTES S.A”

2.1.1. Reseña histórica.

Como en muchas ciudades, hasta fines de siglo XIX, la provisión de agua en Corrientes la efectuaban los aguateros y aljibes. Situación que cambió cuando la Comisión Nacional de Obras de Salubridad, a través del proyecto Construcción del sistema de agua potable en la ciudad de Corrientes, inauguró en 1905 la planta potabilizadora que dio agua potable a 7500 habitantes del radio urbano de la localidad.

Luego, por Ley Nacional (1912), la empresa Obras Sanitarias de la Nación se hizo cargo del servicio en Corrientes y todo el país, para transferirlo después a cada provincia – en Corrientes a la Administración de Obras Sanitarias Corrientes (AOSC). Posteriormente, con la sanción de Ley de Reforma del Estado en 1989, capitales privados se responsabilizaron de la prestación e inversiones para su expansión; mientras que el Estado se reservó las funciones de regular y controlar. De este modo la gestión del sector se descentralizó, permitiendo que un total de 1548 prestadores la operen 70% entes privados y 30% estatales.

Fue así que el 1º de septiembre de 1991 Aguas de Corrientes obtuvo la concesión integral de los servicios de agua potable y desagües cloacales, no sólo de la Capital de Corrientes sino también de nuevas localidades del interior de la provincia (Saladas, Goya, Mercedes, Esquina, Paso de los Libres, Curuzú, Cuatiá, Santo Tomé, Monte Caseros y Bella Vista). Ámbito que se amplió en marzo del 2006 con la incorporación de tres localidades (Empedrado, Santa Lucía y Yapeyú)

Actualmente, la empresa brinda servicio de agua potable a más de 610.000 habitantes y servicio de desagües cloacales a más de 458.600. Se encuentra ubicada en las oficinas centrales de Corrientes Capital Av. 3 de Abril 1280.

2.1.2. Ámbito operativo.

Aguas de Corrientes S. A se ocupa de los servicios de agua potable y desagüe cloacal de 13 localidades de la Provincia de Corrientes como: Capital, Saladas, Bella Vista, Curuzú Cuatiá, Monte Caseros, Mercedes, Santo Tomé, Esquina, Goya, Santa Lucía, Yapeyú, Empedrado y Paso de los Libres. También, en forma directa, presta servicios a la localidad de San Luis del Palmar, a través de un acueducto que se extiende a lo largo de la Rut Provincial # 5.

2.1.3. Misión.

Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes en los servicios sanitarios, utilizando tecnología de punta en todos los campos, garantizando la eficacia operativa y manteniendo personal con altos niveles de profesionalización.

Participar de los procesos de desarrollo de la Provincia de Corrientes mediante la promoción y generación de actividades en el ámbito social, cultural y educativo.

2.1.4. Visión.

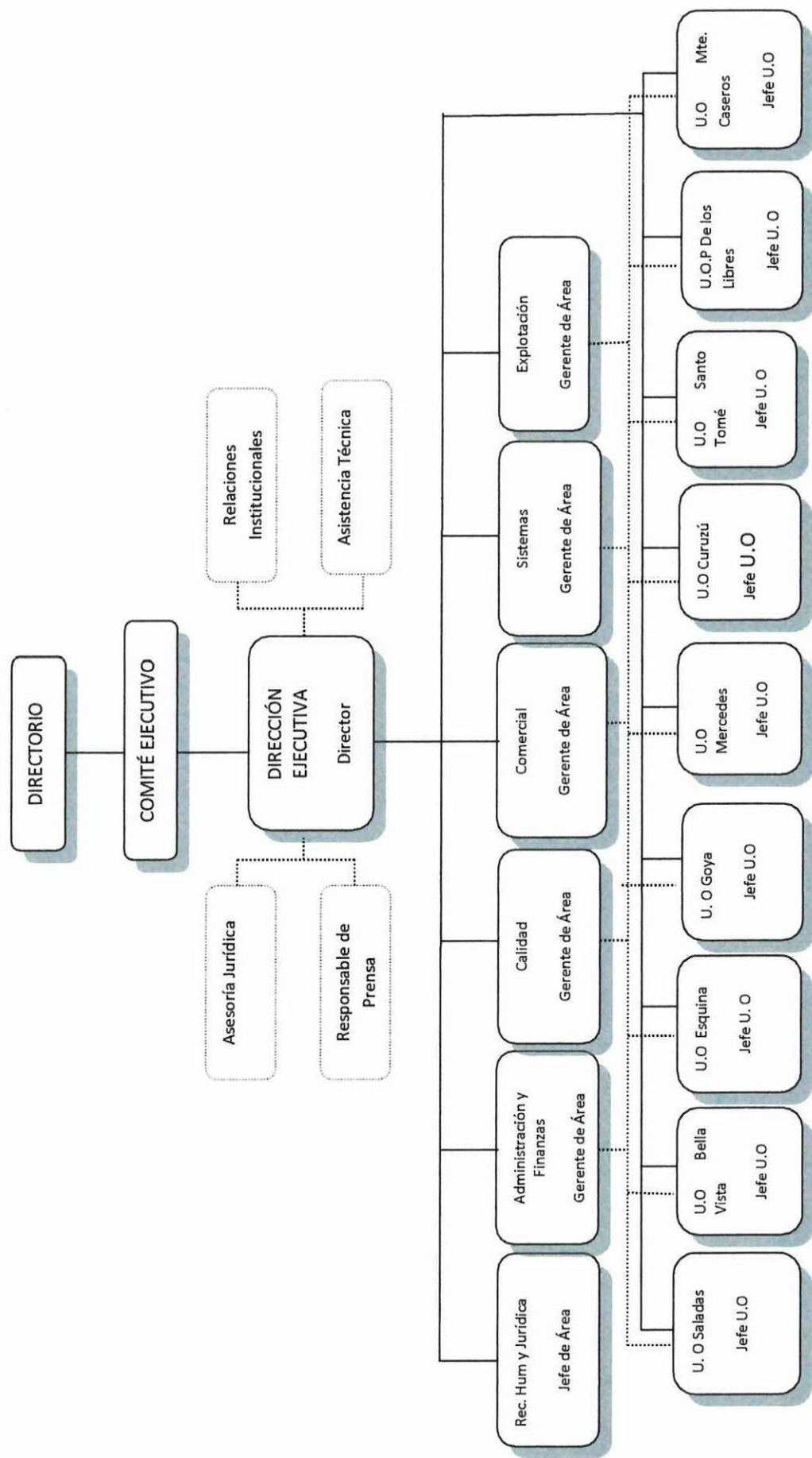
Ser una empresa líder e innovadora en la prestación de servicios sanitarios, reconocida por la alta calidad de los servicios, su eficacia y eficiencia, la tecnología de punta implementada y la responsabilidad social practicada.

2.1.5. Valores empresariales.

- **Calidad.-** Las acciones están encaminadas a brindar los servicios sanitarios implementando elevados estándares de higiene, seguridad y cuidado del medio ambiente, y persiguiendo la mejora continua.
- **Servicio al cliente.-** Servicios que cumplan con las expectativas en cuanto a tiempo, costo, calidad y eficiencia en los procesos, no sólo de los clientes externos (usuarios del servicio) sino también de los internos (personal de Aguas de Corrientes) .
- **Innovación.-** Incorporar de manera constante avances tecnológicos que optimicen la prestación. Estar atentos a los cambios que se producen en materia de gestión comercial y técnica mediante la capacitación del personal.
- **Responsabilidad Social.-** Mejorar la calidad de vida a través de la extensión de los servicios sanitarios, para ello la empresa es consciente de que la sociedad en que vivimos mejora con los aportes de muchos. Por esta razón, a través de la Fundación Aguas de Corrientes efectúa actividades que operan.

Organigrama

Aguas de Corrientes S.A adopta como organigrama único el siguiente esquema:



2.2. CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA.

El Control Interno lo conforman las normas, procedimientos y mecanismos que regulan los actos de administración, los requisitos y condiciones que deben efectuarse para el cumplimiento de objetivos.

En su concepción más sencilla, según Chiavenato define que el control “es la función administrativa que trata de garantizar que lo planeado, organizado y dirigido, cumpla realmente los objetivos previstos”.

Desde esta perspectiva lo expuesto por el autor permite enfocar que un control debe ser objeto para que una organización establezca su planeación efectiva en cuanto al manejo de los recursos y los utilizados durante el proceso de administración.

Por otro lado el Control Interno tiene por objetivo promover el acatamiento de las normas legales, salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa a fin de hacerla útil, confiable y oportuna, promover la eficiencia de las operaciones, estimular el acatamiento de las decisiones adoptadas y lograr el cumplimiento de sus planes, programas y presupuesto, en concordancia con las políticas prescritas y con los objetivos y metas propuestas.

Por consiguiente, el Área de Administración y Finanzas, no cuenta con un Manual de Control Interno; es decir, no existe una herramienta básica que contribuya a que el área establezca con efectividad sus medios de acciones estratégicas en la planeación de cada proceso administrativo ejecutado.

Lo anteriormente expuesto, permite establecer que los métodos para el control interno no son manejados con efectividad, dado a que el área no cuenta con un manual, lo que va a constituir una problemática por la falta de una planeación organizada, en la

cual se establezcan directrices para prevenir todo los elementos preestablecidos en un control interno.

De continuar esta situación, el área de Administración y Finanzas no podrá establecer los medios estratégicos que le permitan generar nuevas acciones que influyan positivamente en el sistema de control, lo cual constituye un factor fundamental para que esta empresa se oriente hacia la realidad y relevancia de sus funciones.

De allí que la siguiente investigación propone un medio estratégico que va a contribuir a fortalecer el proceso de Control Interno del área de Administración y Finanzas, es decir, el proyecto brinda una guía para la elaboración de un Manual de Control Interno en el área de Administración y Finanzas de la empresa Aguas de Corrientes S.A .

Alcance

La investigación se desarrolló en una empresa de Obras Sanitarias privadas de la provincia de Corrientes. Dicha investigación se enfocó en el área de Administración y Finanzas, y consistió en diseñar una guía técnica para la elaboración del Manual de Control Interno.

2.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

2.3.1. PREGUNTA RECTORA.

¿Cómo afecta la inexistencia de un Manual de Control Interno en la eficiencia, eficacia, economía de los recursos y cumplimiento de objetivos en el área de Administración y Finanzas de la empresa Aguas de Corrientes S.A.?

2.3.2. HIPÓTESIS.

La carencia del Manual de Control Interno en el área de Administración y Finanzas no permite, emplear un control eficaz, eficiente, económico del uso de los recursos, desempeño laboral y a su vez evaluar que los objetivos y metas trazadas sean cumplidos cabalmente.

2.3.3. OBJETIVO GENERAL.

- Describir cómo afecta la inexistencia de un Manual de Control Interno en la eficiencia, eficacia, economía de los recursos y cumplimiento de objetivos en el área de Administración y Finanzas. Con este diagnóstico ofrecer una propuesta de mejora y un desarrollo práctico de una Guía Técnica a partir de la descripción detallada de procedimientos que deberían ser utilizados por el área como herramienta básica para la elaboración del manual.

2.3.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Describir desde el enfoque de los integrantes del área de Administración y Finanzas, el nivel de cumplimiento que tiene este respecto de su objetivo organizacional.
- Identificar la valoración que el personal del área Administrativa y Financiera otorga a los diferentes ámbitos de: planificación, organización, control interno y capacitación.
- Analizar desde la perspectiva de los integrantes del área de Administración y Finanzas, el nivel de control que existe en el uso de los recursos.

- Determinar desde el enfoque de la gerencia, jefes de área y personal que constituyen el área de Administración y Finanzas, la importancia de la existencia de un Manual de Control Interno.

2.3.5. JUSTIFICACIÓN.

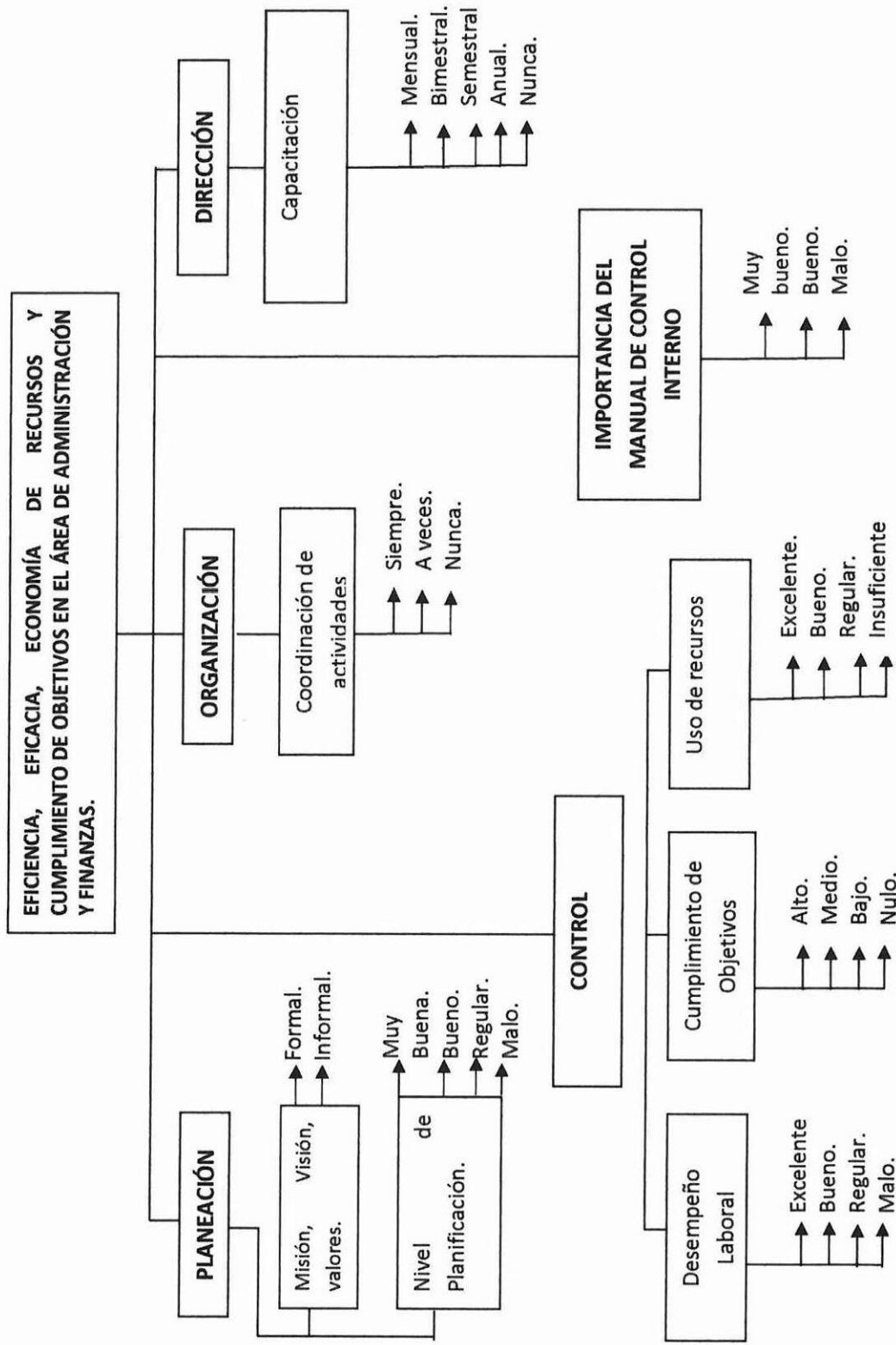
La formulación de la propuesta de la Guía Técnica para la elaboración del Manual de Control Interno en el área de Administración y Finanzas de la empresa Aguas de Corrientes S.A, surge por la necesidad de brindar a esta área un medio estratégico que contribuya al desarrollo efectivo de la misma, permitiendo con ello esquematizar cada factor que influya posiblemente para que la organización pueda optimizar sus funciones.

A tal efecto, la relevancia de este estudio permite sintetizar la promoción de estrategias que contribuyan a un proceso interactivo entre cada empleado del área. Lo que se quiere afirmar con esto, es que la investigación ofrece soluciones para mejorar el Control Interno.

Por otro lado, es relevante hacer notar que la Guía Técnica para la elaboración del Manual de Control Interno que se establece en la propuesta, va a ser objeto de fortalecimiento para que el área disponga de otra herramienta que le permita desarrollar su planeación, tomando en cuenta los factores que constituyen la misma, según sea las funciones que ejerce cada empleado apoyándose para ello también en la propuesta.

