



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TÍTULO:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y SU USO EN EL CONTROL INTERNO  
DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA INDUSTRIA DE ARTES GRÁFICAS  
EN GUAYAQUIL

AUTORAS:

AGUIRRE LITUMA, GABRIELA IVANOVAC  
VIÑAN CELI, GABRIELA MARÍA

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CPA.

TUTOR:

ING. BRAVO GAME LUIS HELIODORO, MAE.

Guayaquil, Ecuador

14 de Marzo del 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por:  
Gabriela Ivanovac Aguirre Lituma y Gabriela María Viñan Celi, como  
requerimiento parcial para la obtención del Título de: Ingeniera en  
Contabilidad y Auditoría CPA.

TUTOR

---

Ing. Bravo Game Luis Heliodoro, MAE.

DECANA DE LA FACULTAD

---

Ing. Wong Laborde Nancy Ivonne, PH.D.

Guayaquil, a los 14 días de marzo del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, Gabriela Ivanovac Aguirre Lituma y Gabriela María Viñan Celi

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación “Manual de Procedimientos y su uso en el Control Interno del área administrativa de la Industria de Artes Gráficas en Guayaquil” previa a la obtención del Título de: Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 14 días de marzo del año 2017

AUTORAS

---

Aguirre Lituma, Gabriela Ivanovac

---

Viñan Celi, Gabriela María



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

AUTORIZACIÓN

Nosotras, Gabriela Ivanovac Aguirre Lituma y Gabriela María Viñan Celi

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación “Manual de Procedimientos y su uso en el Control Interno del área administrativa de la Industria de Artes Gráficas en Guayaquil”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 días de marzo del año 2017

AUTORAS:

---

Aguirre Lituma, Gabriela Ivanovac

---

Viñan Celi, Gabriela María

## REPORTE URKUND

The screenshot displays the URKUND report interface. On the left, the document details are shown: **Documento** is [Viñan Gabriela y Aguirre Gabriela FINAL.docx](#) (D26108530), **Presentado** on 2017-03-01 16:36 (-05:00), **Presentado por** luis bravo (luisbravog@hotmail.com), **Recibido** paulmurillo.ucsg@analysis.orkund.com, and **Mensaje** RV: nombre del archivo corregido para pasar por el urkund [Mostrar el mensaje completo](#). A yellow highlight indicates that 3% of the document's text is present in 8 sources.

On the right, the **Lista de fuentes** (List of sources) tab is active, showing a table with columns for **Categoría** and **Enlace/nombre de archivo**. The sources listed are:

Categoría	Enlace/nombre de archivo
📄	<a href="#">TESIS OK CON INDICE 15-08-2016c.docx. Ultimo.docx</a>
📄	<a href="#">Coronel Cinthia y Moran Mercedes Final (1).pdf</a>
📄	<a href="#">Coronel Cinthia y Moran Mercedes Final 22 sin carat.docx LY.pdf</a>
📄	<a href="#">TESIS CAP 1.docx</a>
🌐	<a href="http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/li.htm">http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/li.htm</a>
🌐	<a href="http://dscourse.com/2012/07/14/universidad-de-libreria-relacion-entre-museo-y-libreria-entre-otras">http://dscourse.com/2012/07/14/universidad-de-libreria-relacion-entre-museo-y-libreria-entre-otras</a>

The bottom toolbar includes navigation icons, a warning icon for "1 Advertencias", and buttons for "Reiniciar", "Exportar", and "Compartir".

Link: <https://secure.orkund.com/view/25888599-899259-403138#Fco7CoAwEIThu6QeZB+6Zr2KWEhQSWGaiOLdXWE+pvmfdPe0rEwMZgoTWOKNIP8ISg5ICRoMNsMyXOHThtTr1epZy97KkRYaSEiyRT+666w5vx8=>

TUTOR

---

ING. BRAVO GAME, LUIS HELIODORO, MAE

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios.

A mis padres, por orientarme permanentemente con sus mejores consejos, quienes son los que guían mis pasos para ser una persona de bien cada día, de igual manera a mis hermanos.

Mi profundo agradecimiento a los catedráticos de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, quienes con sus debidas enseñanzas y ejemplos contribuyeron a mi formación profesional.

A mis compañeros y amigos de estudio por su gran afecto y ayuda brindada durante el trayecto de nuestra etapa estudiantil.

A todas las personas que de una u otra manera ayudaron a la realización de esta tesis.

**Aguirre Lituma, Gabriela Ivanovac**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero empezar por agradecer a Dios y a la Virgen del Cisne, puesto que jamás me han desamparado pese a lo difícil que muchas veces fue llegar hasta aquí.

De manera especial a mis padres: José Arquímedes y Teresa Magdalena, por todo su esfuerzo y apoyo incondicional durante este largo camino, por guiarme con disciplina y amor hacia lo que hoy con alegría celebro, a mi hermano: Juan José, por demostrarme con su ejemplo que siempre con perseverancia es posible conquistar hasta los más grandes retos, y finalmente a mi novio Carlos, por acompañarme y apoyarme de manera incondicional en este proceso.

Sin olvidar a grandes maestros que encontré en el camino que siempre estuvieron prestos a compartir sus conocimientos de la mejor manera, así como también amigos que permitieron que mi formación universitaria fuese más amena.

**Viñan Celi, Gabriela María**

## **DEDICATORIA**

Mi trabajo de titulación lo dedico especialmente a mis padres, quienes fueron mi principal apoyo incondicional para alcanzar una meta más en mi vida.

Ellos con sus enseñanzas y amor supieron guiarme por el camino del bien y siempre estuvieron prestos ante cualquier adversidad que se me presentare.

**Aguirre Lituma, Gabriela Ivanovac**

## **DEDICATORIA**

Este logro va dedicado con todo mi cariño para quienes han estado a lo largo de este proceso a mi lado, soñando y dándome toda la fuerza para llegar a este momento, MI FAMILIA:

A mis padres por su incansable lucha y ejemplo de amor y entrega infinita.

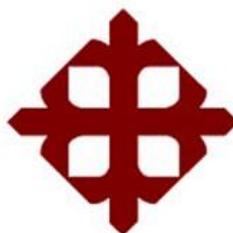
A mis ñaños (Golfer, David y Danny), por su cariño, preocupación y ejemplo de esfuerzo y superación constante.

A mis primitos (Danno, Danah y Danae), por sacar lo mejor de mí, por ser personas llenas de luz y amor, por darme los abrazos más sinceros y reconfortantes.

Quiero que sepan que este logro es suyo, por inspirarme a soñar en grande, por permitirme volar sin restricciones y confiar en mí con tanto amor, ustedes son los artífices de mi realización como persona, mujer y ahora profesional.

Este triunfo es por y para ustedes, por cada consejo, abrazo y oración que tienen conmigo, los quiero profundamente y le pido a Dios me permita conquistar cada anhelo de mi corazón para que sientan orgullo de quien soy.

**Viñan Celi, Gabriela María**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

---

ING. LUIS HELIODORO, BRAVO GAME, MAE.  
TUTOR

---

ING. NANCY IVONNE WONG LABORDE, PH.D.  
DECANA DE LA FACULTAD

---

ING. PEDRO OMAR JURADO REYES, MGS  
COORDINADOR DE ÁREA



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

## **CALIFICACIÓN**

---

ING. LUIS HELIODORO, BRAVO GAME, MAE.

TUTOR

# ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	21
Situación Problemática.....	22
Formulación del problema .....	22
Objetivos .....	23
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos.....	23
Justificación de la investigación .....	24
Preguntas de investigación .....	25
CAPÍTULO I.....	26
1.    Marco Teórico .....	26
1.1    Administración .....	26
1.2    Control .....	26
1.3    Tipos de control .....	26
1.4    Control Interno.....	27
1.4.1    Antecedentes del Control Interno.....	29
1.4.2    Importancia de Control Interno.....	30
1.4.3    Clasificación del Control Interno.....	30
1.4.4    Objetivos del Control Interno.....	32
1.4.5    Características del Control Interno.....	33
1.4.6    Principios del Control Interno.....	33
1.4.7    Clases de Control Interno.....	34
1.4.8    Modelos de Sistema de Control Interno.....	36
1.4.9    Evaluación del Sistema de Control Interno.....	37
1.4.10    Métodos de Evaluación.....	38

1.5	Manual de Procedimientos .....	39
1.5.1	Antecedentes Investigativos.....	39
1.5.2	Características. ....	40
1.5.3	Importancia del manual de procedimientos.....	41
1.5.4	Componentes del manual. ....	42
1.6	COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) .....	46
1.6.1	Origen. ....	46
1.6.2	COSO II – ERM.....	47
1.7	Norma Internacional de Auditoría 315: Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el entendimiento de la entidad y su entorno.....	49
1.8	Definición de Artes Graficas .....	53
1.9	Historia de las Artes Gráficas .....	54
1.10	Descripción del Proceso de Producción .....	59
1.11	Evolución de los procesos de producción en artes gráficas .....	61
1.12	Empresas de Artes Gráficas influyentes en el mundo .....	62
1.13	Empresas de Artes Gráficas influyentes en el Ecuador.....	64
1.14	Marco Legal.....	67
1.15	Evolución del Sector de la Industria de Artes Gráficas en el Ecuador.....	68
1.16	Análisis Actual de la Industria de Artes Gráficas en Guayaquil ...	69
CAPÍTULO II.....		71
2	Marco Metodológico.....	71
2.1	Diseño de investigación.....	71
2.2	Enfoque de la investigación .....	72
2.3	Método de la investigación cualitativa .....	72
2.3.1	Método de Estudio de Caso. ....	73
2.3.2	Técnicas para la recolección de información. ....	73

CAPÍTULO III .....	75
3 Propuesta de elaboración de Manual.....	75
3.1 Organigrama .....	75
3.2 Área administrativa – Descripción de procesos del Departamento Recursos Humanos.....	76
3.3 Detalle de las Funciones del Área Administrativa .....	76
3.3.1 Gerente administrativo.....	76
3.3.2 Jefe Recursos Humanos.....	77
3.3.3 Asistente de Recursos Humanos.....	77
3.4 Descripción del Proceso de Gestión de Talento Humano .....	78
3.4.1 Reclutamiento.....	79
3.4.2 Selección.....	80
3.4.3 Contratación e Inducción.....	82
3.4.4 Remuneración – Beneficios sociales.....	83
3.4.5 Clima organizacional.....	85
3.4.6 Evaluación de desempeño.....	86
3.4.7 Capacitación.....	87
3.5 Descripción de Gestión Humana – Remuneraciones (Nómina) .....	88
3.6 Descripción de Gestión Humana – Remuneraciones (Nómina) aplicativos con el sistema SAP.....	91
3.6.1 Aplicativos Utilizados.....	91
3.6.2 Selección del personal.....	92
3.6.3 Ingreso en el sistema y elaboración de roles de pago.....	92
3.6.4 Ingreso de empleados.....	93
3.6.5 Cálculo del tiempo trabajado, horas extras y comisiones .....	94
3.6.6 Cálculo de deducciones.....	95
3.6.7 Contabilización .....	101

CAPÍTULO IV.....	105
4 Desarrollo del Manual .....	105
4.1 Cuestionarios de evaluación .....	105
4.1.1 Cuestionario de Administración del Personal. ....	105
4.1.2 Cuestionario nómina y beneficios adicionales. ....	108
4.2 Debilidades.....	113
4.2.1 Administración del Personal. ....	113
4.2.2 Nómina y beneficios adicionales.....	114
4.3 Controles .....	115
4.4 Riesgo de Fraude.....	116
4.5 Manual de procedimientos .....	118
CONCLUSIONES .....	126
RECOMENDACIONES.....	127
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	128
APÉNDICES .....	135

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Cuadro de las Empresas de Artes Gráficas con mayor influencia en el Ecuador.....	66
<b>Tabla 2.</b> Contabilización Gasto de sueldos .....	101
<b>Tabla 3.</b> Contabilización Provisión de beneficios sociales.....	102
<b>Tabla 4.</b> Contabilización provisión por jubilación patronal .....	104
<b>Tabla 5.</b> Contabilización provisión por desahucio.....	104
<b>Tabla 6.</b> Significado de los niveles de riesgo.....	105
<b>Tabla 7.</b> Evaluación de riesgo respecto al porcentaje .....	107
<b>Tabla 8.</b> Evaluación de riesgo respecto al porcentaje .....	109
<b>Tabla 9.</b> Controles .....	116
<b>Tabla 10.</b> Manual de procedimientos proceso de nómina .....	125

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Explicación de situación problemática .....	22
<b>Figura 2.</b> Objetivos de Control Interno .....	32
<b>Figura 3.</b> COSO ERM .....	47
<b>Figura 4.</b> Componentes claves del COSO ERM .....	48
<b>Figura 5.</b> Componentes claves COSO ERM II .....	49
<b>Figura 6.</b> Componentes de control interno .....	50
<b>Figura 7.</b> Evolución de las artes gráficas - Composición.....	57
<b>Figura 8.</b> Evolución de las artes gráficas - Fotomecánica.....	58
<b>Figura 9.</b> Evolución de las artes gráficas - Impresión.....	58
<b>Figura 10.</b> Proceso de Producción .....	59
<b>Figura 11.</b> Evolución de los procesos de producción en artes gráficas.....	62
<b>Figura 12.</b> Cuadro de las Empresas de Artes Gráficas con mayor influencia en el mundo .....	63
<b>Figura 13.</b> Datos de la Industria Gráfica Ecuador 2012 .....	68
<b>Figura 14.</b> Cuadro de Indicadores en el Ecuador.....	70
<b>Figura 15.</b> Cuadro de Subdivisiones del sector grafico del Ecuador.....	70
<b>Figura 16.</b> Organigrama .....	75
<b>Figura 17.</b> Proceso de gestión de talento humano.....	79
<b>Figura 18.</b> Proceso de Reclutamiento .....	80
<b>Figura 19.</b> Proceso Selección .....	81
<b>Figura 20.</b> Proceso contratación .....	82
<b>Figura 21.</b> Proceso Inducción.....	83
<b>Figura 22.</b> Proceso de Remuneración.....	84

<b>Figura 23.</b> Comité de valoración .....	85
<b>Figura 24.</b> Proceso del Clima organizacional .....	85
<b>Figura 25.</b> Proceso de evaluación de desempeño .....	86
<b>Figura 26.</b> Proceso de capacitación. ....	87
<b>Figura 27.</b> Flujograma de procesos de contabilidad.....	90
<b>Figura 28.</b> Rol de pagos.....	100
<b>Figura 29.</b> Cuestionario Administración del personal.....	106
<b>Figura 30.</b> Relación porcentual de los riesgos .....	107
<b>Figura 31.</b> Evaluación de riesgo respecto al porcentaje.....	108
<b>Figura 32.</b> Cuestionario de Nómina y beneficios adicionales (Jefe administrativo) .....	110
<b>Figura 33.</b> Cuestionario de Nómina y beneficios adicionales (Asistente administrativo) .....	111
<b>Figura 34.</b> Relación porcentual de los riesgos de nómina.....	113
<b>Figura 35.</b> Evaluación de riesgo respecto al porcentaje nómina .....	113
<b>Figura 36.</b> Matriz de evaluación de riesgos.....	118

## RESUMEN

El mercado empresarial nacional en la actualidad se encuentra motivado por la competitividad e innovación constante del mismo, en donde se presta especial atención a la eficiencia con la cual operan todas las áreas, por lo cual resulta fundamental para todas las empresas de Artes Gráficas contar con un manual de procedimientos como respaldo y guía en sus operaciones, con la finalidad de prevenir situaciones de fraude, así como también poder mitigar los riesgos que pueden presentarse al no tener un control interno para el área administrativo, dado que es el área que dirige todas las gestiones a nivel empresarial. Es imprescindible mantener controles internos que sean monitoreados de acuerdo a las áreas que mantengan las empresas, las veces de monitoreo dependerá de la calificación de riesgo que tenga cada área. El objetivo del manual de procedimientos es mitigar los riesgos que se identifiquen en el área administrativa de las empresas de Artes Gráficas de la ciudad de Guayaquil de acuerdo a un análisis previo de los posibles riesgos identificados en dicha área. Sin embargo, las empresas deberían contar con un manual de procedimientos de control interno en todas las áreas debido a que por su actividad económica la mayoría de empresas deben de trabajar con maquinarias y químicos para obtener su producto final.

Palabras Claves: competitividad, innovación, manual de procedimientos, riesgo, control interno, fraude.

## **ABSTRACT**

The current business market is motivated by the constant competitiveness and innovation of the same where special attention is paid to the efficiency with which all areas operate, making it fundamental for all graphic arts companies to have a manual of procedures. With the purpose to prevent situations of fraud and mitigate the risks that can arise when not having an internal control for the administrative area. It is essential to maintain internal controls that are monitored according to the areas that the companies maintain, the monitoring times will depend on the risk rating of each area. The purpose of the procedures manual is to mitigate the risks identified in the administrative area of the Graphic Arts companies of the city of Guayaquil according to a previous analysis of the possible risks identified in that area. However, companies should have a manual of internal control procedures in all areas because of their economic activity, most companies must work with machinery and chemicals to obtain their final product.

Keywords: competitiveness, innovation, procedures manual, risk, internal control, fraud.

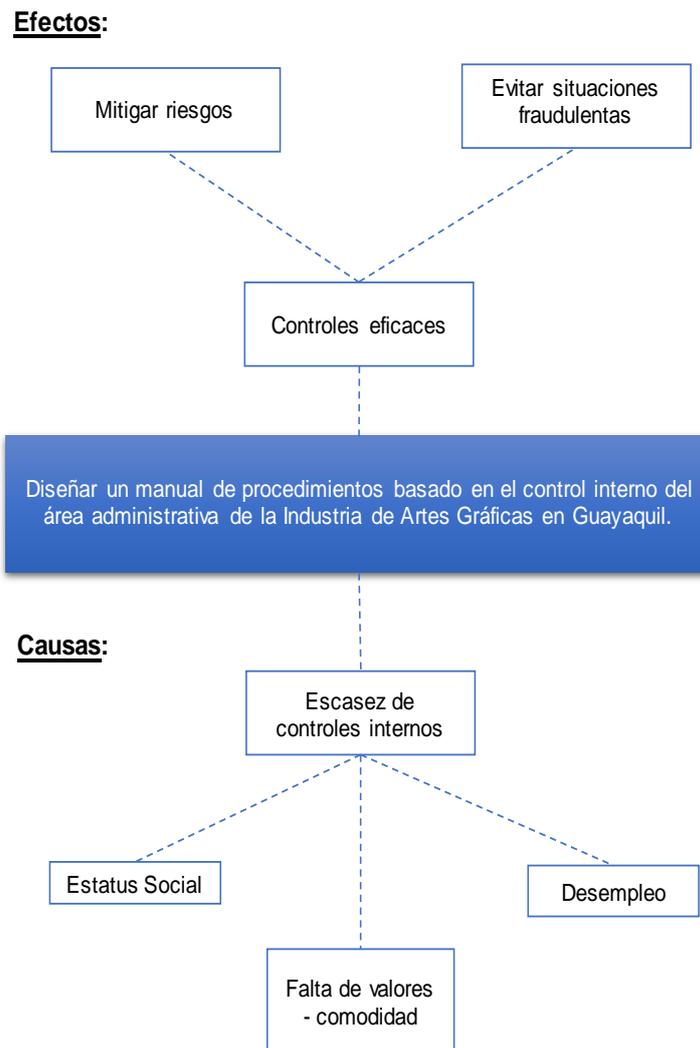
## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se basará en la elaboración de un manual de procedimientos para el área administrativa en las Industrias de Artes Gráficas, debido a que existen factores que afectan a dichas industrias como: la tecnología, las regulaciones de los entes controladores, mercado gráfico competitivo, entre otros. Adicionalmente, el riesgo que pueda presentar este tipo de industrias podría generar oportunidades que afectan al logro de los objetivos establecidos durante el periodo contable.

Las empresas tanto privadas como públicas pueden presentar riesgos, los cuales pueden ser evitados mediante la implementación de un análisis de control interno basado en el Committee of Sponsoring Organization (COSO), el mismo que comprende ocho componentes como: ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación y finalmente supervisión. Debido a un análisis basado en encuestas se determinó que se debería evaluar en dos secciones siendo la primera el riesgo empresarial por parte de la administración y segundo sobre las estructuras organizacionales denominado COSO ERM dividido en cinco componentes los cuales son: gobierno y cultura del riesgo; riesgo, estrategia y definición de objetivos; riesgo de ejecución; información, comunicación y reporte de riesgo y por último monitoreo del rendimiento de la administración del riesgo empresarial.

Con base en lo expuesto, la finalidad que tendrá el Manual de Procedimientos para el área administrativa en las Industrias de Artes Gráficas es mitigar esos posibles riesgos y situaciones fraudulentas que podrían existir en los casos que la compañía no cuente con controles internos idóneos al tipo de Industria que se encuentre operando. Los socios o accionistas deben tener la seguridad que sus compañías se encuentran libres de riesgos por lo que el monitoreo en el cumplimiento de las funciones de sus empleados mediante el manual ayudará a que no existan inconvenientes en el cumplimiento de sus metas.

## Situación Problemática



**Figura 1** Explicación de situación problemática  
Elaborado: Las autoras

## Formulación del problema

En todo tipo de industrias pueden presentarse riesgos diarios que no son controlados debido a la escasez de controles donde se muestra la oportunidad de que tanto como proveedores, clientes, trabajadores, directivos se encuentren inmersos en situaciones fraudulentas. En este sentido, la finalidad del manual de procedimientos para el área administrativa en las Industrias de Artes Gráficas evitará que existan riesgos y en caso de presentarse otros tipos de inconvenientes en años

posteriores pues mediante el monitoreo constante se deberían prevenir y actualizar los controles internos que se dejen implementados en dicho departamento.

Debido a los factores como el desempleo y comodidad de estatus social, así como la falta de controles internos hace que las industrias puedan presentar riesgos y acciones fraudulentas por parte de sus trabajadores, por lo que es necesario que los departamentos cuenten con controles internos para mitigar todo este tipo de situaciones que se puedan presentar, los mismos que estarán sustentados mediante el manual de procedimientos que se implementará para este tipo de industria con la finalidad de mejorar los controles internos y el desarrollo eficiente del departamento administrativo de la Industria Gráfica.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar un manual de procedimientos basado en el control interno del área administrativa de la Industria de Artes Gráficas en Guayaquil para mitigar los posibles riesgos que puedan presentarse.

### **Objetivos específicos**

- Determinar el marco teórico del manual de procedimientos y su uso en el control interno administrativo en la industria de artes gráficas en Guayaquil.
- Determinar el marco metodológico del manual de procedimientos y su uso en el control interno administrativo en la industria de artes gráficas en Guayaquil.
- Diagnosticar y evaluar el estado actual del conocimiento sobre las funciones del manual de procedimientos y su uso en el control interno administrativo en la industria de artes gráficas en Guayaquil.

- Diseñar la propuesta de manual de procedimientos y su uso en el control interno administrativo en la industria de artes gráficas en Guayaquil.

## **Justificación de la investigación**

La presente investigación en el sector de las artes gráficas de Guayaquil permitirá determinar el estatus actual de los controles internos del área administrativa y determinar los riesgos que pueda estar generándose dentro de mencionada industria. El manual de procedimientos permitirá que se mitiguen los riesgos y brinde seguridad al área administrativa. Es importante mencionar, que los riesgos que puedan presentar en este tipo de industria puede ser la corrupción, la falsificación de la información contable de la compañía, apropiación indebida de los recursos que mantenga la compañía, entre otros.

El desarrollo del manual de procedimientos, logrará obtener un gran impacto económico en la industria de las artes gráficas debido a que su aplicación tendrá como meta la efectividad en los procesos administrativos y financieros del sector teniendo como finalidad mitigar riesgos y situaciones fraudulentas y poder de esta manera incrementar los ingresos económicos y mejorar la rentabilidad financiera para las empresas. Adicionalmente, la aplicación del manual de procedimientos del área administrativa beneficiará altamente al sector de artes gráficas que se encuentren operando en la ciudad Guayaquileña debido a que será tomada como referencia para la aplicación dentro de las mismas.

Finalmente, es necesario que las industrias de artes gráficas de la ciudad de Guayaquil mitiguen riesgos que se podrían presentar por la falta de controles internos o la desactualización de los controles internos que debería tener cada departamento respaldados bajo los manuales de procedimientos. Es importante mencionar, que aun cuando la empresa sea pequeña, mediana o grande deberían contar con manuales que permita mostrar la eficiencia de las empresas, evite

situaciones fraudulentas y brinde seguridad tanto a sus empleados, a los directivos de las empresas como a sus clientes.

## **Preguntas de investigación**

- ¿Cuál es la importancia de tener un manual de procedimientos para el área administrativo en la Industria de Artes Gráficas?
- ¿Cuáles son los riesgos que se presentan en el área administrativa de una Industria de Artes Gráficas?
- ¿Cuáles son los controles internos posee el área administrativa de una Industria de Artes Gráficas para mitigar los riesgos?
- ¿Cuáles son las políticas que debe tener el área administrativa de una Industria de Artes Gráficas para mitigar los riesgos?
- ¿De qué forma el desarrollo de un manual puede favorecer en la exitosa área administrativa de una Industria de Artes Gráficas?

# **CAPÍTULO I**

## **1. Marco Teórico**

### **1.1 Administración**

La administración se enfoca principalmente en la formación, control y dirección de los recursos de las empresas, así como el personal que se integra a las empresas para cumplir con sus funciones y ayude a cumplir las metas organizacionales contando también con la necesidad de los recursos materiales, recursos financieros, recursos tecnológicos, entre otros que conlleva a la efectividad que debe de poseer una empresa. “Es el conjunto sistemático de reglas para logra la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social” (Ponce, 2004).

### **1.2 Control**

“El control puede definirse como la evaluación de la acción, para detectar posibles desvíos respecto de lo planeado, desvíos que serán corregidos mediante la utilización de un sistema determinado cuando excedan los límites admitidos” (Universidad Nacional del Nordeste, 2013). El control buscar tener parámetros o políticas para que no existan situaciones erróneas monitoreadas bajo un sistema o bajo un alto mando en la jerarquía organizacional con la finalidad de asegurar una mayor efectividad de las operaciones y desarrollo de la empresa.

### **1.3 Tipos de control**

El acelerado crecimiento y la fuerte expansión de los últimos años, las empresas han sufrido producto de la globalización, la competencia y situaciones personales que vienen implícita en la misma, dichas situaciones han influido en que existan cambios de considerable importancia tanto en el ambiente interno o externo de las empresas por lo que una de las decisiones más viables es la de crear controles que eviten los riesgos y a la vez ayuden a brindar confianza y seguridad de cada departamento que constituye a la organización y así disminuir todo tipo de

situaciones hacia el alcance de los propósitos y objetivos establecidos por las empresas.

En la actualidad existen varios tipos de controles aplicables a cualquier tipo de empresas, tal como se detalla a continuación:

- **Interno:** realiza evaluaciones respecto al desempeño de las funciones encomendadas a cada uno de los empleados en la empresa.
- **Operativo:** identifica los errores en las funciones operativas delegadas a ciertos trabajadores con la finalidad de mitigar dichos errores y tomar los correctivos necesarios para la mejora de la empresa.
- **Gerencial:** analiza el desempeño a nivel de gerencia y en base a la información recabada en este punto, se procede a evaluar la toma de decisiones otorga a este tipo de rango organizacional.

#### 1.4 Control Interno

El Control Interno trata de implementar políticas que evite situaciones fraudulentas con la finalidad de buscar seguridad a nivel organizacional y evitar flujos negativos en el desarrollo de las actividades económicas, es así que se pueden destacar varios conceptos importantes como los que se detallan a continuación:

El control interno es un proceso diseñado y efectuado por quienes tienen a cargo el gobierno, la administración y otro personal. El control interno brinda una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad con relación a la confiabilidad de la información financiera, la efectividad y la eficiencia de las operaciones, y el cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables. (Mantilla, 2008).

El control interno abarca el plan de organización y la agrupación de políticas y procedimientos que determinan que los activos de la empresa se encuentran a salvo, tanto sus registros contables como la eficacia con la cual se desempeña la empresa. (Maldonado, 2006).

