



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

PROCESO DE RENDICIÓN DE FONDO FIJO

Autor: Herrera, José María; Lorca, María del Huerto;
Rodríguez, María Emilia

Director: Assaf, Diego

2021

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

En la actualidad las organizaciones privadas se encuentran en búsqueda de cambios en sus procesos para mejorar su eficiencia y eficacia impulsados por los grandes avances tecnológicos, de gestión y de comunicación.

La empresa bajo estudio se encontraba en la búsqueda de mejorar el circuito de Caja Chica de sus empleados, ya que este se realizaba de manera manual incurriendo en una demora en la rendición de comprobantes y su respectiva registración contable, lo cual provocaba un retraso en el análisis de la información y en la toma de decisiones por parte de la gerencia.

A raíz del inicio de la pandemia se aceleró la decisión de implementar un sistema de rendición automatizado para el proceso de rendición de caja chica. Debido a la no presencialidad, las tareas cotidianas se vieron afectadas en su desarrollo.

Por lo tanto, este sistema vino a salvaguardar las contingencias provocadas por la no concurrencia de los empleados a las oficinas y a sus puestos de trabajo, ya que todas estas tareas pasaron a ser realizadas de manera virtual o remota, dando así un giro a la forma de organización.

Con esta implementación se logró integrar procesos utilizando los avances tecnológicos, generando ahorro de tiempo en la trazabilidad de operaciones, permitiendo así a los empleados mejorar la gestión de sus actividades; y al tener la información actualizada en tiempo real mejorar su análisis y la toma de decisiones.

En consecuencia, este trabajo busca mostrar los cambios generados por la nueva metodología de rendición.

PRÓLOGO

El presente trabajo surgió a partir de la iniciativa de uno de los integrantes del equipo que trabaja en la empresa, y por lo tanto estuvo involucrada en el circuito de rendición de caja chica manual y en la implementación del sistema actual.

A partir de esa experiencia, nos dispusimos a analizar el sistema de rendición manual llevado a cabo por la empresa. En una primera aproximación, pudimos ver que dentro de las etapas de dicho proceso existían diversas fallas, que en mayor o menor medida afectaban a la funcionalidad del circuito de caja chica.

Para un mejor abordaje y con el objetivo de conocer el circuito completo, entrevistamos a los involucrados, quienes nos contaron como se

desarrollaba cada etapa y cuál era su participación en ella. Después de las entrevistas, nos dimos cuenta de que uno de los principales problemas que tenía el sistema manual, se presentaba tanto en el control interno como en las demoras de la reposición de los fondos, entre otros.

A lo largo del trabajo analizamos los puntos críticos de este sistema y como las necesidades actuales llevaron a la empresa a pensar y desarrollar uno nuevo, buscando de esta manera optimizar el circuito de rendición de caja chica, actualizándose a las nuevas prácticas.

A su vez la empresa, como toda la sociedad, no estuvo exenta de todas las contingencias, necesidades y nuevas realidades a las que nos tuvimos que “adaptar” a partir de la pandemia que vivimos el año pasado.

Por ello, la empresa impulsada por el contexto tuvo que acelerar la implementación del nuevo sistema, que vino a reordenar la rendición de caja chica y a su vez les permite obtener información en tiempo real, lo que facilita la toma de decisiones.

El trabajo culmina con el desarrollo del sistema automatizado que nos permite conocer como dentro de las estructuras organizacionales es fundamental el estudio de los circuitos, el diagnostico de sus falencias y como la toma de decisiones trae aparejados cambios posibles que hace que el trabajo sea más eficiente y eficaz. Optimizando tiempos y rendimientos, como así también brindar nuevos datos y herramientas que permitan su análisis en todo momento. Ya que, al tratarse de un sistema automatizado, la información se encuentra siempre al alcance de un clic.

Desde ya agradecemos la colaboración de la empresa que nos permitió analizar su circuito de rendición manual, nos proporcionó datos esenciales para comprender sus procesos y nos dejó participar y compartir la implementación de su sistema actual.

Y finalmente, queremos agradecer la generosa contribución del profesor de Sistema Administrativo y de Control Interno, Diego Assaf; quién nos supo guiar en este trabajo, aportando además de consejos muy útiles, su perspectiva respecto al proyecto, la cual fue sumamente necesaria a la hora de realizar este trabajo.

CAPITULO I

SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Sumario: 1.- Introducción al cambio. 2.- Definición de Control Interno. 3.- Roles y Responsabilidades 4.- Componentes del Control Interno

1.-Introducción al Cambio

El diseño de las organizaciones se reviste, actualmente, de nuevos y decisivos contornos, normalmente al nivel de la relación entre el ciclo de vida de las organizaciones y el ciclo de vida de los productos.

Hoy en día las organizaciones se enfrentan a múltiples desafíos y retos dentro de los que encontramos: lograr mayor efectividad, eficiencia y

generar una mayor rentabilidad. Las organizaciones se encuentran inmersas en un ambiente cambiante, en este sentido el enfoque a proceso busca la minimización de toda aquella actividad que no agregue valor al cliente, reduce las actividades sin valor añadido, incrementa la flexibilidad y la simpatía, reduce la fragmentación de las tareas, condensa los ciclos de tiempo, aumenta el impacto de valor añadido, acrecienta la calidad y la exactitud; logrando de esta manera un incremento significativo del valor agregado. Se pueden identificar varios tipos de procesos dentro de una organización. Se denominan estratégicos a aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección, principalmente a largo plazo, y se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores claves o estratégicos.

La situación problemática por resolver detectada está referida a la ausencia de herramientas de rediseño organizacional con enfoques estratégico y de procesos en las empresas, que da como resultado que no se cumpla de forma eficiente con la misión asignada e imposibilita alcanzar los Objetivos Estratégicos. Por lo que se propone como problema a investigar: ¿cómo realizar el rediseño organizacional de las Empresas orientado a un mayor desempeño? En la realización de este trabajo se propone como objetivo general: diseñar un procedimiento de rediseño organizacional que contribuya a mejorar el desempeño de las empresas. En la investigación se empleó el método teórico de análisis y síntesis; como métodos empíricos: la entrevista, la encuesta, el criterio de especialistas; así como el método con enfoque de sistema.

2.- Definición de Control Interno

El control interno es un proceso llevado a cabo por las autoridades superiores y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos organizacionales (tanto en relación con la gestión operativa, con la generación de información y con el cumplimiento de la normativa).

De este modo, el control interno apunta al logro de los objetivos, considerando que los mismos presentan tres aspectos desde los cuales deben ser abordados:

a) La gestión operativa: es decir, los propósitos operativos que se determinan para la gestión, como por ejemplo completar una obra o atender determinada cantidad de trámites;

b) La generación de información, por ejemplo, información contable, presupuestaria reportes internos y externos a generar de manera confiable y oportuna;

c) El cumplimiento de las normas y regulaciones aplicables.

Un sistema de control interno efectivo proporciona una seguridad razonable respecto de los objetivos de la organización considerando los aspectos mencionados anteriormente. Este nivel de seguridad es “razonable” y no absoluto ya que pueden producirse acontecimientos o situaciones que redunden en que una organización no alcance sus objetivos (ej. si se aplica un deficiente criterio profesional, malas decisiones, fallos humanos o errores, connivencia para eludir los controles, acontecimientos externos, etc.). En tal sentido, el control interno permite reducir a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar los objetivos, para lo cual es necesario implementar medidas alineadas con los componentes que deben funcionar “de forma interrelacionada”.

3.- Roles y Responsabilidades

Todos los miembros de una organización tienen incumbencia en el control interno.

➤ **Autoridades Superiores:** responsables de la implantación y mantenimiento de un eficiente y eficaz sistema de control interno que permita proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos organizacionales (tanto en relación con la gestión operativa, con la generación de información y con el cumplimiento de la normativa).

➤ **Comité de Auditoría Externa:** responsable de Supervisar el funcionamiento de los sistemas de control interno y del sistema administrativo contable, así como la fiabilidad de este último y de toda la información financiera o de otros hechos significativos que sean elaborados por la entidad; Supervisar la aplicación de las políticas en materia de información sobre la gestión de riesgos de la sociedad; Verificar el cumplimiento de las normas de conducta que resulten aplicables, muy particularmente los deberes de lealtad y diligencia.

➤ **Auditor Interno:** responsable de examinar en forma independiente, objetiva, sistemática e integral el funcionamiento del sistema de control interno establecido en las organizaciones públicas, sus operaciones y el desempeño en el cumplimiento de sus responsabilidades financieras, legales y de gestión informando acerca de su eficacia y eficiencia (*Resolución N° 207/2012 SGN. Art. 2° “Responsabilidades Primarias y Acciones Mínimas de las Unidades de Auditoría Interna”*).

➤ **Demás empleados integrantes de la organización:** responsables de aplicar las medidas de control interno en su ámbito de incumbencia. El control interno incumbe a todos los que forman parte de la organización. En ese sentido, todos los empleados producen o interactúan con información utilizada en el sistema de control interno, o bien ejecutan

acciones de control específicas. Además, todo el personal es responsable de comunicar en forma ascendente, problemas en las operaciones, el incumplimiento del código de conducta -de existir-, la realización de acciones ilícitas u otras violaciones de políticas fijadas por la organización.

4. Componentes del Control Interno

4.1.- Ambiente de Control

El Componente “Ambiente de control” se encuentra constituido por el conjunto de procesos, estándares y estructuras que proveen la base para la ejecución del control interno en la organización. El establecimiento de un ambiente de control ayuda a estimular e influenciar el desempeño del personal de la organización con respecto al cumplimiento de los objetivos del control interno. Abarca desde el estilo y conductas de las autoridades en la implantación del control interno, hasta la definición de las expectativas organizacionales respecto de los valores y estándares de conducta del personal.

Particularmente, abarca la integridad y valores éticos de la organización; los mecanismos para la supervisión por parte de las autoridades, la estructura organizacional -con la pertinente asignación de autoridad y responsabilidades-; el proceso para la incorporación, desarrollo y retención de personal competente; y la implementación de mecanismos de medición de desempeño, motivación y rendición de cuentas.

4.1.1.-Principio N° 1: Integridad y Valores Éticos

La organización debe regirse por valores de ética e integridad, los cuales deben constar en los Valores Organizacionales, Códigos de Conducta, Políticas y Procedimientos, así como en planes y otros documentos internos, y deben reflejarse en las decisiones, acciones y comportamiento en todos los niveles de la organización.

Los valores y códigos de conducta deben ser definidos y comunicados apropiadamente a todos los agentes de la organización. En ese sentido, las autoridades superiores deben procurar la internalización de los valores, difundirlos y propiciar actividades de capacitación al respecto.

4.1.2.- Principio N° 2: Responsabilidad de Supervisión

Las autoridades superiores y responsables de la gestión deben propiciar el respeto por el principio de independencia – asegurando la ausencia de incompatibilidades y conflictos de intereses- y deben supervisar la implementación y funcionamiento del control interno.

La selección y designación de responsables debe realizarse mediante mecanismos transparentes que ponderen las competencias de cada puesto de trabajo, respetando -en particular para los puestos con altas responsabilidades sobre la gestión- el principio de independencia que evite incompatibilidades y conflictos de intereses, y busque asegurar objetividad en la toma de decisiones.

Las autoridades deben propiciar la generación de información de gestión precisa y confiable, con indicadores y reportes completos y oportunos, de modo de poder realizar la supervisión de la gestión monitoreando el grado de cumplimiento de los objetivos.

La supervisión sobre la gestión que realizan las autoridades superiores debe abarcar el diseño, implementación y funcionamiento del control interno en toda la organización, teniendo en cuenta que el control interno apunta a reducir los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos.

En cada organización deberá constituirse un Comité de Control integrado, al menos, por un empleado del máximo nivel y el auditor interno titular. Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y el mejoramiento continuo del mismo.

4.1.3.-Principio N° 3: Estructura y Responsabilidad

Se debe definir la estructura organizacional y se deben establecer los niveles de autoridad y de responsabilidad, que permitan generar las condiciones necesarias para el logro de los objetivos organizacionales.

Las autoridades superiores y/o directores deben establecer la estructura organizacional y los niveles de autoridad y de responsabilidad, para que se ejerzan apropiadamente las labores de planificación, ejecución, control y evaluación periódica de las actividades, buscando alcanzar los objetivos organizacionales.

La estructura organizativa debe institucionalizarse a través de un acto administrativo que contemple los siguientes anexos:

- Objetivos
- Organigrama
- Responsabilidad Primaria y Acciones
- Dotación

Cada empleado debe conocer cabalmente sus deberes y responsabilidades, relacionando sus tareas con los objetivos de la organización, de modo de poder rendir cuenta por los mismos.