A este respecto, la investigación constituye un apoyo para la empresa y a su vez para que otras investigaciones desarrollen su proceso metodológico apoyándose en este estudio.

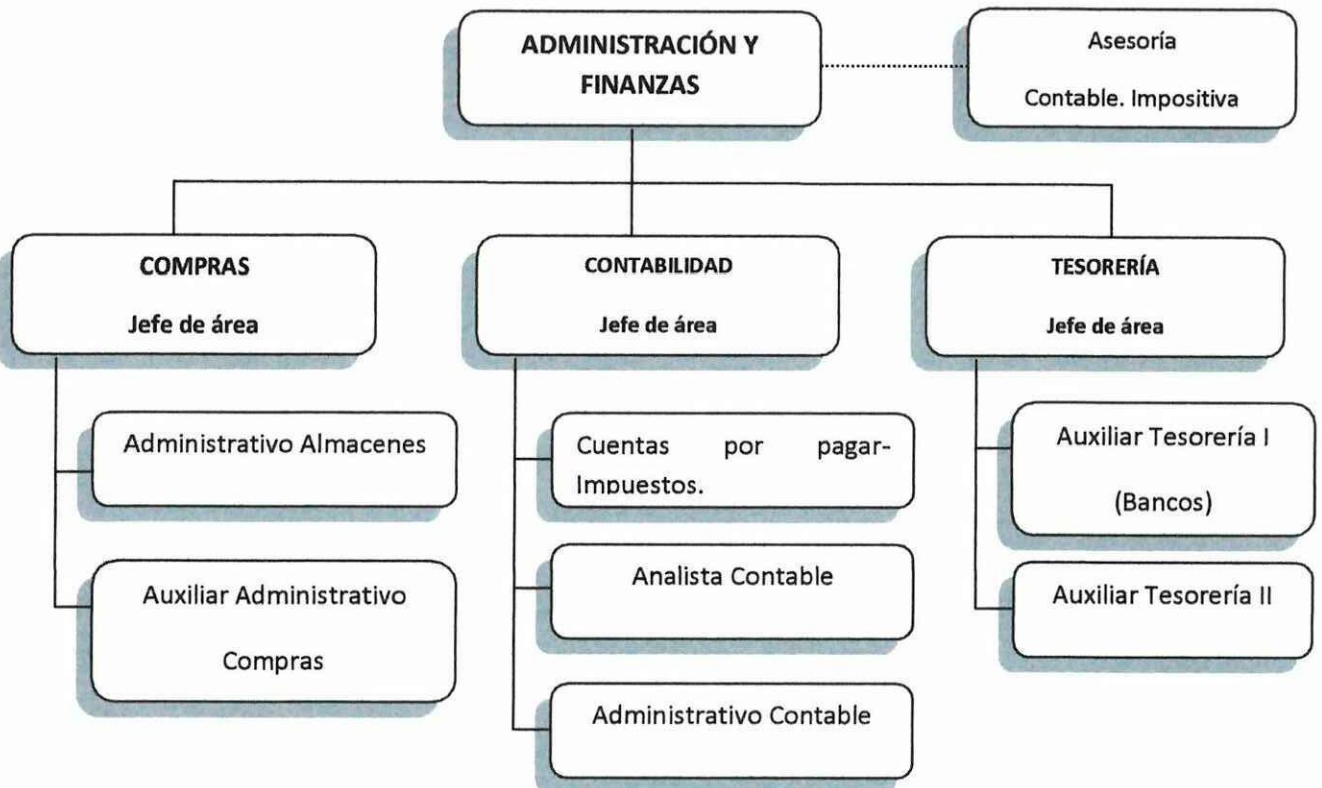
2.4. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES.



2.5. ASPECTOS METODOLÓGICOS.

2.5.1. UNIDAD DE ESTUDIO.

El universo para el presente trabajo de investigación se enfocó al ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS y a las áreas que integran el mismo.



2.5.2. POBLACIÓN.

La población estuvo compuesta por las tres áreas que integran el área de Administración y Finanzas.

Para la aplicación de la entrevista y encuestas se dividió en tres secciones:

1.- Entrevista al gerente del área:

Para la recopilación de la información se empleó un cuestionario, a fin de compilar la información pertinente. (Ver anexo 1).

2.- Encuestas a los jefes de las áreas de: compra, contabilidad y tesorería.

Las encuestas se efectuaron a los jefes de las tres áreas correspondientes, con el propósito de recabar información relevante. (Ver anexo 2).

3.- Encuestas a empleados del área de Administración y Finanzas.

Concerniente a los empleados se les aplicó encuestas tomadas en forma personal en sus correspondientes espacios de trabajo. Compuesta por todos los empleados: dos (2) en el área de compra; tres (3) en el área de contabilidad y dos (2) en el área de tesorería, un total de siete (7) personas. (Ver anexo 3).

2.5.5. PROCEDIMIENTOS LÓGICOS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS.

2.5.5.1. TIPO DE ESTUDIO.

El estudio se fundamentó en la investigación de campo de tipo descriptivo, ya que permite al investigador tomar los datos e información de la realidad de donde se presenta el estudio, es decir, en su ambiente natural.

En cuanto a la presente investigación, se prueba que estuvo apoyada en un estudio de campo, bajo la modalidad descriptiva. Es decir, de campo, porque los datos de interés se

recogieron en forma directa de la realidad; y de tipo descriptivo, porque el objetivo de estudio es describir las características de las situaciones específicas de forma sistemática.

Inductivo- Deductivo. - El método en si parte de aspectos específicos como: el uso de recursos, desempeño laboral, cumplimiento de objetivos, para posteriormente determinar de forma general el nivel de control del área de Administración y Finanzas.

Analítico. Sintético. Mediante la aplicación de este método se identificó el nivel de control desde diferentes enfoques (gerente, jefes de área y empleados) del área de Administración y Finanzas, para llegar a una conclusión considerando todas las perspectivas.

2.5.5.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Observación Directa: Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor numero de datos.

Está técnica se aplicó con la finalidad de acatar claramente aspectos que no se encuentra establecidos en documentos por ejemplo, en esta investigación se determinó la organización, coordinación y valores empresariales que emplea el personal del área para realizar sus actividades.

Entrevista: Esta técnica se destinó al gerente del área de Administración y Finanzas; a fin de obtener información sobre todos los aspectos relacionados con la investigación.

Como instrumento se utilizó una guía de entrevista, constituida por temas, preguntas sugeridas y aspectos a analizar en el trabajo de investigación conformada de ocho (8) preguntas abiertas.

Encuesta: Es una técnica de Investigación dirigida al estudio cuantitativo de las opiniones y comportamientos de conjuntos de personas.

En relación a la presente investigación se empleó como técnica la encuesta, para recabar los datos pertinentes a la investigación, permitiendo aplicar a las personas que laboran en el Área de Administración y Finanzas. El instrumento que se utilizó es el cuestionario, conformado por ocho (8) preguntas cerradas y abiertas.

El cuestionario es considerado un medio de comunicación escrito y básico entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares previamente preparadas de una forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado.

Análisis Documental: Esta técnica se usó para analizar los principios, normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación.

2.6. ANÁLISIS.

2.6.1. ANÁLISIS FODA: A continuación se presenta un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. “FODA”.

FODA

EMPRESA “AGUAS DE CORRIENTES S.A”

FORTALEZAS (Interno)	OPORTUNIDADES (Externo)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personal técnico capacitado y con experiencia. ➤ Compañerismo laboral. ➤ Buen ambiente de trabajo. ➤ Buena atención al público. ➤ Buena tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Constituirse en una empresa líder e innovadora en la prestación de servicios sanitarios. ➤ Ofrecer servicios de alta calidad. Tecnología de punta implementada y la responsabilidad social practicada.
DEBILIDADES (Interno)	AMENAZAS (Externas)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Carencia del manual de Funciones para el personal. ➤ Carencia de conocimientos organizacionales y administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inestabilidad económica del país ➤ Inestabilidad política del país

FORTALEZAS.

1.- Ambiente Laboral.

Con respecto al ambiente laboral es notorio que existe una buena comunicación, respeto, compañerismo, aspectos que son importantes para el crecimiento de la empresa.

2.- Servicio al cliente.

Aguas de Corrientes S.A ofrece un buen servicio al cliente, ya que cuenta con una infraestructura adecuada y personal técnico capacitado.

3.- Tecnología

Para la prestación de servicios Aguas de Corrientes S.A. incorpora permanentemente tecnologías. Entre ellas tenemos:

- **Sistema de Información Geográfica (GIS):** Software desarrollado íntegramente por Aguas de Corrientes a través de Relevamientos Parcelarios, apoyados con información catastral durante siete años. Brinda una visión global de toda la información de la empresa y ha permitido un rápido y económico mejoramiento de la gestión comercial y técnica.

- **Facturación “in situ”:** Sistema desarrollado e instrumentado por la empresa para simplificar la tarea de medición del consumo, procesamiento de la información, emisión y distribución de la facturación de los clientes. Con el mismo se logra seguridad en el consumo, exactitud en los valores cobrados,

recepción segura de la factura, disminución de reclamos y reducción de tiempos de procesos.

- **SCADA:** Sistema que automatiza las tareas de control de los procesos de potabilización y de recolección y tratamiento de efluentes.
- **Modelado de redes:** Tecnología que permite ver el funcionamiento hidráulico de las redes de agua y cloaca.
- **Inspección de Cañerías por monitoreo computarizado:** Camiones y móviles que transportan equipamiento que detecta, registra y archiva anomalías, con el propósito de solucionarlas y disponer de datos para trabajos futuros.

DEBILIDADES.

Aguas de Corrientes S.A cuenta con un organigrama general y uno para cada área que integra la empresa, dando un total de siete (7) organigramas, en el cual se destaca el nivel jerárquico, pero cabe enfatizar que de acuerdo a los resultados que se obtuvo de las encuestas efectuadas al personal del área de Administración y Finanzas, se determina , que la entidad no tiene un manual de funciones, que dé a conocer claramente cada una de las responsabilidades del personal, por tal motivo se detecta que no existe una buena organización. **(Ver anexo 4).**

OPORTUNIDADES.

La empresa actualmente cuenta con personal, técnico capacitado con experiencia y con las competencias necesarias para brindar una respuesta integral y adecuada

a cada situación que se presente, razón principal para que Aguas de Corrientes S.A en un futuro se convierta en una empresa líder en la prestación de servicios sanitarios.

AMENAZAS.

Entre los factores que pueden influir en la empresa tenemos:

A) Factores político-legales: Son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en la sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica. Se incluyen en ellos elementos como:

- **Las ideologías y partidos políticos relevantes:** Dependiendo de la ideología del partido político que esté en el poder se establecerán unas directrices u otras respecto a aspectos relacionados con el aumento de empleo, tipos de contrato, impuestos, etc. y esto repercute en la empresa.
- **La estabilidad y riesgos políticos:** Una empresa de un país caracterizado por una estabilidad política, tiene una mayor estabilidad económica que aquella que esté en un país políticamente inestable.

B) Factores económicos: Son los que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa, es decir, a la forma en que la sociedad decide usar los recursos. Uno de los factores que afectan a la empresa son:

Decisiones sobre los impuestos: Si se lleva a cabo una disminución de los impuestos se produce un aumento de los beneficios de la empresa, y, por tanto, un aumento de la inversión, lo que puede provocar un incremento de la producción y del empleo y por lo tanto un aumento del consumo privado al aumentar la renta de los particulares. Si los impuestos aumentan sucede lo contrario.

2.6.2. ANÁLISIS DE ENTREVISTA Y ENCUESTAS APLICADAS.

En este aspecto se exponen los resultados generados por la técnica aplicada a los empleados que laboran en el área de Administración y Finanzas.

1. Perspectiva del gerente del área de Administración y Finanzas.

1.- ¿Esta difundido claramente la misión, visión y valores de la organización a todo el personal? ¿Qué mecanismo se empleo?

Si, se encuentran difundidos, mediante reuniones informativas, y a su vez existen cuadros que exhiben sus valores en toda la organización.

De acuerdo a lo expuesto por el gerente la misión, visión y valores están debidamente difundidos, para ello se utilizó reuniones y a su vez están reflejados en cuadros en toda la organización. Sin embargo en el ítem 7; el gerente se contradice al manifestar que los valores están difundidos, ya que en esta pregunta expone que la capacitación es insuficiente, por tanto desde esta perspectiva no se está cumpliendo con una de los valores mencionados que es la calidad, en la cual se determina que las acciones están encaminadas a la mejora continua.

2.- ¿Existe un manual de funciones para el personal del área de Administración y Finanzas?

No existe un manual de funciones, el área da a conocer las funciones y/o obligaciones mediante comunicación verbal.

Se determinó claramente que no existe un manual de funciones, razón por la cual, las funciones y/o obligaciones se las da a conocer verbalmente; esto no permite que el

personal tenga un conocimiento pleno de sus obligaciones y por ende su desempeño no es eficiente.

3.- ¿Con que frecuencia se coordina las actividades y acciones a realizarse con las diferentes áreas?

Las actividades se coordinan a veces, mediante reuniones y comunicaciones vía electrónica.

Según el resultado que se obtuvo las actividades y acciones no se coordinan con frecuencia, además si se lo realiza, se lo hace mediante comunicaciones vía electrónica, lo cual no constituye un mecanismo que permita que los integrantes del área den a conocer sus criterios y de forma conjunta lleguen a un acuerdo en beneficio del área.

4.- ¿Se efectúa un control interno del desempeño laboral y cumplimiento de metas dentro del área de Administración y Finanzas?

Si, se realiza un control posterior, este control se basa en los resultados obtenidos.

En función a la respuesta, el área si realiza un control posterior del desempeño laboral, para ello se basa en los resultados obtenidos. En base a esta opinión es factible la creación de un Manual de Control Interno en el cual se establezca técnicas que permitan mejorar el control.

5.- ¿El control interno puede ser un gran facilitador de la eficiencia, eficacia y economía de los recursos de la empresa?

Si; porque mediante el control se pueden detectar errores en la ejecución de las tareas, duplicación de operaciones y una optimización del tiempo, mediante reasignación de recursos.

De acuerdo a esta opinión se ratifica que el Control Interno es un mecanismo necesario en una empresa, por cuanto permite detectar ineficiencias, errores de sistemas, operaciones y desempeño laboral, aplicando medidas correctivas en caso de ser necesario.

6.- ¿Considera usted que es necesario la existencia de un Manual de Control Interno dentro del área, que se constituya en una base que permita emplear un control eficaz y eficiente del desempeño laboral y evaluar que los objetivos y metas trazadas sean cumplidas?

Es necesario para poder medir el logro de los objetivos, por las correcciones aplicadas y evaluar el desempeño del personal.

Según la opinión del gerente la existencia del manual es necesaria para poder medir el logro de los objetivos mediante correcciones que se pueden aplicar y evaluar el desempeño laboral. Dicha opinión permite hacer énfasis en la necesidad de la existencia del Manual de Control Interno que constituya una base para el Control Administrativo, determinando con ello promover a los empleados a recibir y ofrecer información confiable y que su trabajo sea eficaz para cumplir con los objetivos propuestos.

7.- ¿Qué nivel de capacitación cree Ud. que la empresa brinda a sus empleados?

Insuficiente debido a que la capacitación no es constante.

El gerente del área de Administración y Finanzas expuso que la capacitación que la empresa brinda a sus empleados es insuficiente debido a que no es constante. Esta opinión permite expresar que al no existir una capacitación permanente no permite aumentar la aptitud de un empleado para un puesto, mejorar la calidad de trabajo, y no conseguir la mejora continua expresada en uno de los valores organizacionales.

8.- ¿En qué nivel de calidad cree Ud. que se encuentra la prestación de servicios que la empresa brinda a sus clientes?

La calidad de servicios es buena, por cuanto la empresa Aguas de Corrientes S.A, es una empresa de servicio privado del país que hoy sirve de ejemplo en su servicio y en la calidad de su producto (Agua).

En relación a la opinión que pronunció el gerente, el nivel de servicio que oferta la empresa Aguas de Corrientes S.A. es buena, porque sirve de ejemplo al país por su servicio y calidad de producto. Este criterio permite constatar que actualmente la empresa efectúa sus operaciones adecuadamente, pero para mejorar el nivel de servicio es elemental que exista un personal altamente capacitado, un control interno del desempeño laboral, uso de recursos y cumplimiento de objetivos, todos estos aspectos permitirá que la empresa en un futuro se constituya en una empresa líder en la prestación de servicios sanitarios.