Procedimientos adoptados por una organización de manera coordinada a fin de proteger sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia, promover la exactitud y confiabilidad de informes contables y administrativos, apoyar y medir la eficacia y eficiencia de esta y medir la eficiencia de operación en todas las áreas funcionales de la organización. (Rodríguez, 2009)

Los controles internos plantean objetivos específicos como resguardar los recursos monetarios de la compañía, así como resguardar a sus empleados de cualquier riesgo laboral que pueda suceder dentro de las empresas, todo esto con la finalidad que el desenvolvimiento tanto de los empleados como de la empresa se dé de manera efectiva para cumplir con las metas establecidas. Así como, lo define el siguiente autor:

Se precisa que la estructura de control interno es el conjunto de los planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la Dirección, que posee una institución para ofrecer una garantía razonable de que se cumplen los siguientes objetivos:

- Promover las operaciones económicas, eficientes y eficaces, así como los productos y servicios con calidad, de acuerdo con la misión de la institución.
- Preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, error y fraude.
- Respetar las leyes, reglamentaciones y directivas de la Dirección.
- Elaborar y mantener datos financieros y de gestión fiables presentados correcta y oportunamente en los informes. (Luna, 2008)

El plan de control interno es un compendio que detalla las directrices por cada área de la empresa que pretende no tener riesgos y llegar a cumplir sus metas y objetivos por medio del uso de controles. Cabe mencionar, que el plan de control interno se lo realiza para cada departamento de la empresa de acuerdo a las necesidades del mismo; sin embargo, debe basarse en el marco de COSO ERM, puesto que este brinda las herramientas para encaminar todos los esfuerzos hacia el alcance de los objetivos, así mismo brinda guías sobre cómo debe ser la presentación de los informes y su cumplimiento.

Según (COSO, 2013), el cual señala que el término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.

Finalmente, los sistemas de control interno son de utilidad para las guías de controles de las compañías, sustentados en las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) que amplían el estudio sobre los controles internos y evalúan cada componente con la finalidad de mitigar errores que pueden ser de relevancia o no para las compañías. Es preciso señalar, que las empresas que obtienen mejor rendimiento son aquellas que tienen todo tipo de controles internos que no permite sobrepasar a sus empleados de sus funciones ya previamente establecidas.

#### **1.4.1 Antecedentes del Control Interno.**

La comisión Treadway fue creada en el año 1985 y realizó un análisis sobre los Informes Financieros donde determinó que existían casos fraudulentos por falta y fallas en el control internos de la muestra de empresas consideradas para dicho análisis. Existen una Norma Internacional de Auditoría que se enfoca en el control interno que es la NIA 315 denominada “*Identificación y valoración de los riesgos de*

*incorrección material mediante el entendimiento de la entidad y su entorno”* es preciso señalar, que dicha norma se encuentra alineado a lo establecido en el El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comité de Patrocinadores de la Comisión Treadway - COSO).

#### **1.4.2 Importancia de Control Interno.**

La importancia de mantener controles internos en las empresas es muy alta debido a que trata de controlar los procesos y funciones establecidas para cada departamento por el que esté constituida la organización. Los controles internos son de vitalidad para las empresas porque ayudan a evitar situaciones fraudulentas y disminuir flujos de efectivo y terminar con un incumplimiento de metas. La finalidad de los controles internos es que son de ayuda para lograr y mejorar la situación financiera, administrativa y legal de la misma.

Con el paso del tiempo, la importancia del control interno para el éxito de una entidad ha sido reconocida no sólo por sus responsables sino también por un gran número de terceros. Algunos han acudido al control interno para resolver temas que iban más allá de aquellos que los empresarios consideraban, a priori, relevantes para sus necesidades. (Lybrand, 1997)

Los controles internos también ayudan a que la información financiera sea confiable y evite ser fraudulenta, y es más acertado de esta manera determinar la situación actual de la empresa y canalizar todos los esfuerzos de manera más precisa y coherente hacia la consecución efectiva de los objetivos organizacionales. “El control interno garantiza el éxito de una entidad, es decir, asegura la consecución de objetivos básicos empresariales o como mínimo la supervivencia de la entidad”. (Lybrand, 1997)

#### **1.4.3 Clasificación del Control Interno**

Las distintas acciones coordinadas e integradas que se llevan a cabo por todas las actividades de la organización, pueden ser clasificadas según los objetivos o

finés que cada una de ellas puedan alcanzar, pero siempre teniendo presente que no son elementos aislados, que forman parte de un proceso y que están interrelacionados con otras acciones que a su vez se encuentran integradas con los diferentes procesos de gestión. (Alcarria Jaime, 2012)

Comúnmente podemos encontrar la siguiente clasificación:

#### **1.4.3.1 Control Administrativo.**

Los controles abarcan tanto el plan organizacional, los métodos, los procedimientos vinculados con la eficiencia de las operaciones, también el cumplimiento de las políticas a nivel empresarial, incluyendo todos los controles, análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, capacitaciones para el personal y los controles de calidad.

Cabe destacar que dentro del control administrativo se encuentran contemplados todo tipo de autorización o permiso de transacciones otorgadas por parte de gerencia, esto con la finalidad de dar soporte a toda transacción dentro de la empresa. Por lo cual queda en fijo la relevancia de la eficiencia a nivel operacional dentro de la organización, así como también la existencia de políticas establecidas en todas las áreas.

#### **1.4.3.2 Control Contable.**

En este tipo de controles incluye el plan de organización institucional, así como también los métodos más efectivos e idóneos para el correcto manejo de los activos de la empresa, en lo que respecta a lo físico y financiero. De manera habitual se incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables.

El objetivo primordial de este tipo de controles es el poder brindar seguridad razonable sobre las operaciones que se ejecuten de acuerdo a lo definido por la

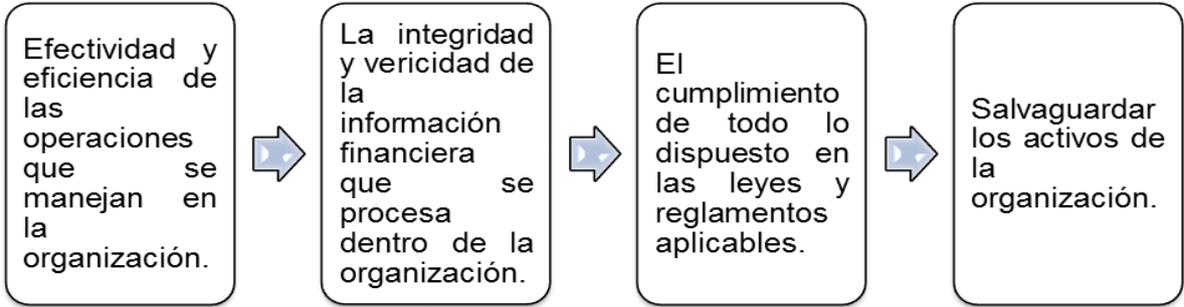
administración, así como también el vigilar que estas operaciones se registren correctamente, puesto que esto tiene repercusión en actividades tales como:

- La preparación de estados financieros
- El mantenimiento de la contabilidad empresarial
- El acceso a los activos, puesto que solo se permite con autorización de la administración.
- Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma decisiones referentes a cualquier diferencia.

**1.4.4 Objetivos del Control Interno.**

El control interno tiene como principal objetivo prevenir la ocurrencia de debilidades materiales dentro de la organización, y en el caso de que llegasen a presentarse poder corregirlas a la mayor brevedad posible; adicionalmente tiene la obligatoriedad de mostrar información confiable, de sustentar los controles internos mediante manuales de procedimientos y las respuestas a los riesgos con los que cuenta la compañía para evitar situaciones fraudulentas.

De manera simplificada podemos detallar los objetivos del control interno de la siguiente manera:



**Figura 2.** Objetivos de Control Interno  
Elaborado: Las autoras

#### 1.4.5 Características del Control Interno.

Según (Muñoz, 2002), explica las siguientes características:

- a. **Oportuno.-** Es la presentación a tiempo de los resultados obtenidos por la implementación de un control interno.
- b. **Cuantificables.-** Se debe medir de manera numérica, para poder cuantificar por porcentajes lo que se haya logrado con la implementación del control.
- c. **Calificable.-** No solo se debe medir de manera cuantificable, sino también la calidad de control que se estén aplicando para la evaluación del cumplimiento de los objetivos del control interno.
- d. **Confiable.-** Un control confiable debe estar dirigido hacia los resultados correctos y sin errores, establecidos con las normas correctas y bajo parámetros con los cuales se pueda confiar plenamente de que el control que se está implementando no contenga errores.
- e. **Estándares y normas de evaluación.-** Una vez obtenidos los resultados alcanzados, estos se deberán medir bajo los estándares y normas que se hayan establecidos, para que así se pueda planear y control de manera eficiente.

#### 1.4.6 Principios del Control Interno.

Los principios de control interno enmarcan los conceptos que necesitan para definir los procedimientos que garanticen que los activos se encuentren en buen recaudo, es decir son lineamientos que se utilizan para definir la manera más apropiada y conveniente de salvaguardar los activos de la empresa. Es así como se

establece que los principios del control interno tienen obligatoriamente cumplir con los siguientes parámetros:

- ✓ Definir responsabilidades.
- ✓ Mantener registros contables apropiados.
- ✓ Salvaguardar activos.
- ✓ Segregar adecuadamente las funciones.
- ✓ Rotar de manera periódica a los empleados.
- ✓ Dividir la responsabilidad entre partes relacionadas.
- ✓ Utilizar herramientas tecnológicas como controles.
- ✓ Realizar revisiones sorpresivas.

De una manera más general, indica que:

Son postulados específicos vastamente experimentados en su aplicación y de eficiencia demostrada en su práctica, forman las bases sobre las cuales deben establecerse las normas y los procedimientos de control interno que permitan la salvaguarda de los recursos, los medios de verificación exacta de la información, la promoción de la eficiencia administrativa, el cuidado por la observancia de las políticas prescritas y el logro de las metas, objetivos programados, en cualquier entidad. (Dávalos, 2005)

#### **1.4.7 Clases de Control Interno.**

En la actualidad se manejan dos tipos de controles internos: preventivos y de detección, los cuales tienen una importante incidencia dentro de un sistema de control interno efectivo. Cabe mencionar, que en aspectos de calidad, los controles preventivos son primordiales puesto que auguran operatividad eficiente dentro de una empresa ya que se trabaja en las debilidades de cada área para de esta manera aminorar las oportunidades de experimentar algún tipo de error o fraude, así como también hay que destacar la importancia de los controles de detección puesto que cumplen un rol valioso al proporcionar evidencia respecto al funcionamiento de los controles preventivos antes implementados.

#### **1.4.7.1 Controles Preventivos.**

Se encuentran diseñados para disuadir errores o cualquier tipo de irregularidades que se produzcan dentro de la organización, este tipo de controles son proactivos, puesto que tienen como finalidad el cumplimiento de los objetivos previamente definidos, entre los cuales podemos destacar los siguientes:

- **Segregación de funciones:** Las funciones se asignan de acuerdo a las capacidades del personal, así como también se considera la experiencia del individuo para de este modo poder minimizar los riesgos a través de la oportuna toma de decisiones. reducir riesgos o acciones inadecuadas.
- **Aprobaciones, autorizaciones y verificaciones:** La administración estipula con anterioridad las actividades u operaciones que necesitan de aprobación antes de ser ejecutadas, la aprobación (manual o electrónica) involucra a un nivel superior de la empresa dando de esta forma mayor seriedad a la operación ya que la aprobación denota que el pedido fue revisado, validado y autorizado en base a lo estipulado en el manual de políticas y procedimientos.
- **Seguridad de Activos:** El acceso hacia inventarios, maquinarias, dinero y otros activos es un asunto de gran sensibilidad y delicadeza, por lo cual se necesita un máximo control es decir que se realicen inventarios sorpresivos de manera habitual y de esta forma poder efectuar comparaciones sobre lo que reflejan los registros contables contra lo que se encontró en la muestra tomada para de este modo validar la efectividad de los controles implementados.

#### **1.4.7.2 Controles de Detección.**

Este tipo de controles están diseñados para cumplir con la verificación de algún proceso o subproceso, y de esta manera poder validar que se cumpla de la forma esperada, también podemos mencionar que este tipo de controles se basa en la revisión y evaluación de lo previamente definido. Tales como:

- **Análisis del rendimiento:** Acción de realizar la comparación sobre la información recabada respecto al rendimiento actual, periodos anteriores, o cualquier otro tipo de referencia para de este modo poder medir el grado en que se están consiguiendo las metas y objetivos e identificar con precisión las ineficiencias que existen y poder brindarles la atención adecuada.
- **Conciliaciones:** Acción de cotejar la información de la empresa respecto a los estados de cuentas o cualquier otra información brindada por una fuente segura y en base a lo obtenido poder identificar las diferencias y tomar las medidas correctivas adecuadas.
- **Inventario físico:** Se realiza la verificación del inventario registrado contablemente versus lo que se encuentra en bodega.
- **Auditorías:** Esta es una de las herramientas con mayor precisión y efectividad para la detección de alguna incoherencia dentro de una organización, puesto que se realiza un examen exhaustivo sobre las áreas con mayor significatividad de la compañía para de este modo determinar si existe algún evento que necesite exponerse.

El crecimiento de la actividad económica y la ampliación del volumen de negocio han permitido el establecimiento de grandes empresas, originando una gran complejidad en la organización y administración de las mismas, así como el distanciamiento de la dirección empresarial en el control cotidiano de las operaciones. (Gómez, 2015).

#### **1.4.8 Modelos de Sistema de Control Interno.**

##### **1.4.8.1 Desarrollo Histórico.**

Los sistemas que han servido como herramienta para evaluar el control interno en las organizaciones han ido evolucionando en el tiempo de acuerdo a las necesidades institucionales, a continuación se mencionan los más relevantes:

- 1949 - Association of International Accountants (AIA)
- 1958 - *SAP No. 29*
- 1972 - *SAP NO. 54*
- 1977 - Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)
- 1981 - Research Foundation of the FEI
- 1988 - Statement on Auditing Standards (*SAS No. 55*)
- 1992 Committee of Sponsoring Organizations (COSO)

De los cuales podemos señalar como el más relevante:

**COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)** conocido modelo de sistema de control que se enfoca hacia la administración organizacional, sus diversas aplicaciones y la forma en la que se debe evaluar para obtener resultados correctos y efectivos, así como también este modelo comprende aspectos relevantes del control interno institucional que incluyen los riesgos a los cuales se encuentran expuestos y el peligro de sufrir algún tipo de fraude.

#### **1.4.9 Evaluación del Sistema de Control Interno.**

Dentro de una empresa, los controles tienen una representatividad similar a un escudo protector tanto en relación a sus operaciones propias del negocio, así como también respecto al manejo de la información financiera que esta genera, por cuanto, la administración tiene la responsabilidad de proporcionar y mantenerse vigilante respecto a la implementación, desarrollo y resultados que se obtengan producto de la inserción de controles internos apropiados para la empresa. Cabe señalar que es un complemento idóneo la utilización de auditorías internas o externas puesto que estos recursos permiten poder evaluar la efectividad de los controles internos que se manejan a nivel organizacional, este tipo de evaluaciones generalmente cuentan con un proceso estándar de evaluación para la empresa, sus operaciones e información financiera.

La evaluación del control interno se define como:

La conclusión a que se llega, es el juicio que se forma en la mente del auditor al evaluar los resultados del control interno, si es bueno o defectuoso, es decir, si permite la consecución plena de sus objetivos o no. (Cardozo, 2006)

La evaluación del control interno debe ser lo suficientemente detallada para entender el sistema que emplea la entidad para realizar, registrar y procesar las transacciones que conduzcan a la preparación de los estados financieros. El auditor usará técnicas como indagación del personal, observación y referencias a documentación, para determinar los controles en las diferentes áreas de la entidad.

“El personal de auditoría encargado de la evaluación del control interno debe tener un amplio conocimiento del sector económico, trayectoria de la entidad (...) que reduzcan el riesgo de una apreciación equivocada al evaluar el control interno”. (Manco, 2014).

#### **1.4.10 Métodos de Evaluación.**

Existen tres métodos de evaluación del control interno, los cuales son:

- **Método Descriptivo:** En este método es la presentación por escrito de la ejecución de los distintos pasos en un proceso operativo.
- **Método Cuestionarios:** En este método se elabora un listado de preguntas, con respecto a los procesos operativos de la empresa, las cuales se deben responder. De tener alguna respuesta negativa denota alguna debilidad en el control interno.
- **Método Gráfico:** En este método se emplean esquemas, cuadros, gráficos, entre otros donde se pueda esquematizar los procesos de cada operación de la empresa. (Cardozo, 2006)

## **1.5 Manual de Procedimientos**

Las organizaciones o empresas tienen la posibilidad de estructurar sus procesos administrativos por medio de un manual de procedimientos, el cual aportará concretamente al mejoramiento de todos los métodos y técnicas administrativas y alcanzar fluidez en los mismos. Adicionalmente, permitirá evaluar los procesos internos que mantiene las áreas de las organizaciones, así como las funciones de los colaboradores para el cumplimiento de los mismos.

“Un manual de procedimientos permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución, auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del talento humano ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto” (Armendaris, 2007, pág. 56).

### **1.5.1 Antecedentes Investigativos.**

Un manual de procedimientos es una herramienta esencial para el sistema de control interno de las empresas, el mismo que en la actualidad es utilizado por la mayoría de organizaciones con el fin de organizar de manera idónea sus procesos; sin embargo, existen empresas que no cuentan con manual de procedimientos por cuanto son pequeñas o empresas denominadas familiares, dicha situación origina oportunidades con la posibilidad de existir situaciones fraudulentas. A continuación se detalla algunas de las investigaciones que sustentan la aplicación de estudio.

- Evaluar los procedimientos realizados en la actualidad en la organización, para medir su efectividad e identificar riesgos inherentes y de control.
- Plantear actividades de control que optimicen los procesos de la entidad para el cumplimiento de los objetivos.
- Facilitar un manual de aplicación de procedimientos para mejorar el control interno en la organización. (García & Ubilla, Acerca de nosotros: [dspace.ups.edu.ec](http://dspace.ups.edu.ec), 2012)

Por lo tanto, a cada uno de los procedimientos analizados y que muestran ciertas falencias, hemos establecido la importancia de la implementación de un manual de políticas y procedimientos a ser considerados por la administración y altos mandos de la compañía con el propósito de formalizar la información interna y mantener controles necesarios en la empresa. (García & Ubilla, 2012)

### **1.5.2 Características.**

La principal cualidad de los manuales es la sencillez y claridad de sus escritos de modo que garanticen el entendimiento, funcionalidad y ejecución de las tareas y funciones que se especifican para el trabajador, por lo cual resulta indispensable que estos sean elaborados bajo el uso respetado de una metodología flexible a la modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, en base a las políticas vigentes de la organización.

Es importante el manejo de un diseño que incluya hojas intercambiables, ya que de este modo se puede acondicionar las modificaciones sin que estas alteren la totalidad del manual. Cabe mencionar que, en el caso de actualizaciones automatizadas, se debe dejar registrada la fecha, observación, contenido y descripción del cambio, versión, el funcionario que lo aprobó, y el del que lo administra, entre otros aspectos.

A nivel organizacional es elemental dar la apropiada difusión a los manuales entre sus funcionarios, puesto que de esta manera será más fácil y rápida la inserción del mismo, y a su vez los colaboradores podrán acceder a conocer de manera detallada las funciones implícitas de acuerdo a su puesto de trabajo, permitiéndoles así mejorar su desempeño.

La evaluación de la aplicación de los manuales debe ser constante para poder verificar que estos cumplan con la función para la cual fueron creados, a su vez poder tomar los correctivos permitentes en el caso de ser necesario. Cuando se evalúe estos manuales se debe definir el grado de efectividad de los mismos en las dependencias de la organización.

Es importante que los manuales cuenten con las siguientes características:

- Satisfacer las necesidades institucionales
- Disponer de instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos
- Redacción sencilla y comprensible
- Enfocar su uso tanto para clientes internos como externos
- Mantener revisiones y actualizaciones continuas

### **1.5.3 Importancia del manual de procedimientos.**

Es necesario la elaboración de Manuales de Procedimientos dentro de las empresas es una función de los directores, Gerentes y demás personas con autoridad para la toma de decisiones, conducentes a mantener bien informados a los colaboradores sobre la forma de realizar las tareas de su competencia y evitar así, confusiones a la hora de llevar a cabo sus funciones, pero sirven, a la vez, como un instrumento de rendición de cuenta acerca de qué, cómo, cuándo y dónde se ejecutan las labores que son responsabilidad de cada funcionario.

Sin perjuicio de la descripción específica de los pasos a seguir para cumplir con tareas específicas, los Manuales de Procedimientos deben cumplir con otros objetivos no menos importantes para el buen desarrollo de la gestión administrativa, entre los cuáles podemos mencionar.

- 1.- Dar a conocer a todo el personal involucrado los objetivos, relaciones de dependencia, responsabilidades y políticas institucionales.
- 2.- Propiciar la uniformidad del trabajo, permitiendo que diferentes colaboradores puedan realizar diferentes tareas sin ningún inconveniente.
- 3.- Evitar duplicidad de funciones y, a la vez, servir como indicador para detectar omisiones.

4.- Propiciar mejoras en los procedimientos vigentes en procura de una mayor eficiencia administrativa.

5.- Facilitan la inducción de los nuevos colaboradores de la institución.

6.- Permite la integración de todos los colaboradores, así como la funcionalidad integral del personal.

7.- Propicia el ahorro de esfuerzos y recursos.

8.- Es un instrumento útil para los evaluadores y auditores del Control Interno. (Rissolutions, 2015)

En conclusión, un Manual de Procedimientos debidamente elaborado, permite al funcionario de la institución o empresa conocer claramente qué debe hacer, cómo, cuándo y dónde debe hacerlo, conociendo también los recursos y requisitos necesarios para cumplimentar una determinada tarea. (Rissolutions, 2015)

#### **1.5.4 Componentes del manual.**

##### **a) Identificación**

El siguiente documento lleva la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización. Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal. (Barbosa, 2015)

## **b) Índice o contenido**

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

## **c) Prólogo y/o introducción**

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual. (Barbosa, 2015)

## **d) Objetivos de los procedimientos**

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus Jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

## **e) Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos**

Esfera de acción que cubren los procedimientos. Dentro de la administración pública federal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances en: procedimientos macro administrativos y procedimientos meso administrativos o sectoriales.

## **f) Responsables**

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases. (Barbosa, 2015)

### **g) Políticas o normas de operación**

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

Además, deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alternativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que éste no incurra en fallas.
- Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores

### **h) Concepto (S)**

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

### **i) Procedimiento**

(Descripción de las operaciones). Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del

procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

#### **j) Formulario de impresos**

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.(Barbosa, 2015).

#### **k) Diagrama de flujo**

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

#### **l) Glosario de términos**

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso

o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos. (Barbosa, 2015)

## **1.6 COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)**

El COSO es un comité privado creado por cinco organizaciones, las cuales “ayudan a crear a las empresas pensamientos de liderazgo, creando marcos y orientándose sobre el riesgo empresarial, el control interno y disuasión del fraude, diseñado para mejorar el rendimiento organizacional” (COSO C. o., 2015). “La visión de COSO es ser un líder reconocido en el mercado global en el desarrollo de la orientación en las áreas de riesgo y el control que permiten el buen gobierno de la organización y la reducción del fraude” (COSO C. o., 2015).

### **1.6.1 Origen.**

“COSO se organizó en 1985 para patrocinar la Comisión Nacional de Información Financiera Fraudulenta, una iniciativa independiente del sector privado que estudia los factores causales que pueden conducir a la información financiera fraudulenta” (COSO C. o., 2015).

El Marco de Control Interno COSO vio la luz por vez primera en 1992, en cuya publicación se incluían tres volúmenes. Inicialmente no era mencionado o reconocido este nuevo estándar, pero a medida que el tiempo transcurría las principales firmas de contabilidad y auditoría, así como también otros profesionales de la rama comenzaron a ver valor e importancia dentro de las organizaciones gracias a que este empezó a tener apariciones en diversas publicaciones en libros profesionales, así como también en seminarios públicos.

Tanta fue la incidencia y buena acogida que tuvo que para el año de 1992 se publicó el primer informe denominado COSO I, el mismo que estaba enfocado a ayudar a las empresas a mejorar el control interno aplicado.

En el 2001, el COSO desarrollo en conjunto con la mundialmente reconocida firma auditora PriceWaterHouseCoopers, una definición coherente y amplia enfocada a la gestión de riesgo, a la cual le dieron el nombre de COSO ERM/II, para posteriormente en el 2004 se publicará su respectivo Marco Integrado de Gestión de Riesgos.

Luego de varios estudios y ajustes en el año 2013, esta misma comisión lanza su tercera versión del Coso, en la cual se desarrolla de manera amplia el concepto de control interno a la gestión de riesgos.

