

# 38

Fecha de presentación: abril, 2017  
Fecha de aceptación: junio, 2017  
Fecha de publicación: agosto, 2017

## LOS MANUALES

DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN

**PROCEDURAL MANUALS AS INTERNAL CONTROL TOOLS OF AN ORGANIZATION**

Ing. María Eugenia Vivanco Vergara<sup>1</sup>  
E-mail: [maria\\_vivanco@live.com](mailto:maria_vivanco@live.com)

<sup>1</sup> Estudiantes de Maestría. Universidad Internacional SEK. República del Ecuador.

### Cita sugerida (APA, sexta edición)

Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

### RESUMEN

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial se mueven mediante procesos y nace la necesidad de controlar cada proceso para que este se desarrolle de una manera eficiente por lo que es importante el control interno aplicado a manuales de procedimientos, los que al mismo tiempo son guías operativas para el proceso que se asigna a una persona o actividad dentro de una organización. El presente artículo es una recopilación de información basados en el control interno y los manuales de procedimiento como herramienta del mismo. Estos van a dar una visión general de la importancia de estas dos herramientas, posibilitan el encuentro de la base teórica del control interno y los manuales de procedimiento. Se ofrece, además, una guía de los eslabones que tiene un manual óptimo y cómo se compactan estas dos teorías, al ser el control interno base fundamental para desarrollar un manual de procedimientos en una entidad.

**Palabras clave:** Entidad, control interno, procedimientos.

### ABSTRACT

Actually, worldwide organizations are moved by processes in which the need of control for each process arises, so they can have developed in an efficient way, this is the main reason of an internal control applied to manuals, these also works as guidelines in the operative process. This article is a compilation of information which has been based on internal control and procedural manuals as a tool of the same, which will give us an overview of the importance of these two tools. In the text below we will find the theoretical basis of the internal control and procedural manuals, a guide of the links that has an optimal manual and finally how these two theories are compacted being the internal control functioning has a based for the development of a procedure manual for an organization.

**Keywords:** Company, internal control, procedures.

## INTRODUCCION

El trueque es la forma más antigua de comercio que existe. Desde que el hombre tiene la necesidad de conocer el valor monetario de los productos que intercambia y tiene un control sobre estos surge la contabilidad, la misma que evoluciona en una ciencia adaptándose a las circunstancias de los diferentes sistemas económicos y a las necesidades de cada una de las actividades realizadas por el hombre. Así encontramos que la Contabilidad se ha especializado por tipo de industrias y actividad comercial.

*“La contabilidad se evidencia a través de la anotación adecuada de las transacciones económicas efectuadas por un ente mercantil a partir de documentos que se generan o expiden. Como prueba evidente del hecho, los libros que se hayan previsto dentro del sistema deben estar diseñados convenientemente a fin de permitir el registro preciso, claro y objetivo que se constituya en fuente de información idónea”.* (Zapata Sanchez, 2002)

*“La Ciencia y/o técnica que enseña a clasificar y registrar todas las transacciones financieras de un negocio o empresa para proporcionar informes que sirven de base para la toma de decisiones sobre la actividad”.* (Ayaviri García, 2010)

En consecuencia la contabilidad es una ciencia que se encarga de registrar transacciones realizadas por la entidad dentro de un periodo de tiempo con la finalidad de generar información para formar registros financieros óptimos para la toma de decisiones dentro de un ente económico. El ser humano ve la necesidad de controlar los recursos que posee para lo cual crea el control interno como una herramienta de supervisión para examinar la operatividad de una organización.

*“El Control Interno ha existido siempre. Desde que se crearon las primeras organizaciones existe la necesidad de implantar controles sobre las personas que en ellas participan y sobre sus operaciones”.* (Baquero, 2013)

El Control Interno asegura que la información contable sea confiable frente a los fraudes dando una eficiencia y eficacia operativa para ejecutar las actividades. Un sistema de control interno es fundamental para las entidades ya que este integra normas y procedimientos para el flujo de toda la información administrativa financiera, de forma detallada para las distintas operaciones que realiza la entidad. El control interno beneficia a la empresa al brindar una seguridad sobre la razonabilidad de los estados financieros.