2. Perspectiva de los jefes de las áreas de compra, contabilidad y tesorería.

1.- Se indagó sobre si los jefes de área conocen claramente sus funciones y la forma en la cual la empresa o gerente de área da a conocer dichas funciones.

ALTERNATIVAS	FRE CUENCIA	%
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Comunicación Oral	3	100%
Comunicación Escrita	0	0%
TOTAL	3	100 %



Según la opinión de los sujetos participantes respecto al ítem 1, se observa que la totalidad (100%) expuso que si conoce las tareas que debe realizar acorde a su puesto de una forma general, ya que se las dio a conocer de manera oral. Lo que se quiere afirmar con esto, es que una organización si no cuenta con un manual en el que se especifique claramente las funciones a desempeñar por parte del personal, no tiene una proyección eficaz en cuanto al manejo de los recursos de la empresa.

2.- Se indagó sobre: La existencia de un plan de acción en las diferentes áreas.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	100 %

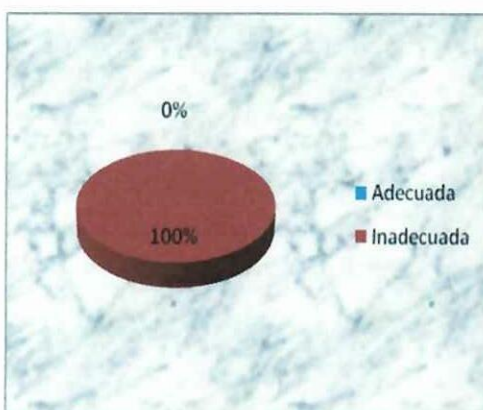


En este gráfico se observa que el 67% de encuestados enunció que no existe un plan de acción que permita establecer las actividades a desarrollarse, estipular objetivos, políticas y procedimientos en cuanto a la gestión que realiza cada área. Por otro lado, el (33%) expresa que si hay una planificación adecuada, esta diferencia de opiniones permite manifestar que una organización al no establecer una planificación adecuada a la gestión, las metas de la empresa podrían distorsionarse y ser solamente un soporte, es decir, no habrá una gestión que promueva la productividad de la empresa.

3.- Se investigó sobre: La herramienta en que se basa los jefes de cada área para realizar sus funciones, y si la herramienta es adecuado o no.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Políticas		25%
Manuales		0%
Organigramas	2	67%
Ninguna	1	33%
Otras		0%
TOTAL	3	100%

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Adecuada		0%
Inadecuada	3	100%
TOTAL	3	100%



Referente a los resultados que se obtiene, se observa que el 67% de encuestados expresaron que se basan en organigramas para realizar sus respectivas funciones, el 33 % expuso que no tiene como base ninguno de los instrumentos mencionados en el cuadro, de la misma forma señalaron que esta herramienta es inadecuada por cuanto no conocen en su totalidad las funciones que les compete acorde a su cargo. Esto permite manifestar que se puede proponer instrumentos estratégicos que orienten a mejorar la organización, desempeño laboral y el proceso de control administrativo, mediante la elaboración de un manual de Funciones.

4.- Se averiguó sobre: La percepción de los jefes de área acerca del nivel de control que existe actualmente en los recursos humanos, materiales y financieros.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Excelente		0%
Bueno	3	100%
Regular		0%
Insuficiente		0%
TOTAL	3	100%



En función a la respuesta emitida por los sujetos encuestados, la totalidad 100%, manifestó que el nivel de control que existe referente a los recursos es bueno. Esto permite enunciar que la existencia del Manual de Control Interno va a ser un factor coadyuvante al funcionamiento efectivo de la administración de la organización. Por lo que se hace necesario reseñar que cada institución debe prever las situaciones negativas y positivas a través de un Control Administrativo eficiente.

5. Se investigó la opinión de los jefes de área con relación al nivel de cumplimiento de objetivos y metas empresariales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Alto		0
Medio	2	67%
Bajo		0%
Nulo		0%
No contesta	1	33%
TOTAL	3	100%



Según la opinión de los jefes de las distintas áreas, expresaron en un 67% que el nivel de cumplimiento de objetivos es medio; el 33 % no contesta. Dicha opinión permite hacer énfasis en la necesidad de establecer una línea de acción que constituya una fortaleza para el Control Administrativo, determinando con ello inducir a los directivos a mejorar el proceso administrativo para alcanzar un nivel óptimo en la consecución de objetivos.

6.-Se indagó sobre: Si existe una Supervisión del desempeño laboral.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	2	67%
NO	1	33%
TOTAL	3	100%



Según la opinión de los sujetos encuestados, señalaron en un 33% que no existe una supervisión del trabajo que se está realizando y el 67 % dieron a conocer que si existe una supervisión; esta diferencia de opiniones permite enfatizar que se necesita mantener constancia en la supervisión, esto permite que las operaciones realizadas por el área sean altamente confiables.

7.- Se investigó sobre la percepción de los jefes de área referente al nivel de desempeño laboral del área de Administración y Finanzas.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Excelente		0%
Bueno	3	100%
Regular		0%
Malo		0%
TOTAL	3	100%



En consideración al gráfico, se observa que el 100% marcó que el desempeño laboral que realiza el área de Administración y Finanzas es bueno, ya que el trabajo es positivo; pero también declararon que con la existencia del manual de funciones, en el cual se establezca objetivos y metas, se puede mejorar el desempeño de los distintos integrantes del área. Estos enfoques permiten definir que un proceso de Control Administrativo y un Manual de Control Interno, sí se utiliza con adecuación, la organización que lo aplique tendrá una visión específica de cómo controlar el uso de recursos y cumplimiento de objetivos.

8.- Se investigó la opinión de los jefes de área respecto a la necesidad de crear un manual de Control Interno.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	3	100%
NO		0%
TOTAL	3	100%



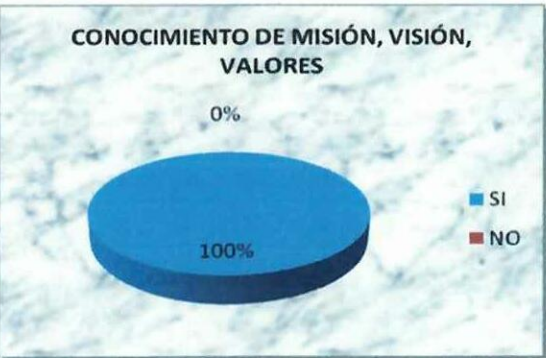
Según resultados expuestos por los sujetos encuestados, afirmaron en un 100%, que un Manual de Control Interno va a promover eficientemente las operaciones que realiza el área de Administración y Finanzas, lo que constituye una fortaleza para mejorar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos y cumplimiento de objetivos.

3. Perspectiva de los empleados de las áreas de compra, contabilidad y tesorería.

1.- Se indagó sobre: El conocimiento de la misión, visión, valores institucionales y la forma en la que la empresa dio a conocer dichos factores.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	7	100%
NO		0%
TOTAL	7	100%

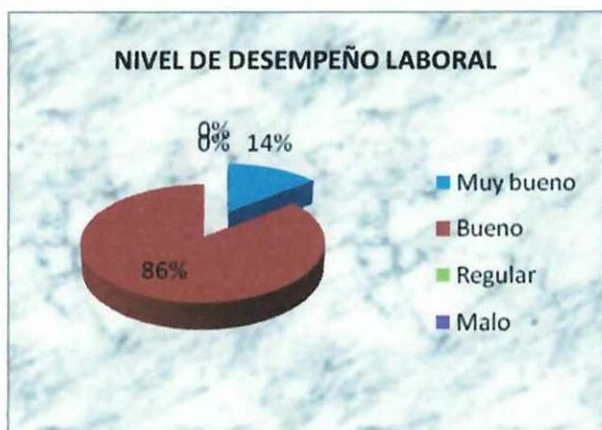
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Comunicación Oral	7	100%
Comunicación Escrita		0%
Todas		0%
Ninguna		0%
TOTAL	7	100%



En base a los resultados obtenidos, el 100 % de encuestados manifestó que si conoce la misión, visión y valores de la entidad mediante una comunicación verbal por parte de los directivos de la entidad, sin embargo el gerente del área expuso que la capacitación que recibe el personal es insuficiente, lo cual confirma que no se cumplen en su totalidad los valores empresariales, como es el valor de calidad, lo que no permite una mejora continua del servicio.

2.- Se investigó el nivel que los empleados otorgan al desempeño laboral del área de Administración y Finanzas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Muy bueno	1	14%
Bueno	6	86%
Regular		0%
Malo		0%
TOTAL	7	100 %



El 14 % de encuestados respondieron que el desempeño laboral del área de Administración y Finanzas es muy bueno y el 86 % determinaron que el desempeño es bueno, lo cual concuerda con la opinión de los jefes de áreas. Este enfoque permite determinar claramente que la existencia de un Manual de Control Interno mejorará el proceso administrativo y a su vez el desempeño sería más efectivo.

3.- Se indagó la opinión de los empleados con relación al nivel de planificación que existe en el área de Administración y Finanzas.

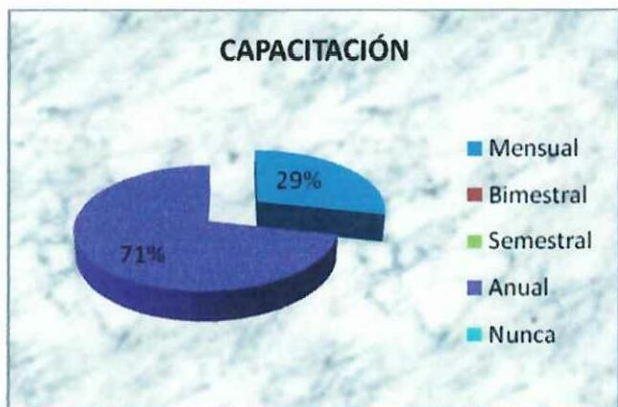
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Excelente		0%
Muy Bueno		0%
Bueno	7	100%
Malo		0%
TOTAL	7	100%



Respecto a los resultados obtenidos se percibe que el 100% de encuestados calificaron como buena la planificación que se da en cada área respectiva, pero que al no existir un manual realizan personalmente la planificación fuera de la organización y no se emplea mucho tiempo. Razón por la cual se debe promover la actualización en función a las normas y métodos de trabajo que permitan el funcionamiento efectivo de la organización empresarial, es decir, si se establece una planificación que actualice permanentemente a los empleados que laboran en la misma donde se administran recursos, se promoverá la eficiencia del personal, sus funciones y los controles previos de la misma. Es por ello, que se hace necesario establecer medios estratégicos a través de un Manual de Control Interno que influya positivamente en la empresa.

4. Se investigó desde la perspectiva de los empleados el tiempo que la empresa asigna a la Capacitación del personal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Mensual	2	29%
Bimestral		0%
Semestral		0%
Anual	5	71%
Nunca		0%
TOTAL	7	100%



En consideración al gráfico, se observa que el 71% de encuestados determinaron que la capacitación que recibe el personal es anual y el 29 % señaló que es mensual. Esta diferencia de opiniones permite aclarar que la capacitación que recibe el personal no es constante, concordando con la opinión del gerente de área, por ende el desempeño laboral no es muy efectivo.

5.- Opinión de los empleados referente al nivel de cumplimiento de objetivos y metas de la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Alto	2	29%
Medio	5	71%
Bajo		0%
Nulo		0%
TOTAL	7	100%



Según la opinión de los empleados el 71 % consideró que se están cumplimiento en un nivel medio los objetivos y metas, el 29 % responde que se cumple en su totalidad. La diferencia de criterios determina que se requiere el manual para mejorar el proceso administrativo, ya que un buen proceso administrativo permite alcanzar un buen resultado.

6.- Se indagó acerca de la existencia de la Supervisión del desempeño laboral.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	2	29 %
NO	5	71 %
TOTAL	7	100%



Según la opinión de los sujetos encuestados, manifestaron en un 71% que no existe una supervisión del trabajo que se está realizando y el 29 % dieron a conocer que si existe una supervisión; esta diferencia de opiniones permite destacar que se necesita mantener constancia en la supervisión, esto permite que las operaciones realizadas por el área sean altamente confiables.

7- Personas que están de acuerdo con la existencia de un manual de Control Interno para el área de Administración y Finanzas de la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Muy Buena	6	86%
Buena	1	14%
Regular		0%
TOTAL	7	100%

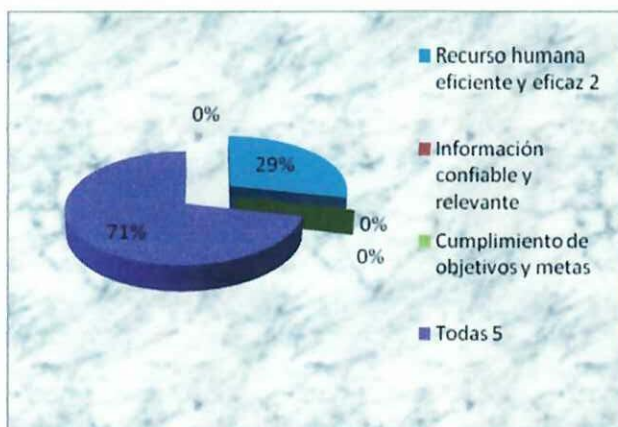


De acuerdo al gráfico el 86 % calificó como muy buena la existencia de un Manual de Control Interno y el 14 % como buena, esta pregunta está relacionada con el ítem 7 por cuanto el 100 % de encuestados respondió que el manual será favorable para el área y la empresa permitiendo obtener una información confiable, cumplimiento de objetivos, recurso humano eficiente y eficaz. Es por ello la necesidad de proponer el manual como base para mejorar todos los aspectos mencionados.

8.- Personas que consideran que la implantación de un manual de Control Interno beneficiará a la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	7	100%
NO		0%
TOTAL	7	100%

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Recurso humana eficiente y eficaz	2	29%
Información confiable y relevante		0%
Cumplimiento de objetivos y metas		0%
Todas	5	71%
Ninguna		0%
TOTAL	7	100%



De acuerdo a los resultados obtenidos, el 100 % de encuestados expuso que la creación e implantación del manual será beneficioso para el área y para la entidad; el 29 % contestó que permitirá obtener un recurso humano eficiente, el 71 % respondió que sería beneficioso para todos los aspectos mencionados en el cuadro. Estos criterios confirma que la existencia del Manual de Control Interno es necesaria para el cumplimiento de objetivos, que la información sea confiable y el uso de los recursos sea adecuado.

CONCLUSIONES GENERALES

Una vez que se efectuó el correspondiente análisis de los resultados obtenidos de la entrevista y encuestas que se aplicó a jefes y empleados de las áreas de compra, contabilidad y tesorería, se concluye lo siguiente.

A) REALIZACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN POR PARTE DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.

El área de Administración y Finanzas no cuenta con un plan de acción que priorice las iniciativas más relevantes para cumplir con los objetivos y metas, ya que de acuerdo a los resultados obtenidos se determinó que no se proporciona un tiempo considerable para realizar el plan de acción, por cuanto compromete el trabajo de una gran parte del personal de la institución.

B) CONTROL DE RECURSO HUMANO

Con respecto al recurso humano la postulante concluye que el personal que posee la empresa tiene un buen potencial, que en un futuro podría lograr un buen rendimiento, si el personal se capacita continuamente y efectúa su trabajo acorde a los valores organizacionales.

C) CONTROL DE RECURSO MATERIAL Y FINANCIERO

El uso del recurso material y financiero con relación a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas es bueno. En concordancia a lo expuesto, la postulante concluye que el uso de los recursos consiste en su buena administración, mediante un equilibrio en su utilización, mientras que para los recursos financieros supone un control presupuestal que significa llevar a cabo toda la función de tesorería (ingresos y egresos).

D) CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PLANTEADOS POR LA EMPRESA.

En relación al cumplimiento de objetivos se determinó que la empresa está cumpliendo en un nivel medio los objetivos, porque al no existir un plan estratégico en el que prevalezcan los objetivos claramente, el personal no conoce exactamente la meta a lograr.

E) NIVEL DE CAPACITACIÓN.

Referente a la capacitación se encontró diferentes enfoques; el gerente del área de Administración y Finanzas, manifestó que existe un nivel de capacitación insuficiente, mientras que los empleados expresaron que la capacitación que proporciona la empresa en su mayor parte es anual y es buena.; la diferencia de criterios permite detectar que no existe una capacitación permanente ; por ende no permite mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles; agilizar la toma de decisiones, solución de problemas y la mejora continua.

F) NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.