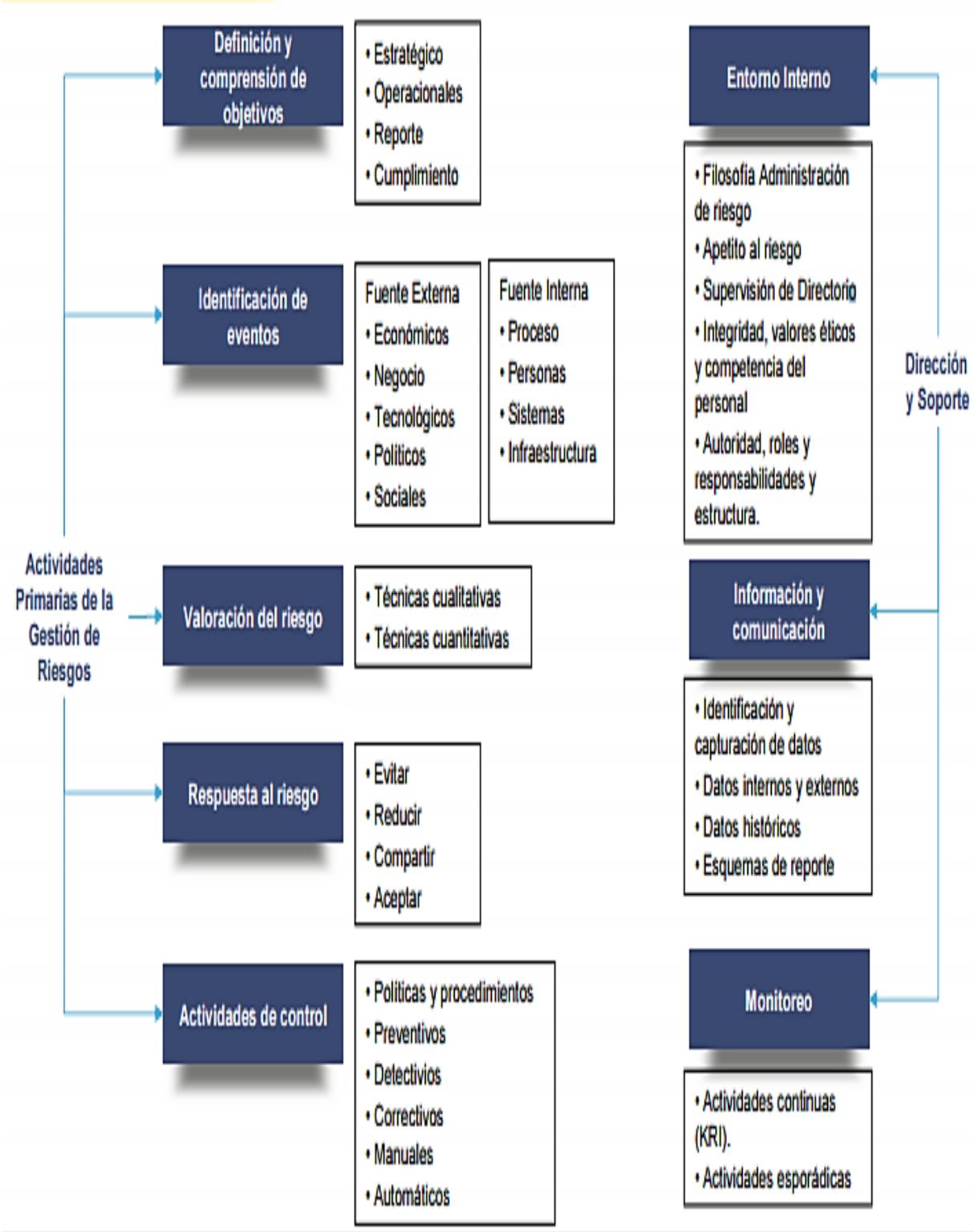
**1.6.2 COSO II – ERM**

El COSO II – ERM tuvo modificaciones en las cuales se implementó 4 categorías de objetivos alineados con 8 componentes, tal como se muestra a continuación:

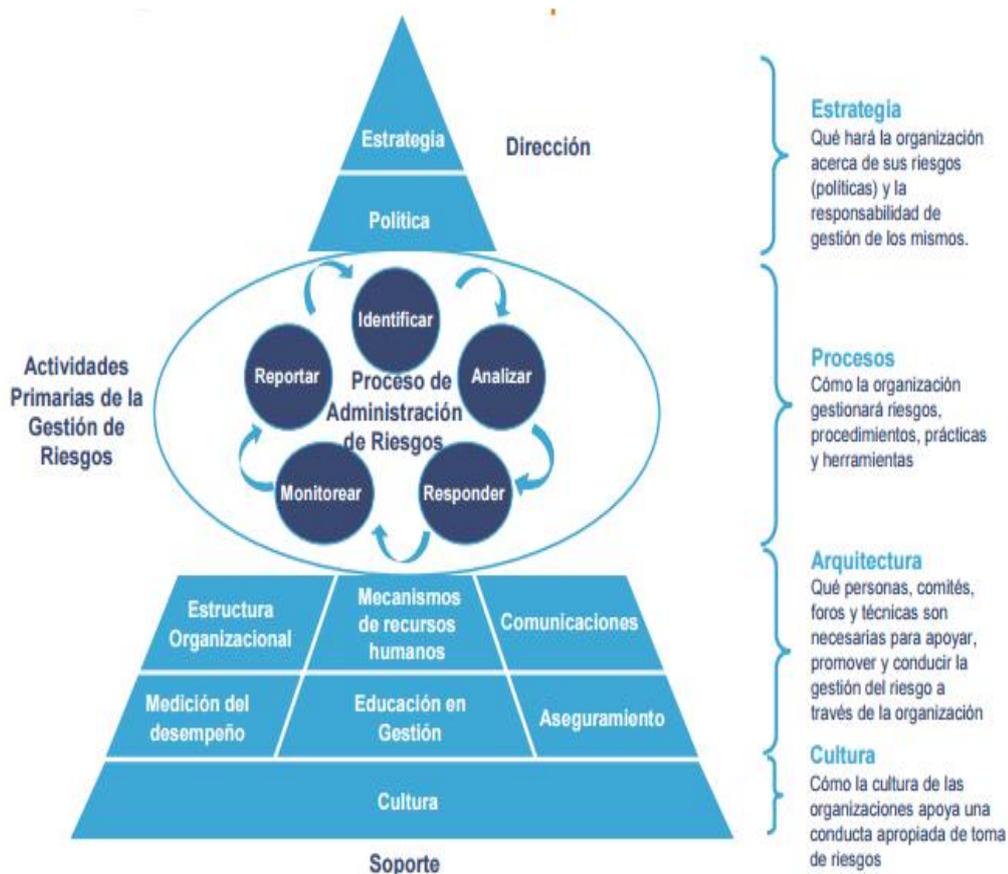


**Figura 3. COSO ERM**  
Fuente: Curso Virtual de Gestión Integral

Los beneficios que se presentan en el COSO ERM son: mejorar las respuestas a los riesgos que puedan presentarse, identificar riesgos y mejorar el capital. Los componentes claves del COSO ERM son:



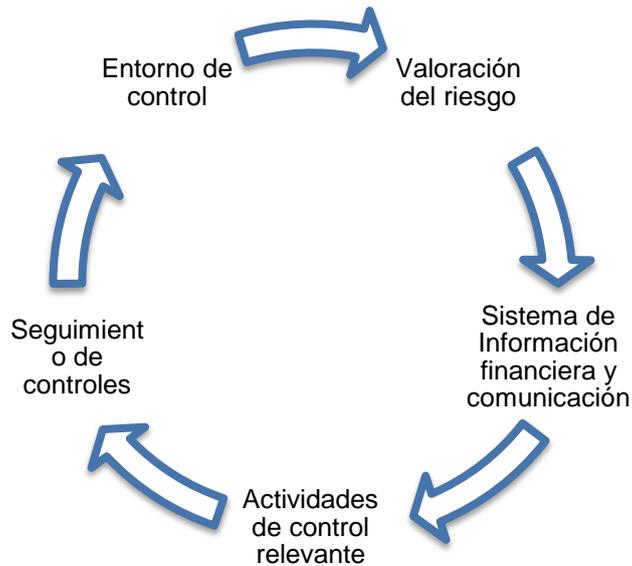
**Figura 4.** Componentes claves del COSO ERM  
Fuente: Rafael Ruano Diez – Socio PricewaterhouseCoopers Colombia



**Figura 5.** Componentes claves COSO ERM II  
Fuente: Rafael Ruano Diez – Socio PricewaterhouseCoopers Colombia

### 1.7 Norma Internacional de Auditoría 315: Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el entendimiento de la entidad y su entorno.

Esta norma se basa en el conocimiento del giro del negocio de las empresas como punto de partida, así como también los empleados que son parte de la misma, con el propósito de identificar riesgos analizar áreas de las organizaciones. Adicionalmente, cuando se trata de riesgo significativo se entiende que la situación que se generó es relevante para ser considerada en el proceso de auditoría. Es preciso señalar, que dicha norma establece componente de control interno los cuales son los siguientes:



**Figura 6. Componentes de control interno**

Elaboración: Las autoras

### **Entorno de control**

El auditor obtendrá conocimiento del entorno de control. Como parte de este conocimiento, el auditor evaluará si:

(a) La dirección, bajo la supervisión de los responsables del gobierno de la entidad, ha establecido y mantenido una cultura de honestidad y de comportamiento ético; y si (b) los puntos fuertes de los elementos del entorno de control proporcionan colectivamente una base adecuada para los demás componentes del control interno y si estos otros componentes no están menoscabados como consecuencia de deficiencias en el entorno de control. (Aseguramiento, 2013)

### **El proceso de valoración del riesgo por la entidad**

El auditor obtendrá conocimiento de si la entidad tiene un proceso para:

(a) la identificación de los riesgos de negocio relevantes para los objetivos de la información financiera; (b) la estimación de la significatividad de los riesgos; (c) la valoración de su probabilidad de ocurrencia; y (d) la toma de decisiones con respecto a las actuaciones para responder a dichos riesgos. Si la entidad ha establecido dicho proceso (denominado en lo sucesivo “proceso de

valoración del riesgo por la entidad”), el auditor obtendrá conocimiento de tal proceso y de sus resultados. Cuando el auditor identifique riesgos de incorrección material no identificados por la dirección, evaluará si existía un riesgo subyacente de tal naturaleza que, a juicio del auditor, debería haber sido identificado por el proceso de valoración del riesgo por la entidad. Si existe dicho riesgo, el auditor obtendrá conocimiento del motivo por el que el citado proceso no lo identificó, y evaluará si dicho proceso es adecuado en esas circunstancias o determinará si existe una deficiencia significativa en el control interno en relación con el proceso de valoración del riesgo por la entidad.

Si la entidad no ha establecido dicho proceso, o cuenta con uno ad hoc, el auditor discutirá con la dirección si han sido identificados riesgos de negocio relevantes para los objetivos de la información financiera y el modo en que se les ha dado respuesta. El auditor evaluará si es adecuada, en función de las circunstancias, la ausencia de un proceso de valoración del riesgo documentado o determinará si constituye una deficiencia significativa en el control interno. (Aseguramiento, 2013)

**El sistema de información, incluidos los procesos de negocio relacionados, relevante para la información financiera, y la comunicación.**

El auditor obtendrá conocimiento del sistema de información, incluidos los procesos de negocio relacionados, relevante para la información financiera, incluidas las siguientes áreas:

(a) Los tipos de transacciones en las operaciones de la entidad que son significativos para los estados financieros; (b) los procedimientos, relativos tanto a las tecnologías de la información (TI) como a los sistemas manuales, mediante los que dichas transacciones se inician, se registran, se procesan, se corrigen en caso necesario, se trasladan al libro mayor y se incluyen en los estados financieros; (c) los registros contables relacionados, la información que sirve de soporte y las cuentas específicas de los estados financieros que son utilizados para iniciar, registrar y procesar transacciones e informar sobre ellas; esto incluye la corrección de información incorrecta y el modo en que la información se traslada al libro mayor; los registros pueden ser tanto manuales como electrónicos; (d) el modo en que el sistema de información captura los

hechos y condiciones, distintos de las transacciones, significativos para los estados financieros; (e) el proceso de información financiera utilizado para la preparación de los estados financieros de la entidad, incluidas las estimaciones contables y la información a revelar significativas; y (f) los controles sobre los asientos en el libro diario, incluidos aquellos asientos que no son estándar y que se utilizan para registrar transacciones o ajustes no recurrentes o inusuales.

El auditor obtendrá conocimiento del modo en que la entidad comunica las funciones y responsabilidades relativas a la información financiera y las cuestiones significativas relacionadas con dicha información financiera, incluidas: (a) comunicaciones entre la dirección y los responsables del gobierno de la entidad; y (b) comunicaciones externas, tales como las realizadas con las autoridades reguladoras. (Aseguramiento, 2013)

### **Actividades de control relevantes para la auditoría**

El auditor obtendrá conocimiento de las actividades de control relevantes para la auditoría, que serán aquellas que, a su juicio, es necesario conocer para valorar los riesgos de incorrección material en las afirmaciones y para diseñar los procedimientos de auditoría posteriores que respondan a los riesgos valorados. Una auditoría no requiere el conocimiento de todas las actividades de control relacionadas con cada tipo significativo de transacción, de saldo contable y de información a revelar en los estados financieros o con cada afirmación correspondiente a ellos.

Para llegar a conocer las actividades de control de la entidad, el auditor obtendrá conocimiento del modo en que la entidad ha respondido a los riesgos derivados de las TI. (Aseguramiento, 2013)

### **Seguimiento de los controles**

El auditor obtendrá conocimiento de las principales actividades que la entidad lleva a cabo para realizar un seguimiento del control interno relativo a la información financiera, incluidas las actividades de control interno relevantes

para la auditoría, y del modo en que la entidad inicia medidas correctoras de las deficiencias en sus controles.

Si la entidad cuenta con una función de auditoría interna, el auditor, con el fin de determinar si la función de auditoría interna puede ser relevante para la auditoría, obtendrá conocimiento de lo siguiente:

(a) La naturaleza de las responsabilidades de la función de auditoría interna y el modo en que se integra en la estructura organizativa de la entidad; y (b) las actividades que han sido o que serán realizadas por la función de auditoría interna.

El auditor obtendrá conocimiento de las fuentes de información utilizadas en las actividades de seguimiento realizadas por la entidad y la base de la dirección para considerar que dicha información es suficientemente fiable para dicha finalidad. (Aseguramiento, 2013)

## **1.8 Definición de Artes Graficas**

Las artes gráficas podemos definir las, como la habilidad de plasmar palabras e imágenes sobre papel o cualquier otro tipo de soporte con la finalidad de propagar sentimientos, historias o mensajes. “Las artes gráficas al conjunto de oficios, procedimientos o profesiones involucradas en la realización del proceso gráfico, editorial o esculpido. Las Artes Gráficas están compuestas por oficios tales como: Diseño Gráfico, Prensa, los diversos sistemas de Impresión, Encuadernación y acabados”. (Edukavital, 2013).

En la actualidad, las compañías dedicadas a las artes gráficas juegan un papel importante puesto que son un recurso de difusión publicitaria, ya que plasman en sus medios las más creativas e innovadoras ideas con la finalidad de posesionarse en el mercado, acaparar clientes redituables y asegurar así su crecimiento institucional.

## 1.9 Historia de las Artes Gráficas

La historia de las artes gráficas que nacieron en el mundo, desde el instante mismo en que el hombre tuvo necesidad de expresarse, mediante letras e imágenes de piedra, como lo muestran las pinturas prehistóricas de las grutas de egipcios, sumerios, semitas e indoeuropeos, entre otros. Sin embargo, el arte de la imprenta, según fuentes bibliográficas acreditadas, nació entre los años 680 a.c. y 906 a.c. en la dinastía Tang, fundada por Li Yuan, en la zona de confluencia del río Huang-Ho, Anyang, capital de China en que inventaron su escritura; mismo lugar donde proviene la cámara oscura, así como el papel. (Heca XI Artes gráficas).

A partir del siglo V, derivada de la escultura en madera, surge en oriente también, la xilografía, que es el método primigenio de la impresión. Realizándose al principio en mármol y luego en tablas verticales de madera de Bog, con imágenes y algunas inscripciones en escritura llamadas ideogramas. Alcanzó su mayor auge cuando se descubrió el modo de multiplicar los ejemplares obtenidos en su empleo, ayudándose de seda, papel, etc., materiales propicios para la impresión. (Heca XI Artes gráficas).

Posteriormente alrededor de 1050, Pi Sheng, ahí mismo en China, enriquece el uso de planchas grabadas en madera con los tipos móviles de cerámica, hechos con arcilla. Ya existían en oriente también los de cobre. De esta suerte, ambos se combinaron de acuerdo a las necesidades de cada impresor. Se usaron en la reproducción de imágenes y en los títulos de éstas o sus fases alusivas. Ello hizo concebir a la imprenta tabularia y la tipografía en general; su uso estaba plenamente extendido por occidente y Europa para el siglo XIV, en el que se popularizó e igualmente empezó la caligrafía. (Heca XI Artes gráficas).

Si en años previos los libros y textos públicos y administrativos los hacían escribas y amanuenses, en 1410 y 1420, aparece la “Biblia de Pamperum” o “Biblia de los Pobres”, que se imprimió utilizando las planchas pacientemente grabadas en Heidelberg Alemania. Ya para entonces Europa disponía de los cuatro elementos principales: el papel, la tinta, la forma y la prensa, formando la imprenta, aunque el

proceso era tan tardado que muchas hojas eran completadas a mano. (Heca XI Artes gráficas).

Para 1430 el holandés, Coster, realiza las primeras experiencias europeas con tipos de madera y luego de metal, no obstante, la imperfección del proceso, contiene ya la idea de molde o matriz y el uso del plomo con las que igualmente Johannes Gutenberg, impresor alemán, logra los trabajos destacados por su perfección en estampas con textos claros y legibles. Inicio por aquel tiempo, 1454, la impresión de la Biblia para lo que contaba con un socio, Johannes Fust, que le aportaba recursos económicos, quién finalmente lo demando y gano el juicio quedándose con todo el material elaborado, incluyendo la prensa de impresión. (Heca XI Artes gráficas).

Éste publicó el 1456 “la Biblia”, que sería el impreso más bello del renacimiento, ya que era un texto en dos columnas de 42 líneas y 1282 páginas. Más tarde se introdujeron nuevos adelantos técnicos y los tipos se hicieron no solo de plomo sino se adicionaron estaño y antimonio. Entre 1472 y 1475 la imprenta llega a España por los Reyes Católicos y se trabaja principalmente en los monasterios; en tanto en Italia, G Bodoni publicaba su “Manual de Tipografía”. (Heca XI Artes gráficas).

En 1539, año señalado oficialmente, llega a México la primera imprenta de América. Estaba a cargo de Juan Pablos, tras firmar con Juan Cromberger, el 12 de junio del mismo año, en el cual se establecen las condiciones laborales en los términos y usos previos, por un período de diez años. Con Giovanni Paoli (verdadero nombre de Juan Pablos) venía su esposa, un esclavo negro, Pedro, y un prensista, Gil Barbero. (Heca XI Artes gráficas).

La imprenta quedó ubicada en la llamada “Casa de las Campanas” porque allí era donde se fundían. Sita en la esquina que conforman las calle de Moneda y Licenciado Verdad, en el ahora Centro Histórico de la Ciudad de México. Propiedad ésta de Fray Juan de Zumárraga, primer obispo de México, a quién se debe la iniciativa de traer la imprenta, solicitud que hizo a la corte de Carlos V en 1533, “porque sería una cosa muy útil y conveniente”, decía él; en lo que

fue secundado por Don Antonio de Mendoza, tiempo después primer Virrey de la Nueva España. (Heca XI Artes gráficas).

De los textos y documentos de esa época, nos da cuenta atingentemente José Toribio Medina en su libro. "La imprenta en México" (1532-1821), editado por la Universidad Nacional Autónoma de México. En 1609 se edita en Estrasburgo el primer periódico. Hay que resaltar que el hecho de que todos libros impresos desde la invención de la imprenta hasta el siglo XVI, recibe el nombre de incunables, porque este arte estaba en la cuna, y actualmente son de valor incalculable. No es sino hasta 1638, que llega la primera imprenta a Estados Unidos; es decir un siglo después que en México. (Heca XI Artes gráficas).

En Inglaterra para 1790 William Nicholson idea el método de entintado con cilindros de cuero, originándose así el estereotipo. Cinco años después, nace ahí mismo la primera prensa de metal, que perfeccionaría un mecánico Norteamericano y se hace famosa con el nombre de "Columnian", posteriormente vendría la "Washington" de Samuel Rust. (Heca XI Artes gráficas).

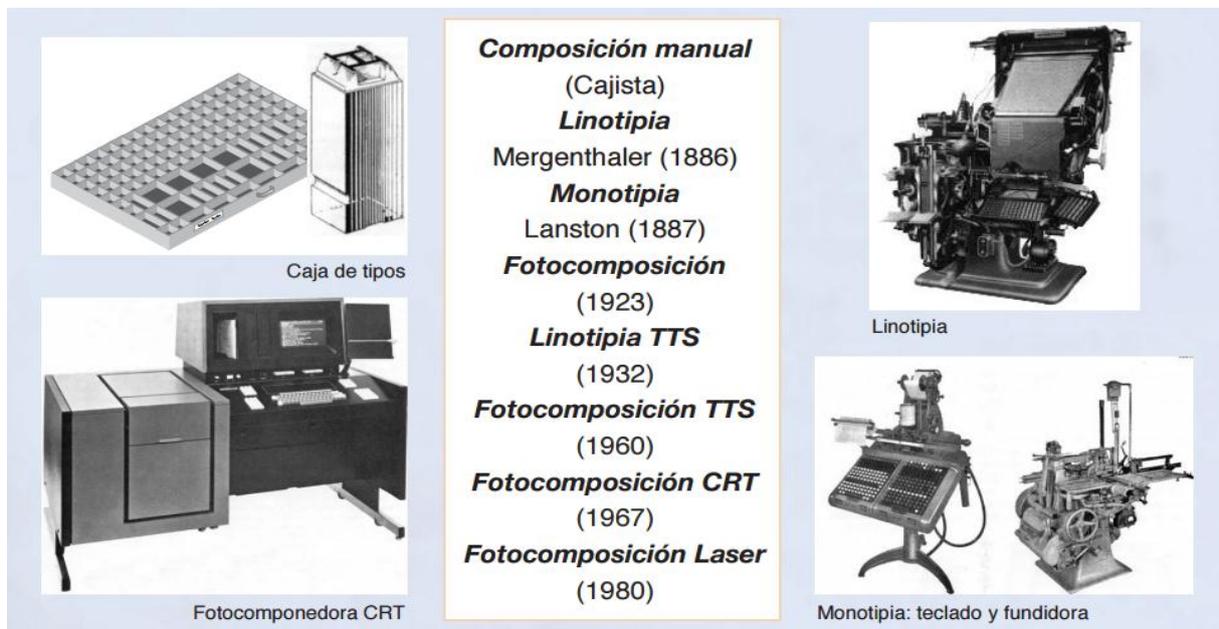
En Munich, Alemania, en 1798, Aloys Senefelder descubre una nueva técnica de impresión, la litografía, además de la autografía y la impresión anastásica, misma que será el primer tipo de imprenta planográfica. Aquí conviene hacer un paréntesis para mencionar que grandes artistas de la época, como Toulouse Lautrec, Francisco Goya, Honore Daumier, Eugene Delacroix y más tarde Henri Matisse, Marc Chagal, Miró y Picasso, entre otros, hacían sus obras en compañía de los litógrafos, quedando al final firmados por ambos. (Heca XI Artes gráficas).

Para 1830 las planchas se hacían de aluminio y siete años más adelante Engelmann hace las primeras cromolitografías, posteriormente este sistema dio origen al offset. En 1808 se crea un invento que revolucionaría las oficinas de todo el planeta, la máquina de escribir y el papel carbón de Pellegrino Turri, que son también parte del mundo de la impresión, ya que imprimir es dejar huella sobre una cosa. (Heca XI Artes gráficas).

Entre 1803 y 1811, ya con la máquina de vapor, se crean las prensas mecánicas de “Koenig” y “Bauer” luego llegó el sistema que imprime por ambos lados, principios de la rotativa que sería construida en 1865 por Marinoni a partir de 1870 entras en los talleres las primeras “Minerva” en el inter “Massicot”, realiza la guillotina o máquina de cortar papel en 1840. (Heca XI Artes gráficas).

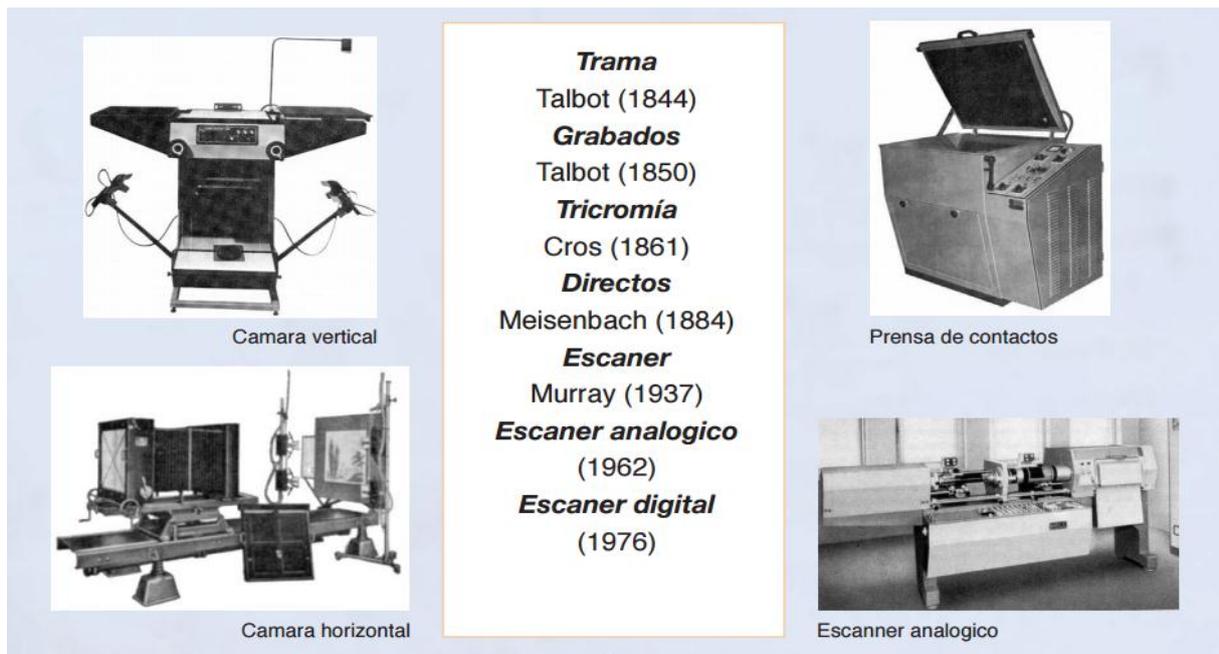
En 1880, Othmar Mergenthaler, alemán, residente en los Estados Unidos, diseña el linotipo. Para 1904, el impresor, Ira Rubel, descubre el sistema de impresión en offset del que se elaboran prensas de cuatro colores en 1930, los cuales hasta nuestros días son la mejor opción para obtener impresos de calidad, rapidez y mucha precisión. (Heca XI Artes gráficas).

Desde las postremerías de los setentas, pasando por la comercialización de la “personal Computer” CPC) con procesador Intel en 1981, la década de los noventas y lo que va del nuevo milenio, el desarrollo de los sistemas computarizados ha llevado la impresión a nuevos horizontes antes insospechados. (Heca XI Artes gráficas).



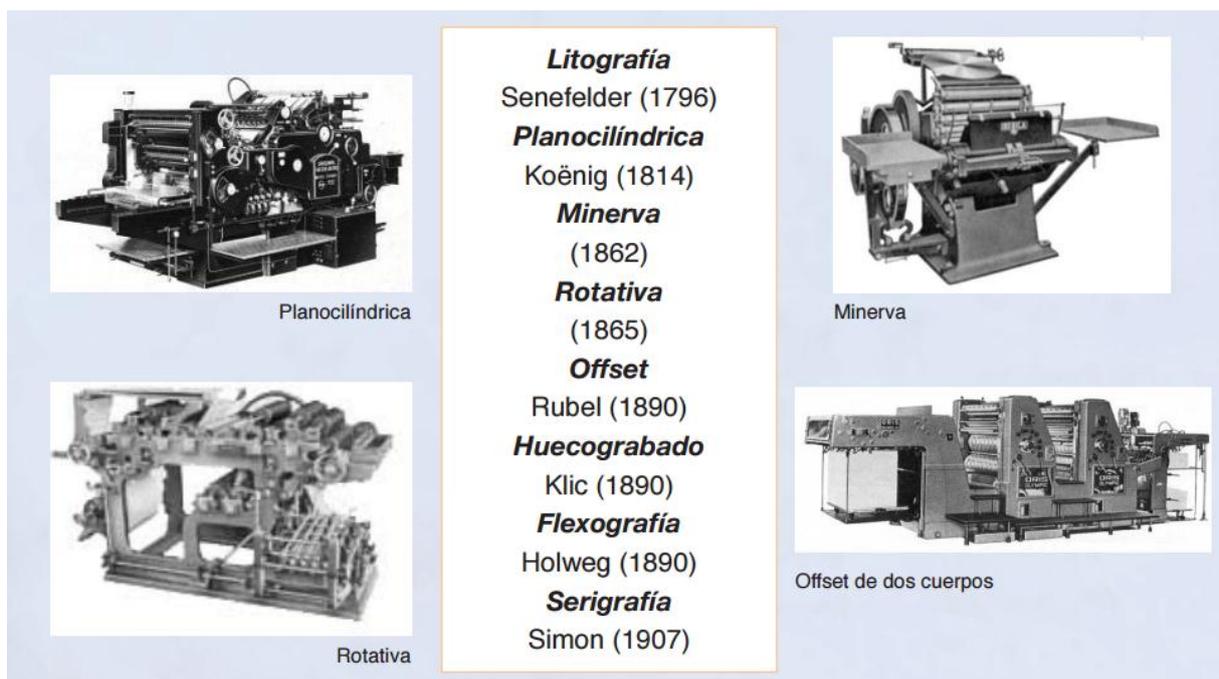
**Figura 7.** Evolución de las artes gráficas - Composición.