La definición de la estructura organizativa y la asignación de autoridad y responsabilidad debe respetar el criterio de separación de funciones, buscando evitar la concentración de responsabilidades en aquellos puestos que sean incompatibles o generen conflictos de intereses.

Las definiciones de autoridad, responsabilidad y separación de funciones deben reflejarse en los permisos de acceso otorgados sobre los sistemas y tecnología de información.

4.1.4.- Principio N° 4: Competencias del Personal

La organización debe poseer procesos adecuados de incorporación de personal, de desarrollo de carrera y de motivación para retener personal competente, considerando los objetivos organizacionales.

La organización debe disponer de políticas y procedimientos apropiados para la gestión del capital humano, los cuales deben contemplar la incorporación de personal, el desarrollo de carrera, la evaluación y los mecanismos de motivación para retener personal competente. En todas estas fases del proceso de gestión del capital humano, deben tenerse en consideración los objetivos de la organización.

El proceso de selección de personal debe ser transparente, acorde con la normativa vigente y debe apuntar a incorporar personal competente, considerando los requisitos definidos para cada puesto de trabajo en relación con el logro de los objetivos organizacionales. A su vez, debe existir igualdad de oportunidades y publicidad de los procedimientos.

La organización debe definir las competencias requeridas por el personal en los distintos niveles, para el logro de los objetivos de la organización. Para la definición de tales competencias se deben tener en cuenta los conocimientos, habilidades y experiencia requeridos para cada puesto de trabajo.

La gestión del capital humano debe contemplar la capacitación del personal, apuntando al desarrollo de las competencias necesarias para los distintos puestos de trabajo, de modo de contribuir con el logro de los objetivos organizacionales.

El proceso de gestión del capital humano debe, asimismo, contemplar mecanismos de evaluación del desempeño del personal, ponderando el cumplimiento de los objetivos y adhesión a los valores y códigos de conducta.

4.1.5.-Principio N° 5: Responsabilidad y Rendición de Cuentas

Se deben establecer claramente las responsabilidades respecto del cumplimiento de los objetivos, así como respecto de la implementación y funcionamiento de los controles internos necesarios para reducir los riesgos que pudieran afectar el logro de tales objetivos, especificando asimismo los pertinentes mecanismos de rendición de cuentas.

Debe definirse claramente la forma en que cada área y los distintos niveles de la organización contribuyen al logro de los objetivos de la organización, estableciendo los objetivos particulares, métricas e incentivos para el desempeño, considerando a todas las partes involucradas. En ese sentido, los objetivos individuales y los de las áreas deben estar alineados con los objetivos organizacionales.

Cuando parte de los objetivos dependa de terceros (empresas contratadas, convenio con universidades, empresas del grupo, subsidiarias, controladas, etc.), deben especificarse claramente los niveles de cumplimiento esperados, detallando los productos o servicios que la organización espera recibir, los niveles de calidad requeridos, y los estándares de conducta y políticas que resulten aplicables.

Las autoridades y empleados responsables de la gestión de la organización deben implementar controles internos que apunten a reducir los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos. En ese sentido, se deben establecer mecanismos -mediante la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidades- que permitan una adecuada rendición de cuentas respecto de la gestión y del funcionamiento del control interno.

Deben definirse indicadores o métricas útiles para monitorear el desempeño en cuanto al logro de los objetivos de la organización, y deben implementarse mecanismos de monitoreo de los resultados y los desvíos.

Los indicadores definidos para la medición del desempeño deben revisarse periódicamente y mantenerse actualizados en función de los objetivos planteados, los riesgos que puedan afectarlos y otros cambios que puedan producirse en la organización o en el entorno.

Los mecanismos de medición de desempeño, así como de motivación que apunten a incentivar el logro de los objetivos, deben contemplar la aplicación de los estándares de conducta y los controles internos definidos. Por su parte, se deben definir claramente cuáles serían las consecuencias en caso de no alcanzar los objetivos planteados.

4.2.- Evaluación de Riesgo

El Componente “Evaluación de riesgos” se orienta al tratamiento de los riesgos que la organización enfrenta, ya sea de orden interno o externo, entendiéndose como “riesgo” a aquellos eventos que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos. La evaluación de riesgos involucra entonces, un proceso dinámico e iterativo orientado a identificar y evaluar los riesgos, que constituye la base para que la organización pueda tratar metódicamente los riesgos. Cabe considerar que previo a evaluar los riesgos, es necesario establecer los objetivos -tanto a nivel organizacional como a nivel de cada área-, considerando los tres aspectos correspondientes: objetivos de gestión, de reporte o generación de información y de cumplimiento normativo. La siguiente tabla sintetiza los cuatro Principios que conforman este Componente. Al igual que en el Componente 1, a posteriori, se detallan por cada uno de dichos Principios, los objetivos de control o normas específicas.

4.2.1.-Principio N° 6: Especificación de Objetivos

La organización debe especificar los objetivos con claridad.

La especificación de los objetivos debe estar alineada con la visión, misión y los objetivos organizacionales. Los objetivos deben definirse y documentarse en los planes correspondientes, especificando la forma en que cada área y los distintos niveles de la organización, contribuye al logro de los objetivos. Dicha definición de objetivos debe abarcar:

➤ **Propósitos operativos (objetivos de gestión).**

Propósitos de reporte o generación de información, la cual debe ser confiable y oportuna. En ese sentido, se deben especificar los informes internos a generar (indicadores de cumplimiento, memorias, etc.) así como aquellos que deben enviarse a entidades externas, en particular los estados

contables e información presupuestaria o financiera, así como otros reportes requeridos por entidades externas. Los objetivos de reporte deben considerar todos los informes que se generan en la organización, contemplando asimismo la información que se publica en sitios web, ya sea para destinatarios particulares o la ciudadanía en general.

➤ **Propósitos de cumplimiento normativo y regulatorio.**

Los objetivos deben definirse y comunicarse de modo claro y conciso, especificando mecanismos cuantificables para medir avances y cumplimiento, y en concordancia con los mecanismos de evaluación de desempeño del personal. Deben ser aprobados formalmente.



Resolución N° 207/2012 SGN

4.2.2.- Principio N° 7: Identificación y Análisis de los Riesgos

La organización debe identificar, analizar y administrar los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos, en todos los niveles organizacionales.

Se debe implementar un proceso de identificación y análisis de los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos organizacionales. Dicho proceso -a cargo de los responsables de la gestión- debe considerar el análisis desglosado de los riesgos que puedan afectar los objetivos particulares o sub-objetivos establecidos para cada área de la organización. Su desarrollo debe comprender la realización de un “mapeo” del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos clave del organismo, la identificación de los objetivos generales y particulares, y las amenazas y riesgos que se pueden tener que afrontar.

El proceso de identificación y análisis de los riesgos debe contemplar la realización de una revisión periódica para analizar tanto su vigencia como la eventual aparición de nuevos riesgos.

El proceso de análisis de los riesgos debe contemplar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y su nivel de impacto. Deben definirse, asimismo, los niveles de tolerancia a los riesgos por parte de la organización.

Luego de la identificación y análisis de los riesgos, se deben definir controles para reducir los riesgos hasta los niveles de tolerancia establecidos, analizando en cada caso, los riesgos inherentes y riesgos residuales*. Las medidas de respuesta deben respetar una adecuada relación costo-beneficio respecto de los riesgos que se busca tratar, contemplando las alternativas de:

- Aceptar el riesgo (no adoptar acciones específicas para reducirlo)
- Evitar el riesgo (suprimir las actividades que dan lugar al riesgo)
- Reducir el riesgo (adoptar acciones para reducir la probabilidad y/o el impacto del riesgo a través de actividades de control y decisiones de gestión)
- Compartir el riesgo (tercerizar actividades o contratar seguros en relación con la actividad que genera el riesgo).

4.2.3.- Principio N° 8: Evaluación de Riesgo de Fraude

La organización debe considerar entre los riesgos que evalúe, la posibilidad de fraude.

La evaluación de los riesgos debe contemplar específicamente los riesgos de fraude, tanto por parte del personal de la organización -en todos los niveles-, como por parte de los terceros con los que ésta interactúa.

Deben considerarse los siguientes riesgos:

- Fraude en estados contables, reportes financieros, reportes presupuestarios, etc.
- Fraude en reportes o información no contable.
- Apropiación indebida de activos u otros ilícitos que puedan afectar a la organización. El proceso de análisis de estos riesgos debe contemplar la identificación de posibles fraudes -por ejemplo a partir del estudio de casos en organizaciones similares- y las actividades que pudieran motivar comportamientos fraudulentos. Deben analizarse asimismo las debilidades que puede presentar la organización (ej. por una insuficiente separación de responsabilidades), así como las actitudes del personal en relación al fraude.

A partir del análisis de los riesgos de fraude, se deben definir medidas de respuesta o control para su tratamiento, considerando entre otros, la separación de funciones, rotación de personal, mecanismos de rendición de cuentas, supervisión detallada, controles y auditorías específicas.

4.2.4.- Principio N° 9: Identificación y Análisis de Cambio

La organización debe identificar y evaluar los cambios que pudieran afectar significativamente el sistema de control interno.

Deben implementarse mecanismos en la organización, a fin de identificar oportunamente y evaluar eventuales cambios en la situación que pudieran afectar el sistema de control interno. Ese análisis de cambios debe contemplar:

- Cambios externos significativos: por ejemplo, en la normativa o regulaciones aplicables.
- Cambios por acontecimientos o desastres de la naturaleza (que afecten a la organización, a proveedores, etc.).
- Cambios significativos en la actividad, responsabilidades y/o acciones de la organización.
- Cambios relevantes en la distribución de funciones u organigrama organizacional.
- Cambios importantes o incorporación de nuevas interacciones con otras organizaciones.
- Cambios significativos o incorporación de nueva tecnología a las actividades de la organización.
- Cambios significativos en las características de los destinatarios de los productos/servicios que brinda la organización. La identificación y evaluación de los cambios significativos debe contemplar la revisión del análisis de los riesgos que puedan afectar el logro de objetivos.

4.3.- Actividades de Control

El tercer Componente “Actividades de Control” abarca las acciones establecidas por las autoridades mediante políticas y procedimientos, orientadas a reducir los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos

de la organización. Las actividades de control son llevadas a cabo por todas las áreas de la organización, a través de los procesos y la tecnología que les da soporte. Las actividades de control pueden ser preventivas o detectivas, abarcando diversas modalidades tanto manuales como automatizadas, por ejemplo, autorizaciones, aprobaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño, entre otros. Entre estos controles, merece especial mención el control de la adecuada separación de funciones. La siguiente tabla sintetiza los tres Principios que conforman este Componente. Al igual que en los casos anteriores, a posteriori, se detallan por cada uno de dichos Principios, los objetivos de control o normas específicas.

4.3.1.-Principio N° 10: Definición e implementación de actividades de control

La organización debe definir e implementar controles que contribuyan a reducir -hasta niveles aceptables- los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos.

En virtud de los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos, se deben definir controles que permitan reducir tales riesgos hasta los niveles de tolerancia establecidos. Los controles deben constar en las políticas y procedimientos. El nivel de profundidad, sofisticación y tecnificación de los controles deberá definirse considerando las características de la organización: tamaño, complejidad, tipo de funciones, regulaciones aplicables, nivel de centralización/descentralización, nivel tecnológico, etc.

Con relación a las operaciones o transacciones que la organización ejecuta, se deben implementar controles que apunten a alcanzar los siguientes objetivos:

- Integridad: debe asegurarse el tratamiento, procesamiento y registro de la totalidad de las transacciones u operaciones.
- Exactitud: debe asegurarse la registraci3n oportuna y correcta de las operaciones.
- Validez: las transacciones registradas deben representar con precisi3n las operaciones ejecutadas, considerando los procedimientos establecidos.

Los procedimientos de control deben contemplar mecanismos para restringir los accesos, a fin de que s3lo las personas autorizadas puedan ejecutar operaciones o transacciones. Estos controles de restricci3n de accesos deben alcanzar -seg3n corresponda- las acciones de generaci3n, modificaci3n o consulta de transacciones, tanto sea sobre procesos inform3ticos como manuales.