El nivel de desempeño laboral del área de Administración y Finanzas de acuerdo a lo expuesto por los encuestados es bueno, por cuanto no existe un manual de funciones en el que se establezca cada una de las tareas a realizar.

G) SUPERVISIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

Con relación a la supervisión del desempeño laboral se concluye que no existe supervisión adecuada de las tareas, motivo por el cual cada uno efectúa su trabajo acorde a su ética profesional.

H) EXISTENCIA DE UN ORGANIGRAMA.

Respecto al organigrama que posee la empresa, con un previo análisis, se determinó que la entidad posee un organigrama estructural general y uno para cada área que forman parte de la empresa, dando un total de siete (7) organigramas; estos organigramas únicamente destacan el nivel jerárquico y no las funciones a cumplir por parte del personal.

I) ALTERNATIVA DE UNA GUÍA QUE MEJORE LA EFICIENCIA, EFICACIA, ECONOMÍA DE RECURSOS Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.

De acuerdo a la necesidad del área en contar con una base que le permita mejorar el proceso administrativo y a su vez el desempeño laboral, la postulante concluye que la elaboración de una Guía Técnica para la realización del manual de Control Interno es una alternativa viable.

CAPÍTULO III



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO.

INTRODUCCIÓN

La elaboración de los instrumentos técnico-administrativos es una actividad esencial para continuar con el fortalecimiento del esquema orgánico funcional de las unidades administrativas, de forma tal que los diferentes niveles jerárquicos establecidos en cada unidad administrativa, garanticen la congruencia de sus acciones, eviten duplicidad en las funciones que desempeñan y facilite la prestación del servicio, con la calidad, eficiencia y excelencia requeridos.

El documento se integra con cinco apartados:

- A. Objetivo de la Guía.
- B. Lineamientos Generales.
- C. Elementos para la elaboración del Manual de Control Interno.
- D. Contenido.
- E. Control de Cambios.
- F. Anexos.

3.1. OBJETIVO DE LA GUÍA.

Proporcionar a los responsables de elaborar y/o actualizar el Manual de Control Interno en el área de Administración y Finanzas una metodología para su realización, y que su presentación sea uniforme en beneficio del área.

3.2. LINEAMIENTOS GENERALES.

1.- Guía Técnica:

- El área de Administración y Finanzas a través de la Gerencia de la Organización, es la responsable de elaborar y difundir la Guía Técnica, así como los lineamientos normativos necesarios para orientar el proceso de formulación del Manual de Control Interno.
- Las unidades administrativas, deben elaborar su propuesta de manual de Control Interno de conformidad con lo establecido en la presente Guía Técnica.

2.- Elaboración del Manual de Control Interno.

- El Manual de Control Interno debe apearse estrictamente a la estructura organizacional.
- El contenido del manual deberá considerar a todas las áreas que contiene la estructura orgánica básica, hasta el nivel de Gerencia.

3.- Aprobación y autorización del Manual de Control Interno.

- La Gerencia de la Organización es la unidad facultada para la gestión de la autorización y registro del Manual de Control Interno. Concluido éste proceso, el cumplimiento de los ordenamientos jurídicos en la materia, será responsabilidad directa de la unidad administrativa.
- El Manual de Control Interno que cubra los lineamientos generales y específicos, pasará a ser validado técnicamente en el área correspondiente.

4.- Difusión del Manual de Control Interno.

- La difusión del manual se llevará a cabo una vez autorizado y registrado por la Gerencia de Organización.
- La difusión será responsabilidad del área que designe el titular de la unidad administrativa correspondiente.

5.- Actualización del Manual de Control Interno.

Es responsabilidad de cada unidad administrativa, mantener actualizado su manual conforme a las modificaciones de la estructura orgánica que sean autorizadas y registradas.

Lo anterior deberá realizarse cuando se presente alguno de los supuestos que se describen a continuación:

- a. **Crecimiento y reubicación de áreas:** Cuando se incrementa el número de unidades en cualquiera de sus áreas o cuando se efectúan cambios en la estructura.
- b. **Compactación de estructura:** Cuando se lleve a cabo racionalización en las estructuras orgánicas; esto es, cuando se disminuyan el número de áreas que la integran.
- c. **Cambio de denominación:** Cuando se lleven a cabo cambios en las denominaciones de los puestos y funciones de las áreas que conforman el área de Administración y Finanzas.

- d. Cambio de nivel jerárquico:** Para éste caso es necesario replantear el marco funcional para el área que modifica su nivel jerárquico (ya sea por incremento o decremento).

3.3. ELEMENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO.

INTRODUCCIÓN

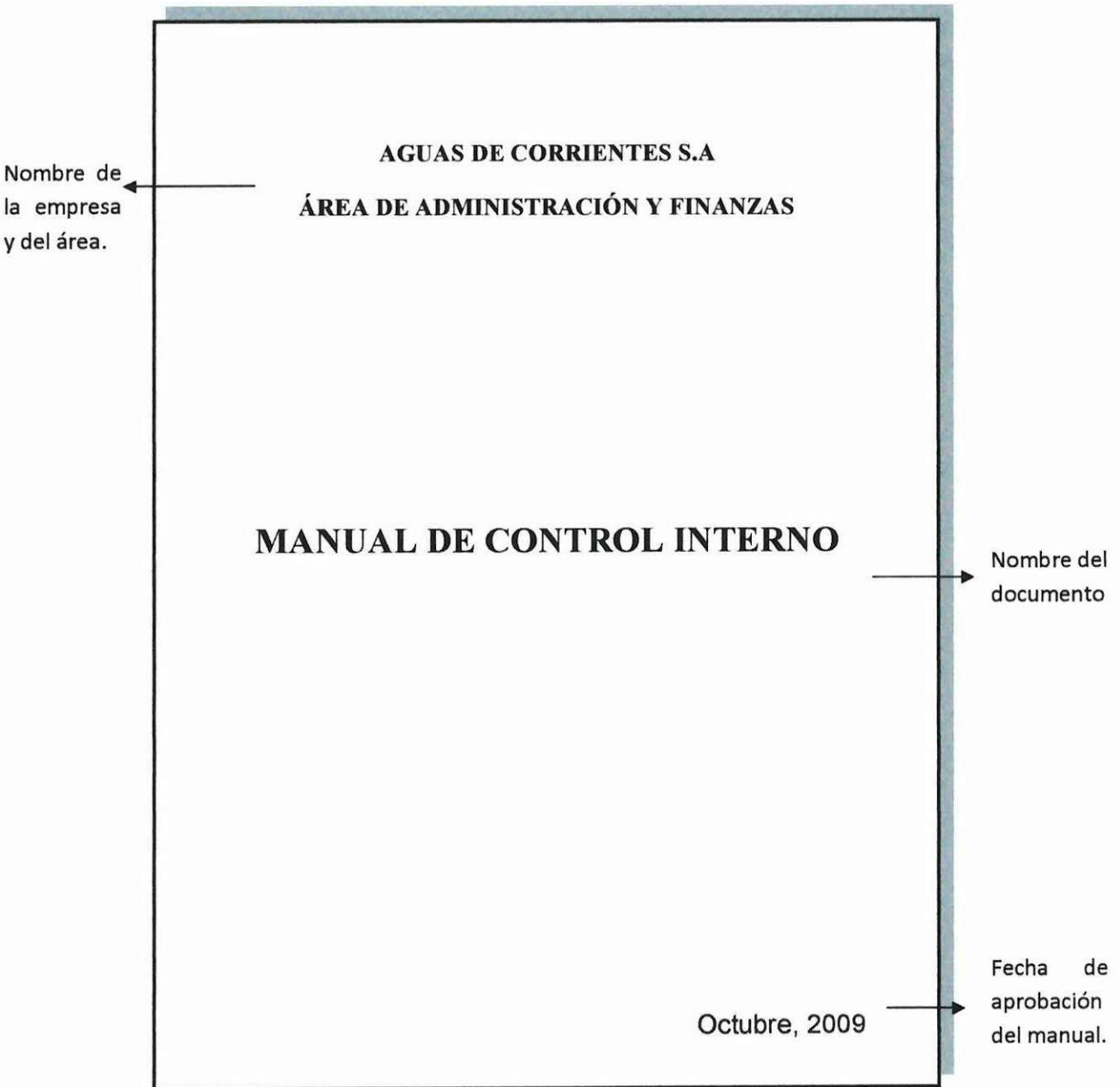
En la elaboración del Manual de Control Interno, se debe considerar diversos elementos técnicos básicos para que su contenido sea homogéneo con las otras unidades, accesible, ágil y congruente con sus atribuciones. Los elementos que se consideran han sido definidos con la finalidad de que la información se presente de manera sistemática en el documento:

Elementos:

- Portada.
- Índice.
- Introducción.
- Marco Jurídico-Administrativo.
- Objetivo.
- Políticas de Operación.
- Contenido.
- Control de cambios.
- Anexos.


3.3.1. PORTADA.

Es la parte externa del documento, en la cual se anotarán los datos generales de identificación del Manual de Control Interno y deberá contener los siguientes datos:



3.3.2. ÍNDICE.

Es la relación de apartados que integran el manual. La paginación deberá ser progresiva y con números arábigos, a efecto de facilitar su localización.

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	Vigencia 200..	
		HOJA	DE
ÍNDICE			
I.	Introducción.....		X
II.	Marco Jurídico-Administrativo.....		X
III.	Objetivo.....		X
IV.	Políticas de Operación.....		X
V.	Contenido.....		X
	➤ Control interno		X
	▪ Definición.....		X
	▪ Objetivos.....		X
	▪ Elementos.....		X
	▪ Principios.....		X
	▪ Clases de control.....		X
	▪ ¿Quién debe ejercer el Control Interno?.....		X
	▪ ¿Por qué debemos Controlar?.....		X
	▪ ¿Quién es el responsable por el Control Interno?.....		X
	➤ Evaluación del Control Interno.....		X
	▪ ¿Para qué se evalúa el Control Interno?.....		X
	▪ Objetivo de la evaluación de Control interno.....		X
	▪ Métodos de evaluación del Control Interno.....		X
	▪ Modelos de Control Interno efectivo.....		X
VI.	Control de cambios.....		X
VII.	Anexos.....		X

3.3.3. INTRODUCCIÓN.

Es la presentación; en este se da a conocer un panorama general del contenido del manual, así como su utilidad e información referente al área que se describe, aquí se debe incluir las firmas de autorización de los funcionarios.

Se sugiere el siguiente texto:



MANUAL DE CONTROL INTERNO

Vigencia 200..

HOJA

DE

I. INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene por objeto analizar los procesos y procedimientos, a fin de simplificarlos, mejorarlos y actualizarlos para que el personal incremente su eficiencia en el desempeño de sus actividades.

El Manual de Control interno, es un instrumento de apoyo a las tareas específicas que contribuyen a dar transparencia y eficiencia a los procesos, así como, al logro de los objetivos y uso de los recursos.

Las políticas incluidas en este documento, son de aplicación y observancia general, para todas las áreas que integran el área de Administración y Finanzas.

La interpretación y actualización de este manual corresponderá a la Coordinación de xxxxxxxxxxxxxx, a través de la Gerencia de xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

Director General

Coordinador

Subdirector

Gerente de área

3.3.4. MARCO JURÍDICO-ADMINISTRATIVO.

Es la base legal y administrativa que fundamenta el ejercicio de las atribuciones del área de Administración y Finanzas. Se ordenaran los nombres de los principales ordenamientos jurídicos-administrativos, mismos que deberán ser vigentes y seguir un orden jurídico descendente, según se muestra a continuación:



MANUAL DE CONTROL INTERNO

Vigencia 200..

HOJA

DE

II. MARCO JURÍDICO-ADMINISTRATIVO

Leyes

Ley Orgánica de la Administración.

Reglamentos


Decretos

Acuerdos

Códigos

3.3.5. OBJETIVO.

Describe el propósito que se pretende alcanzar con el desarrollo de las actividades que integran el manual. Deberá iniciar con un verbo y en lo posible, evitar abreviaturas. Su contenido debe responder a los cuestionamientos: ¿Qué hace? y ¿Para qué se hace?.

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	Vigencia 200..	
		HOJA	DE

III. OBJETIVO

Orientar al personal sobre los objetivos, elementos y técnicas de relevamiento, así como establecer cuál es el verdadero sentido práctico que tiene el Control Interno a través de la aplicación de métodos de control que permitan determinar el uso adecuado de recursos y el cumplimiento de objetivos.

3.3.6. POLÍTICAS DE OPERACIÓN.

Las políticas de operación estructuran los criterios para definir los flujos de trabajo establecidos en el modelo de operación, los parámetros de diseño de las actividades y tareas requeridas para dar cumplimiento al objetivo y los criterios de actuación que han de tenerse en cuenta para tomar decisiones cuando se presenten condiciones inesperadas en la operación de la entidad; establecen las acciones y mecanismos asociados a los procesos que permite prever los riesgos, que pueden inhibir el cumplimiento de las metas y sus resultados. Es conveniente que las políticas de operación se definan claramente y prevengan todas o la mayor parte de las situaciones alternativas que puedan presentarse en el desarrollo de los procedimientos, es decir, definir expresamente qué hacer o a qué criterios hay que ajustarse para actuar ante casos que se presentan habitualmente.



MANUAL DE CONTROL INTERNO

Vigencia 200..

HOJA

DE

IV. POLÍTICAS DE OPERACIÓN

- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión.
- Velar porque todas las actividades y recursos de la entidad estén dirigidas al cumplimiento de su misión.
- Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.
- Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y sus registros.
- Garantizar que la organización disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza y características.

3.3.7. CONTENIDO.

Para que sea efectiva la comprensión del Control Interno tanto para directivos como para el personal del área de Administración y Finanzas, se propone el siguiente esquema que está dividido en dos secciones:

La primera sección comprenderá lo siguiente:

- Definición del Control Interno.
- Objetivos.
- Elementos.
- Principios.
- Clases de control.
- ¿Quién debe ejercer el Control Interno?
- ¿Por qué debemos Controlar?
- ¿Quién es el responsable del Control Interno?

Ejemplo: A continuación se establece de una forma general cada uno de los aspectos propuestos.

3.3.7.1. CONTROL INTERNO.

Constituye un conjunto de normas, métodos y medidas coordinadas, que adopta una organización con el propósito de salvaguardar los recursos, propiciar información de toda clase en forma oportuna, adecuada y confiable, promover la eficiencia operativa, el mejoramiento continuo y estimular la adhesión a las políticas establecidas por la Dirección de la entidad.

3.3.7.1. 1. OBJETIVOS.

- Protección de activos.
- Obtención de información adecuada.
- Eficiencia operativa.
- Cumplimiento de políticas.

3.3.7.1.2. ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO: En este aspecto se detallará cada uno de los componentes del Control Interno.

1. Ambiente de control.
2. Evaluación de riesgos.
3. Actividades de control.
4. Información y comunicación.
5. Supervisión.

3.3.7.1. 3. PRINCIPIOS: Se destacará los siguientes principios:

- **Responsabilidad delimitada:** En los manuales y reglamentos de la entidad se hará constar las atribuciones, deberes y obligaciones de cada puesto de trabajo, con la finalidad de evitar que se evadan las responsabilidades, así como que cada trabajador responda por las funciones a él asignadas.
- **Separación de funciones de carácter incompatible:** Se debe implementar los controles y medidas necesarias a fin de evitar que algunos funcionarios desempeñen funciones de carácter incompatible, como son las de autorización, registro y custodia.
- **División en el procesamiento de cada transacción:** Las diferentes fases de una transacción deben asignarse a diferentes servidores, por lo tanto no es permitido que un mismo servidor o trabajador, sea quien ejecute varias de estas fases.
- **Selección de servidores hábiles y capaces:** Al seleccionar el personal se observará fundamentalmente que tengan la suficiente capacidad y entrenamiento profesional o técnico y que no tenga impedimento legal para desarrollar el cargo.
- **Aplicación de pruebas continuas de exactitud:** En el procesamiento de las transacciones se debe implementar las verificaciones necesarias sobre la exactitud de los cálculos y demás contenidos del proceso de las transacciones.
- **Rotación de deberes:** En toda entidad debe llevarse a efecto en forma periódica la rotación de deberes de los servidores con la finalidad de que se encuentren debidamente capacitados para el desempeño de cualquier función en el momento requerido, esto con la finalidad de crear entes indispensables.