Fuente: Josep Formentí Silvestre - Sergi Reverte Vera



**Figura 8.** Evolución de las artes gráficas - Fotomecánica.

Fuente: Josep Formentí Silvestre - Sergi Reverte Vera



**Figura 9.** Evolución de las artes gráficas - Impresión.

Fuente: Josep Formentí Silvestre - Sergi Reverte Vera

### 1.10 Descripción del Proceso de Producción

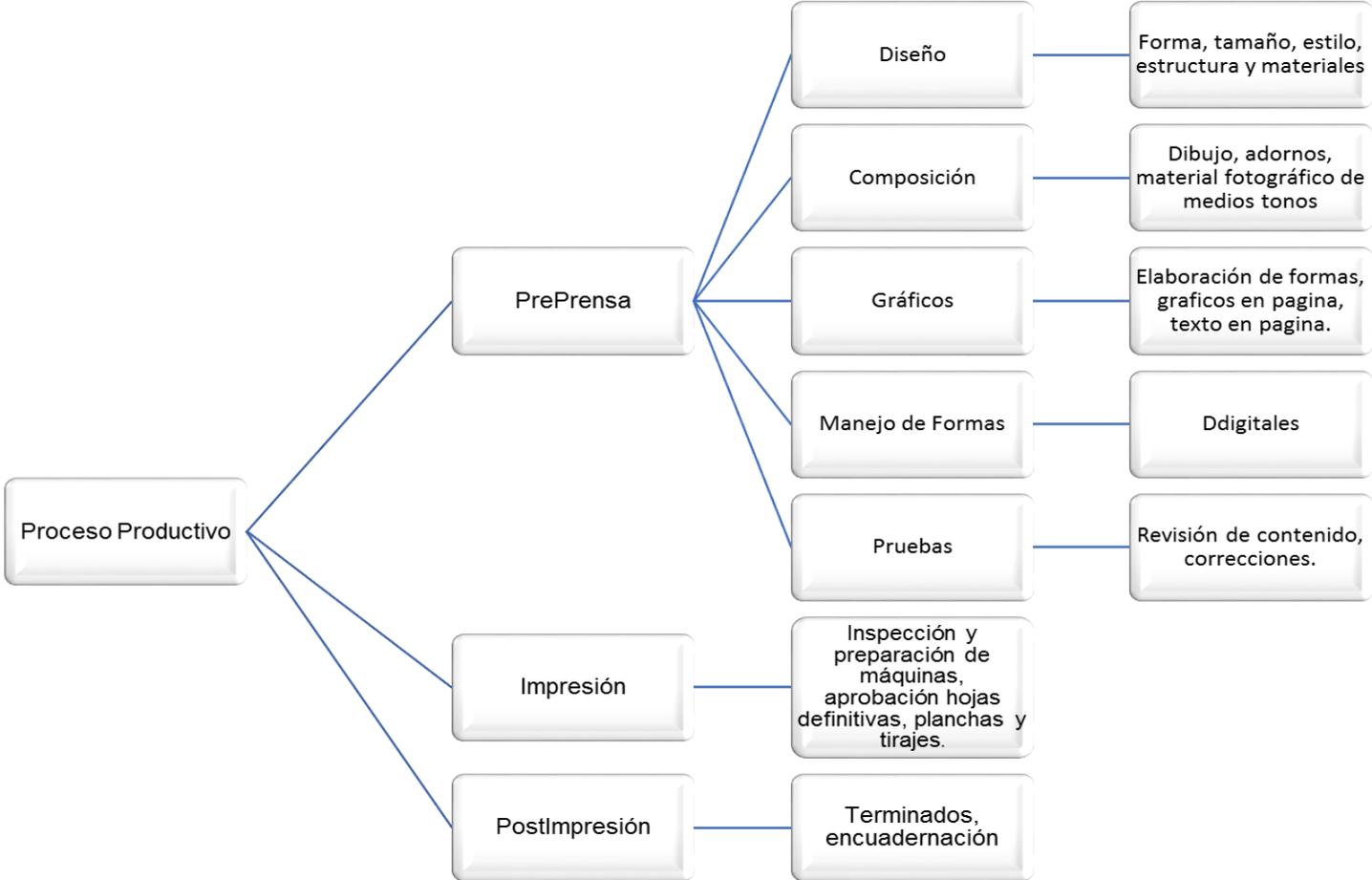


Figura 10. Proceso de Producción

Elaborado: Las autoras

## **Preprensa**

Planea, dirige, distribuye, prepara y controla el material para impresión de acuerdo con las exigencias solicitadas por los clientes. Debe corresponder de manera directa con el cliente para satisfacer sus necesidades, bosquejar el proceso de la obra editorial con la finalidad que el producto final sea de agrado para el cliente y el mismo se convierta en un cliente redituable.

## **Digitación**

Prepara un documento inicial de acuerdo con las indicaciones recibidas por parte del cliente ya sea en medio magnético, en medio físico o por correo electrónico (impresa o manuscrita), con la finalidad de:

- ✓ digitar,
- ✓ escanear,
- ✓ crear; y
- ✓ corregir ortográficamente los contenidos con los que se producirá la obra editorial.

## **Diagramación Obra Editorial**

Realizar los diseños o diagramación según los productos editoriales alineados con las especificaciones indicadas por los clientes, verificando que se encuentra de manera correcta por lo que se validará con la orden de producción y las instrucciones del Jefe de área para producir material gráfico.

## **Sección de Fotomecánica**

Coordinar los procesos de quemado de planchas y preparación de pruebas de color, con la finalidad de asegurar la calidad del proceso de impresión y así poder transportar a las planchas de impresión a partir de películas.

## **Impresión**

Se encarga de planificar, dar instrucciones, distribuir el material, prepararlo y controlar el proceso de impresión sobre el papel y así obtener el material gráfico, según con las especificaciones solicitadas por los clientes.

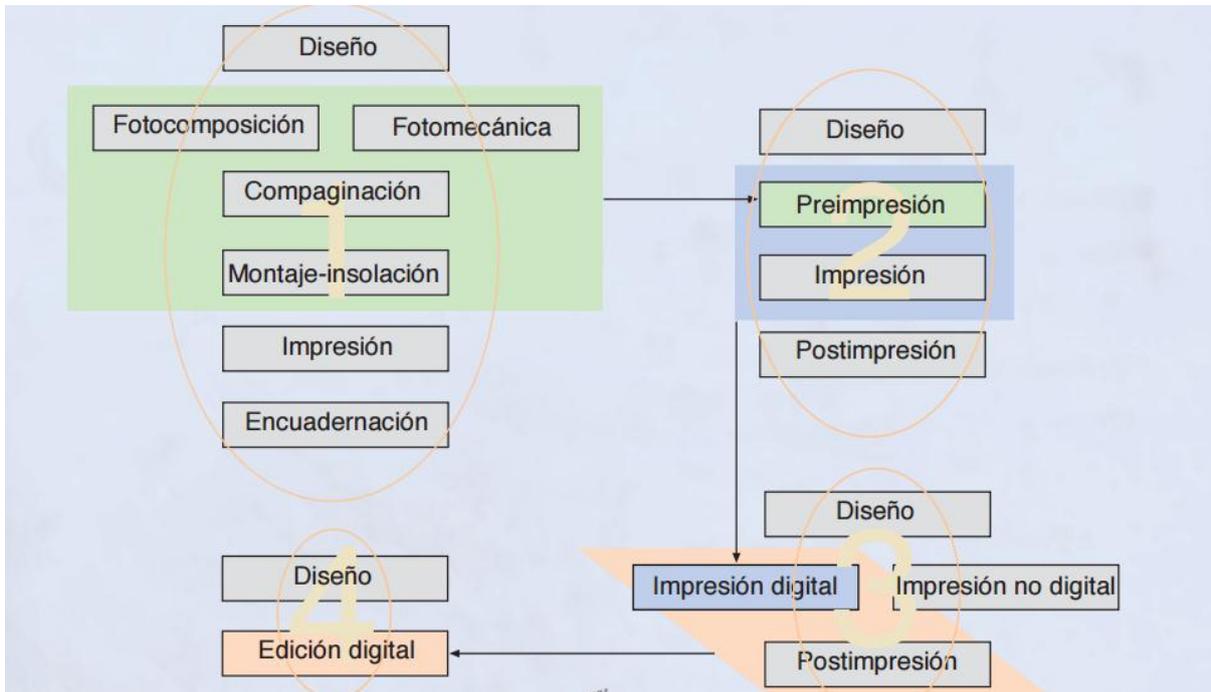
## **Encuadernación y Acabado**

Una vez impresos, se procede a recoger los distintos trabajos impresos para proceder con el proceso de alce, plegado, compaginación costura, refileado, encartulado, despacho y empaque del trabajo terminado para ser enviado al cliente.

### **1.11 Evolución de los procesos de producción en artes gráficas**

A inicios en los procesos de producción se contaba alrededor de siete pasos como: diseño, fotocomposición, fotomecánica, compaginación. Montaje – insolación, impresión, encuadernación. Con el tiempo, la tecnología ha sido de ayuda para la simplificación en los procesos quedando 4 pasos que son: diseño, preimpresión, impresión y postimpresión. Adicionalmente, con el cambio en maquinarias que se automatizan procesos y por ende en trabajo se consideró los siguientes: diseño, impresión digital, impresión no digital y postimpresión. Finalmente, los cambios son

muy volátiles por lo que en lo reducido de los procesos está el diseño y la edición digital.



**Figura 11.** Evolución de los procesos de producción en artes gráficas.

Fuente: Josep Formentí Silvestre - Sergi Reverte Vera

### 1.12 Empresas de Artes Gráficas influyentes en el mundo

El desarrollo de las empresas dedicadas a la actividad en artes gráficas depende tanto de las maquinarias con las que cuentan y con el personal que es el primordial para alcanzar sus metas y obtener éxitos en sus procesos productivos. Es así que al nivel del mundo existen empresas que se destacan por sus ganancias, la calidad de su producto, el valor de los mismos, así como la calidad de vendedores que cuentan dichas empresas. Con base en lo expuesto, se ha podido definir a las empresas más influyentes del sector de Artes Gráficas a nivel mundial, de acuerdo con (Ekos, 2016) podemos mencionar como las más sobresalientes a las siguientes:

	<p><b>Adobe</b> - Firma estadounidense con sede en California, especialista en producción de programas concernientes al manejo de imágenes, entre los más destacados podemos mencionar: Photoshop, Illustrator, InDesign, Premiere, PDF.</p>
	<p><b>Apago</b> - Empresa estadounidense experta en programas para el manejo de documentos PDF en medios de artes gráficas tales como la comprobación previa, conversión PosScript, optimización en masa.</p>
	<p><b>Artwork Systems Group</b> - Multinacional belga experta en programas profesionales para la automatización en artes gráficas, embalajes y etiquetados, así como también cubre la parte de producción de equipos para flexografía y materiales de corte y acabado.</p>
	<p><b>ColorGATE Digital Output Solutions</b> - Empresa de origen alemán entendida en soluciones para preimpresión y productos para pruebas y administración de color.</p>
	<p><b>EFI</b> - Firma estadounidense experta en la fabricación de productos para la impresión tales como impresoras, programas y equipos físicos para la producción de pruebas de color, servidores de impresión como Fiery.</p>
	<p><b>One Vision</b> - Multinacional alemana especializada en soluciones de preimpresión para sistemas de trabajo editorial y periodístico complejo basados con formato PDF y lenguaje PostScript.</p>
	<p><b>Procograf</b> - Empresa española especializada en la consultoría, venta y establecimiento de soluciones y certificaciones ISO para las artes gráficas y la imprenta comercial.</p>
	<p><b>WoodWing Software</b> - Empresa estadounidense enfocada a programas informáticos para la publicación de grandes volúmenes de información en diferentes soportes editoriales.</p>
	<p><b>Xerox Corporation</b> - Multinacional estadounidense enfocada en productos de gestión documental, impresión para oficina y pequeñas imprentas.</p>

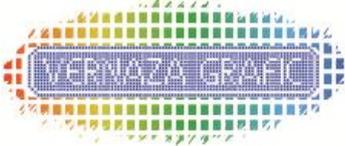
**Figura 12.** Cuadro de las Empresas de Artes Gráficas con mayor influencia en el mundo

Fuente: Ekos Negocios  
Elaborado: Autoras

### 1.13 Empresas de Artes Gráficas influyentes en el Ecuador

De acuerdo al ranking que anualmente publica (EKOS, 2016), desde el enfoque en los negocios cubriendo aspectos de las finanzas, economía e influencia de las mismas, convirtiéndose de este modo en un referente, puesto que permiten tener una visión clara y detallada de la realidad de los negocios en base al sector en el que operan, y es así como pudimos conocer las empresas de Artes Gráficas que por su desempeño han sobresalido en el año , las cuales se detallan a continuación:

EMPRESAS	VENTAS	UTILIDAD
<b>Ediecuatorial S.A</b> 	\$ 8,715,915	\$ -574.567
<b>Grupo El Comercio C.A</b> 	\$ 46.540.156	\$ -849.729
<b>Artes Gráficas Senefelder C.A</b> 	\$ 37,282,231	\$ 435,932
<b>Imprenta Mariscal CIA LTDA</b> 	\$ 28,340,673	\$ 2,231,131
<b>Gráficos Nacionales S.A Granasa</b> 	\$ 24,714,016	\$ 2,033,053

<p><b>Poligrafica C.A</b></p> 	\$ 16,224,534	\$ 736,504
<p><b>Graficas Impacto Grafimpac S.A</b></p> 	\$ 13,015,037	\$ 1,005,066
<p><b>Litotec S.A</b></p> 	\$ 10,507,959	\$ 851,844
<p><b>Grafitext Cia Ltda</b></p> 	\$ 8,439,308	\$ 631,013
<p><b>Vernaza Grafic Cia Ltda</b></p> 	\$ 5,275,985	\$ 43,147
<p><b>Negocios Graficos Grafinpren S.A</b></p> 	\$ 5,197,471	\$ 139,673
<p><b>El Mercurio Cia Ltda</b></p> 	\$ 4.883.478	\$ 1.421.385

<b>Offsetec S.A</b> 	\$ 4.569.601	\$ 2.203.398
<b>Matriflexo S.A</b> 	\$ 3.622.278	\$ 143.738
<b>Taski S.A</b> 	\$ 2.746.730	\$ -177.761
<b>Zazaprint S.A</b> 	\$ 2.546.355	\$ 215.688
<b>Compañía Recubridora Repalco</b> 	\$ 2.627.853	\$ 42.782
<b>Graficas Jalon Enaja S.A</b> 	\$ 3.297.082	\$ 178.660

**Tabla 1.** Cuadro de las Empresas de Artes Gráficas con mayor influencia en el Ecuador

Fuente: Ekos Negocios

Elaborado: Autoras

## 1.14 Marco Legal

En el Ecuador existen dos principales entes reguladores que se encargan de gestionar el ámbito financiero y tributario de las empresas, dentro de las cuales se encuentran las Industrias de Artes Gráficas. Uno de los entes es el Servicio de Rentas Internas SRI<sup>1</sup>, el cual es el encargado y principal responsable de la recaudación de tributos internos que están establecidos en la Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. El objetivo principal de este ente es consolidar la cultura tributaria dentro del país, para de esta manera incrementar sostenidamente el cumplimiento de forma voluntaria de las obligaciones que tienen los contribuyentes.

El otro ente regulador de las Industrias de Artes Gráficas en el Ecuador es la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Además de estos entes reguladores, existe una Cámara de la Industria Gráfica del Guayas; la misma que, se encarga de brindar beneficios si formas parte de ella, tales como:

- Revista Adelante: Órgano informativo de nuestro gremio y sector disponible GRATUITAMENTE para el SOCIO.
  - Entrevistas sin costos.
  - Descuentos hasta del 5% en publicidad de productos o maquinarias antiguas que desee vender el socio.
  - Descuentos en Publicidad.
  - Circulación de 1000 ejemplares a nivel nacional.
  - Página web de la cámara.
  - Asesoría para obtención de créditos con la Corporación Financiera Nacional
  - Capacitación para los socios en la Cámara de Comercio de Guayaquil, entre otros beneficios.

---

<sup>1</sup> SRI.- Servicio de Rentas Internas del Ecuador.

## 1.15 Evolución del Sector de la Industria de Artes Gráficas en el Ecuador

Desde que se instaló la primera imprenta en la ciudad de Ambato, provincia del Tungurahua en el año 1754, el sector gráfico se ha convertido en un motor importante de la economía nacional, donde sus productos reflejan a diario en periódicos, revistas, libros, folletos y otro tipo de publicaciones, que este sector ha tenido un adecuado crecimiento que se lo ubica en el 6,30%, existiendo actualmente unas 763 empresas en el país dedicadas a esta actividad.



**Figura 13.** Datos de la Industria Gráfica Ecuador 2012

Fuente: Ministerio de Finanzas.  
Elaborado: autoras.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, es la provincia del Guayas la que tiene mayores ingresos respectivamente por esta industria dentro del Ecuador, seguido de Pichincha con 221,45 millones de ingresos, Manabí y Azuay con aproximadamente 35 millones cada uno respectivamente. El Ministerio de Industria y Productividad (MIPRO, 2013), señala que esta actividad actualmente, genera aproximadamente US 765 millones de dólares anuales, y según la Asociación de Industriales Gráficos del Ecuador (AIG), indica que, en el volumen de importación de papel, en este año fue de 124.060 toneladas.<sup>2</sup>

A pesar de que la importación de la materia prima es la mejor forma de medición de la industria del mercado gráfico, seguido por los contrabandos en este sector, dentro de los años 2011 a 2012, el mercado de artes gráficas generó entre

<sup>2</sup> MIPRO.- Ministerio de Industria y Productividad, 2013.

US\$120 a 150 millones de dólares americanos, por lo tanto es una industria que está creciendo, debido a la presencia en el mercado extranjero de productos gráficos ecuatorianos elaborados por empresas, tales como Imprenta Mariscal, Centro Gráfico, Offset Abad, Offsettec, Papeles entre otras y ha sido el primer paso para ser más competitivos en el ámbito de la región latinoamericana, sobre todo por la presencia de empresas gráficas procedentes de Colombia y Perú.

La industria gráfica, no ha tenido un repunte, por lo que los propietarios de imprentas, revistas, diarios han importado maquinaria de última tecnología y dentro del mercado ecuatoriano tiene bastante competencia. En la Constitución del país, en lo referente al régimen tributario, en el art.300 se rige por principios de igualdad, proporcionalidad y equidad, teniendo prioridad la aplicación de los impuestos directos y progresivos.

### **1.16 Análisis Actual de la Industria de Artes Gráficas en Guayaquil**

El poderío de la industria gráfica dentro de América Latina se encuentra en una etapa de transformación. Con los avances tecnológicos al igual que el acceso a herramientas como el internet logra que esta industria se encuentre en crecimiento cada día. Este periodo de cambio es significativo porque representa nuevas oportunidades para las empresas, las cuales pueden redefinir la visión actual, y de esta manera pulir su competitividad, además de invertir en nuevos proyectos de bienes de capital, mejorar los servicios comunes e innovar con técnicas que involucren la responsabilidad social.

Es importante mencionar, que la industria gráfica no forma parte de la matriz productiva debido a que es un sector transversal. En los últimos años el gobierno ha incluido a esta industria y fue invitada en el 2013 al primer encuentro empresarial por ser apoyo para los demás sectores del país.

## Indicadores Nacionales

### Número de empresas de Manufactura/ Industria 2015

Sector económico	Tamaño de empresa	Empresas Guayas	Número de Empresas Nacional	Empleados Guayas	Número de Emplead...	Ventas Guayas	Ventas Totales Nacional
Manufacturas [C]	Microempresa	11639	65389	15790	87024	\$ 20.040.939	\$ 83.944.845
	Pequeña empresa	1293	5516	14284	59483	\$ 350.822.963	\$ 1.487.835.989
	Grande empresa	242	653	85972	219008	\$ 10.351.128.467	\$ 26.766.695.144
	Mediana empresa A	203	679	5968	20360	\$ 259.774.324	\$ 898.473.268
	Mediana empresa B	162	491	9720	27949	\$ 514.656.225	\$ 1.511.935.449

**Figura 14.** Cuadro de Indicadores en el Ecuador

Fuente: Ecuador en Cifras (Cifras, 2015)  
Elaborado: autoras.

Según los registros del INEC, el nivel de empleo directo generado por las empresas del sector gráfico sobrepasa los 15 mil trabajadores, el 39% se ubica en la provincia de Pichincha. Sin embargo, cabe determinar que estos valores no cuantifican la totalidad de los empleos directos e indirectos que genera la industria gráfica. Solamente haciendo un análisis preliminar, el INEC asigna a la industria gráfica menos de la mitad de empresas que están registradas tanto en el SRI como en la Súper Intendencia de Compañías.

### Sector Grafico Nacional

SUBSECTORES	GUAYAS	PICHINCHA	OTROS	TOTAL	%
EDICIÓN	2	3	0	5	0,10%
IMPRESIÓN	32	45	37	114	2,36%
ENCUADERNACIÓN Y PRODUCCIÓN	1513	2018	1174	4705	97,53%
<b>TOTAL EMPRESAS</b>	1547	2066	1211	4824	100%

**Figura 15.** Cuadro de Subdivisiones del sector grafico del Ecuador

Fuente: Servicio de Rentas Internas (SRI)

Elaborado: autoras

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, las provincias de Guayas y Pichincha son las que representan un mayor porcentaje dentro del mercado de la industria gráfica. Por lo tanto, existe un alto grado de competitividad debido a los múltiples ofertantes registrados.

## CAPÍTULO II

### 2 Marco Metodológico

En el presente capítulo se analizará el tipo de investigación, el diseño, el método en el cual se basará la investigación que consiste en el de Diseñar un manual de procedimientos basado en el control interno del área administrativa de la Industria de Artes Gráficas en Guayaquil, con la finalidad de mitigar posibles riesgos que puedan presentarse.

Es importante indicar, que la investigación ayuda al enriquecimiento del conocimiento por tanto es necesario que la lectura se convierta en parte importante y debido a los cambios que constantemente genera el medio económico en las empresas hace que busquemos alternativas que puedan servir de ayuda en el desarrollo económico y financiero de las empresas y así cumplir con los objetivos propuestos. Con base en lo expuesto, ajustaremos la investigación según su tipo, diseño y método tal como se lo detallaremos a continuación:

#### 2.1 Diseño de investigación

El diseño de investigación ayudará a conseguir las respuestas que debemos responder en la investigación a medida que se vaya desarrollando, con la finalidad de mostrar el cumplimiento de cada objetivo específico que se haya planteado y también demostrar la hipótesis en caso de que aplique. A continuación se mostrará los diseños de investigación con cada característica de los mismos:

El diseño de la investigación es el **“Diseño Transeccionales Descriptivos”**, ya que la investigación se basa en diseñar un manual de procedimientos considerando el control interno que mantiene el área administrativa, en el cual se analizará los procedimientos, controles internos en la actualidad; adicionalmente se indagará en los riesgos que puedan presentar en la compañía.

Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

## **2.2 Enfoque de la investigación**

Existen 3 tipos de enfoques de investigación entre los cuales están el cualitativo, cuantitativo y mixto. El enfoque cualitativo se basa en indagar situaciones, las causas, los efectos de una población en particular y no utiliza cálculos matemáticos; el enfoque cuantitativo se basa en analizar con cálculos matemáticos el problema que plantea la investigación y el enfoque mixto es la combinación del enfoque cuantitativo y cualitativo.

En la investigación no se utilizará cálculos matemáticos, ya que se analizará los procedimientos, controles internos, riesgos con la finalidad de diseñar un manual de procedimientos basado en el control interno del área administrativa. Con base en lo expuesto, la investigación utilizará el ***enfoque cualitativo***.

El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. También es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico. (Hernández S., Fernández, & Baptista, 2006).

## **2.3 Método de la investigación cualitativa**

En la investigación cualitativa se define varios métodos y técnicas que permiten la recopilación de la información para el análisis de la misma y así poder determinar las debidas conclusiones y recomendaciones a la compañía. Es importante

mencionar, que los métodos que son parte de la investigación cualitativa son: el estudio de casos y la investigación – acción.

### **2.3.1 Método de Estudio de Caso.**

En la investigación se utilizará el método de estudio de caso, ya que es el método que permite analizar a profundidad primero las causas y luego los efectos que podrían tener ciertos tipos de empresas. En este sentido, se utilizará este método debido a que indagará en los procedimientos y controles internos que tenga el área administrativa, así como también determinará los posibles riesgos que se presenten en dicha área.

El estudio de caso es una investigación exhaustiva y desde múltiples perspectivas de la complejidad y unicidad de un determinado proyecto, política, institución, programa o sistema en un contexto “real”. Se basa en la investigación, integra diferentes métodos y se guía por las pruebas. La finalidad primordial es generar una comprensión exhaustiva de un tema determinado (por ejemplo, en una tesis), un programa, una política, una institución o un sistema, para generar conocimientos y/o informar el desarrollo de políticas, la práctica profesional y la acción civil o de la comunidad. (Simons, 2009).

### **2.3.2 Técnicas para la recolección de información.**

En las técnicas para la recolección de la información se puede utilizar:

- Cuestionario
- Entrevista
- Análisis de contenido
- Observación

El cuestionario es una de las técnicas más usadas en cuanto a los análisis internos como por ejemplo los controles internos de una compañía; la entrevista su uso primordial en comunicación social y para obtener información por ejemplo con

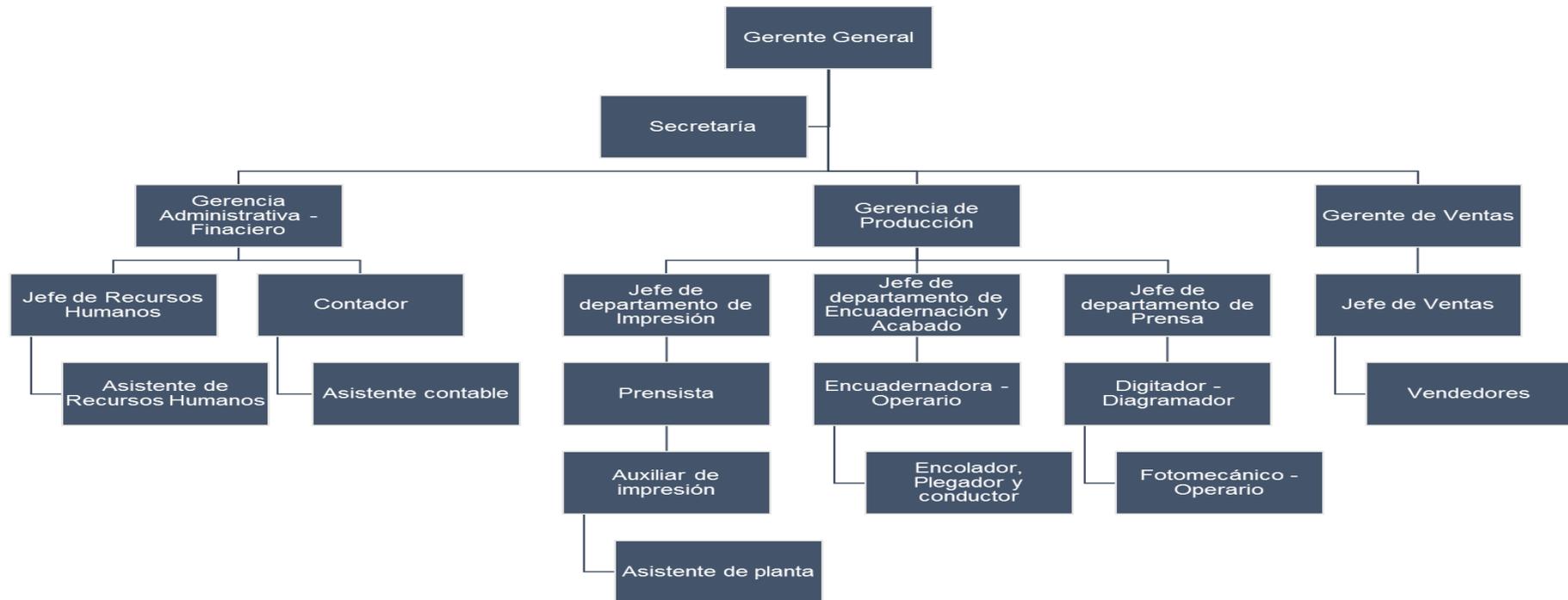
cargos altos; el análisis de contenido es aplicable en el ámbito jurídico como por ejemplo análisis de expedientes judiciales y la observación se utiliza con mayor frecuencia en las visitas a empresas para explorar la actividad económica de una empresa.

Con base a lo expuesto, en la investigación se utilizará la técnica de cuestionario para indagar sobre los controles internos que posee el área administrativa y de esta manera detectar cualquier tipo de debilidades existentes y tomar medidas apropiadas.

# CAPÍTULO III

## 3 Propuesta de elaboración de Manual

### 3.1 Organigrama



**Figura 16.** Organigrama

Elaborado: Las autoras

### **3.2 Área administrativa – Descripción de procesos del Departamento Recursos Humanos**

El departamento de Recursos Humanos es el encargado de la administración interna, es decir encargada de llevar el control de los empleados en lo que incluye vigilar y evaluar el desempeño de cada uno. A continuación, detallaremos importantes funciones que desarrolla el departamento de Recursos Humanos:

- ✓ Proceso de reclutamiento.
- ✓ Trámite de contratación y despido del personal.
- ✓ Preparación de capacitaciones al personal
- ✓ Coordinar con los empleados las acciones referentes a beneficios, descuentos o directrices impuestas por leyes tributarias.
- ✓ Recolectar información necesaria para sustentar los beneficios.
- ✓ Elaboración y manejo de nomina

### **3.3 Detalle de las Funciones del Área Administrativa**

#### **3.3.1 Gerente administrativo.**

- Destinar las posiciones gerenciales.
- Realizar evaluaciones constantes sobre el cumplimiento de las funciones de todos los departamentos de la compañía.
- Crear y desarrollar metas estableciendo objetivos anuales adjunto con las proyecciones de las metas para que respectivamente sean aprobadas.

- Revisar con el equipo administrativo que los registros se estén ejecutando de manera correcta.
- Mantener relaciones adecuadas con los clientes y proveedores para un mejor funcionamiento de la empresa.
- Monitorear a las afiliaciones del personal tanto el existente como el que ingresa, validando que se cuente con todos los soportes y aprobaciones de la gerencia y así resguardar tanto al empleado y empleador.