Los procedimientos de control sobre la ejecuci3n de operaciones o transacciones relevantes para el logro de objetivos organizacionales, deben contemplar seg3n corresponda, criterios preventivos y/o detectivos, considerando m3nimamente:

- Adecuados niveles de autorizaci3n y aprobaci3n.
- Verificaciones o comparaciones (ya sea entre diferentes elementos, contra est3ndares o procedimientos establecidos, c3lculos automatizados, etc.).
- Controles de seguridad f3sica (control patrimonial, resguardo de activos en cajas de seguridad, espacio para el equipamiento tecnol3gico cr3tico, etc.)
- Controles sobre datos maestros (que constituyen referencia para las operaciones y ejecuciones que se ejecutan).
- Conciliaciones.
- Controles de supervisi3n y monitoreo (apuntan a verificar si los controles anteriores fueron aplicados en forma adecuada).

Siempre que resulte factible, debe propiciarse la implementación de controles automatizados (en lugar de aquellos realizados en forma manual), ya que permiten reducir el nivel de discrecionalidad y riesgo de errores (Nota: este aspecto debe complementarse con controles sobre la tecnología de información, según el Principio 11 y normas de control particulares).

Las actividades de control sobre las operaciones o transacciones deben complementarse con actividades de supervisión o monitoreo sobre el desempeño organizacional a nivel general, mediante indicadores y reportes específicos (por ejemplo, que apunten a comparar variaciones interanuales o con otras organizaciones).

La implementación de controles debe contemplar la separación de funciones o responsabilidades de modo de reducir los riesgos de acciones erróneas o fraudulentas, esencialmente en los procesos críticos o de alto riesgo. En la medida en que resulte factible, se deben separar las funciones de registración, autorización y aprobación de operaciones o transacciones, segregando asimismo la responsabilidad por la manipulación y custodia del activo en cuestión -de corresponder-. La separación de las funciones debe verse reflejada en los permisos de acceso sobre los recursos informáticos involucrados.

En los casos en que la separación de funciones no resulte viable o presente una relación costo-beneficio desfavorable, deben implementarse controles compensatorios específicos.

4.3.2.-Principio N° 11: Definición e implementación de controles sobre la tecnología

La organización debe definir e implementar controles sobre la tecnología que se utiliza en las actividades llevadas a cabo para el logro de los objetivos.

Las autoridades deben definir el nivel de soporte tecnológico que se brindará a la gestión de las actividades, asegurando el alineamiento de la estrategia tecnológica a los objetivos organizacionales.

Se deben definir e implementar controles sobre la tecnología, considerando el grado en que la ejecución de las actividades organizacionales depende de la misma y los riesgos que puedan afectarla.

La seguridad de la información debe ser gestionada en todos los niveles organizacionales en base a una política y procedimientos específicos, que consideren las necesidades operativas y que apunten a alcanzar los siguientes objetivos para la información:

- Confidencialidad: se garantiza que la información sea accesible sólo a aquellas personas autorizadas a tener acceso a la misma.
- Integridad: se salvaguarda la exactitud y totalidad de la información y los métodos de procesamiento.
- Disponibilidad: se garantiza que los usuarios autorizados tengan acceso a la información y a los recursos relacionados con la misma, toda vez que lo requieran.
- En el marco de la gestión de la seguridad de la información, deben implementarse controles de acceso sobre todos los recursos de la organización, considerando los controles de separación de funciones y las definiciones de la política de seguridad en relación a la clasificación de la información.

Deben establecerse controles sobre las adquisiciones, incorporaciones y cambios a la tecnología -equipos, sistemas, soluciones integrales, etc.-, los cuales deben responder a la estrategia organizacional definida para el logro de los objetivos. Debe implementarse un procedimiento de control de cambios sobre los sistemas o tecnologías utilizadas.

4.3.3.-Principio N° 12: Políticas y procedimientos

La organización debe desarrollar los controles a través de Políticas - que establezcan la orientación y criterios- y de Procedimientos –que permitan llevar a la práctica lo establecido en las Políticas-.

➤ Se deben establecer políticas y procedimientos para el desarrollo de las actividades de gestión, integrando los controles en los procesos. Los procedimientos deben estar documentados, formalizados y comunicados.

➤ Los responsables de la gestión deben aplicar los controles especificados en políticas y procedimientos, de manera adecuada y oportuna.

➤ Se deben asignar las responsabilidades y definir mecanismos de rendición de cuentas pertinentes, en relación a la aplicación de los controles establecidos. Esta asignación de responsabilidades debe realizarse en cada área de gestión, particularmente aquellas afectadas por riesgos relevantes.

➤ Los responsables de la gestión deben analizar los resultados de los controles, investigando y adoptando las acciones correctivas que resultaren pertinentes.

➤ Los controles deben estar a cargo de personal con las competencias y autoridad necesarias para efectuarlos diligentemente.

➤ Las políticas y procedimientos deben revisarse periódicamente y mantenerse actualizadas. En las revisiones, debe analizarse los controles especificados, considerando su vigencia y la necesidad de nuevos controles.

4.4.- Información y Comunicación

El Componente “Información y Comunicación” presenta relevancia ya que la información constituye un elemento clave para la gestión y para la ejecución de las responsabilidades de control interno con miras al logro de los objetivos. En ese sentido, las autoridades deben poder disponer y generar información relevante y de calidad que permita el adecuado funcionamiento del control interno. La comunicación se constituye en un proceso continuo e iterativo que permite generar, compartir y obtener la información necesaria. De este modo, las comunicaciones internas abarcan los mecanismos para diseminar la información por la organización, contemplando líneas ascendentes, descendentes y transversales dentro de la estructura organizacional, e incluyendo mecanismos para asegurar que todo el personal recibe mensajes claros de las autoridades respecto del control interno. Por su parte, las comunicaciones externas permiten, por un lado, encauzar comunicaciones internas de información externa relevante, y por otro, proveer información a las partes interesadas externas a la organización. La siguiente tabla sintetiza los tres Principios que conforman este Componente. Al igual que en los casos anteriores, a posteriori, se detallan por cada uno de dichos Principios, los objetivos de control o normas específicas.

4.4.1.-Principio N° 13: Relevancia de la Información

La organización debe obtener, generar y utilizar información relevante y de calidad para la gestión y el funcionamiento del control interno.

Deben implementarse mecanismos para identificar los requerimientos de información en toda la organización, para poder cumplir con los objetivos y asegurar el funcionamiento de todos los componentes del control interno. Estos deben abarcar mínimamente:

- Los requerimientos de información de los niveles medios y operativos de la organización, en cuanto a recibir una comunicación clara y concisa de los objetivos particulares a alcanzar por cada área.
- Los requerimientos de información de los niveles de conducción en cuanto a recibir de las áreas, reportes de cumplimiento y de rendición de cuentas, con la periodicidad necesaria y asegurando la relevancia de los contenidos de información.
- Los requerimientos de información de las distintas áreas para el ejercicio de sus competencias, para lo cual deben identificarse claramente las fuentes de información relevante, tanto externas como internas.
- Los requerimientos de información que permitan a las distintas áreas y a la conducción, el adecuado funcionamiento de los Componentes y Principios del control interno contemplados en las presentes Normas.

Se debe propiciar la utilización de sistemas de información* automatizados para obtener y procesar los datos -tanto de fuentes internas como externas- y producir la información relevante que permita satisfacer los requerimientos de información identificados. Las características de la tecnología del sistema de información deberán guardar relación con la naturaleza y el grado de complejidad de los requerimientos de información, del volumen y fuentes de los datos procesados, así como de los niveles de servicio esperados para la ejecución de las funciones de la organización (ej.: tiempos de respuesta, tipo de accesibilidad necesaria, etc.).

Se deben implementar mecanismos para mantener la calidad de la información, desde la obtención de datos. Se debe apuntar a alcanzar los siguientes objetivos de calidad para la información:

- Accesible: debe resultar sencillo obtener la información para cada área, de acuerdo a sus requerimientos de información. Los usuarios

deben saber qué información está disponible y en qué sistema de información pueden acceder a ella.

- Correcta: los datos utilizados como base deben ser confiables y completos. Por su parte, los sistemas de información deben contener validaciones que contribuyan a la integridad y confiabilidad de la información, contemplando, asimismo, los procedimientos necesarios para resolver casos de excepción.
- Actualizada: los datos deben obtenerse de fuentes vigentes y actualizarse con la frecuencia necesaria. Protegida: se debe restringir el acceso a la información crítica de modo que sólo el personal autorizado pueda acceder a ella. Para esto, se deben implementar mecanismos apropiados de clasificación de la información.
- Suficiente: la información debe resultar apta, debe presentar el nivel de detalle necesario considerando los requerimientos de información relevante. Se debe procurar descartar la información innecesaria para no afectar la eficiencia y evitar el riesgo de errores de interpretación.
- Oportuna: la información debe estar disponible en los momentos en que sea requerida.
- Válida: la información debe ser obtenida de fuentes autorizadas de acuerdo a procedimientos preestablecidos y debe reflejar con precisión los hechos.
- Verificable: la información debe contar con respaldos de evidencia desde el inicio. Al respecto, se debe establecer una política que indique claramente las responsabilidades por la calidad de la información y los mecanismos de rendición de cuentas respectivos.
- Conservable: la información debe mantenerse disponible por el período de tiempo necesario, de modo de respaldar las acciones, permitir una apropiada rendición de cuentas y responder ante eventuales revisiones o auditorías.

4.4.2.-Principio N° 14: Comunicaciones Internas

La organización debe comunicar internamente tanto los objetivos como las responsabilidades por el control interno.

Deben implementarse mecanismos para comunicar clara y oportunamente la información dentro de la organización, contemplando:

- Valores
- Políticas y procedimientos
- Objetivos
- Importancia, relevancia y beneficios de controles internos efectivos.
- Roles y responsabilidades de las autoridades y demás empleados en la ejecución de los controles (dispuestos para reducir los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos).
- Mecanismos para que todo el personal pueda reportar internamente cualquier desvío o evento que pudiera comprometer el funcionamiento del control interno (ej. faltas al código de conducta, controles que son eludidos, nuevos riesgos por cambios acontecidos, etc.)

Las autoridades deben recibir de las áreas, información oportuna y adecuada para poder ejercer la supervisión sobre la gestión y el funcionamiento del control interno. Esta información debe tener el nivel de detalle necesario para la supervisión, permitiendo a las autoridades detectar desvíos de manera oportuna.

Los canales o métodos para realizar las comunicaciones dentro de la organización deben resultar efectivos para transmitir la información que corresponda en cada caso (contemplando tableros de comando, mensajes

de correo electrónico, notas o memorandos, reuniones, evaluaciones de desempeño, procedimientos, comunicados de prensa, publicaciones en el sitio web o intranet, etc.). Las comunicaciones con información relevante en relación con el cumplimiento normativo y de aspectos de control interno deben realizarse mediante mecanismos que aseguren el mantenimiento de resguardos y evidencias formales que resulten necesarios en cada caso (ej. Comprobantes de notificaciones del código de conducta o evaluaciones de desempeño, etc.).

Se debe revisar periódicamente la efectividad de los mecanismos de comunicación utilizados en la organización

4.4.3.-Principio N° 15: Comunicaciones Externas

La organización debe tener en cuenta el control interno en las comunicaciones con terceros y la ciudadanía.

Deben establecerse mecanismos para realizar oportuna y adecuadamente las comunicaciones desde y hacia afuera de la organización, contemplando:

- Canales oportunos y adecuados para informar sobre la gestión a la autoridad del Poder Ejecutivo del cual dependa la organización (ej. en caso de organismos descentralizados, al Ministro del cual depende, en caso de empresas con capital público, al organismo accionista, etc.). Estas comunicaciones deben asegurar la inclusión de los aspectos que afecten al control interno.
- Canales apropiados para interactuar con otros organismos para la ejecución de las funciones que se encuentren relacionadas, así como con empresas del grupo, vinculadas o relacionadas.
- Canales adecuados con los organismos de control y regulación que en cada caso correspondan.
- Canales adecuados para interactuar con proveedores y otras organizaciones con las que se hayan suscriptos convenios específicos (ej. Universidades, empresas proveedoras de determinados servicios, etc.).
- Canales apropiados para informar a la ciudadanía sobre las actividades organizacionales y en los casos que corresponda, recibir sugerencias, reclamos, comentarios, denuncias, etc. por parte de éstos.

4.5.- Supervisión

El quinto Componente “Supervisión” abarca las evaluaciones aplicadas para determinar si cada uno de los componentes del Control Interno, incluidos los controles para efectivizar los principios dentro de cada componente, está presente y funcionando. La siguiente tabla sintetiza los dos Principios que conforman este Componente. Se presentan a posteriori, por cada uno de dichos Principios, los objetivos de control o normas específicas.

4.5.1.- Principio N° 16: Evaluaciones

La organización debe definir, desarrollar y ejecutar evaluaciones –de forma continua o específica- para determinar la suficiencia y adecuado funcionamiento de los componentes del control interno.