Los Manuales de Procedimientos son herramientas efectivas del Control Interno las cuales son guías prácticas

de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución

## DESARROLLO

De acuerdo con las Normas Técnicas de Auditoría Españolas emitidas en 1991 por el Instituto de Auditoría de Cuentas (ICAC), *“el Control Interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumple según las directrices marcadas por la dirección”.* (España. Instituto de Auditoría de Cuentas, 1991)

La Auditoría de Control Interno nos dice que es un proceso diseñado para proveer razonablemente seguridad respecto del logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de operaciones.
- Confiabilidad de la [información financiera](#).
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (España. Instituto de Auditoría de Cuentas, 1991)

El Control Interno abarca el plan de la Organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la adecuada y fiabilidad de la información de la contabilidad, promover la eficacia operacional y fomentar la adhesión a la política establecida por la dirección (Cashin, Neuwirth & Levy, 2008).

El control Interno es una herramienta que garantiza a la alta gerencia el cumplimiento de los objetivos de la organización y el cumplimiento eficaz de las actividades asignadas a cada segmento que integra la misma. El objetivo primario del Control Interno es disminuir los riesgos internos que una entidad pueda ser afectada. En el presente artículo se mencionan dos tipos de control interno: control administrativo y contable.

Los controles administrativos implican todas las medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

Ejemplo:

Que los trabajadores de la fábrica lleven siempre su placa de identificación.

*“El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones”.* (American Institute of Certified Public Accountants, 2008)

Por su parte, el control contable tiene que ver con los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros contables.

Ejemplos:

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

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

- a. Las operaciones se ejecutan de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- b. Se han de registrar las operaciones como sean necesarias para:
  1. Permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados,
  2. Mantener la contabilidad de los activos.
- c. El acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.
- d. Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia. (American Institute of Certified Public Accountants, 2008)

Los manuales de procedimientos son una herramienta eficaz para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentas la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema”. (Torres Álvarez, 1996)

El manual de procedimientos es *“un instrumento de apoyo en el que se encuentran de manera sistemática los pasos a seguir, para ejecutar las actividades de un puesto determinado y/o funciones de la unidad administrativa”.* (Gómez, 2001)

De acuerdo con la definición anterior se puede concluir que, si un manual de procedimientos se encarga de describir de forma detallada, y enfatiza en cada paso de una determinada actividad, entonces, dicho documento adquiere mucha relevancia para las personas que pertenecen a una organización.

El manual de procedimientos es un documento del sistema de Control Interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización (Palma, 2005).

Los Manuales de Procedimiento son *“un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo”.* (DuhatKizatus, 2007)

De acuerdo con lo expuesto anteriormente se puede decir que un manual de procedimientos es un documento de apoyo para el personal de una entidad, en el cual contiene políticas, controles un detalle exhaustivo de todas las actividades a realizarse en una tarea específica.

Los procedimientos especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. Por ejemplo: procedimiento para pago de nómina, cobro de cuentas, etc.

## Clasificación de Manuales

Tabla 1. Tipos de Manuales de Control Interno.

Tipo	Concepto
Organización	Este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.
Departamental	Dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple
Política	Sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.

Calidad	<b>E</b> s entendido como una clase de manual que presenta las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema. Puede estar ligado a las actividades en forma sectorial o total de la organización
Sistema	<b>D</b> ebe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema. Está conformado por otro grupo de manuales
Finanzas	Tiene como finalidad verificar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el controlador.
Múltiple	<b>E</b> stos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.
Puesto	Determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.
Procedimientos	<b>E</b> ste manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta
Bienvenida	<b>S</b> u función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa. Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral.
Técnicas	<b>E</b> stos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.

Fuente: Enciclopedia de Clasificaciones, 2016. Tipos de Manuales

Contar con un Manual de Procedimientos genera ventajas a la institución o unidad administrativa para la que se diseña, y en especial para el empleado, ya que le permite cumplir en mejor tiempo con sus objetivos particulares, y utilizar los mejores medios, para así contribuir a los objetivos institucionales, a continuación mencionaremos las ventajas que ofrece el contar con un manual de este tipo.