### **3.3.2 Jefe Recursos Humanos.**

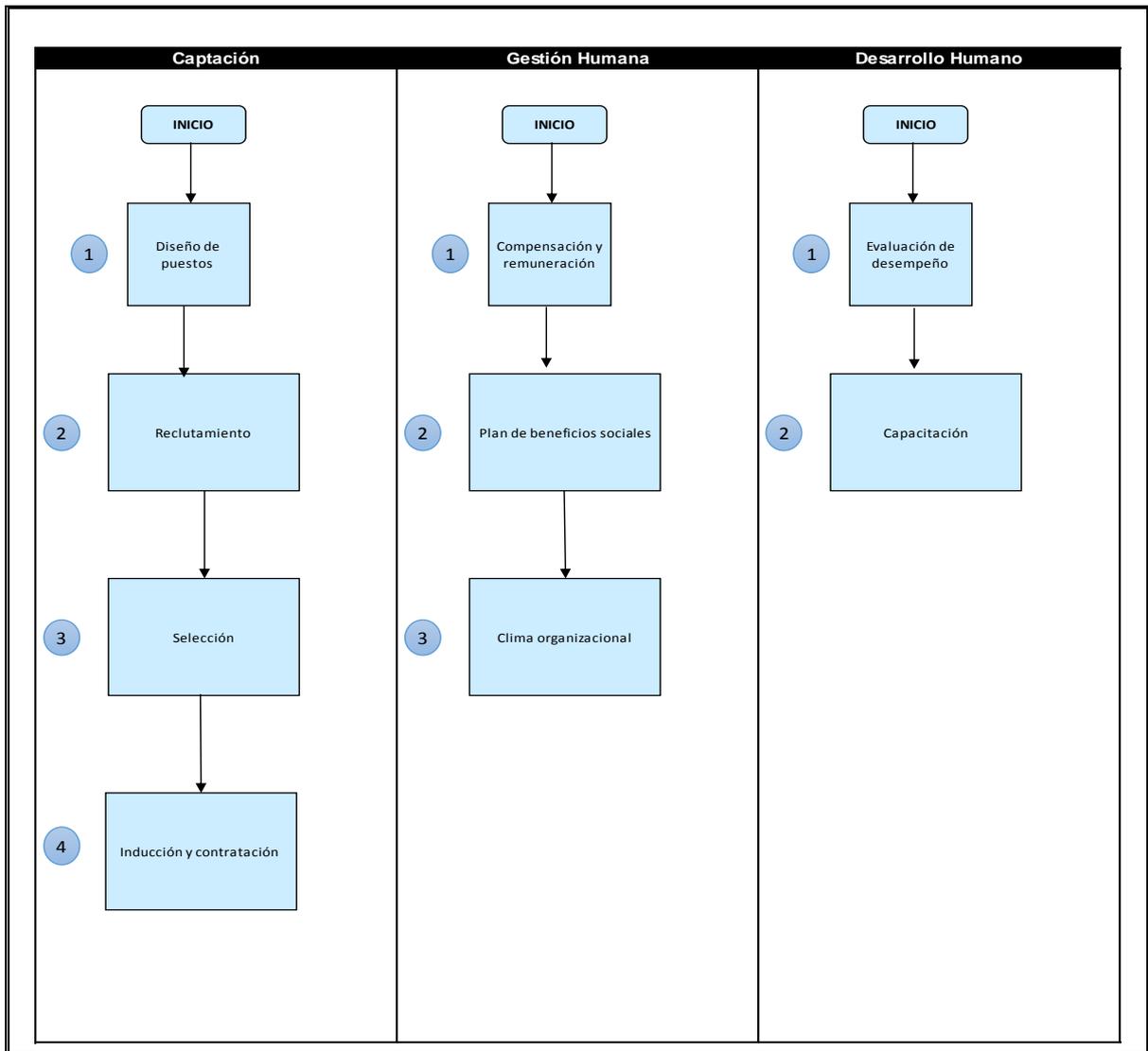
- Verificar, realizar y controlar el proceso de contratación de personal.
- Encargado de validar y analizar los requisitos para las capacitaciones necesarias e idóneas para el personal.
- Validar que toda la documentación que se maneja a nivel administrativo del personal se encuentre de manera correcta.
- Preparación de los contratos de trabajo, así como sus respectivos trámites en el Ministerio de Trabajo.
- Preparación de las actas de finiquito.
- Inspeccionar la asistencia del personal de la empresa.

### **3.3.3 Asistente de Recursos Humanos.**

- Imprimir las planillas y comprobantes de pago del IEES, así como realizar el respectivo análisis con los roles de pago y mayores contables.

- Manejar un control como un expediente de los empleados que contenga datos, condiciones y cualquier hecho importante que se produzca en el trabajo.
- Preparación de avisos de entrada y salida del personal.
- Preparar los roles de la compañía.
- Mantener de manera actualizada los archivos del personal.
- Registrar los documentos soportes del personal en caso de: inasistencias, enfermedad, permisos y demás información relacionada con el personal de la empresa.
- Inspeccionar la asistencia del personal de la empresa.

#### **3.4 Descripción del Proceso de Gestión de Talento Humano**



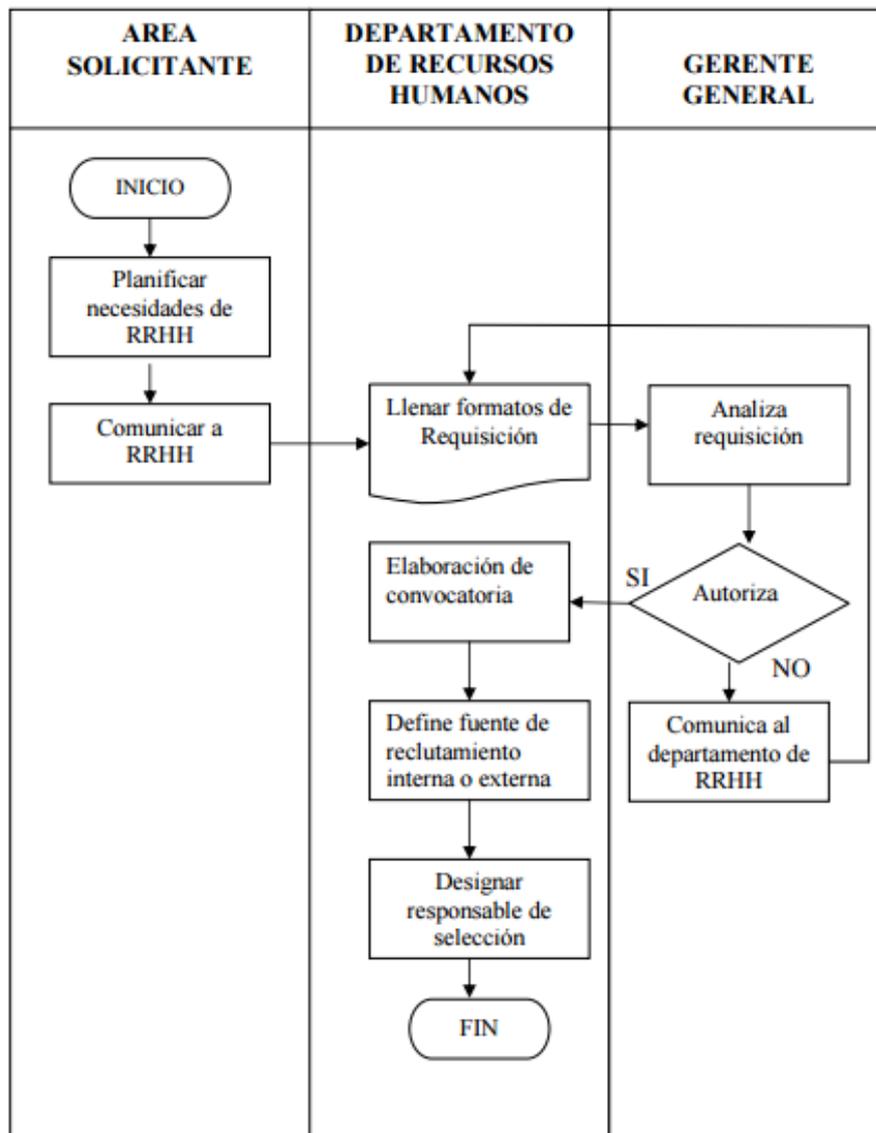
**Figura 17.** Proceso de gestión de talento humano

Fuente: Empresa Artes Gráficas

Elaboración: autoras

### 3.4.1 Reclutamiento.

Dentro del proceso del reclutamiento se deberá considerar primero si existe personal interno en el que pueda postularse para la vacante y que cumpla con los requisitos del puesto. En caso de no existir postulante interno, se hará el anuncio en medios de comunicación para proceder con el reclutamiento.

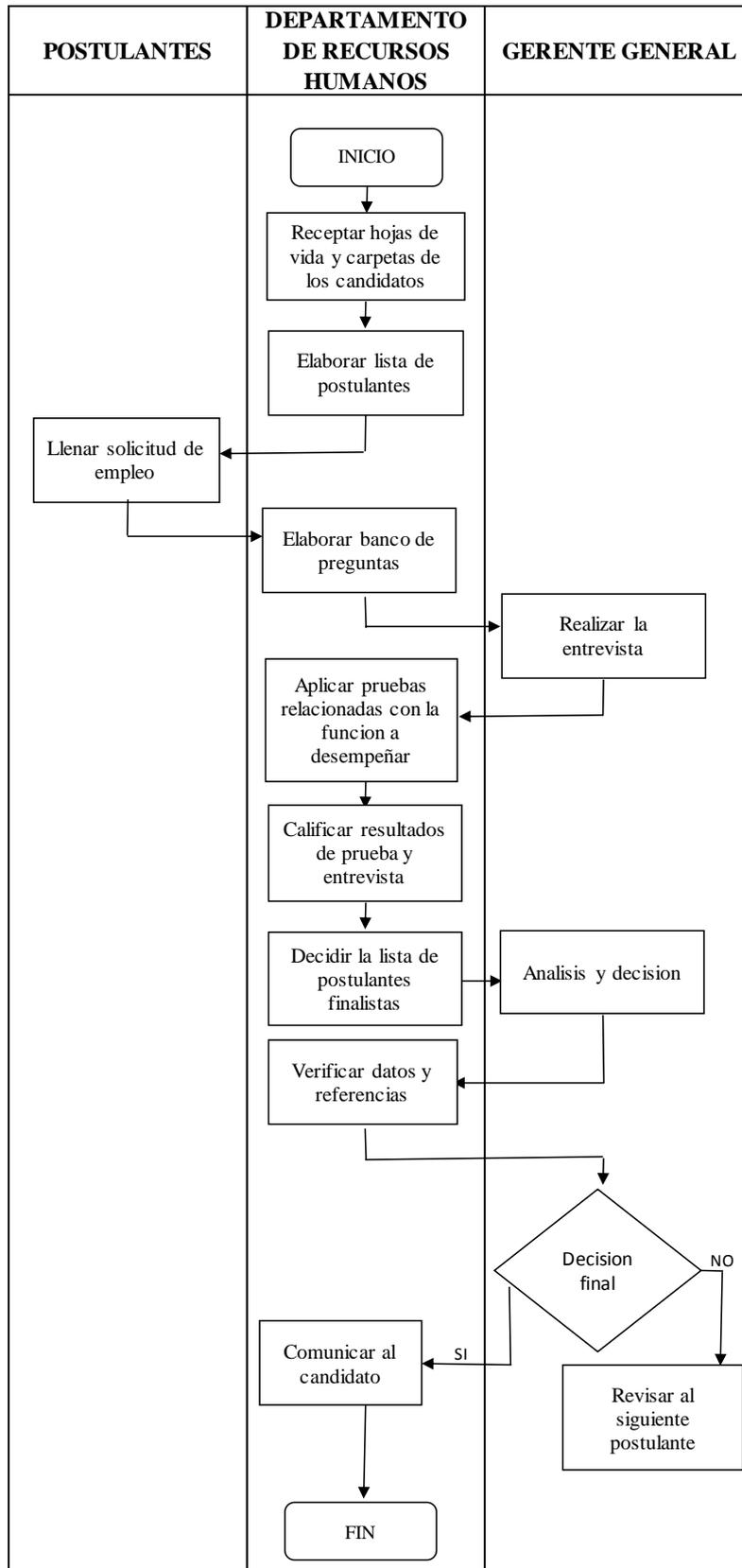


**Figura 18.** Proceso de Reclutamiento

Fuente: Empresa Artes Gráficas

### 3.4.2 Selección.

En el proceso de selección se considerará aquellos que hayan rendido las evaluaciones y se encuentren más alineados al perfil que se encuentra vacante, así como también se determinará las calificaciones y posteriormente se tendrá varias entrevistas tanto con el Gerente del departamento como el Gerente general y así procederá a evaluarse al personal que cumple con el perfil requerido.

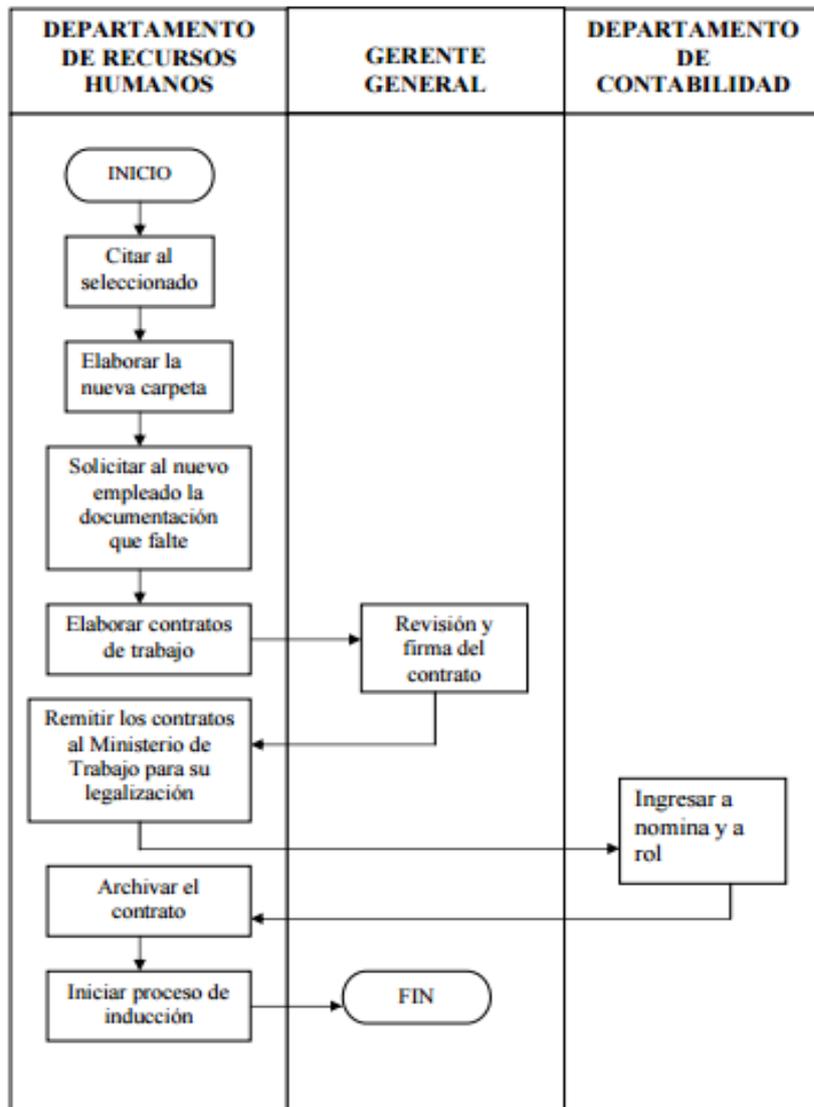


**Figura 19. Proceso Selección**

Fuente: Empresa Artes Gráficas

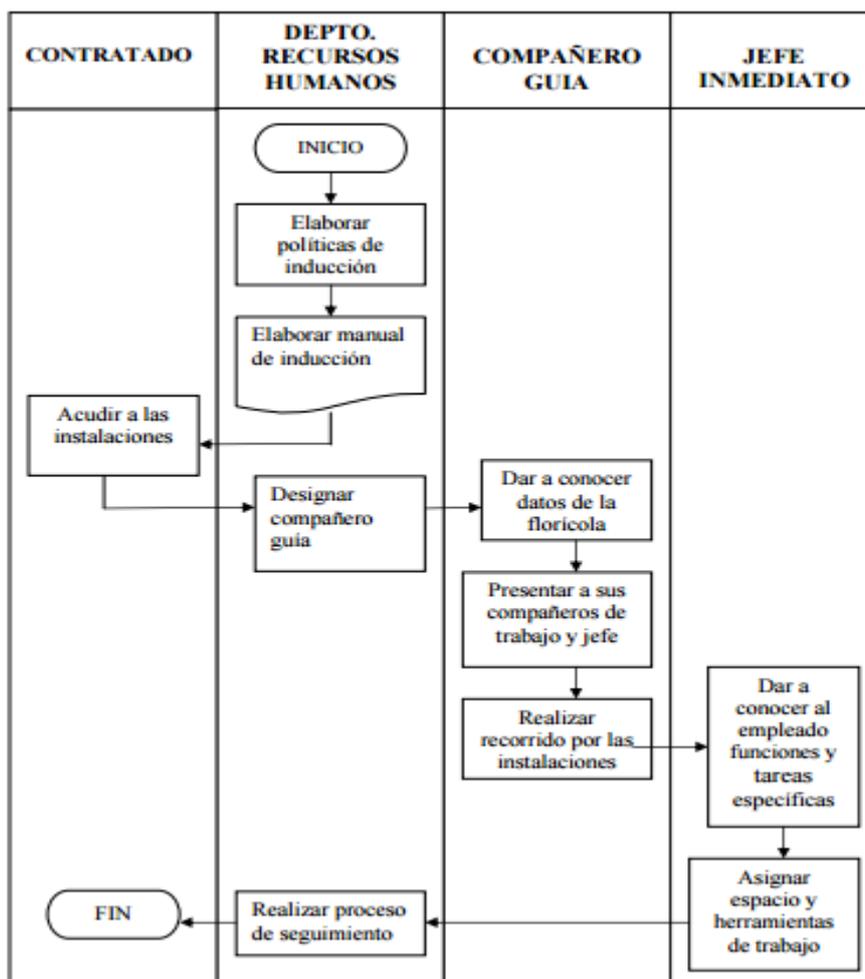
### 3.4.3 Contratación e Inducción.

Una vez que se haya seleccionado el personal se deberá solicitar la documentación adecuada, elaboración de contrato, análisis de contrato, legalización del contrato, aviso de entrada. En el proceso de inducción, se hace conocer la historia de la empresa, así como detalles de las funciones y cargo que tendrá el personal a ingresar y el conocimiento de ellos frente al personal ya vigente.



**Figura 20.** Proceso contratación

Fuente: repositorio

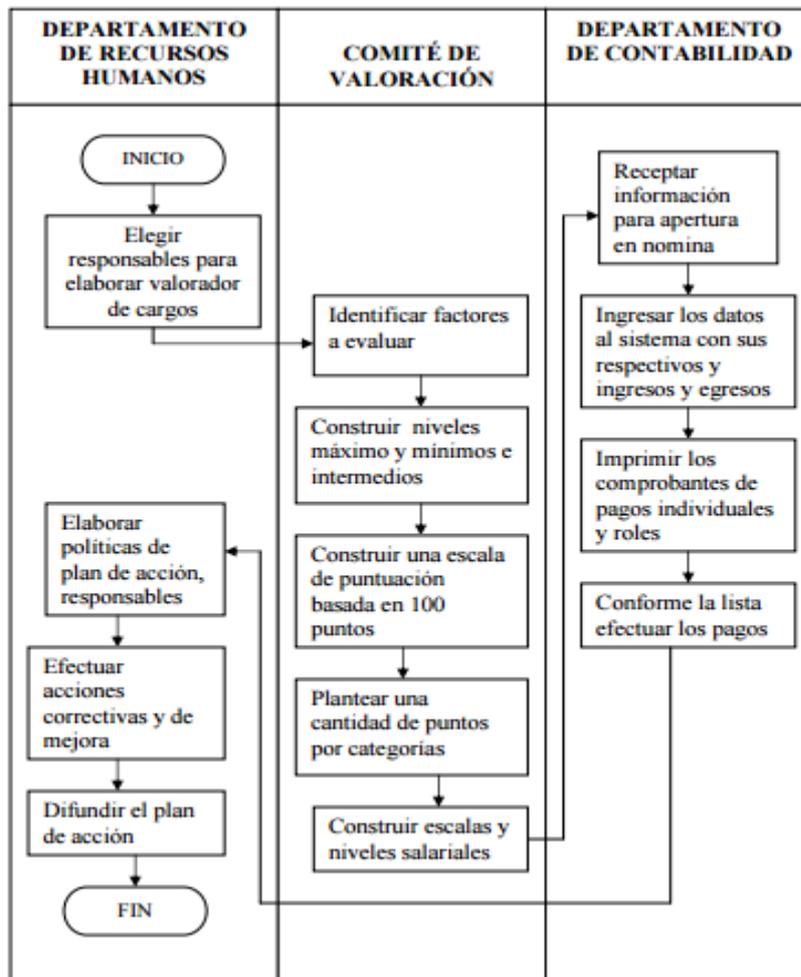


**Figura 21.** Proceso Inducción

Fuente: Empresa Artes Gráficas.

### 3.4.4 Remuneración – Beneficios sociales.

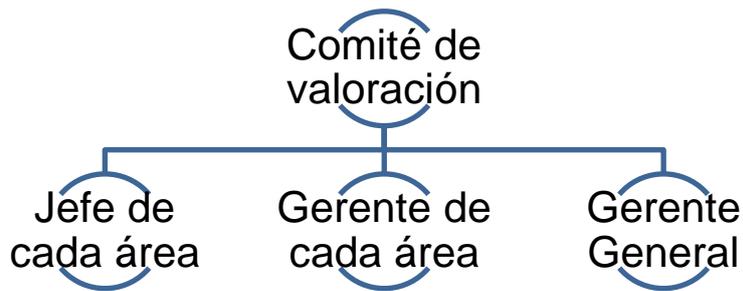
En el rubro de remuneraciones es considerado como el más importante y riesgoso debido a que si no existe un control adecuado, ya que se puede estar pagando a empleados que no forman parte de la nómina. Pero se encargan de registrar los ingresos, descuentos, análisis de nóminas, elaboración de listado de pago, envío de rol de pagos vía email, cierre de nómina. Adicionalmente, se reconocerá los beneficios que cuentan los empleados y serán acreditados vía rol.



**Figura 22.** Proceso de Remuneración

Fuente: Empresa Artes Gráficas.

Es preciso señalar, que el comité de valoración se encuentra integrado por el gerente general, gerente y jefe de cada área, ya que depende del jefe de cada área evaluar a su personal para la consideración de aumentos de sueldos considerando los parámetros de los procesos indicados en el proceso de remuneración y debe tener la aprobación del gerente de área y por ultimo deberá ser de aprobación y conocimiento del gerente general que ambos gerentes son encargados de construir escalas y niveles salarias según sus políticas.

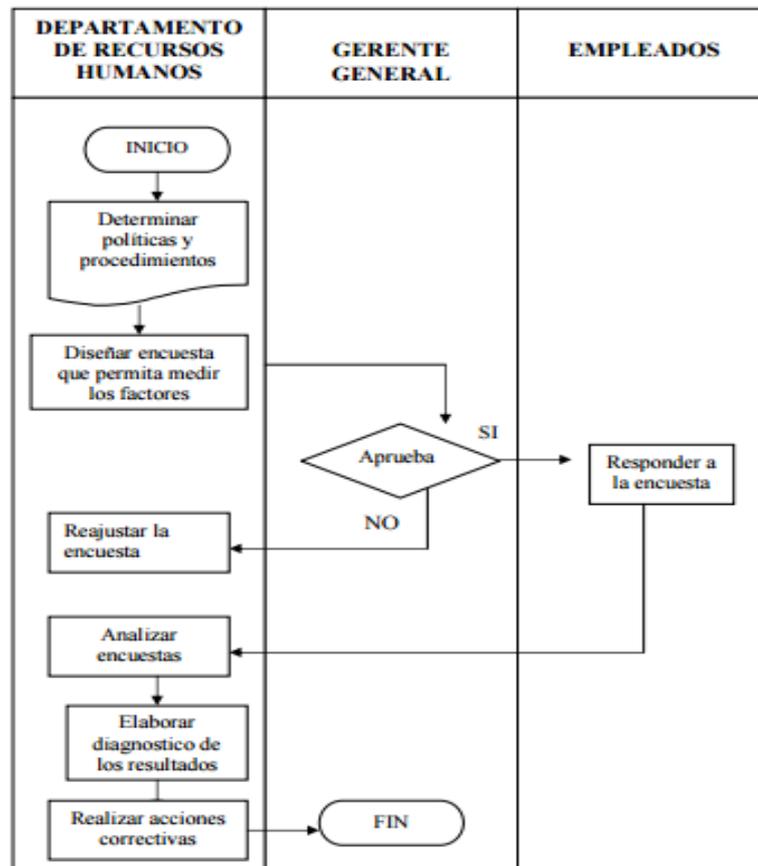


**Figura 23.** Comité de valoración

Elaborado: Las autoras.

### 3.4.5 Clima organizacional.

El clima organización se basa mucho en analizar situaciones críticas que existan en los diferentes departamentos y priorizar dichas situaciones con la finalidad de identificar las causas y resolver mediante un plan de acción de mejor, el mismo que debe tener su respectivo seguimiento.

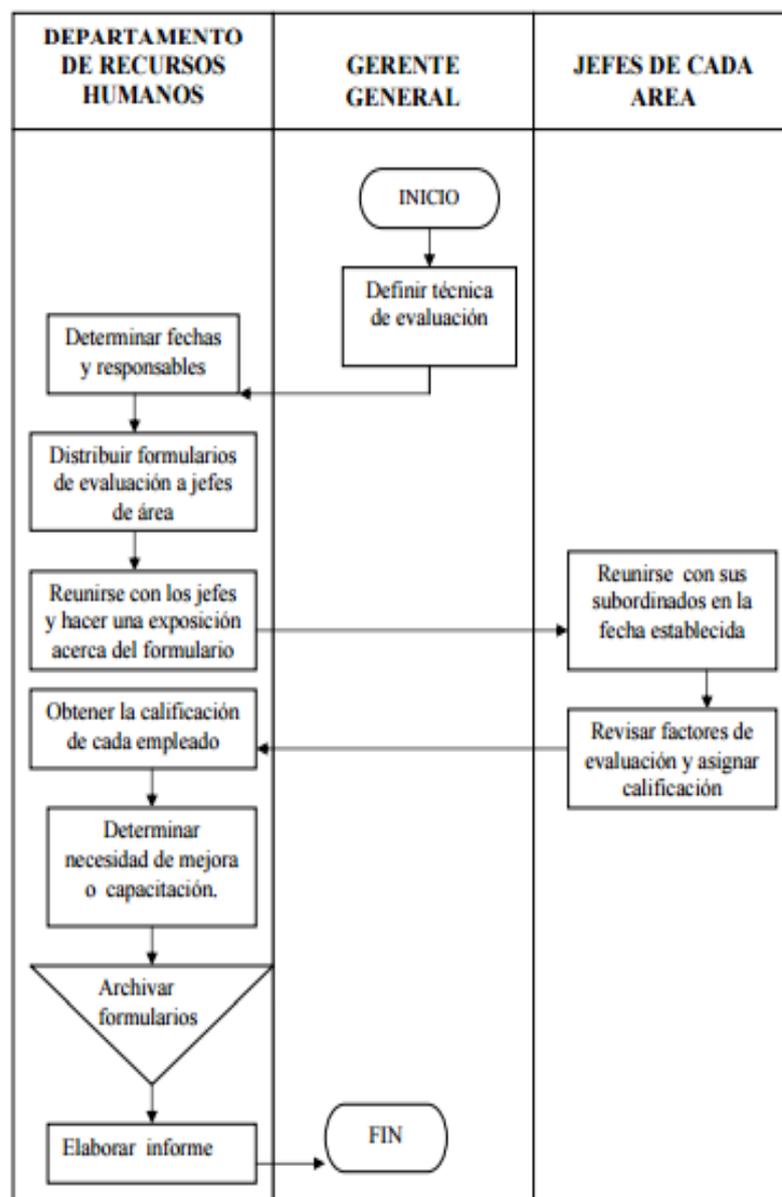


**Figura 24.** Proceso del Clima organizacional

Fuente: Empresa Artes Gráficas.

### 3.4.6 Evaluación de desempeño.

En la evaluación de desempeño, se establecerán políticas de evaluación contenidas en la evaluación por área donde se especificará el encargado, el tiempo de servicio en la empresa, el manejo de información de acuerdo a puntajes, revisión de los resultados con su equipo de trabajo y prevenir inconformidades y tomar acciones correctivas necesarias.