Deben establecerse mecanismos de supervisión que contemplen evaluaciones “continuas” y/o “específicas” o “puntuales”. En este orden, las evaluaciones continuas podrán llevarse a cabo mediante actividades de monitoreo rutinarias incorporadas en la ejecución de los procesos, mientras que las evaluaciones específicas serán llevadas a cabo ocasionalmente ya sea mediante autoevaluaciones realizadas por cada área, o bien por la unidad de auditoría interna, auditores externos o áreas de control designadas específicamente por las autoridades de gestión (ej. Áreas de control de gestión, Inspectorías, etc.). El alcance y frecuencia de las evaluaciones específicas será determinado por las áreas de control en función del riesgo de cada proceso.

Se debe procurar automatizar actividades de supervisión continuas sobre los principales procesos organizacionales, mediante la utilización de mecanismos de supervisión embebidos en los sistemas informáticos (ej. Reportes automatizados con información destinada a los responsables de la

supervisión del proceso, alertas automáticas enviadas a los responsables de la supervisión y/o a la auditoría interna ante determinado tipo de operaciones, etc.).

Se debe propiciar la realización de autoevaluaciones periódicas por parte de las áreas responsables de los principales procesos organizacionales, teniendo en cuenta en dichas autoevaluaciones, las presentes Normas, el grado de cumplimiento de los objetivos anuales y estratégicos*, y el cumplimiento de todas las normas aplicables a cada caso.

En los casos en que se contraten a terceros servicios de alta relevancia para la ejecución de un proceso organizacional (ej. “outsourcing” de procesamiento de datos), se deben prever mecanismos mediante cláusulas contractuales específicas, para que la organización pueda ejecutar los controles, auditorías y evaluaciones necesarias.

3.5.1 Principio N° 17: Evaluación y Comunicación de Deficiencias

La organización debe comunicar oportunamente las deficiencias de control interno detectadas, a fin de que los responsables puedan adoptar las acciones correctivas necesarias.

Las deficiencias de control interno y/o aspectos a fortalecer que surjan de las actividades de supervisión implementadas (ya sea evaluaciones “continuas” o “específicas” según lo expuesto en el Principio 16, norma 16.1), deben ser comunicadas siguiendo procedimientos determinados para cada caso, apuntando a propiciar la adopción de las acciones necesarias para resolver los aspectos detectados. Esta comunicación debe orientarse tanto a las áreas responsables del aspecto en cuestión como a las autoridades.

Debe realizarse el seguimiento y monitoreo de las acciones adoptadas por la organización en relación con las deficiencias de control interno y aspectos a fortalecer detectados y comunicados.

CAPITULO II

AREA FUNCIONAL TESORERIA

Sumario:1.- Introducción. 2.- Tesorería. 3.- Float Management. 4- Responsabilidades. 5.- Funciones. 6.- Planificación Financiera. 7.- Estructura Interna. 8.- Sistemas de Ingresos de Fondos y Valores. 9.-Problemas Habituales en la Gestión de la Tesorería. 10.- ¿Cómo se resuelven algunos de estos Problemas de la Gestión de Tesorería?

1.-Introducción

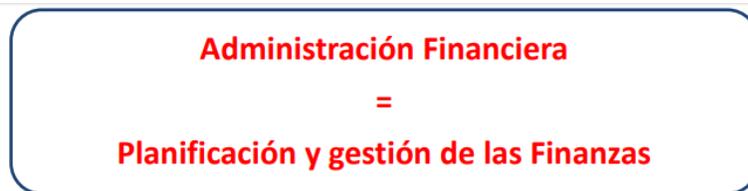
En la gestión de las empresas es habitual encontrar como objetivos principales:

- Máxima rentabilidad sobre la inversión,

- Mayor nivel de satisfacción de clientes, usuarios o consumidores.
- Mayor participación en el mercado.

Una herramienta para lograr estos objetivos es la planificación y la gestión financiera.

Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Las finanzas provienen del latín “*finis*”, que significa acabar o terminar, de lo que surge que las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción. Con una característica específica: la transferencia de recursos financieros.



2.- Tesorería

Es el área de la Empresa en la que se gestionan las acciones relacionadas con las operaciones de flujos monetarios.

Tesorería es el área principal de la Gerencia Financiera de una empresa. Tiene la responsabilidad del manejo efectivo y eficiente de los recursos y necesidades monetarias de la empresa, tiene como responsabilidad recibir, custodiar, controlar y registrar los ingresos y egresos, de fondos, valores, disponibilidades bancarias y flujo de los recursos económicos de la empresa. Además es responsabilidad prever la liquidez necesaria para los compromisos y objetivos de la Empresa.

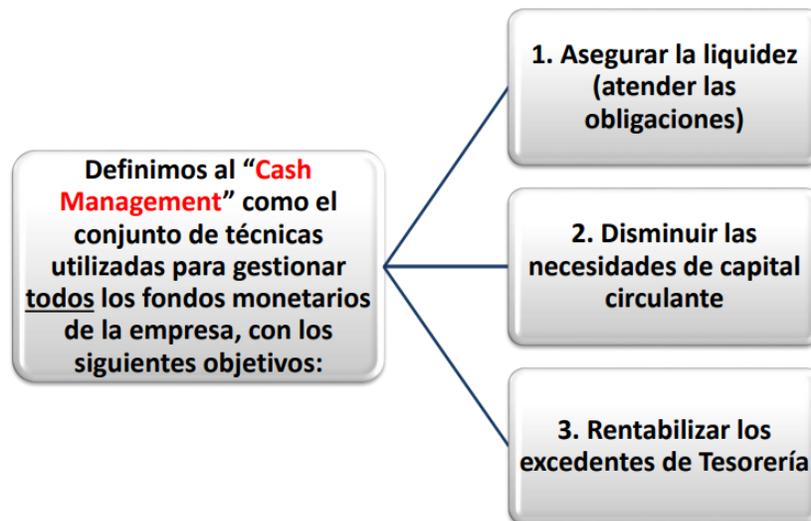
Tesorería es responsable de financiar todo el ciclo productivo y operativo de una empresa en marcha.

Una buena gestión de la Tesorería:

- Permitirá que la empresa sea viable económicamente
- Que exista una dinámica adecuada en la toma de decisiones
- Que pueda evitar o solucionar los posibles problemas de liquidez que puedan surgir.

El cash management o gestión de la Tesorería, comprende aquella área de gestión cuya misión consiste en considerar la función de Tesorería como un centro de movimientos monetarios.

El cash management es pues, aquella actividad de gestión más común en todas las empresas y un objetivo prioritario en muchas de ellas. En definitiva, gestión de tesorería consiste más en una cultura, que en una simple técnica.



La Tesorería es un activo escaso que se debe gestionar eficazmente.

Ámbito de actuación del Cash – Management

- Gestionar la posición en sus dos aspectos, financiación e inversión, diseñando la mejor estructura del pasivo a corto plazo
- Gestionar los flujos diarios
- Establecer e implementar la política bancaria
- Supervisar medios de cobro y de pago
- La negociación bancaria
- Gestión del riesgo financiero:
 - De tipos de interés
 - De tipo de cambio
 - Sobre el flujo de entrada

3.- Float Management

Definimos el “float” como el plazo de maduración de un flujo monetario, entendiendo como plazo de maduración el tiempo que transcurre desde que teóricamente se dispone de unos fondos, hasta el momento en que realmente se puede disponer de ellos.

Vender no es cobrar, y cobrar no significa poder disponer de los fondos de forma inmediata

De la misma forma comprar no es pagar, y pagar no significa necesariamente dejar de disponer de los fondos.

FLOAT FINANCIERO
Período de tiempo que transcurre entre un cobro y la disposición de los fondos, o entre un pago y la no disposición de los mismos.

FLOAT COMERCIAL
Período de tiempo que transcurre entre la fecha de vencimiento teórica de un cobro o un pago, y el día en que se produce realmente el cobro o el pago

La gestión de Tesorería se suele contemplar más como la gestión de liquidez inmediata, entendiéndose esta como Saldo en Caja y en las entidades financieras. Mucho más amplio es el concepto del CM integrado en la gestión del circulante, dado que la misma se integra como gestión de ventas, compras, cobros y pagos.

La optimización de la gestión del circulante se basa en el concepto de “Tesorería Cero”. En definitiva, gestionar las fuentes de financiamiento en cuantía y costo mínimo, la gestión de cobros y pagos, y la gestión de los excedentes monetarios, de forma que los flujos de ingresos y salidas coincidan en sus rotaciones, lo mejor posible.



Gestionar la liquidez de la empresa garantizando la disposición de los recursos en la cantidad oportuna, en el lugar preciso, en la divisa adecuada y en el momento necesario.

Maximizando el rendimiento de los excedentes de tesorería, minimizando el costo de la financiación y manteniendo los riesgos de tipo de cambio y de tipo de interés en nivel adecuado.

Gestionar la liquidez de la empresa supone:

- Planificar la liquidez
- Seguir y controlar las operaciones
- Cubrir las necesidades financieras
- Invertir los excedentes
- Negociar con entidades financieras
- Negociar y obtener la colaboración de otros departamentos
- Gestionar los riesgos de tipo de cambio y de tipo de interés
- Efectuar operaciones complementarias: Garantías, avales, etc.

4.- Responsabilidades:

El Área Funcional Tesorería es responsable de:

- La gestión y el control del flujo monetario de ingresos y egresos, tanto valores como fondos.
 - Coordinar los flujos financieros de la Empresa
 - Instrumentar y gestionar políticas, normas, sistemas y procesos de control necesarios para salvaguardar los recursos financieros de la Empresa
 - Atender oportunamente las solicitudes de pago de los compromisos y obligaciones contraídos por la Empresa
 - Cuidar que la documentación de los flujos monetarios cumpla con las condiciones de información, normativas y control interno

5.-Funciones

- **Gestión de Ingresos y Custodias:**

Proponer y aplicar políticas y normas para recibir y depositar los ingresos de fondos y valores. Programar y controlar los ingresos por:

- 1) Transferencias y depósitos de terceros;
- 2) Cobranzas externas a la empresa;
- 3) Cobranzas de fondos en la empresa;
- 4) Cobranzas de valores; etc.

Registrar, depositar, guardar y custodiar los recursos financieros
Depositar y registrar en los bancos, los fondos y los cheques que se reciben por los diferentes ingresos
Custodiar los fondos y valores que se mantienen en la empresa, en todo su ámbito.

➤ **Gestión de Pagos y Erogaciones**

Programar y efectuar pagos y demás erogaciones que se requieran en la empresa. Intervenir en el pago de las remuneraciones al personal y de todos los servicios personales prestados a la empresa.

Efectuar el pago de honorarios y demás servicios profesionales, intervenir en el pago de las obligaciones previsionales y de la seguridad social. Efectuar el pago de impuestos, seguros, créditos y otros conceptos autorizados. Efectuar el pago de los compromisos y obligaciones con los proveedores, contratistas y prestadores de servicios.

➤ **Gestión de Bancos**

Evaluar y analizar las cuentas de bancos para su adecuado y justo equilibrio. Generar los informes y reportes de seguimiento.

Obtener de las instituciones bancarias estados de cuenta, notas de débito y crédito, chequeras y toda otra documentación. Gestionar ante las

instituciones bancarias préstamos, cartas de crédito y otros recursos financieros necesarios

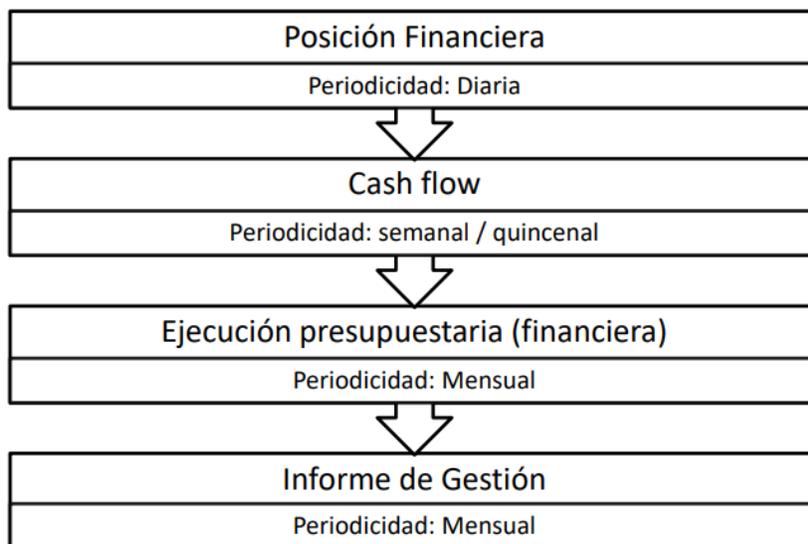
➤ **Gestión de Planificación y Control**

Intervenir en la elaboración del presupuesto financiero de corto y mediano plazo. Control de los flujos financieros, en especial los bancarios.