- **Finanzas:** Constituye un aspecto psicológico, de alguna manera trata de impedir que los servidores o funcionarios a quienes se les haya confiado el manejo de recursos materiales y/o financieros cometan ilícitos, fundamentalmente los fraudes.
- **Instrucciones por Escrito:** Las instrucciones que deben impartirse principalmente para el desempeño y cumplimiento de labores específicas deben darse por escrito, principalmente para evitar la dualidad de mandos así como para poder exigir que se responsabilicen sobre el cumplimiento de las tareas asignadas.
- **Utilización de cuentas de control:** Son básicamente los mayores auxiliares y debe llevarse este tipo de registro cuando requiere contar con la información en forma detallada.
- **Uso de equipos de pruebas automáticas:** Con la finalidad de mantener un margen de exactitud y corrección en los cálculos aritméticos y matemáticos que impliquen las transacciones, es recomendable la utilización de equipos, debido a que los cálculos mentales no constituyen o representan ningún rango de confianza especialmente cuando se trata de valores o cantidades significativas.
- **Contabilidad por partida doble:** A más de constituir un principio de contabilidad generalmente aceptado, dentro de las ciencias contables, significa la condición primordial para el registro de las transacciones. Para efectos de control constituye el mecanismo más idóneo en el registro de las transacciones, debido a que el funcionamiento de la partida doble en un ciclo contable permite aplicar diferentes pruebas de auditoría así como la práctica de conciliaciones.

- **Formularios prenumerados:** Se exigirá la utilización de formularios prenumerados para el manejo de los recursos materiales y financieros, esto principalmente para los ingresos y egresos de efectivo, (comprobantes ingreso, comprobantes de pago, cheques comprobantes, comprobantes de caja, comprobantes de diario etc.) así como para la entrada y salida de bienes, insumos y materiales.
- **Evitar el uso de dinero efectivo:** Como medida de control es recomendable que se maneje el dinero efectivo solamente mediante el fondo fijo de caja chica, esto es con un monto limitado para gastos urgentes de poca cuantía.
- **Uso limitado de cuentas bancarias:** Se recomienda utilizar las cuentas bancarias estrictamente necesarias y justificadas, lo que permite un mejor control del efectivo.
- **Depósitos inmediatos e intactos:** Las recaudaciones diarias que se obtengan en cada institución o empresa debe ser depositada en su cuenta corriente en forma intacta e inmediata, esto con la finalidad de evitar el mal uso de los recursos.

3.3.7.1. 4. CLASES DE CONTROL:

- Control Contable.
- Control Administrativo.

3.3.7.1. 5. ¿QUIÉN DEBE EJERCER EL CONTROL INTERNO?

El Control Interno no es una oficina, es una actitud, un compromiso de todos y cada uno de los funcionarios de la entidad de todos los niveles jerárquicos.

Cada funcionario al realizar una actividad dentro de la organización debe ejercer un control sobre la misma, esto es lo que comúnmente se llama autocontrol cuyo fin primordial es el mejoramiento continuo del área y por ende de la institución; por ello se debe tener en cuenta las metas y objetivos en el trabajo y los procedimientos para lograrlo.

3.3.7.1. 6. ¿POR QUÉ DEBEMOS CONTROLAR?

Si consideramos que el control es el impulso para el cumplimiento de las políticas, metas y programas de la administración, debemos propender para que este instrumento nos permita medir y corregir oportunamente las desviaciones de las actividades que se ejecutan según lo planeado y que se cumplan los objetivos establecidos.

3.3.7.1. 7. ¿QUIÉN ES EL RESPONSABLE POR EL CONTROL INTERNO?

El control interno es un proceso, cuya implantación y mantenimiento es responsabilidad de la máxima autoridad y su aplicación, ejecución al igual que la calidad, eficiencia y eficacia del control interno corresponde a la totalidad de los funcionarios y empleados de una entidad u organismo, para proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos.

2.- En la segunda sección es conveniente que se establezca los aspectos más relevantes con relación a la evaluación del Control Interno destacando lo siguiente:

- a) ¿Para qué se evalúa el Control Interno?

b) Objetivo de la evaluación de Control interno.

c) Métodos de evaluación del control interno.

3.3.7.2.1 ¿PARA QUÉ SE EVALÚA EL CONTROL INTERNO?

- Para establecer la base de confiabilidad de los sistemas que se van a examinar.
- Para proveer al auditor una fuente de sugerencias constructivas referente a proponer mejoras en la estructura del Control Interno.
- Para conseguir una mayor eficiencia, efectividad y economía de los exámenes de auditoría.

3.3.7.2.2. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO.

El objetivo principal de la evaluación del control interno de una empresa es obtener conocimiento del sistema contable y administrativo e identificar los procedimientos incorporados al mismo.

3.3.7.2.3. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.

Permite efectuar el análisis de la gestión de la organización, la misma debe ser realizada con total objetividad e independencia necesaria para que se llegue a una conclusión lógica, correcta y consistente. Para ello se debe considerar las siguientes pautas:

- Detallar en forma clara y breve qué es lo que se va a evaluar.
- Momento y oportunidad en los que se va a realizar la tarea.

- Quienes efectuarán y supervisaran el trabajo.
- Determinación de un programa de trabajo y control de su cumplimiento.
- Qué temas y controles serán profundizados o ampliados.
- Qué medios se van a utilizar.

Entre los métodos o procedimientos básicos de relevamiento que se puede utilizar o enunciar en el manual tenemos:


- a) Método descriptivo
- b) Cuestionarios
- c) Flujogramas

MÉTODO DESCRIPTIVO: Constituye la narración o descripción detallada, en forma de relato, las características de los sistemas o el modo de operar de una organización, referente a las secuencias relevadas provenientes de las explicaciones de los individuos de la empresa, en cuanto a funciones, normas, procedimientos, operaciones, archivo, custodia de bienes, etcétera.

TÉCNICAS OPERATIVAS PARA HACER EL RELEVAMIENTO

Encuesta o entrevista al personal: Consiste en realizar una entrevista con el individuo encargado de la tarea. Practicadas todas las entrevistas y terminadas las encuestas se debe hacer una reunión con el jefe para que esté le dé su aprobación a los relatos descritos.

Formularios: Cuando se quiere conocer la operatoria de un sector o sistema, se distribuyen formularios entre los individuos involucrados en el tema, se dan las instrucciones respecto de cómo deben completarlos y un plazo para la ejecución de la tarea. **Ejemplo:**

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	Vigencia 200..	
		HOJA	DE

EMPRESA “AGUAS DE CORRIENTES S.A.”

EXAMEN ESPECIAL AL RUBRO COMPRAS, PERÍODO 2003-2004

Área: Compras y recepción de materiales

Cuando el sector de almacenes dependientes de la gerencia determina, en base a la revisión de sus fichas de existencia, que debe adquirirse determinada materiales, emite un formularios denominado “requisición materiales”, en base a este formulario, la sección compras procede a pedir cotizaciones a por lo menos tres proveedores calificados por la empresa. Una vez recibidas las cotizaciones, compras emite la correspondiente orden de compras, de la cual envía una copia a bodega, otra a contabilidad, y otra se archiva. En el momento de recibir la mercadería, bodega procede a la recepción y conteo físico, luego de verificar elabora un documento denominado “informe de recibo” y las almacena.

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

MÉTODO DE LOS CUESTIONARIOS: Este método se basa en un conjunto de preguntas “estándar” presentadas por escrito en un formulario reimpreso o dentro de un programa o archivo incorporado a un procesador personal, sobre los aspectos fundamentales del Control interno que son comunes a la mayoría de empresas y que interrogan sobre los sistemas y operaciones que realiza el ente. **(Ver anexo 5).**



MANUAL DE CONTROL INTERNO

Vigencia 200..

HOJA DE

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Empresa: Aguas de Corrientes S.A

Entrevistado..... **Elaborado por:**

Cargo..... **Fecha:**.....**de**.....**de** 200....

Área..... **Revisado por:**.....

Fecha:.....**de**.....**de** 200....

PREGUNTAS	RESPUESTAS			
	SI	NO	N.A	OBSERVACIONES
1.- ¿Dónde se efectúa las operaciones de compra y quién las hace?				
2.-¿Dichas operaciones están centralizadas?				
3.- ¿Existen normas y procedimientos para compras?				
4.-¿Depende la función de compras de un nivel jerárquico adecuado?				
5.- ¿Las funciones de compra se encuentran debidamente separadas por funciones?				

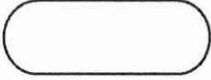
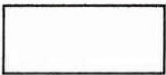
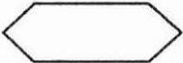

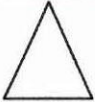
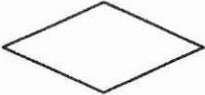



DIAGRAMA DE FLUJO: Es la representación gráfica que muestra la secuencia lógica de las actividades descritas en un procedimiento documentado, mostrando las áreas administrativas que intervienen en el desarrollo del mismo.

Para realizar una adecuada diagramación, se sugiere lo siguientes:

- El diagrama debe ser congruente con la descripción del procedimiento y acorde a la numeración del mismo, por lo que la redacción de cada actividad debe ser un resumen de lo descrito, procurando iniciar con un verbo en tiempo presente, tercera persona de singular.
- La diagramación se iniciará en la primera columna de la izquierda, de arriba hacia abajo o en progreso horizontal, cruzando las diferentes columnas asignadas a las unidades administrativas.
- Para efectos de presentación, es conveniente que los símbolos mantengan uniformidad de tamaño y se unan mediante líneas rectas horizontales y verticales o la combinación de ambas, evitando un cruce.
- Cuando una actividad se origine en un documento, deberá diagramarse en primer lugar el símbolo de “Operación” y enseguida el símbolo de “Documento”.
- La numeración o letra que indique la unión de los “Conectores Interpagina” deberá ser igual, es decir que el número del conector del cual se desprende la actividad será igual al número de conector de la actividad donde se une.
- La letra o número que indique la unión de los “Conectores de página” deberá ser igual.

- Todos los símbolos deberán aparecer conectados; ninguno quedará aislado, excepto en caso de que el procedimiento involucre un archivo o una dependencia externa.

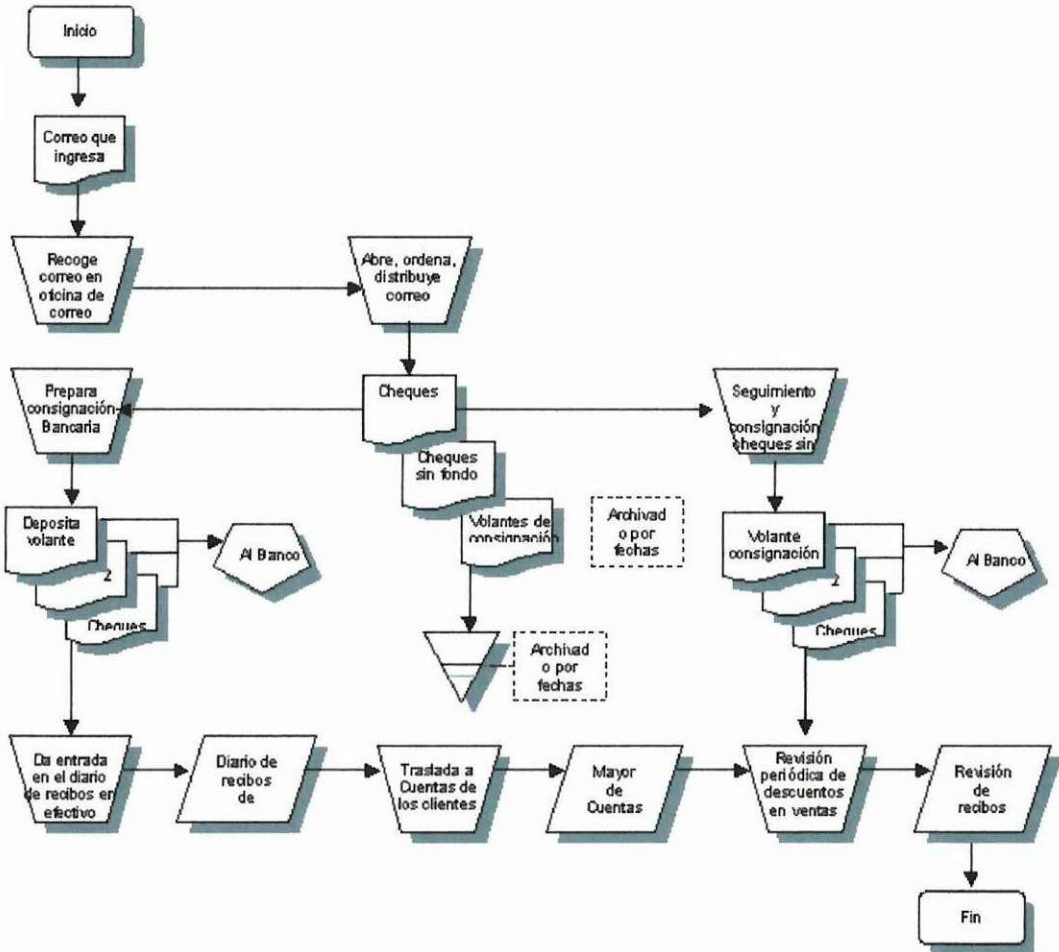
A continuación se detalla la simbología a utilizar:

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO
TERMINAL	Se utiliza para representar el comienzo o el final del proceso, o para referirse a otro proceso que no es objeto de estudio.	
OPERACIÓN	Describe la operación o procesamiento.	
EJECUTOR	Representa la zona (o de la persona/oficina) que realiza la acción.	
DOCUMENTO	Representa cualquier documento creado o transformado en el flujo de procesos.	
ARCHIVO	Representa el cierre de la documentación.	
DECISIÓN	Indica un punto en el proceso que se presenta acciones limitaciones, donde hay caminos alternativos, si se producen ciertos conocimientos (si/no).	
CONECTOR	Indica que la secuencia sigue la corriente. Indica que la continuación del proceso se produce en otra página.	
DIRECCIÓN DE CIRCULACIÓN	Flechas que se utilizan para interconectar los distintos símbolos, lo que indica el flujo del proceso.	
TRANSPORTE	Representa un elemento de referencia o no.	

CAJERO

CONTADOR

GERENTE



3.3.7.3.1. REGLAMENTO DE AUTOCONTROL EMPRESARIAL.

Considerando:

Resulta necesario establecer normas, que permitan lograr la eficiencia, eficacia y economía mediante un control empresarial adecuado.

Objeto:

Regular el sistema y medios por los cuales el área debe mantener un activo control sobre su respectiva organización.

Autocontrol Empresarial:

Es el sistema y medios que deben disponer las empresas de saneamiento, para mantener la eficiencia y eficacia de las operaciones.

EFICIENCIA Y EFICACIA EMPRESARIAL.

Eficiencia.- Se entiende por eficiencia empresarial el mejor y más racional uso de los recursos humanos y materiales que dispone la empresa. En tal sentido, toda empresa debe lograr sus objetivos utilizando sus recursos progresivamente con el mayor rendimiento que técnicamente sea posible.

Eficacia.- Se entiende por eficacia empresarial al logro de los objetivos propuestos por el directorio para el mejoramiento de su respectivo desarrollo. En tal sentido, toda empresa tendrá como objetivos aquellos formulados y reclamados por la sociedad previo adecuado conocimiento de éstos a las condiciones en que opera la empresa.

ORGANOS INTEGRANTES DEL AUTOCONTROL EMPRESARIAL.

El autocontrol empresarial se realiza en forma integral sin perjuicio de las atribuciones que les corresponde a cada órgano según Ley. Particularmente corresponde al:

- 1) Directorio.
- 2) Gerencia.
- 3) Órgano de Control Institucional.

RESPONSABILIDADES.

- El directorio es el órgano encargado de supervisar la eficacia de la empresa.
- La gerencia, es el órgano encargado de supervisar la eficiencia de las acciones de la empresa.
- El Órgano de Control Institucional debe exigir a quienes corresponda y bajo responsabilidad, la realización de arqueos de caja, valores y otros bienes, controles contables y legales permanentes y cuando la magnitud de la empresa lo permita, el desarrollo de auditorías operativas, de gestión, financieras. Las técnicas que deberá aplicar para cumplir sus responsabilidades, son las siguientes:
 - Técnicas de verificación ocular.- Que comprende la comparación, observación, revisión selectiva y el rastreo.
 - Técnicas de verificación verbal.- Comprende la indagación.

- Técnicas de verificación escrita.- Comprende al análisis, conciliación y confirmación.
- Técnicas de verificación documental: Abarca la comprobación.
- Técnicas de verificación física.- Comprende la inspección.