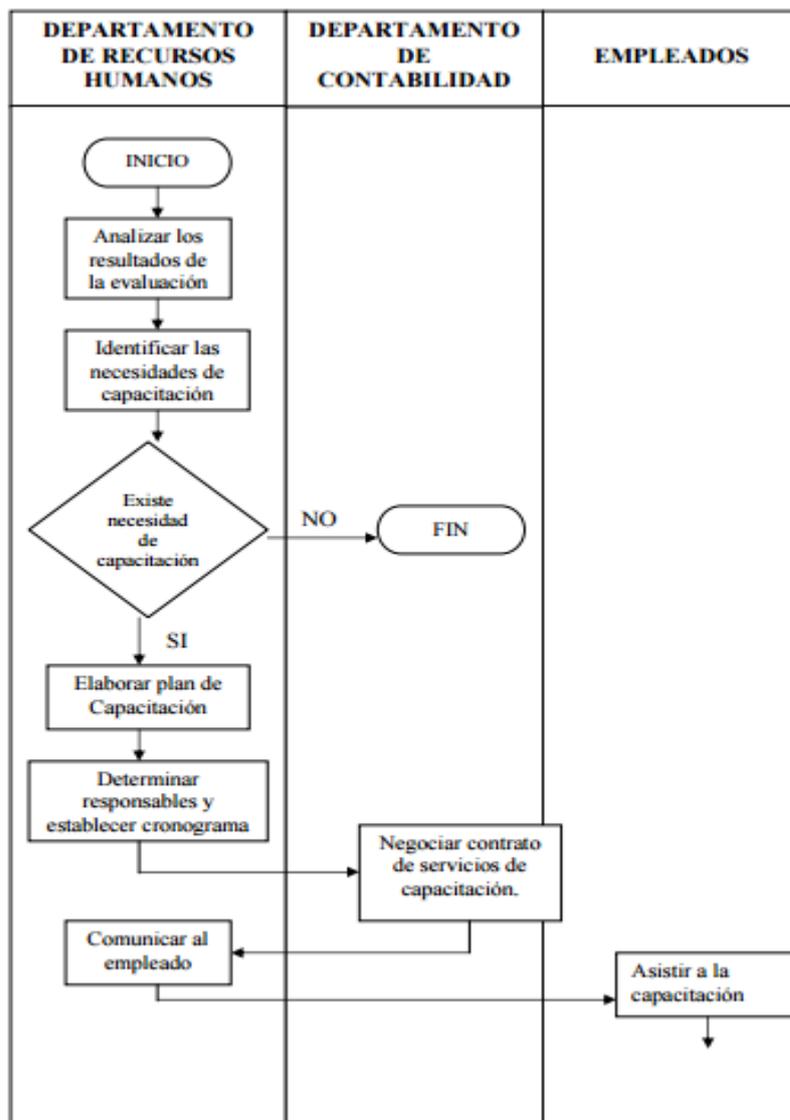


**Figura 25.** Proceso de evaluación de desempeño

Fuente: Empresa Artes Gráficas.

### 3.4.7 Capacitación.

En el proceso de capacitación dependerá del departamento debido a las necesidades de los mismos, así como el medio cambiante en las leyes tributarias, societarias, entre otros. Adicionalmente, se establecerá un plan de capacitación, se realizará la negociación de contratación de servicios, informe al personal, compromiso de asistencia, evaluación respecto de la capacitación recibida. Finalmente, se mantendrá en constante evaluación para detectar las necesidades en tiempos establecidos.



**Figura 26.** Proceso de capacitación.

Fuente: Empresa Artes Gráficas.

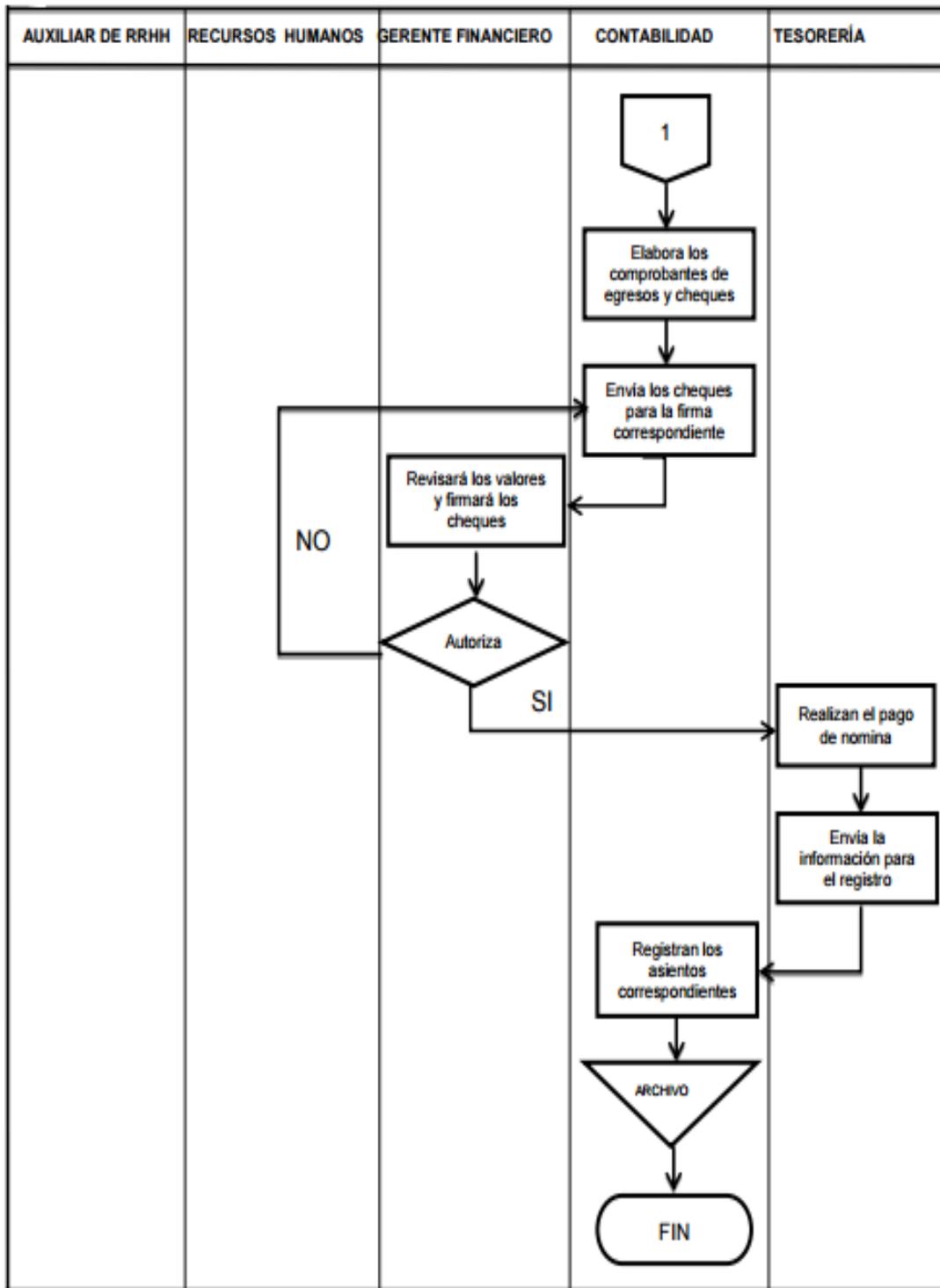
### **3.5 Descripción de Gestión Humana – Remuneraciones (Nómina)**

Debido a que uno de los procesos más susceptible a tener fallas en los controles internos de las empresas es el de nómina cuando se trata de las remuneraciones ya que no existen un control idóneo de los montos a pagar porque no evaluaron las faltas, las horas trabajadas y los descuentos de los empleados debido a los préstamos, multas o anticipos que hayan solicitado.

Es preciso señalar, que los procesos que participan en la elaboración de la nómina tiene como principales responsables: Gerente Administrativo, Jefe de Recursos Humanos, Contador y Gerente Financiero. A continuación, se detallará los procesos:

1. Se descargará el rol de pagos generado del sistema, estableciendo los montos de sueldo, horas extras, bonificaciones, alimentación.
2. Se procederá a determinar las faltas, atrasos, permisos según los correos electrónicos enviados por los encargados departamentales.
3. Se determinará los descuentos por concepto de: préstamos, anticipos, multas, entre otros.
4. Se analizará los beneficios sociales: décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo en caso de que los empleados hayan decidido recibirlos mensualmente.
5. Se analizará y se determinará las contribuciones solidarias descontadas al empleado según con lo estipulado con leyes tributarias.
6. Se analizará y se determinará el monto a descontar a los empleados por concepto de impuesto a la renta.
7. Se determinará los montos por fondo de reserva en caso de que no sean acumulados y deban pagarse por rol.

8. Con toda la información antes detallada se procederá a determinar los valores a pagar.
9. Cruce de información entre rol de pagos y contabilidad.
10. Revisión por parte del Jefe de recursos humanos para aprobación de cálculos y cruces de información.
11. Una vez revisada la nómina, se procederá a enviar al departamento de contabilidad.
12. El contador revisa lo enviado por el departamento de recursos humanos, realiza los comprobantes de egreso y cheques para cada empleado. Luego, envía al Gerente Financiero para las respectivas firmas.
13. El Gerente financiero analizará la información enviada por el contador, verificando los valores pagados a los empleados.
14. Se procederá a enviar el rol de pagos a los empleados vía correo electrónico al personal administrativo y para los empleados de planta se deberá entregar físicamente su rol de pagos.
15. Una vez generadas las planillas del IEES, se procederá a realizar los cruces de información con la nómina y mayores contables.



**Figura 27.**Flujograma de procesos de contabilidad

Fuente: Empresa de Artes gráficas

Es preciso señalar, que de acuerdo a disposiciones legales los colaboradores deben de tener una remuneración justa, que cubra al menos las necesidades básicas del trabajador; a finales de diciembre se determinó los sueldos mínimos que regirán en 2017, de las 21 comisiones sectoriales que agrupan a las 138 ramas de la actividad económica en el país. Dicha tabla de sueldos y salarios mínimos por sectores, empezará a regir desde el 1 enero de 2017, los porcentajes son fijados por encima del nuevo salario básico unificado (US\$375) – Ver apéndice 1.

### **3.6 Descripción de Gestión Humana – Remuneraciones (Nómina) aplicativos con el sistema SAP**

#### **3.6.1 Aplicativos Utilizados.**

Los roles de pago se manejan en el A400 /ADAM, el cual está conformado por distintos módulos, los cuales mencionamos a continuación:

- ✓ Módulo S5030 Roles y descuentos
- ✓ Módulo S5060 Define la forma de pago
- ✓ Módulo S2200 Cálculo de rol previo, rol individual
- ✓ Módulo S3010 Cálculo de rol definitivo
- ✓ Módulo R4020 Préstamos
- ✓ Módulo I2010 Administración de Liquidaciones
- ✓ Módulo S2010 Anticipos
- ✓ Módulo S1010 Modificación de sueldos

La contabilización por el pago de nómina y beneficios sociales es registrada en el sistema SAP, tanto la nómina Guayaquil como la nómina de planta es preparada por del Departamento de RRHH es registrada en Guayaquil por el personal de RRHH.

### **3.6.2 Selección del personal**

Se escoge una terna de candidatos quienes son entrevistados por el Jefe del área que necesita la contratación del personal, o por el Jefe de nómina. Para el caso específico de ejecutivos se ha buscado en pocas ocasiones asesoría con consultores.

Una vez que la persona entrevistada es contratada, se completa el formulario de “Solicitud de Empleo” en el cual constan los datos básicos del nuevo empleado y la remuneración a percibir. Este formulario es luego firmado por los accionistas como constancia de aprobación.

En caso de existir bajas de personal, éstas son aprobadas por los accionistas de la Compañía y se procede a elaborar la correspondiente acta de finiquito.

## **PLANTA**

La contratación de personal de planta se realiza directamente El departamento de Recursos Humanos de Planta es el encargado de recopilar toda la información del nuevo personal y es ingresado en el ADAM para el respectivo cálculo de los beneficios.

### **3.6.3 Ingreso en el sistema y elaboración de roles de pago.**

Asistentes de nómina de Guayaquil ingresan datos del nuevo empleado al sistema ADAM. Los datos del nuevo empleado incluyen nombres, apellidos, edad, fecha de ingreso, sueldo, nacionalidad y centro de costos (al realizar la migración a SAP, se contabilizan los gastos de nómina en función de los centros de costos

definidos para cada empleado). Debido a que cada asistente de nómina se encarga de diferentes roles, todos tienen acceso a la creación y modificación de datos de empleados en el ADAM; y todas las modificaciones quedan registradas en el historial del sistema.

## **PLANTA**

La segregación de funciones en RRHH de Planta es como sigue: existe una sola persona encargada del alta de empleado y modificación de sueldos, para modificaciones de baja de empleados en el sistema y el resto de asistente solo tiene las funciones de nómina.

Existen dos personas para elaboración de nómina: Una persona es la encargada de la sección planta y la otra persona maneja los roles administrativos. La única modificación que pueden hacer los encargados de la elaboración de la nómina es la de darle la calificación de enfermedad a las faltas del empleado para las faltas debidamente justificadas y no se le aplique el descuento completo por falta injustificada.

Respecto a los aumentos de sueldos, éstos se hacen generalmente en forma anual y son aprobados por los accionistas de la compañía. **(NOM -2 AUMENTOS DE SUELDOS SON APROBADOS POR LOS ACCIONISTAS DE LA COMPAÑIA)**. Los asistentes de nómina están autorizados para modificar los sueldos en el sistema únicamente con la autorización de los accionistas. El sistema ADAM está configurado para registrar logs de los cambios de sueldos registrados desde la contratación del empleado, lo que permite al departamento de nómina un mayor control de los cambios salariales.

### **3.6.4 Ingreso de empleados.**

Los ingresos que se reconocen a los empleados que sirven de base gravable para aportación al IESS son el sueldo, las horas extras y/o comisiones.

Los sueldos están configurados en el sistema, de tal manera que para calcular el rol no hay que ingresar el sueldo de cada uno de los empleados para el cálculo de la nómina.

### **3.6.5 Cálculo del tiempo trabajado, horas extras y comisiones**

La compañía controla las horas de ingreso y salida de los empleados a través del sistema de Reloj, cuya información, a fin de mes es migrada al ADAM para calcular los descuentos por atrasos, días no laborados, etc. Toda falta debe ser justificada por la gerencia o por el Jefe de área para que no sea descontada; caso contrario equivale a 2 días no trabajados (tal como lo señala el Código de trabajo). El corte de tiempo laborado se efectúa los días 21 o 22 para poder calcular la nómina oportunamente. Los asistentes de nómina corren una opción que automáticamente migra la información de los correos recibidos. Posteriormente estos suben la información al ADAM.

Respecto a las horas extras para el caso de los trabajadores de Guayaquil, éstas son arrojadas por la aprobación de los Jefes y migradas también al ADAM para su cálculo en dólares. Hay un formulario para la aprobación de las mismas. Para el caso de los chóferes deben hacer aprobar sus horas extras, mediante una comunicación informal, con el Jefe de área para que estas le sean subidas al ADAM por el personal de nómina.

Adicionalmente, se reconoce comisiones a vendedores en base a un porcentaje sobre las ventas mensuales. Mensualmente, el departamento de Nómina recibe el detalle de las comisiones a liquidar a los trabajadores por el mes en curso, el mismo que es proporcionado por el departamento de Ventas con la aprobación previa del Vicepresidente Ejecutivo. **(Control #7)** Las comisiones aprobadas son ingresadas al ADAM mensualmente por los asistentes de nómina.

## **PLANTA**

Para los trabajadores de planta, la nómina se calcula en base a lo que laboran que son sus ocho horas laborales y adicionalmente por su trabajo adicional (ejemplo 12 horas diarias que suelen laboral) también se le paga sobretiempo.

La compañía controla las horas de ingreso y salida de los trabajadores a través de firmas según reporte impreso, cuya información diariamente es migrada al ADAM para calcular los descuentos por atrasos, días no laborados, etc. Toda falta debe ser justificada por la gerencia o por el Jefe de área para que no sea descontada. Caso contrario equivale a 2 días no trabajados (tal como lo señala el Código de trabajo).

Las horas extras canceladas a los trabajadores corresponden a las reportadas mediante la aprobación de los Jefes, anteriormente se realizaba según una comparación lo pagado versus aprobación de las mismas, los supervisores de cada área son los responsables que el trabajador marque las horas realmente trabajadas. Sin embargo, las marcaciones que alimentan los cálculos del rol son revisadas por los asistentes encargados de la elaboración del rol, a fin de detectar errores por parte de los trabajadores; y una vez depurados todos esos errores las horas extraordinarias efectivas sean las que son pagadas en el rol definitivo en el maestro de roles.

### **3.6.6 Cálculo de deducciones**

Los valores que se descuentan mensualmente a los trabajadores son aquellos generados por: aporte personal IESS, cuotas de anticipos o préstamos, descuentos por faltas o atrasos injustificados, retención de impuesto a la renta y el respectivo anticipo de sueldo/ anticipo de pesca (quincena).

### Anticipos:

Todo lo concerniente con anticipos y préstamos debe ser aprobado por el Presidente del Directorio o por el Vicepresidente Ejecutivo. Diariamente la asistente de nómina recibe toda la documentación relacionada a préstamos, anticipos, consumos, reembolsos, etc., debidamente autorizados para proceder a su ingreso en el sistema. (Módulo S2010 del ADAM).

### Retención de Impuesto a la Renta:

Anualmente los empleados presentan el formulario de proyección de gastos personales para el ejercicio fiscal en curso. Asistentes de nómina procesan la información recibida y determinan el valor de impuesto a la renta a retener según los montos establecidos por la ley. Esta información es registrada en el ADAM el cual genera mensualmente un descuento al valor a pagar al trabajador por este monto previamente registrado.

### Contribución Solidaria sobre remuneraciones:

Hecho generador: Percibir ingresos bajo relación de dependencia o en retribución de servicios profesionales, de representación legal u otros servicios lícitos y personales, por parte de una persona natural.

Sujeto pasivo:

Contribuyente:

a) Trabajadores en relación de dependencia del sector privado y público, administradores de empresas y representantes legales que aporten al IESS, que perciban ingresos del trabajo igual o superior a US\$1 mil mensuales durante los 8 meses posteriores a la entrada en vigencia de esta ley

b) Personas naturales, nacionales o extranjeras, que permanezcan en Ecuador más de 180 días, consecutivos o no, durante el ejercicio fiscal 2016 o en los últimos 12 meses, y que perciban ingresos por servicios lícitos y personales en el país, aún cuando se paguen en el exterior

Agente de retención: Empleadores, representantes y pagadores de las entidades, organismos o empresas privadas y públicas.

Base imponible: remuneración u otro tipo de ingresos mensuales, sin incluir beneficios sociales. Se deberá tener en cuenta lo siguiente: a) Si se reduce la remuneración, se tomará como base la remuneración de abril de 2016 y la diferencia será asumida por el empleador b) Si se cambia la modalidad de contratación del representante legal, por la cual se deje de aportar al IESS, se tomará como base lo pagado en abril de 2016 c) En el caso de los servicios lícitos y personales, se excluyen los ingresos que formen parte de la base imponible de la contribución sobre utilidades d) Constituye crédito tributario las donaciones en dinero efectuadas por los trabajadores a las cuentas gubernamentales, creada con motivo de la emergencia nacional desde abril 17 de 2016.

Exenciones:

a) Quienes obtengan ingresos mensuales inferiores a US\$1 mil b) Personas naturales que presten sus servicios o tengan domicilio en Manabí, Muisne y otras circunscripciones afectadas de Esmeraldas definidas mediante Decreto, así como los ciudadanos pertenecientes a otras circunscripciones que tuviesen repercusiones negativas en su economía, conforme lo disponga el SRI

I ESS:

Los trabajadores asumen el aporte personal al IESS que es descontado de su valor a recibir para ser cancelado al Seguro Social. Las aportaciones del IESS se realizan máximo los días 15 del siguiente mes, y consiste en enviar un archivo “**batch**” respecto a las entradas y salidas de los empleados.

La generación de este archivo es procesada en el “**EI HLABORAL**” (módulo del sistema –están todas las entradas, salidas, avisos de sueldo), donde se compila toda la información, transfiere los datos, se entra a la página del IESS y se registra el BATCH.

# REPORTE - NOMINA

Ingresos																				
Retroactivo Sueldo	Licencia por Luto		Bono por desempeño	Bono sup ocasional	Otros	Fondo de reserva	Horas extra 50% 2da gna		Movilización	Comisiones	Bono de Destrezas	Paternidad	Transporte	Devolución de Fondos de Reserva	Devolución por Faltas	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Décimos Acumulados		Total Ingresos
	Horas	Valor					Horas	Valor										Tercero	Cuarto	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	275,55
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	197,26
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	648,40
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	698,17
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	180,70
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.088,63
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	183,52
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	348,11
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	865,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	180,70

Horas Normales	Sueldo	Subsidio de Incapacidad		Recargo de 25%		Extra 50%		Sobretiempo 100%		Bono No Imp. al IESS	Horas extras 50% ii		Sobretiempo 100% ii		Reintegros / Devoluciones		Vacaciones		Maternidad		Bono x Enfermedad		
		Valor	Horas	Valor	Horas	Valor	Horas	Valor	Horas		Horas	Valor	Horas	Valor	Horas	Valor	Horas	Valor	Horas	Valor	Horas	Valor	Horas
120	179,22	0,00	0,00	0,00	0,00	24,64	11,00	71,69	24,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
120	180,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	16,56	6,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
112	411,84	0,00	0,00	0,00	0,00	129,62	24,00	73,54	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	33,40	8,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
120	590,00	0,00	0,00	108,17	88,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
120	180,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
90	222,50	0,00	0,00	81,58	132,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	74,38	15,00	310,72	399,45	47,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
90	183,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
90	222,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	59,50	12,00	66,11	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
120	865,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
120	180,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Egresos																			Valor a Recibir	
Descuentos varios	Retrasos	Retención bazar	Multas	Prestamo Quirografario	Aporte a IESS	Licencia no remunerada	Faltas	Anticipo a remuneración	Cuenta clinica	Desc asist Médica	Desc empre relac	Impuesto a la renta	Prestamo hipotecario	Extensión Salud	Prestamo Quirografario	Prestamo Hipotecario - saldo	Extensión Judicial	Días no Laborados	Total Egresos	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	28,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	28,04	249,51
0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	18,64	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20,64	176,62
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	61,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	458,62	0,00	0,00	519,89	128,51
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	65,98	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	65,98	632,19
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	17,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	17,08	163,62
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	65,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	65,13	1.023,50
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	17,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	17,34	166,18
0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	32,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	34,90	313,21
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	81,74	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	81,74	783,26
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	17,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	17,08	163,62

**Figura 28.** Rol de pagos

Elaborado: Las autoras.

### 3.6.7 Contabilización

Una vez que todas las novedades han sido ingresadas, se procede a la generación del rol preliminar, mediante el módulo S2200. Este es revisado y si no existen inconformidades, se procede a emitir el rol definitivo en el Módulo S3010.

Luego, se ingresa al módulo de nómina NS y se escoge la nómina sobre la cual se va a generar el rol de pagos. Posteriormente, la información contenida en el módulo de Nómina NS, se transfiere al módulo contable CG.

Cuenta	Descripción	Debe	Haber
7305060501	Sueldos y Salarios	xxxx	
5105060501	Sueldos y Salarios	xxxx	
5205060501	Sueldos y Salarios	xxxx	
730514	Horas Extras	xxxx	
510513	Horas Extras	xxxx	
520511	Horas Extras	xxxx	
510595	Alimentacion	xxxx	
520595	Alimentacion	xxxx	
221511	Aportes / Prestamos IESS		xxxx
246571	Impuesto a la Renta Empleados		xxxx
431004	Intereses Ganados		xxxx
132033	Préstamos a Trabajadores		xxxx
221501051	Multas, Recargos y otros Descuentos Empleados		xxxx
221501053	Nomina por pagar		xxxx

**Tabla 2.** Contabilización Gasto de sueldos

Elaborado: Las autoras

Cuenta	Descripción	Debe	Haber
<b>51043 - 52153 - 73153</b>	Vacaciones	xxxx	
<b>51047 - 52157 - 73053</b>	Aporte Patronal	xxxx	
<b>51067 - 52067 - 73037</b>	Fondo de Reserva	xxxx	
<b>51045 - 52045 - 73195</b>	Décimo Tercer Sueldo	xxxx	
<b>51195 - 52195 - 73795</b>	Décimo Cuarto Sueldo	xxxx	
<b>26101501</b>	Vacaciones		xxxx
<b>26101511</b>	Aporte Patronal		xxxx
<b>26101512</b>	Décimo Tercer Sueldo		xxxx
<b>26101513</b>	Décimo Cuarto Sueldo		xxxx
<b>26101514</b>	Fondo de Reserva		

**Tabla 3.** Contabilización Provisión de beneficios sociales

Elaborado: Las autoras.

Posteriormente, se imprimen los asientos contables registrados en SAP y se adjuntan los roles generados por el sistema, así como la carta de instrucción de transferencia a cuentas de empleados ADAM para revisión y conciliación del Departamento de Recursos Humanos quienes revisan la integridad de la información entre los reportes generados por ADAM y la contabilización en SAP, así como el monto a transferir por concepto de nómina.

Los pagos a empleados se realizan vía transferencia directa a sus cuentas bancarias, en efectivo o con cheque. Para el caso de las transferencias bancarias, las mismas se realizan a través de la cuenta corriente N. 520229-4 del Banco

Bolivariano, en la misma que son firmas autorizadas los accionistas o las Asistentes Financieras. (Para el último caso, deberán firmar conjuntamente para las salidas de dinero).

El Contador General o asistente contable firman como visto bueno a la carta de transferencia que es entregada a las asistentes de gerencia para su respectiva firma e instrucción de pago.

En el caso de los pagos con cheque, se entregan los documentos a Caja para que se proceda a la elaboración de los cheques (por medio de la cuenta de Banco del Guayaquil). Por lo general, este tipo de pagos se efectúan para empleados nuevos, y a quienes aún no se logra abrir la correspondiente cuenta en el Banco Bolivariano.

### **Provisiones de Jubilación y Desahucio:**

En la actualidad se contrata la asesoría de compañías especializadas en Estudios Actuariales para el cálculo de la Provisión de Jubilación Patronal y la Provisión de Indemnización por Desahucio. Estos cálculos son efectuados anualmente por expertos en el tema (peritos actuariales). Toda la información remitida a estos peritos actuariales es validada por el personal de nómina. Posteriormente, el contador general efectúa un muestreo de la información preparada por el personal de nómina para validar que sea la correcta y la asistente contable es la encargada de ingresar las provisiones y de activarlas mes a mes para su respectiva contabilización.

La política que generalmente manejan este tipo de empresas respecto al pago del desahucio es de cancelar dichos montos únicamente a los empleados que han sido despedidos de la Compañía y a aquellos empleados que renunciaron voluntariamente y que presentaron su renuncia ante el Ministerio de Trabajo.

Los asientos contables para el registro de la provisión para jubilación patronal y la jubilación para indemnización por desahucio son como se mencionan a continuación:

Cuenta	Descripción	Debe	Haber
<b>5105592</b>	Jubilación Patronal	xxxx	
<b>5205593</b>	Jubilación Patronal	xxxx	
<b>29050523</b>	Reserva para pensiones de Jubilación		xxxx

**Tabla 4.** Contabilización provisión por jubilación patronal

Elaborado: Las autoras

Cuenta	Descripción	Debe	Haber
<b>5105302</b>	Indemnización por Desahucio	xxxx	
<b>5205305</b>	Indemnización por Desahucio	xxxx	
<b>29105025</b>	Reserva para Indemnización por Desahucio		xxxx

**Tabla 5.** Contabilización provisión por desahucio

Elaborado: Las autoras.

Las compañías contratan los servicios de los peritos actuariales a fin de año para así poder reflejar correctamente sus pasivos por tal concepto al cierre del periodo a reportar.

## CAPÍTULO IV

### 4 Desarrollo del Manual

#### 4.1 Cuestionarios de evaluación

##### 4.1.1 Cuestionario de Administración del Personal.

El cuestionario de la administración del personal se basa en conocer si existen lineamientos sobre la contratación del personal, archivos que sustentan los contratos de trabajo y demás documentos necesarios para sustentar la veracidad y cumplimiento con las regulaciones. Adicionalmente, se realizará el cuestionario al Gerente Administrativo, ya que es el principal encargado del área administrativa y se determinará el riesgo que pueda existir en esta área.