Elaboración y seguimiento del presupuesto de tesorería, elaboración y seguimiento de la posición diaria de tesorería.

Negociación y control de condiciones de las entidades financieras. Efectuar el control presupuestario de tesorería, atender y facilitar las revisiones, arqueos y controles que llevan a cabo las auditorías internas y/o externas.

➤ **Informes habituales de la Tesorería**



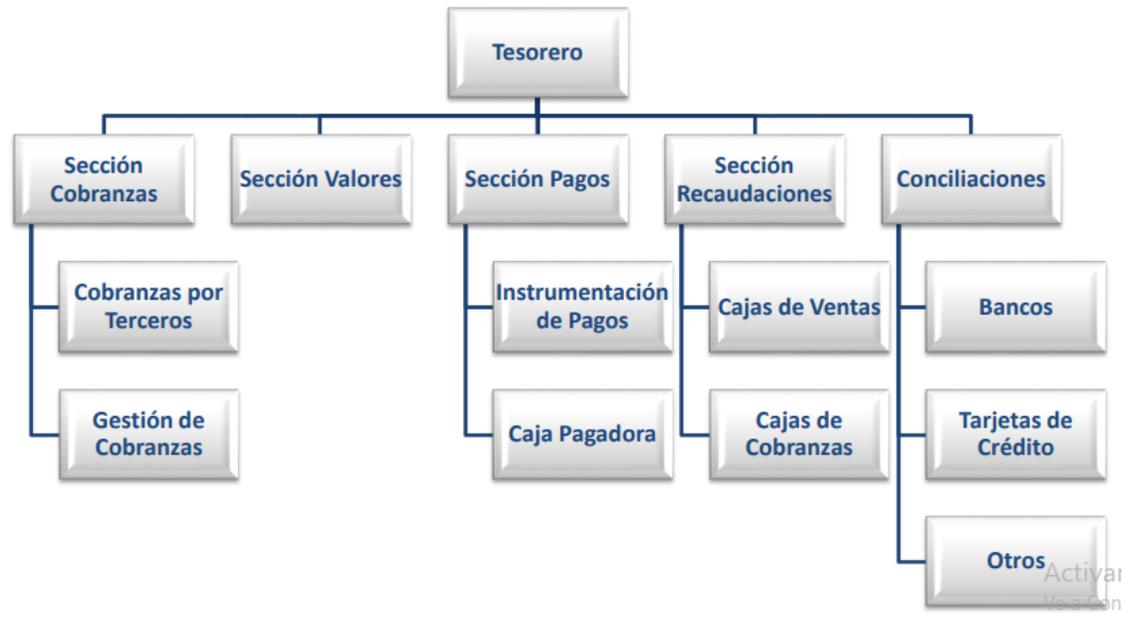
6.-Planificación Financiera

La Planificación Financiera es la reunión, clasificación, análisis de la información financiera con el objeto de formar un plan combinado de las necesidades financieras, así como de las probables consecuencias financieras de las operaciones.

- La Planificación Financiera integra un plan o un conjunto de previsiones articuladas y coordinadas (Plan Comercial, de producción, de compras, de inversiones, etc.)
- Intenta prever el futuro de la empresa con la integración de datos, partiendo de la política estratégica de la misma.
- Es la expresión financiera del Plan de la empresa.
- Supone una revisión continua.
- Tiene un alto grado de incertidumbre.

Esta área por sus funciones y fines, se ubica dentro de la Gerencia Administrativa, cualquiera sea el tipo de empresa. Cuando existe la Gerencia Financiera con autonomía de la Gerencia Administrativa, el Área de Tesorería se encuentra en la gerencia Financiera.

7.-Estructura Interna



➤ **SECCIÓN VALORES**

Tiene como misión la custodia y resguardo de fondos y valores que se encuentren en poder de la empresa. Algunos ejemplos son:

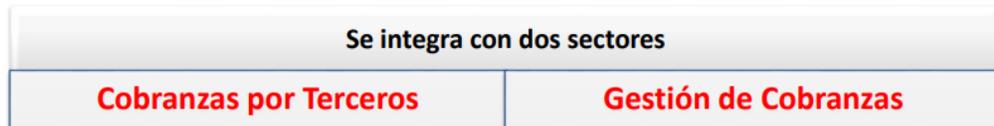
1. Custodiar los cheques de terceros.
2. Custodiar otros valores, tales como cupones de tarjetas de crédito o débito, órdenes de compra de mutuales, documentos a cobrar.
3. Efectuar el seguimiento de la cartera de valores a su cargo.
4. Participar en la gestión con títulos y valores a invertir.

➤ **SECCIÓN COBRANZAS**

Tiene como misión la gestión íntegra de los procesos de cobranzas a terceros. No interviene en la recaudación misma. En su gestión no maneja fondos.

Algunos ejemplos son:

- Gestionar las cobranzas de clientes, tarjetas de créditos y otros créditos
- Organizar y controlar la cobranza fuera de la empresa (viajantes, cobradores, empresas recaudadoras)
- Emitir los Resúmenes de Cuenta de los Clientes
- Verificar el estado de Cuenta de los Clientes
- Efectuar la gestión de cobro de cuentas morosas, iniciar gestiones legales, con participación de las áreas de asuntos legales



➤ **SECCIÓN RECAUDACIONES**

Tiene como misión efectuar la recaudación de todos los fondos y valores que ingresan a la empresa. Se integra con diferentes tipos de cajas recaudadoras según defina la empresa. Algunos ejemplos son:

- Recibir fondos y valores por las operaciones de ventas de contado, con Tarjetas de Crédito y Débito
- Recibir fondos y valores por las cobranzas de cualquier tipo
- Emitir los Recibos de Cobranzas
- Realizar los arqueos de fondos y valores y las rendiciones de caja
- Generar, emitir y presentar las Planillas de Caja
- Administrar el Fondo Fijo habilitado para cambio

Se integra con dos sectores	
Cajas de Ventas	Cajas de Cobranzas

➤ **SECCIÓN PAGOS**

Tiene como misión organizar y ejecutar todos los procesos de pagos necesarios para que la Empresa cumpla con sus obligaciones. Algunos ejemplos son:

- Organizar todas las operaciones de pagos
- Efectuar el seguimiento de las obligaciones de la Empresa, velando por sus fechas de vencimiento
- Ejecutar los pagos según instrucciones y pautas de la Gerencia Administrativa Financiera
- Emitir las Ordenes de Pago o documento similar
- Confeccionar Cheques, Pagarés, y demás Valores utilizados en los pagos
- Efectuar toda la gestión de pagos con proveedores, acreedores, y terceros
- Efectuar transferencias y depósitos en bancos según sean las necesidades
- Administrar las Cajas Chicas para pagos menores
- Intervenir en el endoso de valores de terceros

Se integra con dos sectores	
Instrumentación de Pagos	Cajas Pagadoras

➤ **SECCIÓN CONCILIACIONES**

Tiene como misión de mantener actualizada la información de saldos de las cuentas bancarias y con entidades de tarjetas de crédito y otros medios de pago. Entre su principal función se destacan:

- Obtener los extractos y liquidaciones de las distintas entidades
- Conciliar las partidas que se encontraban pendientes y convalidar las que subsisten
- Realizar los documentos que importen transacciones en las cuentas bancarias. Ejemplo: a) Notas de Débitos Bancarias b) Acreditaciones Bancarias a imputar, c) Acreditaciones préstamos, venta de valores, etc.
- Informar saldos disponibles y comprometidos

Por lo general se integra con los sectores	
Bancos	Tarjetas de Crédito Pagadoras

➤ **TESORERO**

Es responsable de planificar, dirigir, gestionar operativamente y controlar el área funcional a su cargo. Algunas de sus funciones son:

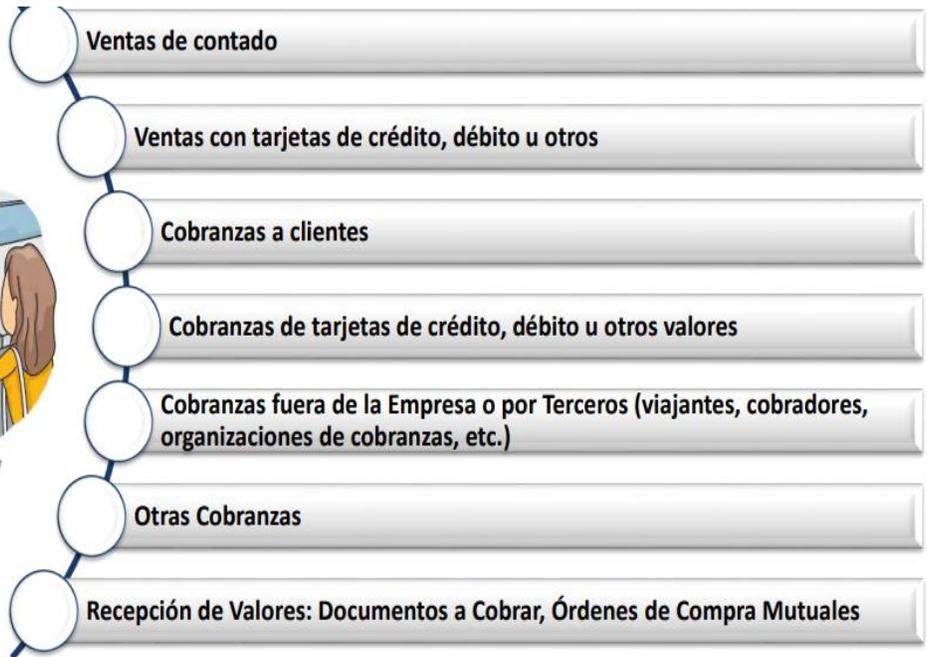
- Revisar y controlar las conciliaciones bancarias
- Autorizar la emisión de cheques sobre la base de saldos disponibles
- Controlar cargos y débitos de las cuentas bancarias
- Autorizar todo tipo de pago y erogaciones
- Firmar los Cheques en caso de ser una de las firmas autorizadas
- Autorizar los canjes de Valores

- Coordinar con el Área Ventas y con el Área Créditos
- Gestionar líneas de créditos en plazos y tasas adecuadas, ante entidades bancarias y financieras
- Mantener relación directa con los Bancos para toda la gestión bancaria
- Recibir las rendiciones de Cajas Recaudadoras y Pagadoras
- Controlar rendiciones y arqueos de las Cajas
- Generar y Conformar el Parte de Caja de Tesorería (Central) en forma diaria
- Emitir los Informes de los Flujos de Efectivo de diversa periodicidad
- Habilitar y autorizar cambios de Fondos Fijos y de Cajas Chicas
- Controlar y efectuar el seguimiento de la gestión de cobranzas
- Efectuar el seguimiento y validación de las carteras de Valores
- Emitir Reportes de Gestión de la Tesorería
- Elaborar los Presupuestos de Tesorería
- Participar en la elaboración de los Presupuestos Financieros
- Realizar los Controles Presupuestarios
- Mantener comunicación directa con Clientes y Proveedores