- Permiten fundamentar los procedimientos bajo un Marco Jurídico - Administrativo establecido.
- Contribuyen a la unificación de los criterios en la elaboración de las actividades y uniformidad en el trabajo.
- Estandarizan los métodos de trabajo.
- Ayudan al desarrollo de las actividades de manera eficiente y permiten conocer la ubicación de los documentos en general. La ubicación consiste en identificar dentro del procedimiento el lugar físico en donde se encuentran los documentos que acompañan a las actividades, éste puede ser: archivero, computadora, diskette, escritorio, almacén, entre otras.
- La información que maneja es formal; es decir, información autorizada.
- Delimitan las funciones y responsabilidades del personal.
- Son documentos de consulta permanente que sirven de apoyo para la mejora continua de las actividades.
- Establecen los controles administrativos.
- Facilitan la toma de decisiones.
- Evitan consultas continuas a las áreas normativas y eluden la implantación de procedimientos incorrectos.
- Eliminan confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones.
- Sirven de base para el adiestramiento y la capacitación al personal de nuevo ingreso.



Figura 1. Contenido del Manual de Procedimiento.

Fuente: Fundación Wikimedia (2016).

A saber existen dos tipos de manual de procedimiento los cuales son: manual de Procedimiento Administrativos y el contable.

*“Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación”.* (Palma, 2010)

Según lo expuesto anteriormente podemos decir que los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permite tener la información organizada de la organización de acuerdo con las actividades que deben seguirse y las funciones del personal de la entidad.

Objetivos:

1. Presentar una visión de la organización.

2. Determinar las funciones asignadas a cada departamento de la organización.
3. Establecer la jerarquía de la organización.
4. Manual de procedimientos contables.

Según Greco (2007), el manual contable consiste en “normas o instrucciones sobre prácticas, procedimientos y políticas contables en una organización que incluye el plan de cuentas y su descripción y clasificación”.

Un manual de esta índole es un instrumento de información en el que se recogen, de forma secuencial y cronológica las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones del departamento contable. La manera de archivar las facturas, la contabilización de bancos, el registro de alta de inmovilizado, etc. Son ejemplos de operaciones que deben ser definidas para que se utilicen criterios uniformes, de forma que su comprensión sea más clara. El manual debe asignar tareas a cada uno de los empleados de la sociedad, asegurar el cumplimiento de las políticas internas y asegurar la fiabilidad e integridad de la información financiera. Los manuales contables son documentos que sirven de guía para realizar los procedimientos contables en una organización en el cual se detallan las políticas a seguir para el correcto manejo de cada cuenta para poder garantizar que la información financiera sea más transparente.

Objetivos:

1. Ser una guía para las operaciones de la organización y que estas se desarrollen de una manera eficiente.
2. Ser una guía para el entrenamiento del personal.
3. Facilitar la comunicación e interpretación de los procedimientos y políticas contables.
4. Manuales de procedimiento y su vinculación con el control interno.

El control interno es una técnica de cumplimiento de objetivos por la alta gerencia el cual toma como herramienta fundamental a los manuales de procedimientos para que el personal de una organización tenga conocimiento de la correcta operatividad de esta.

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia. El control Interno busca el mejoramiento continuo y por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión.

## CONCLUSIONES

Un sistema de Control Interno es fundamental para las entidades ya que este integra normas y procedimientos para el flujo de toda la información contable, de forma detallada para las distintas operaciones que realiza la entidad. El control Interno beneficia a la empresa al brindar una seguridad sobre la razonabilidad de los estados financieros.

Los manuales de procedimiento son la mejor herramienta, idónea para plasmar el proceso de actividades específicas dentro de una organización en las cuales se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos, controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- American Institute of Certified Public Accountants. (2008). Audit Sampling Task Force. New York: American Institute of Certified Public Accountants.
- Ayaviri García, D. (2010). Contabilidad Básica y Documentos Mercantiles. Buenos Aires: N-DAG.
- Baquero, M. (2013). Manual Práctico de Control Interno. Barcelona: PROFIT.
- Cashin, J., Neuwirth, P., & Levy, J. (2008). Enciclopedia de la Auditoría. Ohio: Prentice Hall.
- España. Instituto Contabilidad y Auditoría de Cuentas. (1991). Manuales de Procedimiento. Madrid: ICAC.
- Fundación Wikimedia. (2016). Wikipedia. La Enciclopedia Libre. Recuperado de <http://www.wikipedia.org>
- Gómez, G. (2001). Auditoría de Control Interno. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/Auditoría-del-control-interno/>
- Greco, O. (2007). Diccionario Contable. Buenos Aires: Editores SRL.
- Palma, J. (2010). Manual de Procedimiento. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>
- Torres Álvarez, M. (1996). Manual para Elaborar Políticas y Procedimientos. México. Panorama.
- Zapata Sánchez, P. (2002). Contabilidad general. Santa Fe de Bogotá: Emma Ariza.