Es preciso señalar, que el cuestionario se evaluará de acuerdo al nivel de riesgo tal como se indica a continuación:

NIVEL DE RIESGO	SIGNIFICADO
Bajo	Indica que si existe control.
Medio	Indica que pese a existir control, este no mitiga las situaciones de fraude.
Alto	Indica que no existe control.
No aplica	Indica que existe un buen control.

**Tabla 6.** Significado de los niveles de riesgo

Elaborado: Las autoras.

EMPRESA DE ARTES GRÁFICAS					
DEPARTAMENTO:		ADMINISTRATIVO			
PROCESO:		ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL			
ENTREVISTADO:		GERENTE ADMINISTRATIVO			
ENTREVISTADOR:		AUTORES			
Preguntas	Bajo	Medio	Alto	N/A	Observaciones
¿La compañía mantiene una estructura organizacional?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Existen responsabilidades definidas para cada empleado?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Las destrezas y experiencia del personal para la labor asignada son las más adecuadas?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Se estimula el desarrollo profesional?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Tienen políticas para el reclutamiento?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Tienen políticas para las evaluaciones del personal?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Tienen políticas para los procedimientos de salida del personal?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Los archivos físicos del personal y a las bases de datos IT está limitado para los usuarios?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿La información del personal cumple con los requerimientos legales?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Están de acuerdo los contratos de los empleados con las leyes?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Cada empleado tiene una descripción de su cargo?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿La compañía mantiene un organigrama de la Organización?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Mantienen un manual del personal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Se necesita autorización por parte de los gerentes de línea y de RRHH por los cambios relacionados con la contratación?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Se realizan los préstamos de conformidad con los lineamientos de la Organización?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Se aplican los lineamientos para préstamos uniformemente para todo el personal?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Son los montos de los préstamos proporcionales al ingreso?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Monitorea Recursos humanos o el personal de finanzas lo siguiente: "la cuenta de nómina y la existencia de los empleados" "concordancia de los salarios de la nómina de pago con los archivos del empleado" "cálculo de las deducciones de salario y otros impuestos a ser descontados" "razonabilidad del sobretiempo, comisiones, bonificaciones, entre otros"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	El único medio para evaluar el sobretiempo es la aprobación del jefe. En los descuentos no existe un medio idóneo para determinar faltas.
¿Existe una política de confidencialidad que requiera que esta sea firmada por todo el personal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	No cuentan con política de confidencialidad.
¿Existen y se distribuyen adecuadamente las políticas y procedimientos relacionados con el área de RRHH?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Total</b>	16	1	3		

**Figura 29.** Cuestionario Administración del personal

Elaborado: Las autoras.

De acuerdo al cuestionario realizado al Gerente administrativo se pudo determinar que no existe un manual de procedimientos del personal administrativo, existe un acceso restringido para la información del personal sin embargo no es monitoreado y tampoco existe un medio idóneo para determinar las faltas y establecer el descuento correcto. Respecto a lo expuesto se determinó en base a porcentaje cuanto representa cada riesgo respecto del total del puntaje tal como se muestra a continuación:

Riesgo	Total	Relación %
Riesgo Bajo	16	80%
Riesgo Medio	1	5%
Riesgo Alto	3	15%
<b>Total Puntaje</b>	<b>20</b>	

**Figura 30.** Relación porcentual de los riesgos

Elaborado: Las autoras.

Finalmente, el riesgo en el cuestionario del personal administrativo es bajo debido a que cumple con la mayoría de lineamientos, por ende, no sobrepasa a ser un riesgo medio o alto de acuerdo a los puntajes establecidos en relación a su porcentaje. Es preciso señalar, que la tabla del riesgo dependerá del porcentaje que se considere para cada riesgo tal como se muestra a continuación:

Descripción Riesgo	1% - 30%	40% - 60%	60% - 80%
<b>Riesgo Bajo</b>	2.5 – 3	1.5 – 2.5	0.0 – 1.5
<b>Riesgo Medio</b>	0.0 – 1.5	1.5 – 2.5	2.5 -3
<b>Riesgo Alto</b>	0.0 – 1.5	1.5 – 2.5	2.5 -3

**Tabla 7.** Evaluación de riesgo respecto al porcentaje

Elaborado: Las autoras.



**Figura 31.** Evaluación de riesgo respecto al porcentaje

Elaborado: Las autoras.

#### 4.1.2 Cuestionario nómina y beneficios adicionales.

En relación al cuestionario de nómina y beneficios adicionales se realizará al Jefe administrativo y auxiliar administrativo debido a que son elementos esenciales en realizar y revisar los cálculos determinados para el pago de la nómina. Sin embargo, el cuestionario está basado en las actividades que realizan con la finalidad de determinar si existe algún procedimiento que no se esté llevando a cabo y que pueda afectar al desarrollo de la compañía.

Es preciso señalar, que deberían existir controles adecuados en nómina debido a que es muy susceptible a determinar montos en exceso al momento del pago ya sea porque no se determinó un descuento por falta o porque se le sumó horas extras cuando no tenía la aprobación de los Jefes y así otras situaciones por las que podría originarse desvíos de efectivos.

Finalmente, los resultados se basarán en la tabla del riesgo que dependerá del porcentaje que se considere para cada riesgo tal como se muestra a continuación:

Descripción Riesgo	1% - 30%	40% - 60%	60% - 80%
<b>Riesgo Bajo</b>	2.5 – 3	1.5 – 2.5	0.0 – 1.5
<b>Riesgo Medio</b>	0.0 – 1.5	1.5 – 2.5	2.5 -3
<b>Riesgo Alto</b>	0.0 – 1.5	1.5 – 2.5	2.5 -3

**Tabla 8.** Evaluación de riesgo respecto al porcentaje

Elaborado: Las autoras.

EMPRESA DE ARTES GRÁFICAS					
DEPARTAMENTO:	ADMINISTRATIVO				
PROCESO:	NÓMINA - BENEFICIOS ADICIONALES				
ENTREVISTADO:	JEFE ADMINISTRATIVO - AUXILIAR ADMINISTRATIVO				
ENTREVISTADOR:	AUTORES				
Preguntas	Bajo	Medio	Alto	N/A	Observaciones
¿Existe una adecuada segregación de funciones entre el personal responsable de: "contratación y fijación de salarios (aumentos)", datos de la nómina y procesamiento de la nómina; y procesamiento de la nómina y pago de salarios.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Tiene o no el departamento de nómina acceso a la actualización de datos permanentes, es decir, aprobación y actualización de salarios o estatus de los familiares?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Puede el departamento de nómina abrir cuentas al personal nuevo? ¿Es la gerencia de línea responsable de las contrataciones, aumentos salariales y aprobación de todos los impactos sobre los salarios brutos?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Existe una política formal consistente para otorgar préstamos y anticipos al personal y para recaudar los montos otorgados mediante deducciones en las nómina de pago?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Se realiza una conciliación entre cada movimiento de nómina y la nómina anterior, tomando en consideración incrementos en los pagos y cambios con la cuenta principal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	No se realiza dicha conciliación.
¿Se realiza la conciliación mensual del total de la nómina y deducciones de la nómina mensualmente con el monto realmente pagado?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Están las transferencias electrónicas a las cuentas de los empleados respaldadas por una copia dura para su revisión independiente con el total del pago neto de la nómina?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Son salvaguardadas adecuadamente y se cumple con las leyes en lo que se refiere a las retenciones que se hacen a de los empleados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Se basan en lo determinado por el sistema
¿Se realiza la conciliación mensual de las horas extras según la aprobación de los jefes?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Se realiza la conciliación mensual de los descuentos por faltas según los correos enviados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Se revisa los correos, sin embargo el control es muy débil.
¿Se revisa el cálculo mensual de los descuentos por retenciones en la fuente o contribuciones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Se revisa después de la declaración
¿Tienen asesores que lleve el control sobre los descuentos por retenciones en la fuente o contribuciones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	No tienen asesores.
¿Consideran que el no retener a los empleados se constituye en un gasto no deducible por retenciones asumida para la compañía?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	No se había determinado el punto de vista tributario.
¿Realizan conciliaciones al final de cada año por concepto de nómina?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Se basan en lo registrado en el sistema contable
¿Realizan conciliaciones al final de cada año por concepto de beneficios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Se basan en lo registrado en el sistema contable
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>8</b>		

**Figura 32.** Cuestionario de Nómina y beneficios adicionales (Jefe administrativo)

Elaborado: autoras

EMPRESA DE ARTES GRÁFICAS					
DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO					
PROCESO: NÓMINA - BENEFICIOS ADICIONALES					
ENTREVISTADO: JEFE ADMINISTRATIVO - AUXILIAR ADMINISTRATIVO					
ENTREVISTADOR: AUTORES					
Preguntas	Bajo	Medio	Alto	N/A	Observaciones
¿Existe una adecuada segregación de funciones entre el personal responsable de: "contratación y fijación de salarios (aumentos)", datos de la nómina y procesamiento de la nómina; y procesamiento de la nómina y pago de salarios.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Tiene o no el departamento de nómina acceso a la actualización de datos permanentes, es decir, aprobación y actualización de salarios o estatus de los familiares?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Puede el departamento de nómina abrir cuentas al personal nuevo? ¿Es la gerencia de línea responsable de las contrataciones, aumentos salariales y aprobación de todos los impactos sobre los salarios brutos?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Existe una política formal consistente para otorgar préstamos y anticipos al personal y para recaudar los montos otorgados mediante deducciones en las nómina de pago?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Se realiza una conciliación entre cada movimiento de nómina y la nómina anterior, tomando en consideración incrementos en los pagos y cambios con la cuenta principal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	No se realiza dicha conciliación.
¿Se realiza la conciliación mensual del total de la nómina y deducciones de la nómina mensualmente con el monto realmente pagado?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Están las transferencias electrónicas a las cuentas de los empleados respaldadas por una copia dura para su revisión independiente con el total del pago neto de la nómina?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Son salvaguardadas adecuadamente y se cumple con las leyes en lo que se refiere a las retenciones que se hacen a de los empleados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Se basan en lo determinado por el sistema
¿Se realiza la conciliación mensual de las horas extras según la aprobación de los jefes?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Se realiza la conciliación mensual de los descuentos por faltas según los correos enviados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Se revisa los correos, sin embargo el control es muy débil.
¿Se revisa el cálculo mensual de los descuentos por retenciones en la fuente o contribuciones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Se revisa después de la declaración
¿Tienen asesores que lleve el control sobre los descuentos por retenciones en la fuente o contribuciones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	No tienen asesores.
¿Consideran que el no retener a los empleados se constituye en un gasto no deducible por retenciones asumida para la compañía?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	No se había determinado el punto de vista tributario.
¿Realizan conciliaciones al final de cada año por concepto de nómina?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Se basan en lo registrado en el sistema contable
¿Realizan conciliaciones al final de cada año por concepto de beneficios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Se basan en lo registrado en el sistema contable
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>8</b>		

**Figura 33.** Cuestionario de Nómina y beneficios adicionales (Asistente administrativo)

Elaborado: Las autoras.

De acuerdo con los cuestionarios realizados tanto al Jefe administrativo como al asistente administrativo, se determinó que existe un poco de debilidad al momento de realizar la nómina y determinar los descuentos ya que no existe un control adecuado que mitigue aquellos posibles riesgos que se determinó en el cuestionario.

A continuación, se detallará las debilidades que existe en esta área:

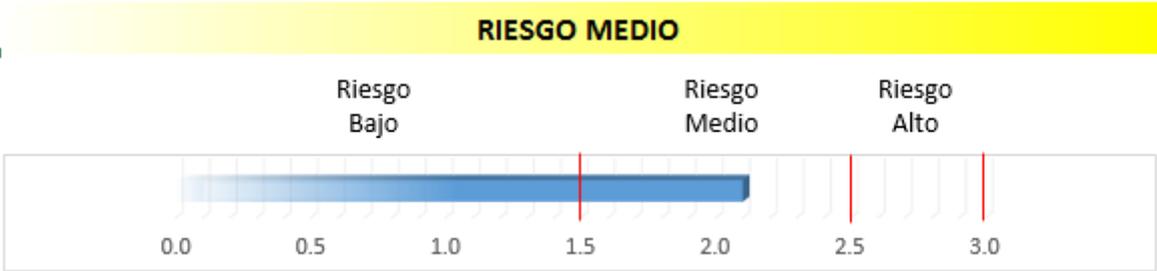
- No realizan una conciliación entre cada movimiento de nómina y la nómina anterior.
- No realizan la conciliación mensual de los descuentos por faltas según los correos enviados
- No revisan el cálculo mensual de los descuentos por retenciones en la fuente o contribuciones
- No tienen asesores que lleve el control sobre los descuentos por retenciones en la fuente o contribuciones.
- No consideran que el no retener a los empleados se constituye en un gasto no deducible por retenciones asumida para la compañía.
- No realizan conciliaciones al final de cada año por concepto de nómina.
- No realizan conciliaciones al final de cada año por concepto de beneficios.

Con las situaciones determinadas en el párrafo precedente, existe confianza en lo determinado en el sistema, pero no existe un control de conciliaciones cotejando con correos o con asesores que realicen el recálculo de lo determinado por la compañía, considerando ciertas situaciones que podrían originar un exceso en el flujo de efectivo de la compañía se podrían mitigar con un manual de procedimientos

y con controles efectivos que se monitoreen constantemente. A continuación, se determinará la calificación del riesgo considerando que tanto el Jefe administrativo como el asistente administrativo coincidieron con la misma puntuación:

Riesgo	Total	Relación %
Riesgo Bajo	6	40%
Riesgo Medio	1	7%
Riesgo Alto	8	53%
<b>Total Puntaje</b>	<b>15</b>	

**Figura 34.** Relación porcentual de los riesgos de nómina  
Elaborado: Las autoras.



**Figura 35.** Evaluación de riesgo respecto al porcentaje nómina  
Elaborado: Las autoras.

## 4.2 Debilidades

Es preciso señalar, las debilidades que se determinaron en la compañía de artes gráficas mediante los cuestionarios realizados al área administrativa con la finalidad que tener en consideración en la elaboración del manual de procedimientos y determinar controles que sean efectivos y que ayuden a mitigar los riesgos y a un mejor desempeño del departamento. A continuación, se detallará las debilidades encontradas:

### 4.2.1 Administración del Personal.

- En las faltas o inasistencias del personal se verifica mediante lo firmado en el reporte impreso que realiza la compañía y por los correos enviados de los Jefes de producción.

- No cuentan con una política de confidencialidad de la compañía sobre la información que maneja cada uno de los empleados.

#### **4.2.2 Nómina y beneficios adicionales**

- No realizan una conciliación entre cada movimiento de nómina y la nómina anterior para determinar si existen variaciones que no está siendo consideradas y están siendo pagadas en exceso.
- No realizan la conciliación mensual de los descuentos por faltas según los correos enviados, se basan en lo reportado en el sistema.
- No revisan el cálculo mensual de los descuentos por retenciones en la fuente o contribuciones debido a que se basan en lo reportado en el sistema.
- No tienen asesores que lleve el control sobre los descuentos por retenciones en la fuente o contribuciones debido a que confían en lo reportado en el sistema.
- No consideran que el no retener a los empleados se constituye en un gasto no deducible por retenciones asumida para la compañía debido a la baja asesoría en dicho campo tributario.
- No realizan conciliaciones al final de cada año por concepto de nómina debido a que el sistema determina todos los reportes de nómina.
- No realizan conciliaciones al final de cada año por concepto de beneficios debido a que confían en lo reportado en el sistema.

### 4.3 Controles

Actividad	Propuesta
<p><b>Las faltas o inasistencias del personal se verifican mediante lo firmado en el reporte impreso que realiza la compañía y por los correos enviados de los Jefes de producción.</b></p>	<p>Se deberá implementar un sistema biométrico para registrar marcaciones de entradas y salidas de los empleados. Emitir credenciales con fotografías y códigos de barras.</p>
<p><b>No cuentan con una política de confidencialidad de la compañía sobre la información que maneja cada uno de los empleados.</b></p>	<p>Realizar un contrato de confidencialidad de la información firmado por todos sus empleados.</p>
<p><b>No realizan una conciliación entre cada movimiento de nómina y la nómina anterior.</b></p>	<p>Parametrizar el sistema donde determina la comparación de las nóminas respecto al mes anterior.</p>
<p><b>No realizan la conciliación mensual de los descuentos por faltas según los correos enviados.</b></p>	<p>Se deberá implementar un sistema biométrico para registrar marcaciones de entradas y salidas de los empleados y deberá cotejarse con lo registrado en el sistema según lo reportado en el sistema biométrico.</p>
<p><b>No revisan el cálculo mensual de los descuentos por retenciones en la fuente o contribuciones.</b></p>	<p>Se deberá cotejar con lo reportado en el sistema mensualmente antes de la declaración en la fuente de impuesto a la Renta (formulario 103).</p>
<p><b>No tienen asesores que lleve el control sobre los descuentos por retenciones en la fuente o contribuciones.</b></p>	<p>En caso de ser necesario, contratar asesores para temas tributarios o determinar el Jefe administrativo papeles de trabajo donde se recalcule los descuentos por retenciones en la fuente</p>

	o contribuciones.
<b>No consideran que el no retener a los empleados se constituye en un gasto no deducible por retenciones asumida.</b>	Capaciones o en el caso de ser necesario contratar asesores.
<b>No realizan conciliaciones al final de cada año por concepto de nómina.</b>	En caso de ser necesario, contratar asesores para temas tributarios o determinar el Jefe administrativo papeles de trabajo donde analice las conciliaciones de nómina.
<b>No realizan conciliaciones al final de cada año por concepto de beneficios.</b>	En caso de ser necesario, contratar asesores para temas tributarios o determinar el Jefe administrativo papeles de trabajo donde analice las conciliaciones de beneficios.

**Tabla 9.** Controles

Elaborado: Las autoras.

#### **4.4 Riesgo de Fraude**

En caso de que no se implementen controles en el área administrativa se podría presentar casos de fraude, ya que no existen medidas que impidan situaciones fraudulentas, las empresas deben tener manual de procedimientos en todas las áreas con la finalidad de identificar y analizar los posibles riesgos, luego responder a esos riesgos estableciendo controles, adicionalmente monitorear para evitar situaciones que no son normales para la compañía y reportar cuando sea necesario según con lo indicado en las actividades primarias de la gestión de riesgo del COSO ERM.

Uno de los riesgos de fraude más comunes en nómina es que se esté enrolando en nómina y realizando desembolsos de dinero por concepto de salarios a empleados ficticios. El factor de riesgo es la oportunidad, debido al número de trabajadores, existe la poca visibilidad y control de las horas trabajadas y lo que le permite al administrador reportar a empleados que no existen para cobrar el dinero adicional. El control para mitigar situaciones de fraude es que exista un sistema biométrico para registrar marcaciones de entradas y salidas de los empleados y en caso de horas extras confirmar con el correo del Jefe encargado.

Los perfiles que mantienen los defraudadores son:

- Motivo

Presión o incentivo para alcanzar metas de desempeño (como volúmenes de venta), mantener el puesto demostrando ficticios buenos resultados.

- Oportunidad Percibida

El o los perpetradores del fraude perciben que existe un entorno favorable para cometer los actos irregulares pretendidos. Las debilidades del control interno o la posibilidad de ponerse de acuerdo con otros directivos o empleados para cometer fraude (colusión).

- Racionalización

Es la actitud equivocada de quien comete o planea cometer un fraude tratando de convencerse a sí mismo (y a los demás si es descubierto), consciente o inconscientemente, de que existen razones válidas que justifican su comportamiento impropio; es decir, tratar de justificar el fraude cometido.

En cada riesgo que se identifique deberá ser evaluado mediante la matriz de riesgo mostrada a continuación:

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrofico
Raro 1	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Alto
Improbable 2	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
Posible 3	Bajo	Moderado	Alto	Extremo	Extremo
Probable 4	Moderado	Alto	Alto	Extremo	Extremo
Casi seguro 5	Alto	Alto	Extremo	Extremo	Extremo

Extremo	Es indispensable informar al Directorio, para que este riesgo sea objeto de monitoreo y seguimiento constante hasta lograr erradicarlo.
Alto	Estos requieren de atencion del Presidente/ Director General/ Director Ejecutivo.
Moderado	Estos deben ser objeto de seguimiento adecuado por parte de los niveles de Direccion.
Bajo	Estos deben estar bajo la vigilancia y monitoreo de los supervisores.

**Figura 36.** Matriz de evaluación de riesgos

Elaborado: Las autoras.

#### 4.5 Manual de procedimientos

EMPRESA DE ARTES GRÁFICAS	
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha: Febrero 2017
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
PROCESO: NÓMINA	
<p><b>Propósito:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, organizar, dirigir y controlar los procesos que se desarrollan en el área administrativa por el rubro de nómina.</li> <li>• Conocer el procedimiento de nómina evitando que se generen situaciones irregulares.</li> <li>• Mitigar los riesgos que afecten al proceso de nómina.</li> </ul> <p><b>Alcance:</b></p> <p>El procedimiento abarca el control y elaboración de nómina evitando que existan riesgos que afecten al proceso del área administrativa.</p>	

## POLÍTICAS

1. En relación con lo establecido en los artículos 21 y 22 de la Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento de Trabajo en el Hogar, publicada en el Tercer Suplemento del R.O. No.483, de abril 20 de 2015, el contador deberá proporcionar la solicitud de acumulación de remuneraciones adicionales (décimo tercera y décimo cuarta remuneración), la misma que deberá ser receptada por la asistente administrativa hasta el 15 de enero del año en curso para la acumulación.
2. Por el motivo del pago de utilidades 2016, los colaboradores en el mes de diciembre deben entregar a la asistente administrativa los documentos soportes actualizados sobre las cargas familiares. Considerando las siguientes indicaciones:

- ✓ Las cargas familiares (hijos), considerar que deben estar incluidos únicamente los que tengan hasta 18 años al 31 de diciembre 2016.
- ✓ Hijos nacidos en el período entre el 01 de enero 2016 al 31 de diciembre 2016.
- ✓ Matrimonios celebrados en el período entre el 01 de enero 2016 al 31 de diciembre 2016.
- ✓ Para el caso de las declaraciones juramentadas (Unión Libre) considerar que estas tienen validez de un año.

La documentación tiene que ser entregada al asistente administrativo máximo hasta finales de diciembre. De no ser presentado estos documentos en la fecha indicada, no serán considerados para el cálculo de las cargas (si las tuviere).

3. Según la reforma a la "*LEY PARA EL PAGO MENSUAL DEL FONDO DE*

*RESERVA Y EL RÉGIMEN SOLIDARIO DE CESANTÍA POR PARTE DEL ESTADO*", publicada en el Registro Oficial No. 644, de 29 de julio del 2009, se establece la nueva modalidad para el pago del fondo de reserva. Desde el mes de agosto del 2009, el empleador paga mensualmente el fondo a sus trabajadores.

Los colaboradores que ya cumplan un (1) año de servicio con el mismo colaborador deberán reportar al contador si decide ahorrar en el IESS o desea recibir conjuntamente con el salario o remuneración.

En caso de recibir conjuntamente con el salario, el monto de fondo de reserva será equivalente al ocho coma treinta y tres por ciento (8,33%) de la remuneración de aportación.

Si el afiliado decide acumular el fondo de reserva, deberá ingresar a la página [www.iesg.gob.ec](http://www.iesg.gob.ec), fondos de reserva, solicitud de acumulación mensual) y notificarle al contador, ya que el empleador depositará en el IESS, mensualmente, el ocho coma treinta y tres por ciento (8,33%) de la remuneración de aportación, conjuntamente con la planilla mensual de aportes.

4. Los colaboradores que superen la base mínima para el año 2017 sobre el total de ingresos recibidos a través de sus empleos que es de US\$11.290 dólares deberán llenar el formulario de proyección para declarar el impuesto a la renta y a finales del 31 de enero se deberá entregar la primera proyección al contador. El último día del mes de octubre se confirma esa información ya con rubros reales de los 9 meses previos del año.

Es preciso señalar que existen cinco rubros de los que se pueden presentar facturas para deducir el impuesto a la renta: vivienda, educación, alimentación, vestimenta. Estos cuatro primeros tienen este año un tope de hasta \$ 3.669, 25. Solo en el rubro salud se pueden presentar facturas por hasta \$ 14.677.

Lo que se debe considerar en cada rubro es lo siguiente:

Vivienda: intereses por préstamos hipotecarios, gastos por compra, construcción, remodelación, ampliación, mejora o mantenimiento de la casa donde vive; pago de arriendo de la vivienda; gastos (solo el consumo) por servicios básicos como agua, electricidad o teléfono convencional; pago de alcúotas de urbanizaciones o condominios.

Educación: matrícula, pensión o derechos de grado; útiles escolares; pago de cuidado infantil (guarderías); uniformes; transporte escolar; equipos de computación; materiales didácticos; pago de intereses por créditos educativos.

Alimentación: compra de comida preparada o alimentos para cocinar (no para las mascotas) como facturas de restaurantes o de supermercados; bebidas (excepto las alcohólicas); pago de pensiones alimenticias.

Vestimenta: todas las prendas que no sean accesorios; pañales.

Salud: honorarios médicos; servicios de hospitales, clínicas y laboratorios; medicina prepagada; primas mensuales o anuales de seguros médicos; valores no devueltos por aseguradoras (deducibles o coaseguros); medicamentos; insumos médicos; lentes y prótesis.

5. Según con lo establecido en la Resolución NAC-DGERCGC16-0000285 se establece el procedimiento para la declaración y pago de la contribución solidaria sobre las remuneraciones (CSR). Entre las disposiciones principales se encuentran:

Son agentes de retención quienes envíen, paguen o acrediten ingresos gravados con la CSR a favor de personas naturales, nacionales o extranjeras, con permanencia en el Ecuador por más de 180 días

calendario, indistintamente que sobre dichos ingresos se haya aportado o no a la Seguridad Social. Para el efecto, si la modalidad contractual tiene periodicidad de remuneración superior a 1 mes, se considerarán los valores percibidos como remuneración mensual; y, si se trata de contrato a término, se deberá dividir el valor total para el número de meses que dure el contrato, con el fin de obtener un valor mensual. En este sentido, la asistente administrativa tendrá la responsabilidad de realizar el cálculo del periodo de junio 2016 a enero 2017 para determinar los montos a retener mensuales.

El comprobante de retención será el formulario 107 A, el cual será entregado cuando al terminar la vigencia de la CSR (enero 31 de 2017); o, dentro de 15 días de terminada la relación laboral o contractual. El trabajador o servidor que inicia actividades con un otro empleador, debe entregarle a éste el formulario 107 A, para que realice el cálculo de las retenciones en lo que resta del periodo de vigencia de la contribución. En este sentido, el contador procederá a entregarles una vez que el Jefe administrativo haya aprobado el anexo de relación de dependencia (RDEP).

Adicional a la entrega del formulario 107 A, los empleadores deben desglosar en los roles de pago mensuales: el monto de la retención y el valor del crédito tributario aplicado por donaciones, en caso de haberlo. En los casos de personas naturales, nacionales o extranjeras, con permanencia en el Ecuador de más de 180 días calendario, el agente de retención debe registrar mensualmente la retención en un documento similar al rol de pagos como respaldo.

Los agentes de retención deben declarar y pagar, de manera consolidada, los valores retenidos por la CSR, en el mes siguiente al que corresponda la remuneración, a través del formulario 106, utilizando el código de impuesto número 4140. La declaración se realizará mensual, conforme el 9no dígito de RUC del agente de retención.

6. La asistente administrativa validará día a día los correos enviados por los Jefes de cada área en caso de sobretiempos.
7. La asistente administrativa validará lo que dice el sistema biométrico y lo reportado en el sistema para el caso de determinar los días laborados y no laborados. En caso de mantener inquietudes, se pondrá a disposición la bitácora.
8. En el caso de faltas por enfermedad, si fue atendido por un médico particular el colaborador deberá revalidar el certificado de enfermedad, maternidad o reposo en una unidad médica del IESS y deberá entregar al contador.
9. Toda información que se proporcionada al contador deberá ser puesta a conocimiento también del área administrativa para considerar los respectivos descuentos en nómina.