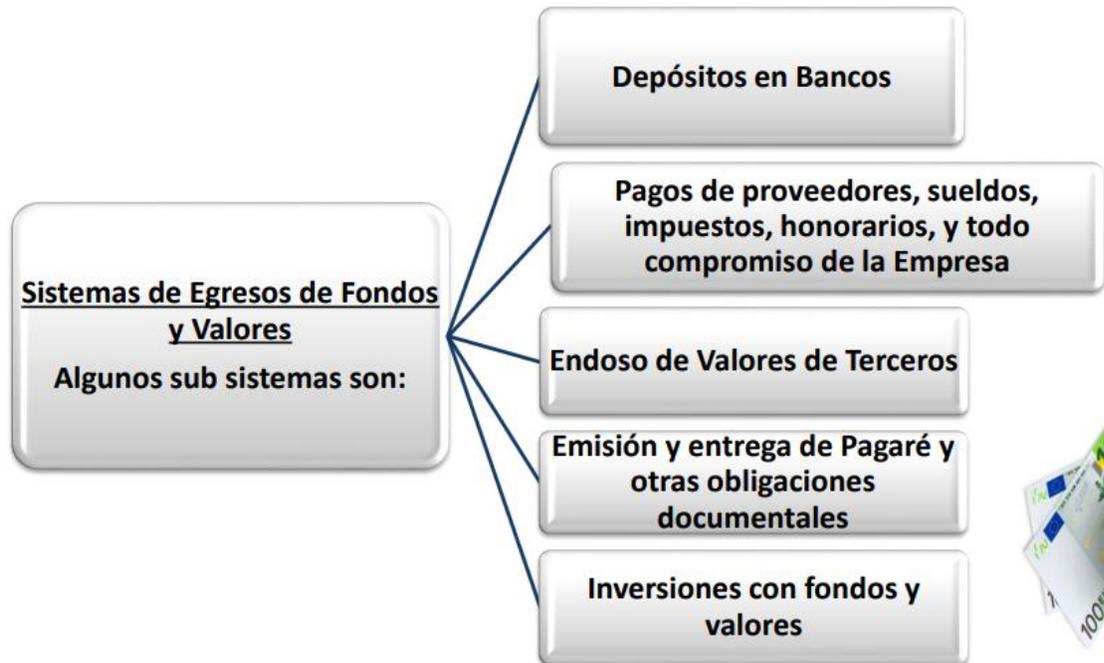
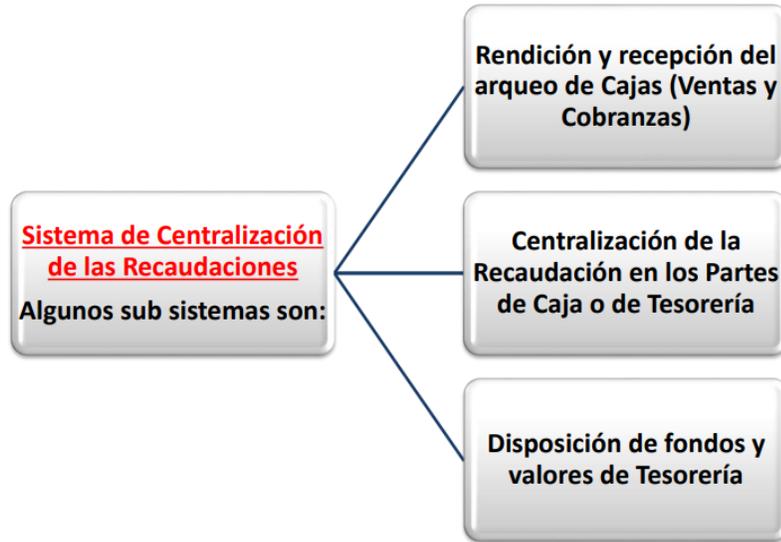
8.- Sistemas de Ingresos de Fondos y Valores



shutterstock.com • 357104987



➤ **Procesos Básicos**



9.- Problemas Habituales en la Gestión de la Tesorería

En la gestión del Área Funcional Tesorería aparecen problemas que deben ser resueltos por la Gerencia Financiera o por el Jefe del Departamento Tesorería.

Insolvencia: no contar con la suficiente disponibilidad en el tiempo y lugar adecuado para hacer frente a las obligaciones y financiaciones de la Empresa.

Falta de capital: no mantener un saldo de Tesorería que permita a la Empresa sostener decisiones empresariales del mediano y largo plazo.

Defectos en la Gestión Financiera:

- Estructuración deficiente del pasivo de la Empresa
- Existencia de pasivos con vencimiento de corto plazo para financiar inversiones de recuperación lenta
- Endeudamiento permanente
- Ausencia de políticas y procedimientos financieros adecuados
- Acumulación de saldos por cobrar de Clientes, de recuperación dudosa
- Acumulación excesiva de stocks de materias primas o productos terminados
- Plazos largos de entrega de la mercadería, con altos costos operativos
- Incremento de activos y de obligaciones por pagar sin un plan financiero que los respalde.
- Alteración de precios de ventas o de condiciones de cobro o de pago sin la consulta al responsable financiero (Gerencia Financiera o Tesorería)
- Plazos de pago menores a los plazos de cobro, sin la consulta con el área financiera, o por carencia de políticas de pago a proveedores

10.- ¿Cómo se resuelven algunos de estos Problemas de la Gestión de Tesorería?

Administración del Efectivo

- Disminuir tiempos de cobro y aumentar tiempos de pagos
- Trasladar el efectivo, en mínimos tiempos, desde las áreas donde no es necesario hacia aquellas áreas donde es indispensable.
- Obtención de tasas de retornos ajustadas al riesgo, de los saldos de caja

Planear la Estructura de Capital

- Definir cómo se financian los proyectos
- Evaluar fuentes de financiamiento

Manejar el Riesgo

- Identificar los tipos de Riesgo
- Puro
- Especulativo
- Financiero
- Del Sistema de Control Interno
- Disminuir el impacto de los mismos con diversas estrategias

CAPITULO III

RELEVAMIENTO DEL PROCESO DE

RENDICION MANUAL

Sumario:1.- Introducción al Proceso de Rendición Manual. 2.- Detalle y descripción del Proceso relevado. 3.-. Análisis de la documentación. 4.- Sistemas Informáticos que intervienen y Archivos físicos.

1.-Introducción al Proceso de Rendición Manual

Día a día, las empresas y sus equipos tienen que hacer frente a pequeños gastos imprevistos o de emergencia que no requieren autorización por parte de la gerencia o no están programados en el presupuesto, estos gastos son solventados a través de los fondos fijos de la llamada caja chica, suelen ser de pequeña cantidad y que, pueden ser satisfechos en efectivo.

El objetivo de la caja chica es que las empresas dispongan de liquidez ante erogaciones imprevistas y además que los empleados puedan incurrir en este tipo de gastos sin utilizar su propio dinero, no obstante, todo gasto debe ser justificado vía comprobantes en cada rendición.

Debido a un control realizado por el Sector de Contraloría de la empresa se detectó la existencia de un gran volumen de rendiciones de comprobantes vía caja chica y que muchos eran autorizados por sectores que no estaban relacionados al gasto en sí, este gran volumen de rendiciones además derivaba en fallas de control interno por parte de los sectores intervinientes.

Otras falencias que surgían con este sistema de rendición era el tiempo transcurrido entre la rendición del empleado y la registración de los gastos en la contabilidad, esta demora resaltaba en los cortes mensuales de cierre de balance de la empresa ya que al realizarse el arqueo y análisis de las cuentas intervinientes existían fondos entregados pero que los gastos correspondientes no estaban en la contabilidad.

Además, desde la gerencia surgió la necesidad de conocer el costo total de los diferentes viajes comerciales, el detalle más específico de los diferentes gastos de los sectores y la relación que estos mismos tienen con el presupuesto anual conformado por cada unidad de negocios de la empresa.

Con la necesidad de cumplir con todos estos requerimientos y en busca de tener la información de manera más ordenada y de eliminar el tiempo incurrido en el proceso de rendición se recurrió a la búsqueda un sistema automatizado que permitía obtener información más detallada de los diferentes gastos, tener un mayor control de estos y lograr eficiencia en los procesos.

La finalidad del relevamiento realizado en base al proceso de rendición manual fue obtener mayor detalle de cómo se realizaban dichas

rendiciones de gastos y como se efectuaban las reposiciones, así también como era el manejo de la caja por parte del Tesorero para estas pequeñas erogaciones; en el Año 2020 con el inicio de la pandemia se aceleró el proceso de búsqueda, contrato e implementación del sistema automatizado que mitigue las fallas en los movimientos diarios de la empresa, el sistema automatizado se detallara más adelante en el Capítulo VI.

En primer lugar procedimos a identificar el proceso y realizar un análisis más detallado del mismo, delimitando los puntos débiles e identificando todas las áreas y personas que intervienen desde el inicio de la rendición hasta el final del proceso, entendiendo como se realiza la reposición del fondo fijo por parte del tesorero, como se clasifican los gastos, quienes son los encargados de autorizar, que comprobantes se aceptan o no, si existe alguna política para este tipo de procesos que avale las etapas o que determine los gastos considerados aceptables, como se registran en la contabilidad, entre otros interrogantes que pudieran surgir.

Una vez concluida la etapa de delimitación del proceso comenzamos con el trabajo de recolección de información acudiendo a diversas fuentes como las que detallamos a continuación:

- Empleados y autoridades que desarrollan las tareas que pueden aportar información adicional
- Documentos utilizados en el proceso
- Registros, correlación y orden de estos
- Formas de archivar
- Firmas y autorizaciones
- Áreas de trabajo que intervienen para tener la visión real de las condiciones, medios y personal que operan en el proceso.

Además utilizamos distintas técnicas para recabar información necesaria, por un lado realizamos entrevistas de manera directa la cual consiste en reunirse con una o varias personas de las diferentes áreas para

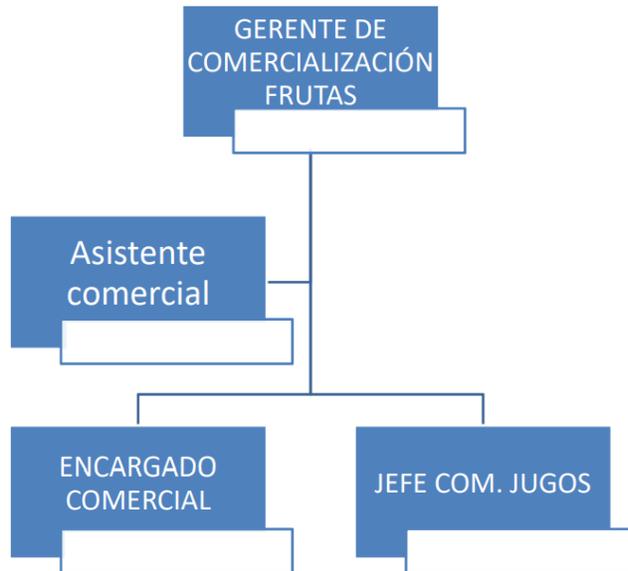
obtener información relacionada al proceso, incluimos observaciones de campo que consiste en acudir al lugar u oficina en donde se desarrollan las actividades del proceso y observar atentamente todo lo que sucede alrededor; para ello, es necesario anotar todo lo que se considere relevante y por ultimo acudimos a la investigación documental lo cual consiste en la selección y análisis de documentos que contienen datos de interés y que estén relacionados al proceso bajo análisis.

2.-Detalle y descripción del Proceso Relevado

➤ Áreas Intervinientes del Proceso

Área Comercial

- Responsable: Gerente de Comercialización
- Empleados:
 - Asistente Comercial
 - Encargado Comercial
 - Jefe de Comercialización
- Organigrama Sector:

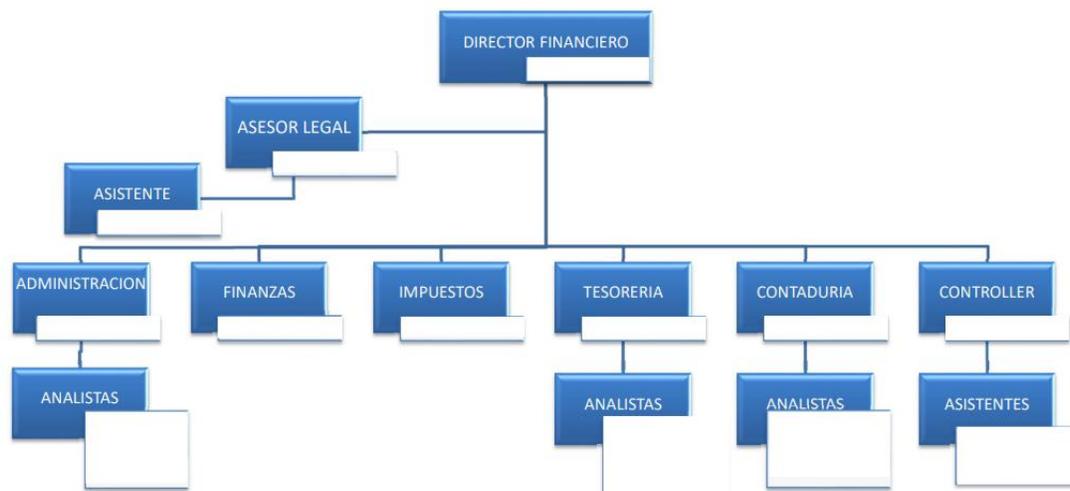


+ Área Tesorería

- Responsable: Tesorero
- Empleados:
 - Analistas de Pagos

+ Área Administración

- Responsable: Jefe de Departamento Administración
- Empleados:
 - Analista – Auxiliar Administrativo
- Organigrama Sector:



➤ **Asignación del Fondo Fijo – Departamento Comercial**

El proceso de creación del Fondo Fijo comienza con la extracción del efectivo desde el Banco por parte de Tesorería a fin de que la Caja de Administración, la cual está a cargo del Tesorero, quede conformada para los movimientos diarios de la empresa.