3.3.7.3.2. REGLAMENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

CONSIDERANDOS:

Es necesario propender a que la empresa cuenten con un sistema de control interno adecuado a las características de sus operaciones y servicios, siendo necesario establecer criterios mínimos para el buen funcionamiento de dicho sistema, para que el directorio y la gerencia cumplan adecuadamente las funciones de dirección administrativa, y control, respectivamente, conforme lo señalado en las normas institucionales.

El sistema de control interno debe permitir a la empresa la oportuna identificación y la adecuada administración de los distintos riesgos que enfrenta.

ALCANCE.

Las disposiciones del presente Reglamento son aplicables a las dependencias de la empresa Aguas de Corrientes S.A.

DEFINICIONES.

- **Asamblea General.-** Asamblea General Accionistas
- **Directorio.-** Los integrantes del órgano directivo.
- **Identificación y administración de riesgos.-** Determinación, medición, monitoreo y control de los riesgos que asume la empresa.
- **Manual de Organización y funciones.-** Documento que detalla la organización funcional de las diferentes unidades de la empresa, así como las

obligaciones y responsabilidades de cada una de ellas y de los directivos, funcionarios y demás trabajadores que las conforman.

- **Manual de Políticas y Procedimientos.-** Documentos que contienen las políticas y procedimientos establecidos por la empresa para la realización de las actividades de cada una de las dependencias con las que cuenta.

- **Manual de Control de riesgos.-** Documento que contiene las políticas y procedimientos para la identificación y la administración de los riesgos que enfrenta la empresa.

DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La empresa debe implementar un sistema de Control interno eficiente, eficaz, permanentemente actualizado y adecuado a sus características particulares.

Se entiende por sistema de Control Interno al conjunto de políticas, procedimientos y técnicas de control establecidas por la empresa para alcanzar una adecuada organización administrativa, eficiencia operativa, confiabilidad de los reportes, apropiada identificación y administración de los riesgos que enfrenta y cumplimiento de las disposiciones que le son aplicables.

El sistema de control interno comprende, como mínimo, los siguientes aspectos:

Sistema de organización y administración: Corresponde al establecimiento de una adecuada estructura organizativa y administrativa, en función a las características de la empresa, que delimite claramente las obligaciones, responsabilidades y el grado de dependencia e interrelación existente entre las áreas operativas y administrativas, las cuales deben estar contenidas en el respectivo manual de organización y funciones.

Sistema de control de riesgos: Corresponde a los mecanismos establecidos en la empresa para la identificación y administración de todos los riesgos que enfrenta, principalmente el riesgo de cobranza (cobranza dudosa, provisión de deudas incobrables, etc.). Incluye la evaluación permanente de dichos mecanismos, así como las demás acciones correctivas o mejoras requeridas según el caso.

Sistema de información: Constituyen los mecanismos destinados a la elaboración de información, tanto interna como externa, necesaria para desarrollar, administrar y controlar las operaciones y las actividades de la empresa. Comprende también las acciones realizadas para la difusión de las responsabilidades que corresponde a los diferentes niveles de la empresa, así como la remisión de información a las entidades supervisoras requeridas por las normas vigentes. Incluye, adicionalmente, las políticas y procedimientos para la utilización de los sistemas informáticos y las medidas de seguridad y planes de contingencia para dichos sistemas.

El sistema de Control Interno: Involucra a los directivos, funcionarios y trabajadores que forman parte de la empresa, por lo que la participación de cada uno de ellos deberá estar claramente definida en los manuales de organización y funciones, de políticas y procedimientos, de control de riesgos y en normas de naturaleza similar establecidas por la empresa.

El Órgano de Control Institucional será responsable de la evaluación permanente del diseño, alcance y funcionamiento del sistema de control interno. A su vez, la sociedad de auditoría externa correspondiente, evaluará anualmente el sistema de control interno de la empresa. En ambos casos, dicha evaluación deberá realizarse de conformidad con las disposiciones emitidas por entes supervisores y de control y las normas internacionales de auditoría.

Las deficiencias del sistema de control interno identificadas en cualquier unidad de la empresa deberán ser reportadas oportuna y simultáneamente al Órgano de Control

Institucional y al directorio para la adopción de las medidas necesarias para su pronta corrección.

DEL DIRECTORIO Y LA GERENCIA.

El directorio como órgano responsable del funcionamiento administrativo de la empresa conforme lo establecido en las normas, es el responsable del diseño del sistema de control interno, de su adecuado funcionamiento, apropiado seguimiento y de difundir la importancia del Control Interno dentro de la empresa. Las responsabilidades mínimas del directorio, respecto al sistema de control interno, son las siguientes:

- Aprobar los manuales de organización y funciones, de políticas y procedimientos y demás manuales de la empresa;
- Adecuar de manera permanente los manuales antes citados a las operaciones y servicios que brinda la empresa, así como a los riesgos que asume, y revisarlos por lo menos anualmente;
- Adoptar las acciones necesarias para identificar y administrar los riesgos que la empresa asume en el desarrollo de sus operaciones y actividades;
- Establecer los incentivos, sanciones y medidas correctivas que fomenten el adecuado funcionamiento del sistema de control interno; y,
- Aprobar y velar por la asignación de los recursos necesarios para el adecuado funcionamiento del sistema de control interno.

El gerente, como funcionario ejecutivo de más alto nivel de la empresa conforme lo señalado en las normas, tiene la responsabilidad de implementar y poner en

funcionamiento el sistema de Control Interno conforme a las disposiciones del directorio. Para tal efecto, deberá dotar a la empresa de los recursos necesarios para el adecuado desarrollo de dicho sistema. Asimismo, el gerente es responsable por el funcionamiento y efectividad de los procesos que permita la identificación y administración de los riesgos que asume la empresa en el desarrollo de sus operaciones y actividades.

DEL ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL.

El Órgano de Control Institucional como órgano fiscalizador de la empresa conforme lo dispuesto en las normas institucionales, asimismo responsable en primera instancia del control de la empresa, deberá velar por el cumplimiento de las disposiciones señaladas en el presente Reglamento, siendo sus responsabilidades mínimas las siguientes:

- Evaluar el diseño, alcance y funcionamiento del sistema de Control Interno, así como velar por su eficiencia y eficacia

- Realizar las labores mínimas de auditoría interna de la empresa.

- Informar al directorio sobre el grado de cumplimiento de las políticas y procedimientos internos, problemas de control y administración interna detectados, así como del seguimiento de las medidas correctivas implementadas en función de las evaluaciones realizadas por el Órgano de Control Institucional, por los auditores externos, de ser el caso

- Evaluar permanentemente que el desempeño de los auditores externos y del propio Órgano de Control Institucional, corresponda a las necesidades de la empresa, incidiendo en los aspectos relacionados con la eficacia y eficiencia del control interno.

3.4 .CONTROL DE CAMBIOS.

Este apartado se podrá utilizar para Manuales ya registrados y para cambios mínimos entendiendo por éstos, aquellos que no afecten de manera sustancial el contenido del mismo, por ejemplo: integración o modificación de un procedimiento, la corrección de acciones, la comprobación de hechos. **Ejemplo:**

Logo: Aguas de Corrientes

MANUAL DE CONTROL INTERNO

Vigencia 200..

HOJA	DE
------	----

CONTROL DE CAMBIOS

CAMBIO #	FECHA	JUSTIFICACIÓN DE CAMBIOS	HOJA #

3.5. ANEXOS.

Son los documentos o formatos que se utilizan periódicamente para registrar información y es la evidencia relacionada con el procedimiento. Es la información que se usa en el desarrollo y resultado de las actividades descritas en el procedimiento.

CAPÍTULO IV

4. VERIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1. VERIFICACIÓN DE OBJETIVOS PLANTEADOS.

Objetivo planteado.

Los objetivos, son los propósitos o fines esenciales que se pretende alcanzar para lograr la misión propuesta en el marco de la estrategia de trabajo llevada a cabo. En este sentido, el objetivo general de la investigación fue: “Describir cómo afecta la inexistencia de un Manual de Control Interno en la eficiencia, eficacia, economía de los recursos y cumplimiento de objetivos en el área de Administración y Finanzas. Con este diagnóstico ofrecer una propuesta de mejora y un desarrollo práctico de una Guía Técnica a partir de la descripción detallada de procedimientos que deberían ser utilizados por el área como herramienta básica para la elaboración del manual”.

Resultados obtenidos.

El hecho de haber identificado la problemática del área de Administración y Finanzas de la empresa “Aguas de Corrientes S.A” y haber propuesto al control interno como facilitador de la eficiencia, eficacia, economía de los recursos y cumplimiento de objetivos, significa que se está propiciando la mejora y optimización del servicio de la empresa.

En el planteamiento teórico, se ha realizado el estudio analítico de los diferentes aspectos que inciden en una buena administración empresarial como: gestión

empresarial, control interno para la eficiencia, eficacia, economía de los recursos; y, otros aspectos relacionados.

Específicamente el numeral 1.2 establece la importancia del Control interno y sus elementos de acuerdo al informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). También en el numeral 1.4. Se explica el papel del Control Interno en la eficiencia, eficacia y economía de los recursos, los cuales de ser aplicados en toda su magnitud pueden ser verdaderos facilitadores de la gestión de los recursos.

Por otro lado, los entrevistados y encuestados, con sus conocimientos, y experiencia laboral, formulan un conjunto de respuestas relacionadas al tema de investigación, las mismas que concuerdan con la formulación teórica.

Todos estos elementos dan como resultado que el 100 % considera que es necesaria la creación del manual, lo cual valida positivamente la investigación.

Verificación.

De acuerdo con los resultados obtenidos, queda confirmado que el objetivo ha resultado congruente con la realidad y el futuro del área, por tanto es factible de verificación en el contexto del trabajo llevado a cabo.

Si bien el control interno es un proceso, su eficacia es el estado o la situación del proceso en un momento dado; el mismo que es un verdadero facilitador de la eficiencia, eficacia, y economía de los recursos que encamina al logro de los objetivos, y mejora continua empresarial.

4.2 VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADA

Hipótesis Planteada.

Las hipótesis son guías de la investigación. Indican lo que se está buscando o tratando de probar y se definen como explicaciones tentativas de la investigación, formuladas a manera de proposiciones. Al respecto la proposición general fue: “La carencia del Manual de Control Interno en el área de Administración y Finanzas no permite, emplear un control eficaz, eficiente, económico del uso de los recursos, desempeño laboral y a su vez evaluar que los objetivos y metas trazadas sean cumplidos cabalmente”.

Resultados obtenidos.

En el marco teórico de la investigación se ha tratado los componentes del Control Interno de acuerdo al Informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), de la misma forma se ha relacionado al control interno como herramienta contable, de gestión y mejora continua. También el gerente, jefes de área; así como los trabajadores, encuestados responden que el manual de Control Interno será efectivo cuando forme parte del área de Administración y Finanzas de la empresa Aguas de Corrientes S.A.

Verificación.

El proceso de confirmación de la hipótesis de la investigación se ha llevado a cabo en base a los objetivos propuestos y cumplidos en el proceso del desarrollo del trabajo.

En el marco teórico de la investigación se ha definido todos los aspectos relacionados a la administración empresarial y al Control Interno como facilitador de la eficiencia, eficacia economía de los recursos y cumplimiento de objetivos.

El modelo de investigación por objetivos, ha consistido en partir del objetivo general de la investigación, el mismo que ha sido verificado con los objetivos específicos, los que han llevado a determinar las conclusiones parciales del trabajo, para luego derivar en la conclusión final, la misma que ha resultado concordante con la opinión del gerente , jefes de área y personal en un 100 % que la existencia del Manual de Control Interno en el área de Administración y Finanzas va a promover eficientemente las operaciones del área, de la misma forma mediante el control se pueden detectar errores en la ejecución de tareas y la asignación adecuada de recursos; por tanto se da por aceptada la hipótesis del investigador.

4.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusión General.

El diseño de una Guía Técnica para la elaboración del Manual de Control Interno en el área de Administración y Finanzas de la empresa Aguas de Corrientes S.A., sobre la base del Informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), se constituirá en una guía para el área, la cual facilitará la eficiencia, eficacia y economía de los recursos y además proporcionará un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos operacionales, financieros y normativos.

Conclusiones Parciales:

- La administración es un proceso indispensable sea en una empresa pública y privada, ya que mediante una buena administración se logra los fines, a través de la planificación la cual consta principalmente de objetivos, planes de acción, misión, estrategias ; una vez determinado estos aspectos surge la incógnita de ¿cómo se hará?, para ello se requiere la organización mediante la coordinación de recursos, definición de funciones tareas, estas tareas estarán dirigidas a todos los miembros, una vez concluido este proceso se aplica el control para evaluar desvíos y aplicar medidas correctivas en caso de ser necesarios. Una buena administración acarrea buenos resultados.

- De acuerdo con el Informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), el entorno de control aporta el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control. Sirve como base de los otros componentes, dentro de este entorno, los directivos evalúan los riesgos relacionados con el cumplimiento de determinados objetivos. Las actividades de control se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las directrices de la dirección para hacer

frente a dichos riesgos. Mientras tanto, la información relevante se capta y se comunica por toda la empresa. Todo este proceso es supervisado y modificado según las circunstancias

- La función del control es evaluar y corregir el desempeño de las actividades del personal para asegurar que los objetivos y planes de la organización se estén llevando a cabo. Es la función en la cual participan todos.

- La Guía Técnica comprende un conjunto de procedimientos que ayuda a fortalecer el esquema orgánico funcional de las unidades administrativas, permitiendo a que los diferentes niveles jerárquicos establecidos en cada unidad administrativa, garanticen la congruencia de sus acciones, eviten duplicidad en las funciones que desempeñan y facilite la prestación del servicio, con la calidad, eficiencia y excelencia requeridos. Esta guía comprende formatos y modelos de control interno, a fin de facilitar el desarrollo del Manual de Control Interno.

RECOMENDACIONES

Recomendación General.

El área de Administración y Finanzas y por ende la empresa Aguas de Corrientes S.A. necesitan utilizar sus recursos con eficiencia, eficacia y economía para obtener servicios de calidad para complacer los requerimientos de la sociedad; todo esto no se puede lograr, si no se cuenta con un control interno efectivo; para lo cual se recomienda, la elaboración de un Manual de Control interno que tenga en cuenta la filosofía y doctrina del Informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS) considerando como base la Guía Técnica propuesta. La elaboración y aplicación del Manual de Control Interno, será el verdadero facilitador de la gestión empresarial.

Recomendaciones Parciales:

- La administración es importante en el quehacer de cualquier empresa para el establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Desde este enfoque la postulante recomienda que se mejore el nivel de administración, además se elabore un manual de funciones en el que se detalle las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos, para ello se requiere de la participación y compromiso de los integrantes del área, ya que un trabajo en conjunto y encaminados hacia un mismo fin resultará más beneficioso.

- El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una empresa, tiene influencia en el nivel de concienciación del personal, aporta disciplina y estructura, es decir es la base para constituir la infraestructura para el control interno efectivo; por tanto para alcanzar dicho entorno, recomiendo la

aplicación de los valores como responsabilidad, honradez, moral y ética en todo el personal; la filosofía y actuación del directorio y la gerencia; y, la manera justa y equitativa de la distribución de autoridad y responsabilidad.

- Para asegurar que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la empresa, se recomienda, que se apliquen actividades de control en cualquier parte de la empresa, en todos sus niveles y en todas sus funciones y además deben comprender una serie de actividades como aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de resultados de operaciones, salvaguarda de activos, segregación de funciones y otras.

La gestión empresarial, además de un control interno efectivo, para poder alcanzar la eficiencia, eficacia y economía de sus recursos tiene que utilizar las herramientas administrativas más factibles para disponer de un mejoramiento continuo de la gestión.

- El Control Interno al ser un factor indispensable en una empresa, mediante el cual se ayuda a detectar desviaciones respecto a objetivos, uso de recursos y desempeño del personal acorde con leyes y reglamentos. Se recomienda la elaboración del Manual de Control Interno tomando como base la Guía Técnica propuesta conforme al informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

CITADAS:

- ❖ CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10.
- ❖ ALVAREZ, Héctor, Administración “Un enfoque Interdisciplinario y Competitivo, Segunda Edición Corregida 2007, Ediciones EUDECOR. Argentina, Pág. 28.
- ❖ VIRUAL, <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/ADMION.HTM> (hora: 9:00 pm, fecha 26/11/09).
- ❖ TERRY George, Principios de Administración. México. 2000. Pág. 11
- ❖ KOONTZ, Harold, WEIHRICH Heinz, Administración, Editorial McGraw-Hill, 12 a. edición, México. Pág. 14.
- ❖ JHONSON Gerry, Dirección Estratégica 2004.Madrid.
- ❖ CUERVO García, La dirección estratégica de la empresa, 1995, Pág. 52.
- ❖ STONER Jane, Administración Estructura Conceptual Integrada 2003.
- ❖ MANTILLA B, Samuel Alberto. Control Interno, Estructura conceptual Integrada, Informe COSO.1992.
- ❖ HERNÁNDEZ, Rodríguez, Figueroa, Auditoria Operativa 2000.
- ❖ LETURIA, Carlos, Costo-Volumen-Rentabilidad.2000.