## PROCEDIMIENTOS

1. El asistente administrativo deberá descargar el rol de pagos generado del sistema, estableciendo los montos de sueldo, horas extras, bonificaciones, alimentación.
2. El asistente administrativo procederá a determinar las faltas, atrasos, permisos según los correos electrónicos enviados por los encargados departamentales y lo señalado en el sistema biométrico.
3. El asistente administrativo determinará los descuentos por concepto de: préstamos, anticipos, multas, entre otros.
4. El Jefe administrativo junto con el contador deberá determinar quienes cuentan con solicitudes de acumulación o deben ser pagados mediante rol

los beneficios sociales: décimo tercer sueldo, décimo cuarto y fondo de reserva. Una vez determinado, deberá ser proporcionado la información al asistente administrativo para que sea considerado dentro de la nómina.

- 5.** El asistente administrativo realizará el cálculo de las contribuciones solidarias sobre remuneraciones.
- 6.** El Jefe administrativo analizará y validará las contribuciones solidarias descontadas al empleado según con lo estipulado con leyes tributarias, el mismo que deberá ser aprobado por el Gerente administrativo.
- 7.** El Jefe administrativo junto con el contador deberá determinar el monto a descontar a los empleados por concepto de impuesto a la renta. Una vez determinado, deberá ser proporcionado la información a la asistente administrativa para que sea considerado dentro de la nómina.
- 8.** Con toda la información antes detallada, la asistente administrativa procederá a determinar los valores a pagar.
- 9.** La asistente administrativa realizará los cruces de información entre rol de pagos y contabilidad y planillas IESS, el mismo cruce que será validado por el Jefe administrativo y aprobado por el Gerente administrativo.
- 10.** Revisión por parte del Jefe administrativo de cálculos y cruces de información y aprobación del Gerente administrativo.
- 11.** Una vez revisada la nómina y aprobada por el Gerente administrativo, se procederá a enviar al departamento de contabilidad.
- 12.** El contador revisará lo enviado por el departamento de recursos humanos, realiza los comprobantes de egreso y cheques para cada empleado. Luego, envía al Gerente Financiero para las respectivas firmas.
- 13.** El Gerente financiero analizará la información enviada por el contador, verificando los valores pagados a los empleados.

**14.** El jefe administrativo procederá a enviar el rol de pagos a los empleados vía correo electrónico al personal administrativo y para los empleados de planta se deberá entregar físicamente su rol de pagos.

**15.** Una vez concluido el ejercicio fiscal, la asistente administrativa procederá a realizar los cruces de información con la nómina y mayores contables y planillas IESS con la finalidad de revisar si existen excesos en provisiones y que se hayan reportado todos los valores, así como que se haya efectuado de manera correcta todas las retenciones. Esta revisión debe ser revisada por el Jefe administrativo y aprobado por el Gerente administrativo.

**Tabla 10.** Manual de procedimientos proceso de nómina

Elaborado: Las autoras.

## CONCLUSIONES

El manual de procedimientos se realizó en base el área administrativa de la empresa de artes gráficas en el rubro de nómina debido a la facilidad de irregularidades que pueden existir en dicho rubro, por lo que se ha llegado a las siguientes conclusiones:

En el país, existen empresas que no se interesan mucho por el control de las áreas sino que buscan obtener mayores ingresos, si bien es cierto todas las empresas están enfocadas a cumplir metas anuales pero para aquello todo los empleados de la compañía deben tener sus funciones establecidas, así como cada departamento deberá contar con su manual de procedimientos, el mismo que deberá ser monitoreado cada 6 meses y analizado en caso de que existan mejoras por parte de los auditores internos o los jefes departamentales.

El manual de procedimientos en el proceso de nómina, ayudará a que exista un claro conocimiento en los lineamientos que debe seguir cada integrante del departamento estableciendo controles como el sistema biométrico que impedirá que existan montos acreditados en exceso porque no se reportaron horas o porque solo existe bitácora impresadas donde se firman los empleados sus ingreso y salida, adicionalmente, que los jefes departamentales deben de enviar correos en caso de aceptar sobretiempos los mismos que será validados con el sistema biométrico.

El sistema biométrico es un medio de controlar a los empleados y que no existan ninguna situación fraudulenta y evitar la oportunidad de cometer irregularidades dentro de la compañía. Así mismo, el manual de procedimientos está basado en revisiones mensuales con mayores contables y planillas de IESS, así como también revisiones anuales las mismas que ayudarán cierre de año y a una mejor productividad en lo que respecta a anexos bajo relación de dependencia (RDEP) que se reporta a entidades de control como es el Servicio de Rentas Internas (SRI).

## RECOMENDACIONES

- Implementar el manual de procedimientos diseñado para los procesos de nómina.
- Monitorear cada seis meses la implementación del manual de procedimientos, con el fin de cumplir con las políticas y procedimientos establecidos.
- Analizar si existen situaciones irregulares que deban ser analizadas con los jefes departamentales para determinar los riesgos y establecer los controles necesarios.
- Evaluar los controles que mitiguen los riesgos en el área de nómina y así evitar las oportunidades para generar situaciones fraudulentas.
- En caso de situaciones fraudulentas, evaluar el riesgo con jefes departamentales mediante la matriz y determinar el nivel de riesgo al que pertenece para tomar decisiones estrictas respecto a aquello.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABC, D. (22 de 01 de 2017). Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/artes-graficas.php>
- Aguiar, Mónica. (2016). *Senior, Risk*. Ernst & Young. Venezuela: Ernst & Young.
- Alcarria Jaime, J. (2012). *Introducción a la Auditoría*. Castellon de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Alegsa, L. (16 de Junio de 2015). *Acerca de nosotros: alegsa.com*. Obtenido de Alegsa.com Web site: <http://www.alegsa.com.ar/Dic/tecnica.php>
- Aljure , A., Bocco, M., & Bosovsky, G. (2005). *Master Dircom: los profesores tienen la palabra*. España: Díaz de Santos .
- ARCOTEL. (2016). *ARCOTEL*. Obtenido de <http://www.arcotel.gob.ec/la-arcotel/>
- Armendaris, J. (5 de Diciembre de 2007). *Acerca de nosotros: modelosadministrativos-unesr.blogspot.com*. Obtenido de Modelosadministrativos-unesr.blogspot.com Web site: <http://modelosadministrativos-unesr.blogspot.com/>
- Aseguramiento, C. I. (15 de 08 de 2013). *icac.meh.es*. Obtenido de <http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA%20315%20p%20def.pdf>
- Avila, M. (2005). *Administración de empresas ganaderas: conceptos y algunas aplicaciones*. Costa Rica: Cidia.
- Barbosa, M. (19 de Febrero de 2015). *Acerca de nosotros: gestiopolis.com*. Obtenido de gestiopolis.com Web site: <http://www.gestiopolis.com/creacion-de-un-manual-de-procedimientos/>
- Bello, G. (2004). *Operaciones bancarias en Venezuela: teoría y práctica*. Venezuela: Universidad Católica de los Andes.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades*. Mexico: Pearson.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Carballo, B. (17 de Julio de 2015). *Acerca de nosotros: pensamientodesistemasaplicado.blogspot.com*. Obtenido de pensamientodesistemasaplicado.blogspot.com Web site: <http://pensamientodesistemasaplicado.blogspot.com/2013/03/definiendo-el-alcance-de-una.html>

- Cardozo, H. (2006). *Auditoría del Sector Solidario: Aplicación de normas internacionales*. ECOE EDICIONES.
- Cifras, E. e. (2015). Obtenido de [http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas\\_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true](http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true)
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal Control - Integrated Framework*. NY, USA.
- COSO. (Mayo de 2013). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Obtenido de Internal Control Integrated Framework: [http://www.coso.org/documents/990025P\\_Executive\\_Summary\\_final\\_may20\\_e.pdf](http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf)
- COSO, C. o. (2015). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Obtenido de COSO: <http://www.coso.org/aboutus.htm>
- czf.com. (11 de Agosto de 2015). *Acerca de Nosotros: czf.com.ni*. Obtenido de [czf.com.ni](http://www.czf.com.ni) Web site: [http://www.czf.com.ni/index.php?option=com\\_content&view=article&id=42:gerente-administrativo-financiero-&catid=12:estructura-organizacional&Itemid=47&lang=es](http://www.czf.com.ni/index.php?option=com_content&view=article&id=42:gerente-administrativo-financiero-&catid=12:estructura-organizacional&Itemid=47&lang=es)
- Dávalos, N. (2005). *Diccionario Contable*. Quito, Ecuador: Editorial Abaco.
- De Borja , F. (2008). *Sistematización de la Función Comercial. Cómo integrar con éxito su*. La Coruña: NETBIBLO.
- dearmnemonic.blogspot.com. (28 de Octubre de 2016). *Acerca de nosotros: dearmnemonic.blogspot.com*. Obtenido de [dearmnemonic.blogspot.com](http://dearmnemonic.blogspot.com/2011/05/la-pertinencia-y-la-relevancia-de-la.html) Web site: <http://dearmnemonic.blogspot.com/2011/05/la-pertinencia-y-la-relevancia-de-la.html>
- Definicion.de. (14 de Marzo de 2015). *Acerca de Nosotros: definicion.de*. Obtenido de [definicion.de](http://definicion.de/colaboracion/) Web Site: <http://definicion.de/colaboracion/>
- Derecho Agrario. (Noviembre de 2014). *Acerca de nosotros: superley.ec*. Obtenido de [superley.ec](http://www.superley.ec/superley/Legislacion/DERECHO%20AGRARIO/Ley%20de%20Desarrollo%20Agrario.htm): <http://www.superley.ec/superley/Legislacion/DERECHO%20AGRARIO/Ley%20de%20Desarrollo%20Agrario.htm>
- Díaz Morales, J. (2005). *Recuperado el 2016 de LA LEY SARBANTES-OXLEY Y LA AUDITORIA*. Obtenido de <http://pdfs.wke.es/5/3/4/4/pd0000015344.pdf>
- Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones Extranjeras, P. E. (ABRIL, 2015). *Perfil Sectorial de tecnologías de la Información y las comunicaciones (TIC'S). PRO ECUADOR*.

- Dspace.ups.edu.ec. (25 de Marzo de 2015). *Acerca de nosotros: dspace.ups.edu.ec.*  
Obtenido de dspace.ups.edu.ec Web site:  
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5363/1/UPS-GT000468.pdf>
- Edukavital. (16 de 10 de 2013). Obtenido de  
<https://edukavital.blogspot.com/2013/10/definicion-de-artes-graficas.html>
- Ekos, R. (20 de 12 de 2016). Obtenido de  
<http://www.ekosnegocios.com/empresas/Resultados.aspx?ids=248&n=Industria+gr%u00e1fica>
- EKOS, R. (2016).
- Ekosnegocios. (02 de Junio de 2015). *Acerca de nosotros: ekosnegocios.com.*  
Obtenido de ekosnegocios.com Web site:  
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idart=3767>
- Es.viva-read. (22 de Enero de 2016). *Acerca de nosotros: es.viva-read.com.*  
Obtenido de es.viva-read.com Web site: <http://es.viva-read.com/article/ventajas-y-desventajas-del-mtodo-correlacional>
- Eslava, J. (2013). *La Gestión del Control de la Empresa.* Madrid, España: ESIC Editorial.
- Explorable.com. (22 de Marzo de 2015). *Acerca de nosotros: explorable.com.*  
Obtenido de explorable.com Web site: <https://explorable.com/es/investigacion-empirica>
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones.* Lima, Perú: Instituto de Investigación en Accountability y Control - IICO.
- Fuentes, J. (20 de Enero de 2012). *Acerca de nosotros: administracionjose.blogspot.com.*  
Obtenido de Administracionjose.blogspot.com Web site:  
<http://administracionjose.blogspot.com/>
- García, C. (11 de Agosto de 2015). *Acerca de Nosotros: admindeempresas.blogspot.com.*  
Obtenido de admindeempresas.blogspot.com Web Site:  
<http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/funciones-del-control-de-gestion.html>
- García, D., & Ubilla, G. (13 de Abril de 2012). *Acerca de nosotros: dspace.ups.edu.ec.*  
Obtenido de dspace.ups.edu.ec Web site:  
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1817/12/UPS-GT000265.pdf>
- García, D., & Ubilla, G. (13 de Abril de 2012). *Acerca de nosotros: dspace.ups.edu.ec.*  
Obtenido de dspace.ups.edu.ec Web site:

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1817/12/UPS-GT000265.pdf>;  
<http://docplayer.es/9938887-Universidad-politecnica-salesiana-sede-guayaquil-carrera-contabilidad-y-auditoria-tesis-previa-a-la-obtencion-del-titulo-de.html>

Gestiopolis. (22 de Marzo de 2015). *Acerca de nosotros: gestiopolis.com*. Obtenido de gestiopolis.com Web site: <http://www.gestiopolis.com/el-control-como-fase-del-proceso-administrativo/>

Gestiopolis. (19 de Febrero de 2015). *Acerca de nosotros: gestiopolis.com*. Obtenido de gestiopolis.com Web site: <http://www.gestiopolis.com/creacion-de-un-manual-de-procedimientos/>

Gómez, R. (2015). *Generalidades en la Auditoría*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/1i.htm>

Grandin. (23 de Abril de 2015). *Acerca de Nosotros: grandin.com*. Obtenido de grandin.com Web Site: <http://www.grandin.com/spanish/tgbook.ch19.html>

Gross, M. (8 de Mayo de 2010). *Acerca de nosotros: manuelgross.bligoo.com*. Obtenido de Manuelgross.bligoo.com Web site: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/780384/Cuatro-Modelos-de-Comportamiento-Organizacional.html>

Guzmán, A., Guzmán, D., & Romero, T. (2006). *Contabilidad Financiera*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Haime, L. (2005). *Planeacion Financiera en la Empresa Modera*. Mexico: Fiscales ISEF.

*Heca XI Artes gráficas*. (s.f.). Obtenido de <http://www.heca.mx/la-historia-de-las-artes-graaceuteficas.html>

Hernández S., R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F.: INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico DF: McGraw-Hill.

IASB. (2006). NIC 16 Inmovilizado Material. En *Normas Internacionales de Contabilidad*.

IASB. (2006). NIC 16 Propiedad Planta y Equipo. En *Normas Internacionales de Contabilidad*. IFRS.

IASB, C. d. (2015). *Marco Conceptual para la Información Financiera*. IFRS Foundation Publication Department.

- lica ; Forge. (2002). *Memoria del Segundo Taller de Contabilidad - Estados Financieros*. Costa Rica: IICA.
- IICA. (2014). *Organización y administración universitaria*. Buenos Aires: IICA.
- Imprenta, L. G. (26 de Julio de 2016). Obtenido de <http://www.lagranimprensa.es/blog/sistemas-de-impresion-en-artes-graficas.html>
- International Accounting Standards Board - IASB. (2010). *INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS*. LONDON, ENGLAND: IFRS FOUNDATION.
- Joskowicz, J. (2012). *HISTORIA DE LAS TELECOMUNICACIONES*. Montevideo, Uruguay: Universidad Nacional de Montevideo.
- KPMG. (2013). *Defining Issues*. U.S.: KPMG INSTITUTE.
- Krugman, P. W. (2007). *Introducción a la Economía. Macroeconomía*. Barcelona: Reverte.
- Leoamerica. (3 de Diciembre de 2011). *Acerca de nosotros: leoamerica-tere.blogspot.com*. Obtenido de Leoamerica-tere.blogspot.com Web site: <http://leoamerica-tere.blogspot.com/2011/12/fase-mecanica-del-proceso.html>
- Luna, O. (2008). *Vadamecun Contralor*. Lima.
- Lybrand, C. &. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno*. Madrid: Ediciones Dias de Santos.
- Maldonado, M. K. (2006). Auditoria de Gestión. En M. K. Maldonado, *Auditoria de Gestión* (pág. 53). Quito: Producciones digitales Abya Yala.
- Mallo, C., & Pulido, A. (2008). *Contabilidad Financiera, Un enfoque actual*. Madrid, España: Learning Edicion Paraninfo, S.A.
- Manco, J. (2014). *Elementos Básicos del Control, la Auditoría y la Revisión Fiscal*. (J. C. Manco Posada, Ed.) Autores Editores.
- Mantilla, S. (2008). *Auditoria Financiera de PYMES*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- MAP. (2003). *Teoría de la organización*. Espana: Inap.
- Martínez, P. (3 de Enero de 2011). *Acerca de nosotros: administracionada.blogspot.com*. Obtenido de Administracionada.blogspot.com Web site: <http://administracionada.blogspot.com/2011/01/fase-dinamica-direccion-y-control.html>

- Martínez, R. (2010). *Técnica Contable: Gestión Administrativa*. Alicante: Club Universitario.
- Mendoza, C., & Ortiz, O. (2016). *Contabilidad Financiera para Contaduría y Administración*. Barranquilla, Colombia: ECOE - Universidad del Norte.
- Mendoza, L. (2002). *Reunion de Trabajo Sobre Organizacion Y Gestion Administrativa*. Costa Rica: IICA.
- Meza, C. (2007). *Contabilidad, Análisis de Cuentas*. San José, C.R.: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- MIPRO. (2013).
- Moeller, R. (2007). *COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Moreno, A. (29 de Marzo de 2016). *Acerca de nosotros: ehowenespanol.com*. Obtenido de ehowenespanol.com Web site: [http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-ventajas-desventajas-investigacion-correlacional-info\\_184366/](http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-ventajas-desventajas-investigacion-correlacional-info_184366/)
- Muñiz, L. (2013). *Cómo implantar y evaluar un sistema de Control de Gestión*. Barcelona, España: Editorial PROFIT.
- Muñoz, C. (2002). *Auditoria en sistemas ocupacionales*. México: Pearson Educación de México, S.A de C.V.
- Museodeartesgraficas. (14 de Abril de 2016). *Acerca de nosotros: museodeartesgraficas.com*. Obtenido de museodeartesgraficas.com Web site: [http://www.museodeartesgraficas.com/sitio/artes\\_graficas.html](http://www.museodeartesgraficas.com/sitio/artes_graficas.html)
- Ortiz, E. (12 de 05 de 2012). *Acerca de Nosotros: 2.facso.uchile.cl*. Obtenido de 2.facso.uchile.cl Web site: <http://www2.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/43/ortiz.html>
- Ortiz, E. (22 de Marzo de 2012). *Acerca de nosotros: redalyc.org*. (U. d. Chile, Ed.) (43), 14-23. Obtenido de redalyc.org Web site: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10123023002>
- Pérez , M. (4 de Abril de 2009). *Acerca de nostros: maperez-modelos.blogspot.com*. Obtenido de maperez-modelos.blogspot.com Web site: <http://maperez-modelos.blogspot.com/2009/04/definicion-y-tipos-de-modelos.html>
- PKF Accountants & Bussiness Advisers. (2016). *Mejoras vs. Reparación de Activos Fijos*. Perú: PKF Accountants & Bussiness Advisers.
- Ponce, A. R. (2004). *Adminsitración de Empresas*. Limusa.

- Quezada L., N. (2010). *Metodología de la investigación*. Lima, Perú: MACRO E.I.R.L.
- Ramirez, A. (25 de Enero de 2013). *Acerca de nosotros: slideshare.net*. Obtenido de Slideshare.net Web site: <http://es.slideshare.net/XxsagaxX/modelo-autocrtico>
- REVISTA FORBES. (2015). DIEZ EMPRESAS MAS GRANDES DE TELECOMUNICACIONES EN EL MUNDO. *FORBES*.
- Reyes, A. (2002). *Administracion de empresas*. Mexico: Limusa.
- Reyes, A. (2002). *Administración moderna*. Mexico: Limusa.
- Reyes, A. (2004). *Administración de empresas: teoría y práctica*. Mexico: Limusa.
- Reyes, A. (2004). *Administración moderna*. Mexico: Limusa.
- Rissolutions. (16 de Julio de 2015). *Acerca de nosotros: rissolutions.com*. Obtenido de rissolutions.com Web site: <http://rissolutions.com/importancia-de-los-manuales-de-procedimientos-en-la-gestion-administrativa/>
- Rodríguez, J. (2009). En *Control Interno un efectivo Sistema para la empresa* (pág. 48). México, D.F.: Editorial Trillas.
- Sesento, L. (18 de Junio de 2015). [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_modelo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html). Obtenido de [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_modelo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html): [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_modelo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html)
- Simons, H. (2009). *El estudio de caso: teoría y práctica*. Madrid: Ediciones Morata.
- Support.minitab. (14 de Junio de 2015). *Acerca de nosotros: support.minitab.com*. Obtenido de support.minitab.com Web site: <http://support.minitab.com/es-mx/minitab/17/topic-library/basic-statistics-and-graphs/tables/chi-square/what-is-a-chi-square-test/>
- Torres, A. (2007). *Telecomunicaciones y Telemática*. Bogota, Colombia: THOMPSON EDICIONES.
- Universidad Nacional del Nordeste. (02 de agosto de 2013). Obtenido de El control: <http://exa.unne.edu.ar/informatica/sistemas.adm1/material/tema-7.pdf>
- Vergara, A. (18 de Junio de 2015). *Acerca de nosotros: academia.edu*. Obtenido de Academia.edu Web site: [http://www.academia.edu/4199808/MODELOS\\_DE\\_COMPORTAMIENTO\\_ORGANIZACIONAL\\_MONOGRAFIA](http://www.academia.edu/4199808/MODELOS_DE_COMPORTAMIENTO_ORGANIZACIONAL_MONOGRAFIA)
- Warren, C., Reeve, J., & J., D. (2010). *Contabilidad Financiera*. Cengage Learning, Inc.

# APÉNDICES

## Apéndice 1

SALARIOS MÍNIMOS SECTORIALES 2017		MINISTERIO DEL TRABAJO		
<b>ANEXO 1: ESTRUCTURAS OCUPACIONALES Y PORCENTAJES DE INCREMENTO PARA LA REMUNERACIÓN MÍNIMA SECTORIAL COMISIÓN SECTORIAL No. 6 "PRODUCTOS INDUSTRIALES, FARMACÉUTICOS Y QUÍMICOS"</b>				
<b>RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- FABRICACIÓN DE ACUMULADORES (BATERÍAS Y PILAS)</li> <li>2.- FABRICACIÓN DE MAQUINARIA, EQUIPOS, ACCESORIOS, APARATOS ELÉCTRICOS Y NO ELÉCTRICOS, ARTEFACTOS DE LA LÍNEA BLANCA Y SERVICIO TÉCNICO</li> <li>3.- FABRICACIÓN DE ACCESORIOS, SUMINISTROS ELÉCTRICOS (CABLES, ALAMBRES, BOMBILLOS, TUBOS FLUORESCENTES, INTERRUPTORES, TOMACORRIENTES, ENCHUFES, BOTONES DE TIMBRE, CAJETINES Y SIMILARES) Y SERVICIO TÉCNICO</li> <li>4.- IMPRENTAS, EDITORIALES E INDUSTRIAS CONEXAS</li> <li>5.- FABRICACIÓN DE BROCHAS</li> <li>6.- FABRICACIÓN DE CEMENTO</li> <li>7.- FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CERÁMICA</li> <li>8.- FABRICACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL</li> <li>9.- INDUSTRIA DE LA MADERA Y PRODUCTOS DE MADERA, EXCEPTO MUEBLES DE FABRICACIÓN ARTESANAL</li> <li>10.- ELABORACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES</li> <li>11.- ELABORACIÓN DE PRODUCTOS QUÍMICOS: ABONOS Y PLAGUICIDAS, TINTAS, ADHESIVOS, COLAS, FÓSFOROS, VELAS Y AFINES</li> <li>12.- FABRICACIÓN DE LLANTAS Y OTROS PRODUCTOS DE CAUCHO</li> <li>13.- FABRICACIÓN DE VIDRIO Y PRODUCTOS DE VIDRIO</li> <li>14.- FABRICACIÓN DE PINTURAS, BARNICES Y LACAS</li> <li>15.- FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO</li> <li>16.- FABRICACIÓN DE LÁPICES, ESFEROGRÁFICOS Y AFINES</li> <li>17.- ÓPTICAS Y ELABORACIÓN DE PRODUCTOS AFINES</li> <li>18.- FABRICACIÓN DE JABONES Y PREPARADOS DE LIMPIEZA, PERFUMES, COSMÉTICOS Y OTROS PRODUCTOS DE TOCADOR</li> <li>19.- FABRICACIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS Y MEDICINALES</li> <li>20.- FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS (PRODUCTOS DE AMIANTO-CEMENTO Y FIBROCEMENTO); PRODUCTOS ABRASIVOS Y DE USO CALORÍFICO; PRODUCTOS DE CEMENTO, YESO, HORMIGÓN Y PIZARRA)</li> <li>21.- FABRICACIÓN DE LADRILLOS Y TEJAS DE ARILLA</li> <li>22.- FABRICACIÓN DE JOYAS Y ARTÍCULOS CONEXOS EXCEPTO JOYAS DE ELABORACIÓN ARTESANAL</li> <li>23.- CONSTRUCCIÓN, FABRICACIÓN, ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS INDUSTRIALES, INCLUYE, SERVICIO TÉCNICO</li> <li>24.- FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE FIBRAS NATURALES EXCEPTO PRODUCTOS DE FIBRAS NATURALES DE ELABORACIÓN ARTESANAL</li> </ol>			
CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2017
SUPERINTENDENTE	A1		0604314001061	407,89
JEFE DE PLANTA	A1		0604314001062	407,89
JEFE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	B1		0604314001063	404,71
JEFE DE ÁREA DE MANTENIMIENTO	B2		0604314001064	401,53
JEFE DE ÁREA DE PRODUCCIÓN / CALIDAD	B3		0604314001065	398,34
INSPECTOR / SUPERVISOR / ASESOR TÉCNICO	C1	Incluye Visitador Médico	0604314001066	396,66
ANALISTA TÉCNICO	C2		0604314001069	396,44
OPERADOR DE MAQUINARIA INDUSTRIAL	C3		0604314001070	392,54
AYUDANTE DE MAQUINARIA / INSTRUMENTISTA	O2		0604314001072	387,38
LUBRICADOR	O2		0604314001073	387,38
TRABAJADOR INDUSTRIAL	I2		0604314001079	383,18

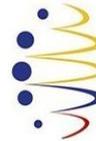




**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Aguirre Lituma Gabriela Ivanovac, con C.C: # 0705399434 autora del trabajo de titulación: “Manual de Procedimientos y su uso en el Control Interno del área administrativa de la Industria de Artes Gráficas en Guayaquil”, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, CPA en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 22 de marzo del 2017

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Aguirre Lituma Gabriela Ivanovac

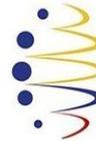
C.C: 0705399434



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Viñan Celi Gabriela Maria, con C.C: # 0704655588 autora del trabajo de titulación: "Manual de Procedimientos y su uso en el Control Interno del área administrativa de la Industria de Artes Gráficas en Guayaquil", previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, CPA en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 22 de marzo del 2017

f. Gabriela Maria

Nombre: Viñan Celi Gabriela Maria

C.C: 0704655588



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Manual de Procedimientos y su uso en el Control Interno del área administrativa de la Industria de Artes Gráficas en Guayaquil		
<b>AUTOR(ES)</b>	Aguirre Lituma, Gabriela Ivanovac Viñan Celi, Gabriela Maria		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing. Bravo Game Luis Heliodoro, MAE.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Contabilidad y Auditoría, CPA		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, CPA		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	Marzo del 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	135
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Control Interno, Nomina; Artes Graficas		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Competitividad, innovación, manual de procedimientos, riesgo, control interno, fraude.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):			
<p>El mercado empresarial nacional en la actualidad se encuentra motivado por la competitividad e innovación constante del mismo, en donde se presta especial atención a la eficiencia con la cual operan todas las áreas, por lo cual resulta fundamental para todas las empresas de Artes Gráficas contar con un manual de procedimientos como respaldo y guía en sus operaciones, con la finalidad de prevenir situaciones de fraude, así como también poder mitigue los riesgos que pueden presentarse al no tener un control interno para el área administrativo, dado que es el área que dirige todas las gestiones a nivel empresarial. Es imprescindible mantener controles internos que sean monitoreados de acuerdo a las áreas que mantengan las empresas, las veces de monitoreo dependerá de la calificación de riesgo que tenga cada área. El objetivo del manual de procedimientos es mitigar los riesgos que se identifiquen en el área administrativa de las empresas de Artes Gráficas de la ciudad de Guayaquil de acuerdo a un análisis previo de los posibles riesgos identificados en dicha área. Sin embargo, las empresas deberían contar con un manual de procedimientos de control interno en todas las áreas debido a que por su actividad económica la mayoría de empresas deben de trabajar con maquinarias y químicos para obtener su producto final.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTORES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0990182087	<b>E-mail:</b> luisbravog@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> CPA. Linda Yong Amaya		
	<b>Teléfono:</b> +593-4- 2200804 ext.1609		
	<b>E-mail:</b> linda.yong.amaya@gmail.com		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			