El empleado que necesite tener un Fondo Fijo debido a las actividades que realiza en el día a día en la empresa debe acudir al Gerente Comercial para que este eleve una nota a los directivos y a tesorería respectivamente solicitando la apertura de dicho Fondo. Una vez aprobada la nota el Tesorero procederá a hacer la entrega del efectivo al empleado y a su vez derivará la nota al Analista de Pagos para que el mismo emita la Orden de Pagos correspondiente, la primera orden de pagos que se emite se registrara contra la cuenta Fondo Fijo Asignado la cual es una cuenta de Activo que llevara contablemente la sumatoria de los Fondos Fijos proporcionados de la Empresa.

El sistema de registraci3n que la empresa utiliza permite cargar en la orden de pagos un anexo con un pdf para que el registro documental pueda ser consultado en cualquier momento al igual que el Asiento Contable.

➤ **Rendici3n por parte del Empleado – Departamento Comercial y Tesorería**

El empleado Comercial puede usar el mismo para realizar gastos menores en su día a día, también lo puede usar esporádicamente para realizar viajes y para dichos casos puede pedir un Anticipo de dinero dependiendo la cantidad días y las necesidades que tenga en el viaje.

Para hacer la rendici3n el empleado deberá controlar el efectivo para no excederse y así no quedarse sin disponibilidad de fondo; no existe una cantidad de días establecida, pero dependiendo de la actividad que el empleado lleve a cabo puede variar entre 10 o 15 días, si la reposici3n lleva más tiempo de lo estipulado o si ocurriere alguna eventualidad el Tesorero tiene la facultad de usar su propia Caja para reponer por excepci3n.

Para rendir los gastos el empleado debe llevar una liquidaci3n con el detalle de los gastos realizados, la misma antes de ser presentada debe estar firmada por el Gerente Comercial quien antes de firmar deberá controlar la razonabilidad de los gastos y podrá rechazar comprobantes que no reconozca como propios del sector, además deben estar adjuntados los comprobantes de dichos gastos. El Tesorero procede a recibir la liquidaci3n con los comprobantes adjuntos, toma como valida dicha liquidaci3n por la firma del jefe de sector del empleado y emite un recibo por duplicado en el cual deja constancia sobre la extracci3n de fondos, este último estaré firmado por el empleado y será conservado en un archivo en manos del Tesorero. Esos recibos están enumerados correlativamente permitiendo a la

contabilidad tener un seguimiento de estos; a su vez el Tesorero lleva un documento en Excel donde tiene una planilla con ingresos y egresos, los egresos están compuestos por Fondos Fijos y Anticipos entregados a empleados y los ingresos están compuestos por Cobranzas en efectivo y reposición de Fondos desde el Banco realizadas por Tesorería.

➤ **Reposición del Fondo Fijo, registro de la Orden de Pagos y los Gastos que componen la rendición = Tesorería y administración**

Una vez que el Tesorero realizo la reposición del fondo fijo al empleado, ingresa en su planilla los datos correspondientes y le acerca la rendición con los comprobantes al Analista de Pagos para que emita la Orden de Pagos donde se reflejara contablemente la extracción de Fondos, se registrara contra una cuenta de orden (cuenta puente) para que luego el Analista de administración refleje los gastos de acuerdo a cada uno de los comprobantes.

Cuando el analista de administración encargado de registrar los gastos recibe la Orden de Pagos con los comprobantes, en primer lugar, controla lo siguiente:

- Todos los comprobantes adjuntos deben estar en la planilla de liquidación
- Los comprobantes no deben estar duplicados, es decir, ya registrados en la contabilidad y por alguna cuestión se lo volvió a incluir en la liquidación.
- Los comprobantes no deben ser de fecha muy antigua.
- El CAE o CAI no debe estar vencido

- Los comprobantes no deben ser apócrifos, se trata de un tipo de comprobante que registra una operatoria comercial que nunca sucedió en la realidad.

- Los comprobantes deben estar emitidos a nombre de la empresa

- Los montos colocados en la planilla de liquidación por el empleado deben coincidir con la sumatoria del monto consignado en los comprobantes físicos.

Si el encargado de registrar los gastos en la contabilidad detecta algo anormal en la liquidación deberá consultar en primera instancia al empleado que rindió el Fondo Fijo y luego informarlo al Tesorero para que el mismo decida como proceder.

Los Asientos contables que genera este sistema de rendición manual son los siguientes:

a. Asiento de registración de la Orden de Pagos reflejando la extracción de Fondos

		Debe	Haber
6.0.000.00.004 - Gastos de Fondo Fijo a Rendir	1.1.010.10.001 - Caja Moneda Nacional (ARS)	XXX	XXX

b. Asiento de registración de los Comprobantes: en este caso tenemos 2 opciones para registrar los comprobantes:

- Cuando los mismos son fiscales (Tipo A, B, C), es decir, tienen IVA y se deben registrar como una Factura de Proveedores dando de alta el Proveedor en el Sistema si fuese necesario. El primer asiento es el que se realiza por registración de la factura y el segundo es una orden de pagos ficticia que se realiza mediante un pago por cuenta, esta última esta realizada también por el encargado de la registración ya que no refleja una extracción de fondos propiamente dicha:

		Debe	Haber
5.1.000.09.007 - Viaticos		XXX	
1.1.080.10.005 - Iva. Credito Fiscal Por Otros Conceptos	2.1.010.10.001 - Proveedores Bs Y Servicios	XXX	XXX
2.1.010.10.001 - Proveedores Bs Y Servicios	6.0.000.00.004 - Gastos de Fondo Fijo a Rendir	XXX	XXX

- Cuando los comprobantes no son fiscales y tienen un monto no significativo, los mismos se registrarán directamente como un asiento contable:

		Debe	Haber
5.1.000.09.007 - Viaticos	6.0.000.00.004 - Gastos de Fondo Fijo a Rendir	XXX	XXX

Luego de registrar los asientos contables el encargado de registración procederá a reconciliar las cuentas a fin de cerrar la rendición del fondo fijo. La cuenta de orden "Gastos de Fondo Fijo a Rendir" sirve a la Contabilidad para llevar el control que en el cierre de cada mes todos los Fondos Fijos entregados se encuentren rendidos con sus respectivos gastos, la misma en el Corte de Mes debe quedar con Saldo 0. La reconciliación de cuentas además genera una diferencia de cambios automática por la diferencia temporal entre la Orden de Pagos y los comprobantes registrados por los gastos, esto sucede porque la empresa lleva una contabilidad bimonetaria.

3.-Análisis de documentación que Intervienen en el Proceso

✓ Cuando el Tesorero realiza la creación del Fondo Fijo para los empleados emite una “Carta Compromiso por asignación de Fondo Fijo” donde consta la fecha en que se asigna el Fondo, el nombre del empleado, el número de legajo, firma del empleado, firma del Jefe de Sector, firma del Gerente de Servicios Compartidos y firma del Tesorero; dicha carta tiene la finalidad de comprometer al empleado a mantener la custodia y administración de acuerdo a las normas que la empresa posee, en la misma se hace responsable del monto íntegro del fondo donde debe devolver el dinero en efectivo en el momento en que le sea solicitado por un funcionario habilitado para ello y/o los comprobantes de gastos autorizados reembolsados.

Asimismo, cuando los importes asignados a los empleados se vuelven bajos o irrisorios en el paso del tiempo y por la inflación de los últimos años, la empresa realiza un análisis de razonabilidad de fondos entregados a los empleados o si alguno tuvo cambio de funciones y requiere un aumento mas significativo en el dinero entregado inicialmente para lo cual se realiza la ampliación de fondo fijos y se emite la misma carta compromiso con la salvedad de que el empleado ya cuenta con un fondo y se asigna un nuevo monto, con la idea que quede en un registro documental por cualquier problema que se presente.

A continuación, presentamos un esquema de la carta compromiso por la asignación del Fondo Fijo proporcionado por la empresa:

Logo de la Empresa

CARTA COMPROMISO POR ASIGNACIÓN DE FONDO FIJO

En la Ciudad de _____, (Provincia de _____) el día
__ del mes de _____ del año 20__ XXX SA. hace entrega al
Sr/Sra. _____ - Departamento _____, de la
suma de pesos _____ (\$ _____,-) la que se destinará a
FONDO FIJO A RENDIR .

El/La Señor/Señora _____ declara en este acto
haber recibido en efectivo, de conformidad, el importe mencionado,
propiedad de XXX SA. y que acepta y se compromete a mantener
en custodia y administrarlo de acuerdo con las normas que manifiesta
conocer, vigentes en la Compañía.

Asimismo, expresa que asume ante XXX SA. la responsabilidad por
el monto íntegro recibido como FONDO FIJO, comprometiéndose a
su devolución, en dinero efectivo y/o comprobantes autorizados
reembolsados, en el momento que le sea solicitado/requerido por
funcionario habilitado para ello.

Apellido y nombre.....

Legajo Nro.....

Firma:

Firma jefe Sector:

Firma Gerente Servicios Compartidos

Firma Tesorero.....

✓ La empresa cuenta con una Política de Rendición de Fondos Fijos, la cual le sirve a la gerencia para establecer parámetros de gastos diarios y de rendición de estos, dejando en claro las funciones de cada área y cada sector. Dicho Manual de Funciones proporcionado por la empresa se encuentra en los Anexos.

✓ La orden de pagos generada en el sistema de registración contable que usa la empresa por la extracción de fondos se realiza a nombre del empleado y posee la fecha de extracción, número de origen de pagos, medio de pago y se anexa a la planilla proporcionada por el empleado junto a los comprobantes los cuales luego serán registrados en la contabilidad.

4.-Sistemas Informáticos que intervienen

✓ La empresa posee un sistema informático que se utiliza para planificar y gestionar recursos de todas las áreas de la empresa, es un optimizador de procesos y su nombre es SAP Business One. Este sistema de registración contable permite a la empresa tener la información ordenada y permite desarrollar reportes para organizar los datos de acuerdo de las características de la empresa.

✓ El tesorero con el sistema de rendición manual utiliza una plantilla de Excel, la cual le sirve para llevar un flujo de ingresos y egresos, donde detalla cuales son los fondos fijos que se reponen el mismo está dividido en Caja Moneda Nacional y Caja Moneda Extranjera donde además lleva un recuento de anticipos entregados y si estos se encuentran rendidos o no.

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO

Sumario: 1.- Definición del Problema. 2.- Puntos Críticos.
3.- Diagrama de Flujo de Procedimientos.

1.-Definición del Problema

Este sistema se caracterizaba principalmente por la excesiva demora en la rendición de comprobantes, lo cual genera una brecha más grande de tiempo entre la rendición y la registración de los gastos en la contabilidad, esto provocaba un retraso en el análisis de la información.

La empresa presenta balances mensuales, en el cierre de cada mes el Sector de Contabilidad debe realizar el análisis de las diferentes cuentas donde detectaba diferencias entre la disminución de la cuenta de caja y la cuenta de Fondo Fijo Asignado debido al retraso de la registración de las rendiciones. Esto genera problemas en el manejo del flujo de fondos y por

ende afecta a la toma de decisiones de la empresa. Además, las diferentes áreas no se enteran del impacto contable de sus gastos sino hasta el Balance de Cierre Anual donde se presentan los gastos presupuestados versus los reales de cada sector, es aquí donde los sectores comienzan a analizar los gastos de la contabilidad; esto se debe a la falta de autorizaciones o controles previos por parte de los jefes directos de cada empleado.

2.-Puntos Críticos

A continuación, se detallarán los puntos críticos encontrados luego de analizar la información obtenida en el relevamiento:

- En una primera etapa la falla puede estar dada en el criterio que utiliza el Gerente Comercial para aprobar los comprobantes, dado que no verifica los tipos de comprobantes, si están vencidos o no, y si por ejemplo algún comprobante se presentó con anterioridad en otra caja chica.
- El tesorero entrega el dinero sin controlar los comprobantes y confía en la firma del Gerente Comercial. En esta etapa puede existir diferencia de días hasta que se registren los gastos.
- En caso de existir un arqueo sorpresivo puede haber diferencia entre las cuentas de efectivo y equivalentes y la caja física que posee el Tesorero.
- Los gastos se registran en la última instancia, es decir, posterior al reintegro del dinero. Pueden existir comprobantes duplicados, con el CAI o CAE vencido, algún comprobante que tenga alguna restricción fiscal, que este dirigido a nombre del empleado y no de la empresa (dado que no

podríamos tomar el IVA), que se trate de alguna factura apócrifa, que tenga retenciones o percepciones mal imputadas, que el comprobante corresponda a una fecha muy vieja, etc. En estos casos el encargado de realizar la registración de los gastos deberá acudir al Tesorero para informar sobre dicha situación y este lo tendrá en cuenta para la próxima rendición del empleado.