CONSULTADAS:

- ❖ PÉREZ Vicente, J.D LÓPEZ Cascante, “Administración General”, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1996.
- ❖ RUSENAS, Rubén “Manual de Control Interno, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1999.
- ❖ CHIAVENATO Idalberto “Introducción a la teoría general de la administración”. Quinta edición, Editorial McGRAW-HILL. México.
- ❖ HOLMES, A. Auditorías Principios y Procedimientos. Editorial Limusa. México.1994.
- ❖ LATTUCA, Antonio, “Compendio de Auditoría”, Segunda edición, Buenos Aires.2004.
- ❖ KOONTZ, Harold, WEIHRICH Heinz, “Elementos de la Administración “Editorial McGraw-Hill, Quinta edición, Madrid España (1993).
- ❖ MANTILLA B, Samuel Alberto. Control Interno, Estructura conceptual integrada, Informe COSO.1992.
- ❖ TERRY George, Principios de Administración. México. 2000.
- ❖ HERBERT, Hicks y GULLET, Ray, Administración, Segunda edición, Compañía Continental, México, 1987.
- ❖ HITT Michael, BLACK Stewart y PORTER, Administración, Novena Edición, 2006.

- ❖ HERNANDEZ, Roberto y COLLADO, Carlos, Metodología de la Investigación, Segunda Edición, Interamericana Editores, México 1998, SALKIND, Neil, Métodos de la Investigación, Tercera Edición, Hall Hispanoamericana, México, 1997.

DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS.

- ❖ GÓMEZ Giovanni, 6 de agosto del 2009. Disponible en World Wide Web: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm>
- ❖ HANS Seidel, 10 de agosto del 2009. Disponible en World WideWeb: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/ADMON.HTM>
- ❖ LARDENTE, Alberto, Sistemas y Métodos Administrativos, 17 de septiembre del 2009. Disponible en World Wide: Web:<http://www.biblioteca.uade.edu.ar/downloads/papers.pdf>.
- ❖ PAREDES, Wladimir, “Trabajos”, 30 de septiembre del 2009. Disponible en World Wide Web : <http://www.monografias.com/trabajos10/coni/coni.shtml>.
- ❖ <http://www.proyectosfindecarrera.com/que-es-una-auditoria.htm> (8/09/2009).

ANEXOS

ANEXO 1.

UNIVERSIDAD DE LA CUENCA DEL PLATA
ENTREVISTA AL GERENTE DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

 **S DE CORRIENTES S.A."**

Nombre: Cr. Alfredo Schweizer
Cargo : Gerente del área de Administración y Finanzas.
Fecha : 01 /10/09
Hora : 12:30 am
Lugar : Aguas de Corrientes S.A.

Buenos (as) días (tardes) estimado Sr. **Gerente Administrativo**, con el fin de encontrar una propuesta de mejora en la organización y control interno, sírvase completar el siguiente cuestionario.

1.- ¿Esta difundido claramente la misión, visión y valores de la organización a todo el personal? ¿Qué mecanismo se empleo?

.....
.....

2.- ¿Existe un manual de funciones para el personal del área de Administración y Finanzas?

.....
.....

3.- ¿Con que frecuencia se coordina las actividades y acciones a realizarse con las diferentes áreas?

.....
.....

4.- ¿Se efectúa un control interno del desempeño laboral y cumplimiento de metas dentro del área de Administración y Finanzas?

.....
.....

5.- ¿El control interno puede ser un gran facilitador de la eficiencia, eficacia y economía de los recursos de la empresa?

.....
.....

6.- ¿Considera usted que es necesario la existencia de un Manual de Control Interno dentro del área que se constituya en una base que permita emplear un control eficaz y eficiente del desempeño laboral y evaluar que los objetivos y metas trazadas sean cumplidas?

.....
.....

7.- ¿Qué nivel de capacitación cree Ud. que la empresa brinda a sus empleados?

.....
.....

8.- ¿En qué nivel de calidad cree Ud. que se encuentra la prestación de servicios que la empresa brinda a sus clientes?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2.

UNIVERSIDAD DE LA CUENCA DEL PLATA
ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS JEFES DE LAS ÁREA DE (COMPRA,
CONTABILIDAD Y TESORERÍA)



Buenos (as) días (tardes) estimados jefes de área, con el fin de encontrar una propuesta de mejora en la organización y control interno, sírvase completar el siguiente cuestionario. Marque con una "X" la respuesta que más se acerque a su opinión respecto a la empresa Aguas de Corrientes S.A.

1. ¿Conoce claramente cada una de las funciones a realizar en su puesto actual de trabajo?

SI () NO ()

¿Qué mecanismo emplea la empresa para dar a conocer las funciones al personal?

- Comunicación oral. ()
- Comunicación escrita. ()

2.- ¿Existe un plan de acción en esta área para realizar sus actividades? Si su respuesta es negativa explique ¿Por qué?

SI () NO ()

.....
.....

Si la respuesta es Sí.

¿Qué tiempo se utiliza en este plan?

.....
.....

¿Qué beneficios se ha obtenido?

.....
.....

3.- ¿A través de qué herramienta se basa el área para realizar sus funciones?

- Políticas ()
- Manuales ()
- Organigramas ()
- Ninguna ()
- Otras, ()

.....
.....

La herramienta utilizada es:

- Adecuada ()
- Inadecuada ()

¿Por qué?

.....
.....

4.- ¿Qué nivel de control cree Ud. que existe actualmente en su área referente a los siguientes recursos?

	Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente
Recursos Humanos	()	()	()	()
Recursos Materiales	()	()	()	()
Recursos Financieros	()	()	()	()

5.- ¿De acuerdo a su opinión qué nivel de cumplimiento cree que la empresa aplica en los siguientes indicadores?

	Alto	Medio	Bajo	Nulo
Objetivos	()	()	()	()
Metas	()	()	()	()

Explique.

.....
.....

6.- ¿Existe una supervisión del trabajo que se está realizando? Si su respuesta es no explique ¿Por qué?

SI () NO ()

.....
.....

Si su respuesta es si

¿Quién la lleva a cabo?

.....
.....

¿Qué mecanismo emplea?

.....
.....

7.- ¿De acuerdo a su opinión cómo considera usted el desempeño laboral que viene realizando el área de Administración y Finanzas?

- Excelente ()
- Bueno ()
- Regular ()
- Malo ()

¿Por qué?

.....
.....

6.- Cree Ud. Que es necesaria la existencia de un manual de organización y control interno, que se constituya en un medio que guíe el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa. Si su respuesta es no explique ¿Por qué?

SI () NO ()

.....
.....

Si la respuesta es Si

¿Qué características debería tener el manual?

.....

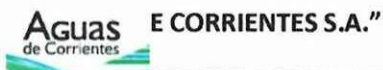
.....

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3.

**UNIVERSIDAD DE LA CUENCA DEL PLATA
ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS DE LAS ÁREA DE (COMPRA,
CONTABILIDAD Y TESORERÍA)**



El objetivo de esta encuesta, es recabar información básica sobre el desempeño laboral de la empresa y del departamento de administración y finanzas con el fin de proponer una herramienta en caso de ser necesario para mejorar el proceso de organización y control interno administrativo.

Sírvase completar la siguiente encuesta, marque con una "x" la respuesta que más se acerque a su opinión respecto a la empresa Aguas de Corrientes S.A.

1. ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?

SI () NO ()

¿Qué mecanismo emplea la empresa para dar a conocer estos aspectos?

- Comunicación oral. ()
- Comunicación escrita. ()
- Todas ()
- Ninguna ()

2.- ¿Cómo calificaría Ud. El trabajo que viene realizando el área de Administración y Finanzas?

- Muy bueno ()

- Bueno ()
- Regular ()
- Malo ()

3.- ¿Cómo valoraría Ud. los mecanismos de la planificación empleados dentro de área?

- Excelente ()
- Muy bueno ()
- Bueno ()
- Malo ()

4.- ¿Ud. con que frecuencia recibe capacitación?

- Mensual ()
- Bimestral ()
- Semestral ()
- Anual ()
- Nunca ()

5.- ¿De acuerdo a su opinión qué nivel de cumplimiento cree que la empresa aplica en los siguientes indicadores?

	Alto	Medio	Bajo	Nulo
Objetivos	()	()	()	()
Metas	()	()	()	()

6.- ¿Cómo calificaría usted la existencia de un manual de Control Interno para el área de Administración y Finanzas?

- Muy Buena ()
- Buena ()
- Regular ()

7- ¿Cree Ud. que la creación e implantación de un manual de Control Interno beneficiara al área de Administración y Finanzas?

- SI ()
- NO ()

En caso de contestar afirmativamente, marque en aspecto beneficiara:

- Recurso humano eficiente y eficaz ()
- Información confiable y relevante ()
- Cumplimiento de metas y objetivos ()
- Todas ()
- Ninguna ()

8.- ¿Está Ud. de acuerdo que se capacite a todo el personal que labora en la empresa sobre la existencia de un manual de control interno?

- SI ()
- NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



AGUAS DE CORRIENTES S.A.

ORGANIGRAMAS

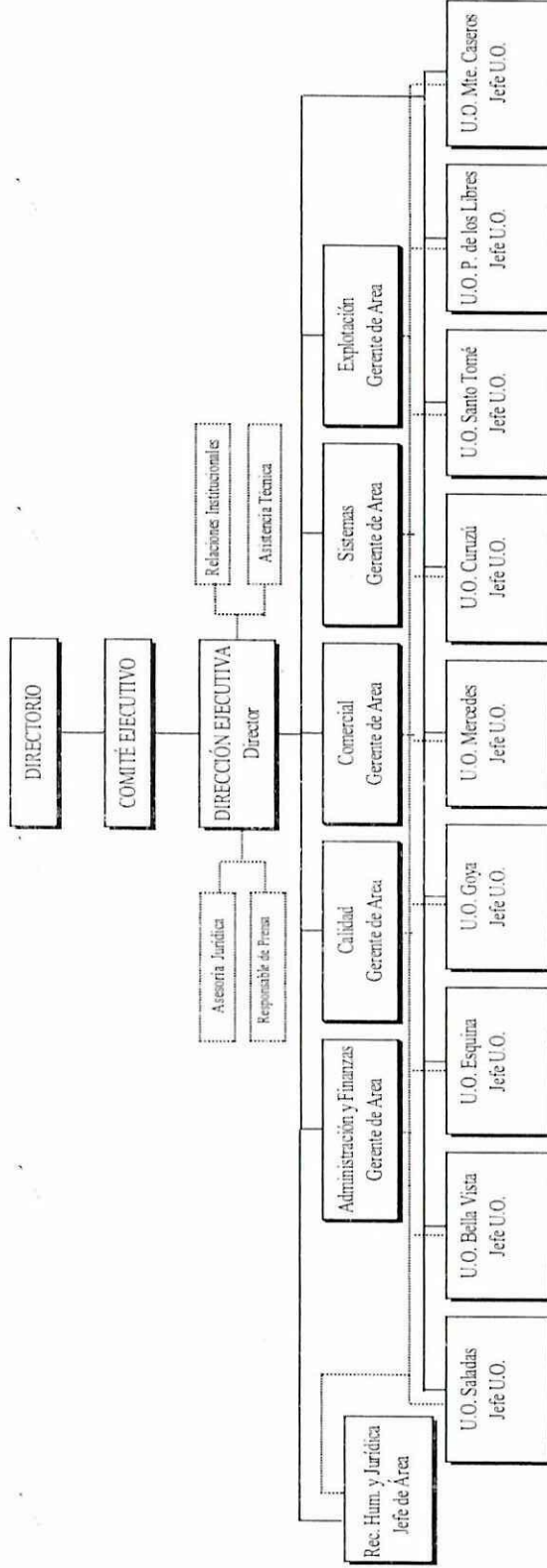
General – Rev.02 (octubre de 1999)
Dirección Ejecutiva – Rev.02 (octubre de 1999)
Administración y Finanzas – Rev.02 (octubre de 1999)
Calidad – Rev.01 (abril de 1999)
Comercial – Rev.03 (marzo del 2000)
Sistemas – Rev.03 (diciembre de 1999)
Explotación – Rev.01 (abril de 1999)
Recursos Humanos y Jurídica – Rev.03 (marzo del 2000)

RECURSOS HUMANOS

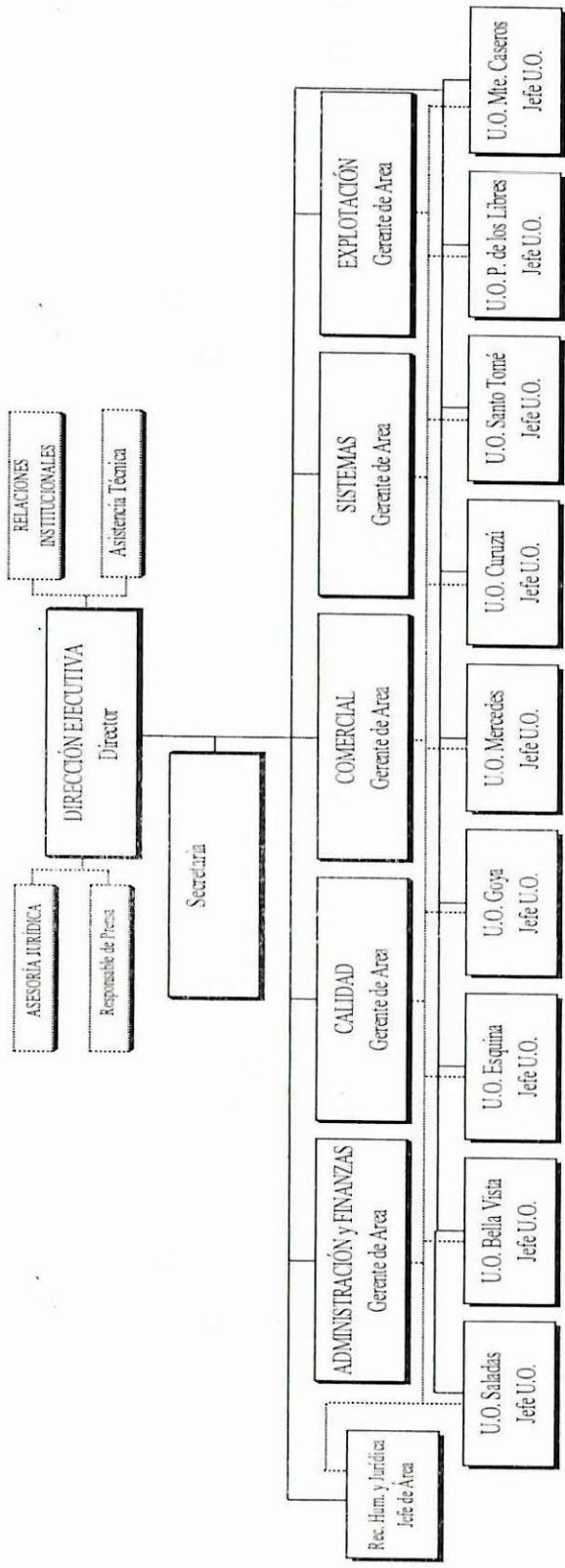
MARZO 2000

REG-DIR.001 - Rev.03

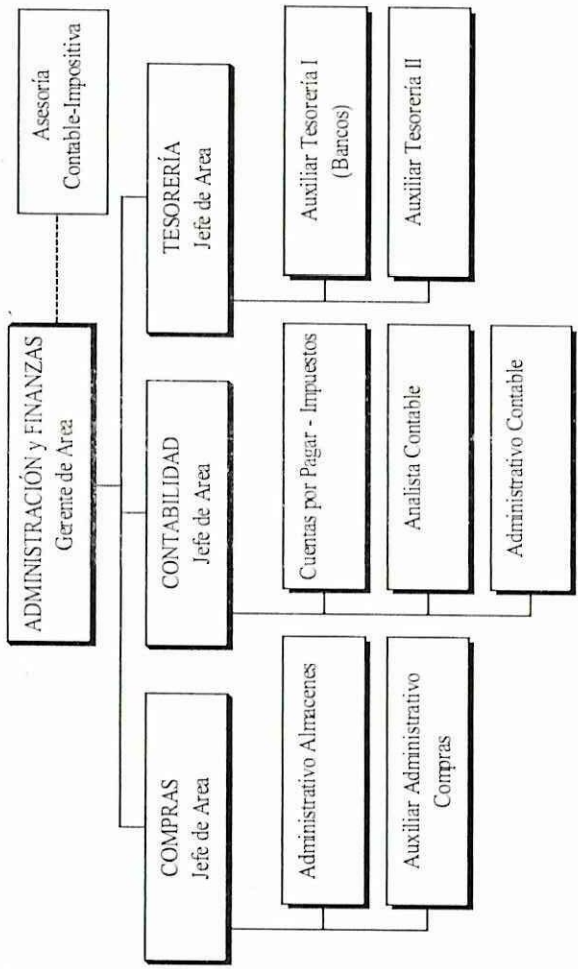
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA - AGUAS DE CORRIENTES S.A.



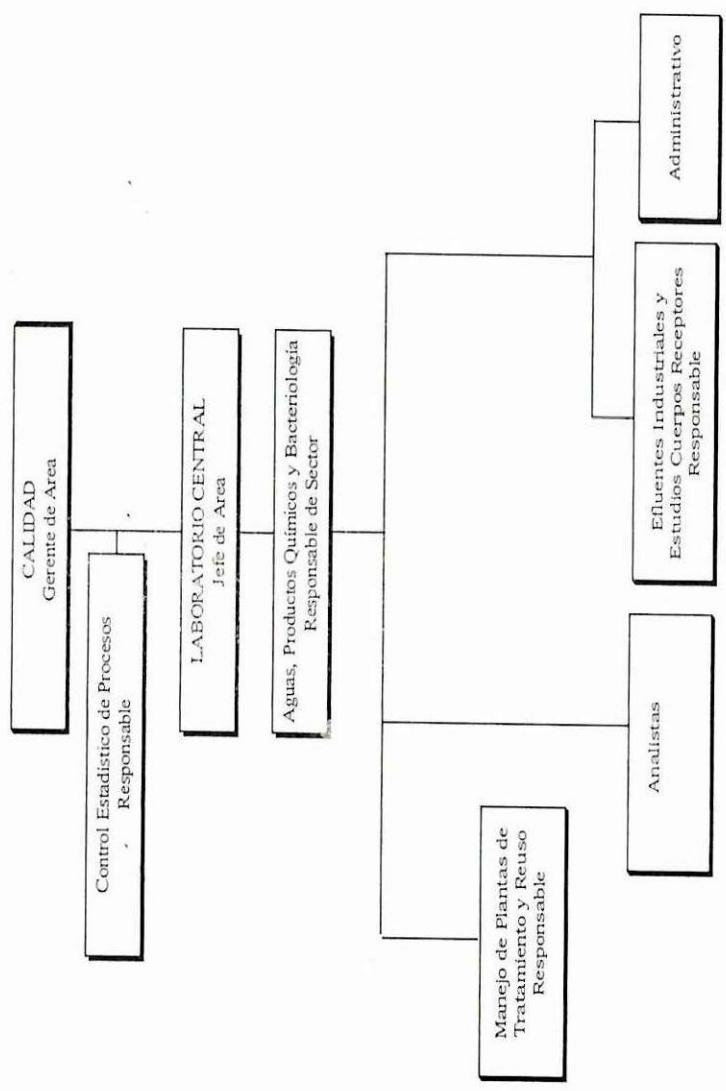
ORGANIGRAMA DIRECCIÓN EJECUTIVA



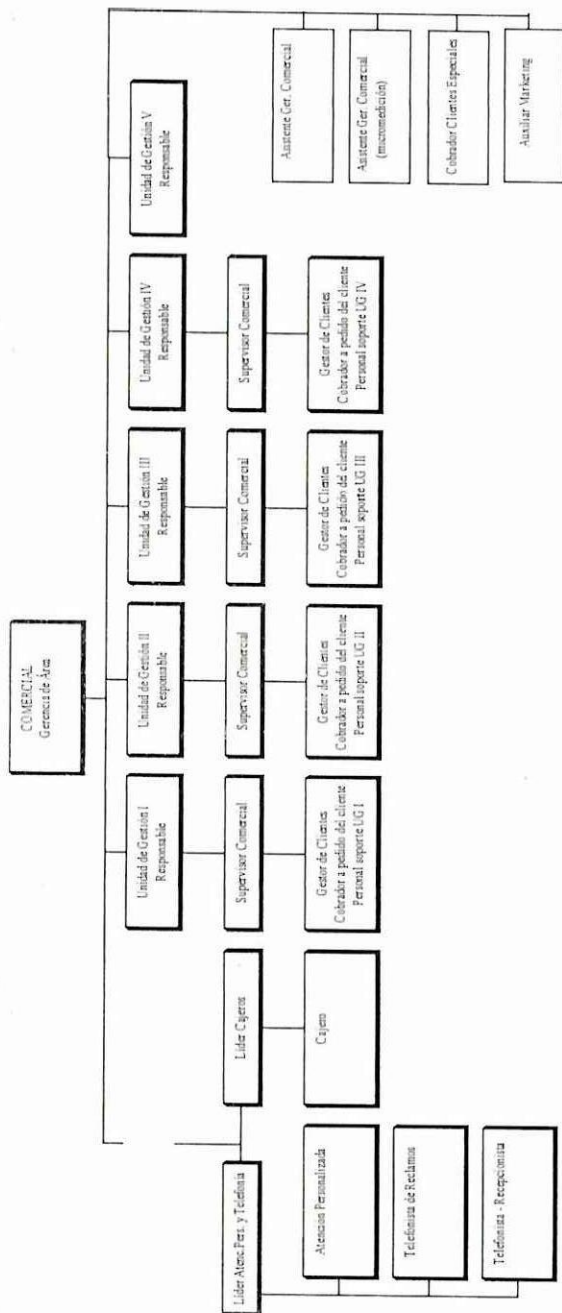
ORGANIGRAMA GERENCIA de ADMINISTRACIÓN y FINANZAS



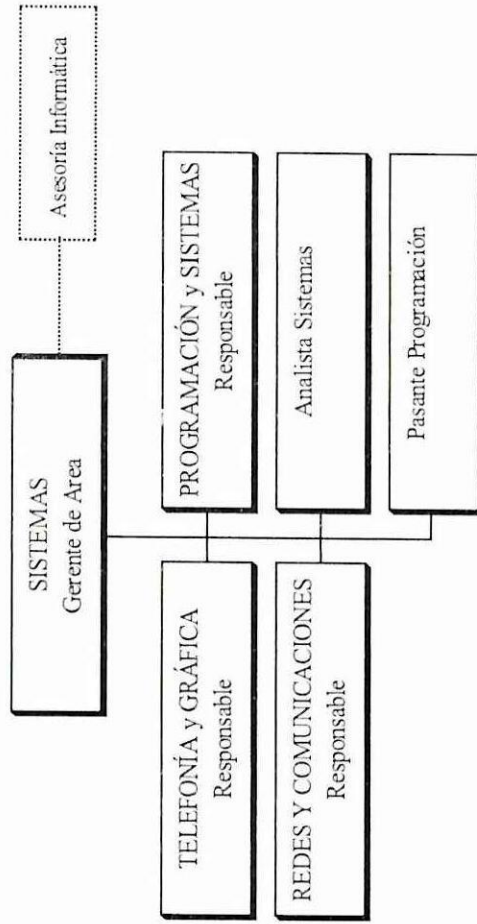
ORGANIGRAMA GERENCIA de CALIDAD



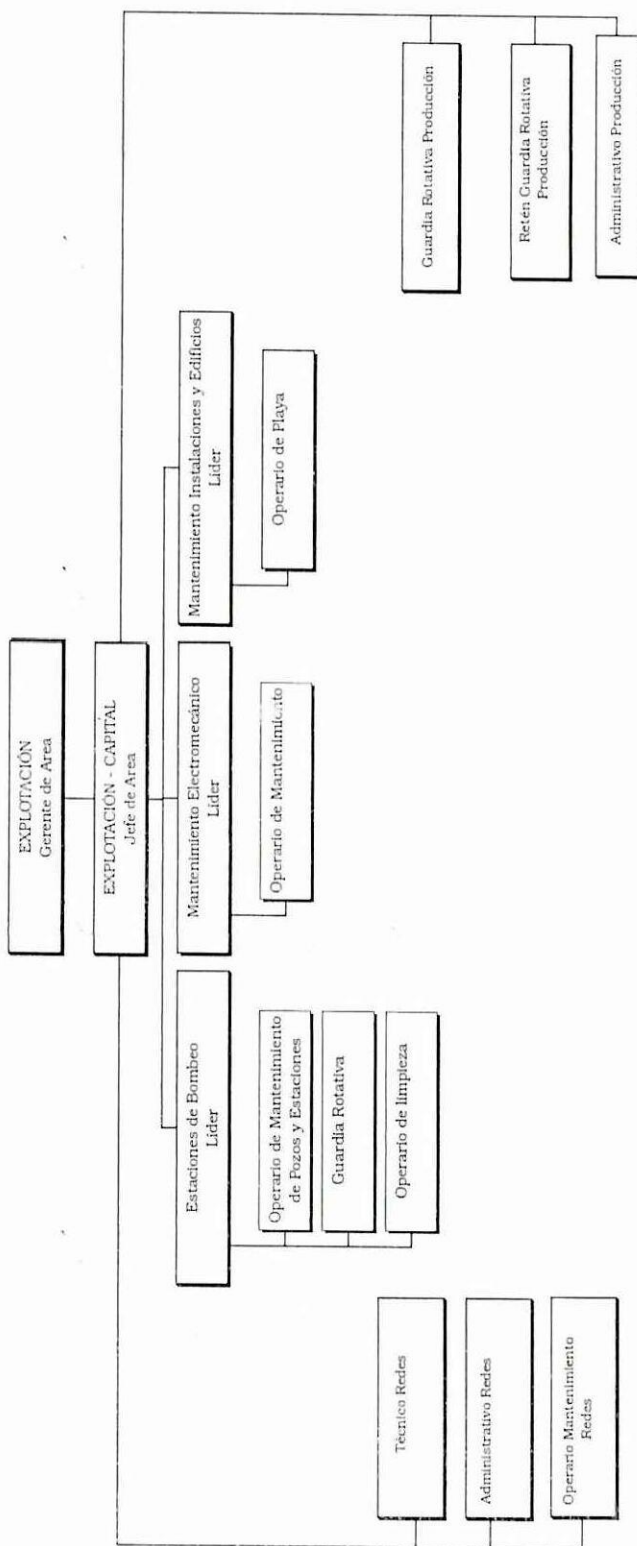
ORGANIGRAMA GERENCIA COMERCIAL



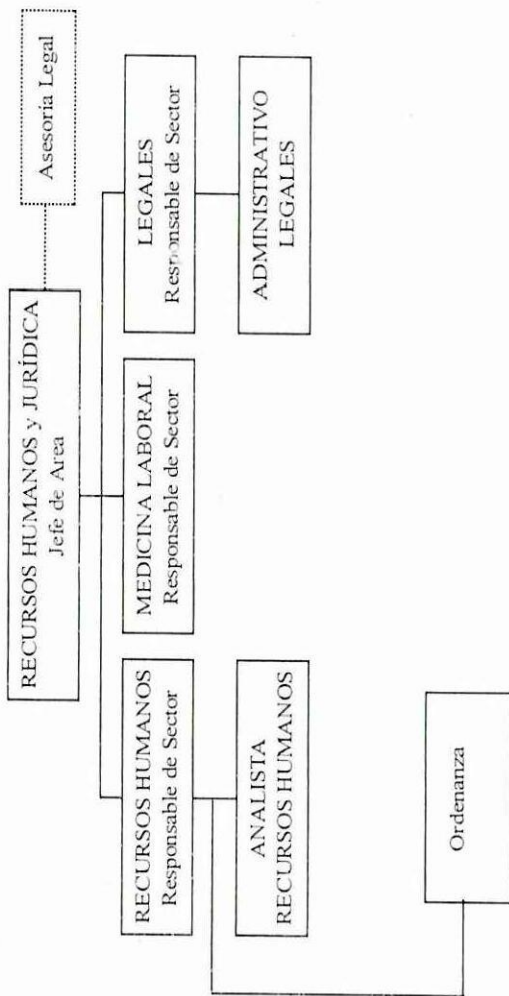
ORGANIGRAMA GERENCIA de SISTEMAS



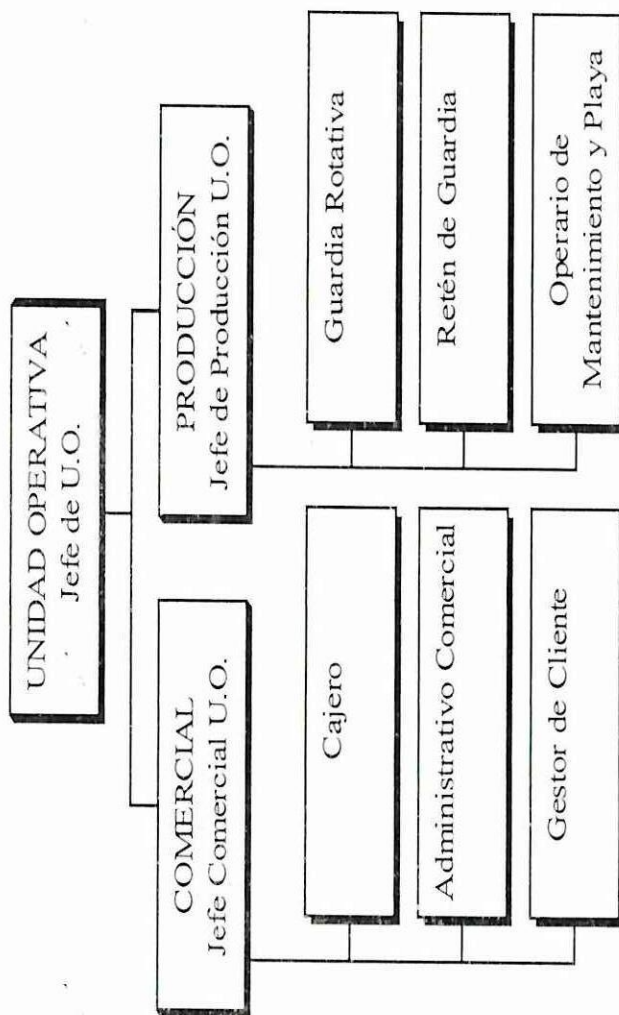
ORGANIGRAMA GERENCIA DE EXPLOTACIÓN



ORGANIGRAMA JEFATURA de RECURSOS HUMANOS y JURÍDICA



ORGANIGRAMA UNIDAD OPERATIVA



ANEXO 5.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Empresa: Aguas de Corrientes S.A

Entrevistado.....

Elaborado por:

Cargo.....

Fecha:.....de.....de 200.....

Área.....
por:.....

Revisado

Fecha:.....de.....de 200.....

NO.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1.-	¿Se ha definido políticas para el área de comercialización?				
2.-	¿Controla que las recaudaciones sean depositadas dentro de las 24 horas?				
3.-	¿Informa oportunamente a contabilidad lo recaudado en el día?				
4.-	¿Existe un manual de procedimientos de recaudación?				
5.-	¿Notifica a los clientes morosos el saldo autorizado?				
6.-	¿Se han definido sistemas de control y evaluación?				
7.-	¿La empresa ha gestionado con instituciones financieras para el cobro de facturas?				
8.-	¿Cuenta el área con un programa de formación y capacitación?				
9.-	¿Cuenta el área con un sistema de evaluación del desempeño del personal?				

**UNIVERSIDAD DE LA CUENCA DEL PLATA
GUÍA DE OBSERVACIÓN**



“AGUAS DE CORRIENTES S.A.”

FECHA: 01 /10/09

DÍA: jueves

HORA: 12: 30 am

No	ASPECTOS A EVALUAR	ALTERNATIVA		OBSERVACIÓN
1	Espacio Físico	Adecuado		
		Inadecuado		
		Malo		
2	Organización del Trabajo.			
		Excelente		
		Muy Buena		
		Buena		
		Regular		
3	Atención al cliente.			
		Muy Buena		
		Buena		
		Regular		
		Malo		
4	Ambiente Laboral.			
		Ameno		
		Desapacible		
5	Existen cuadros que exhiben la misión, visión de la empresa.	SI		
		NO		