➤ El tesorero utiliza un Excel para registrar los movimientos, quitando credibilidad al proceso, dado que ese tipo de documentos son perfectamente modificables.

➤ El encargado de registración de gastos procederá a utilizar los Centro de Costos que intervinieron en dicho fondo fijo. Esta es una empresa que realiza presupuestos anuales, los cuales se miden y comprueban con la utilización de los Centros de Costos. El problema que se detectó en este caso es que a fin de año cuando se hace el cierre final comparando lo presupuestado con lo real, hay gastos de fondo fijo que impactan en centros de costos que ciertos sectores no aprobaron.

➤ El dinero se entrega antes de realizar el control y registración de los gastos por parte del analista de administración, por lo tanto, puede pasar que existan gastos en productos que deben entrar por el stock y para evitar demoras en el pago se lo realiza con fondo fijo, es decir, no existe una política de fondo fijo que determine montos o tipo de gastos, como así tampoco existe una política de lapso de rendición comprobantes.

➤ La firma que avala la recepción del dinero queda en el recibo del Tesorero (comprobante interno) y no en la orden de pagos (donde figura el monto total y la cuenta de efectivo que se utilizó).

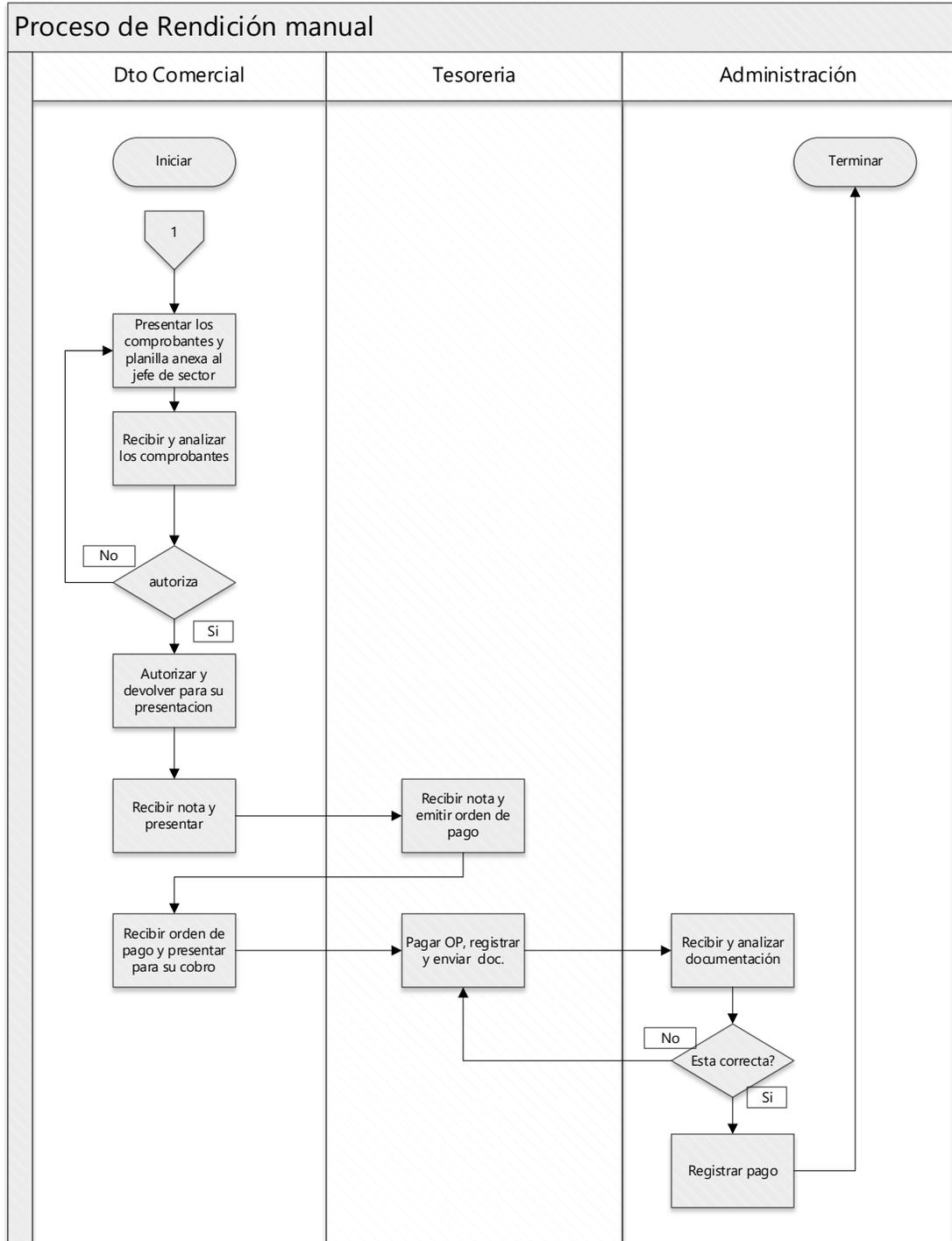
A causa de la Pandemia del Año 2020 se tomó la decisión de adherirse al aislamiento y por ende la empresa organizo sus recursos para brindar a los empleados un “home office” que permita la posibilidad de seguir trabajando y conectados desde sus casas, lo que no se tuvo en cuenta es

que existían procesos que requerían la presencia de personas en la oficina o que implicaban traspaso de documentación e incluso de dinero en efectivo, tal es el caso del Fondo Fijo que hubo muchas rendiciones que quedaron en la oficina y el encargado de registrar no tenía acceso a las mismas por ende en la contabilidad quedaron pendientes de rendirse. Así también como se modificaron los medios de pagos en la empresa, reemplazando los cheques físicos por los e-check se decidió que la reposición de fondos fijos iba a realizarse por transferencia bancaria a la cuenta de cada empleado. Este último cambio género que la caja de tesorería no tenga movimientos de flujo de efectivo y que en los cortes mensuales la cuenta caja tenga más volumen en efectivo.

Por estos motivos e impulsados por las falencias del sistema de rendición manual, acompañado de los requerimientos de la gerencia para un mejor control de gastos de fondo fijo se aceleró la contratación e implementación del sistema automatizado dado que los periodos de capacitación, tiempos de prueba, puesta a punto y capacitación de los empleados iba a llevar su tiempo.

Este sistema nuevo buscaría optimizar el tiempo incurrido por los empleados de los sectores intervinientes en el sistema manual, eliminaría y/o disminuiría el papeleo al poder guardar los comprobantes en la plataforma digital, mitigaría problemas de control interno elaborando un proceso de autorización por etapas que permite a los sectores estar al tanto de los gastos incurridos y que afecten sus centros de costos.

3.-Diagrama de Flujo de Procedimientos – Sistema de Rendición Manual



CAPITULO V

SISTEMA DE RENDICION POR SISTEMA

Sumario: 1.- Introducción al Sistema de Rendición. 2.- Preparación de daos para Implementación. 3.- Descripción del Proceso. 4. Proceso creación y acreditación de caja chica

1.-Introducción al Sistema de Rendición

Este sistema de rendición está comprometido con la reinención de la gestión de viajes, gastos y facturas mediante herramientas que simplifican los procesos cotidianos en una empresa. Dicho sistema se denomina SAP Concur, el mismo desarrolla nuevas formas de automatizar e integrar procesos utilizando tecnologías emergentes, permitiendo ahorrar tiempo además de eliminar el papeleo y los errores que lo acompañan facilitando a los empleados la gestión de recibos. Con este tipo de sistema, los datos ya no se estructuran en silos, lo que permite a las empresas, obtener una mejor visibilidad de los gastos en una plataforma centralizada y unificada, y a los

que forman parte del proceso de registraci3n y administraci3n, ahorrar tiempo en sus misiones principales.

A trav3s de procesos optimizados, las empresas mejoran su capacidad de adelantarse al mercado y garantizar el cumplimiento de las pol3ticas internas que las mismas se propongan. Adem3s, se agrega una experiencia de usuario que cumple con las expectativas de los empleados de eliminar los procedimientos considerados demasiado complejos que ralentizan el ejercicio de la profesi3n.

La automatizaci3n de todos los procesos de la caja chica har3 que el buen funcionamiento de esa 3rea sea algo simple y cotidiano. El manejo transparente y 3ptimo har3 que la empresa tenga una mejor gesti3n, menos costos operativos y como resultado obtenga una mayor rentabilidad.

SAP Concur le da la posibilidad a la empresa crear pol3ticas de gastos para diferenciar los informes seg3n sean Viajes, Fondo Fijo o Tarjeta Corporativa, esto depender3 de las decisiones que se tomen al realizar la creaci3n de bases de datos. A su vez permite obtener informaci3n en tiempo real tipos de gastos en los cuales incurren los empleados pudiendo separarlos seg3n la pol3tica de viajes, unidad de negocios, centros de costos y nombre de empleados; Cuenta con una opci3n de creaci3n de reportes que se adapta a las necesidades de cada empresa o sector de esta, pudiendo grabar y modificarlos en el momento que se requiera, permitiendo programarlos para que la informaci3n resumida llegue v3a mail cada cierto tiempo.

2.-Preparaci3n de datos para implementaci3n

Una vez que la empresa toma la decisión de comenzar a utilizar un sistema de rendición de fondo fijo automatizada, debe en primer lugar conocer cómo se maneja el sistema, desde como cargar u organizar la información base hasta como impacta en el sistema contable y tener en cuenta que este cambio va a llevar tiempo de adaptación para los empleados que lo utilicen, juega un papel fundamental la etapa de capacitación y tiempo de sensibilización de empleados que venían acostumbrados a manejarse de otra manera.

SAP Concur en su etapa de implementación realiza reuniones mensuales que están a cargo de un asistente programador quien se encarga de capacitar a los sectores que intervienen en esta etapa en el caso de la empresa fue el área de Sistemas, área de Contraloría y área de Contabilidad.

Este sistema cuenta con bases de datos proporcionadas por la empresa al iniciar el proceso, en primer lugar, se lleva a cabo el relevamiento de las personas que tienen un Fondo Fijo Asignado, los jefes de cada empleado, tipos de gastos que se rinden generalmente, los campos necesarios para diagramar la aplicación, los encargados de cada una de las etapas de la rendición, definir las políticas y ver que gastos van a ir incluidos en cada una de ellas.

El listado de empleados que tienen Fondo Fijo Asignado va a estar conformado por:

- Área Funcional
- Centro de Costos
- Políticas habilitadas para el empleado, pudiendo dividirlos en grupos
- Jefe directo que autorizara sus informes (One Up)
- Monto habilitado
- Usuario para loguearse en la aplicación, puede ser el e-mail.

- ID del empleado (puede ser su cuit, o caracteres que lo identifiquen)

Además, se deberá enviar un listado de las áreas funcionales con los centros de costos que conforman cada una de ellas y en otra columna colocar los usuarios responsables de aprobar los gastos que impacten en esos dichos centros de costos. Todos los gastos cargados en el sistema de SAP Concur deberán tener asignados su respectiva cuenta contable para que impacten en el sistema de registración que la empresa utiliza.

Para esta carga masiva de datos, la empresa necesita la colaboración del área de sistemas para mantener una unicidad de datos en la aplicación de SAP Concur y en el sistema de registración que la empresa utiliza.

En esta etapa se crearon usuarios de prueba con la idea de ir probando los diferentes pasos y si existieran errores, poder corregirlos antes se la puesta a punto que SAP Concur denomina “Go Live”, para ello se desarrollaron varios ejemplos bases para saber cómo iban a impactar contablemente estas operaciones y así poder diseñar una programación para que la interfaz entre ambos sistemas se encargue de ese impacto.

A continuación, detallaremos algunos de los ejemplos que se utilizaron para definir los procedimientos:

➤ **Ejemplo A:**

Ejemplo A	ID del Informe
Usuario:	Empleado 1
Politica:	Fondo Fijo
Gastos:	Comunes
Remanente:	Anticipo con Remanente

Anticipo		10,000,00					
AS	Cuenta de mayor/Código SN	Cuenta de mayor/Nombre SN	Cuenta asociada	Débito	Crédito	Centro de Costos	
	ID del empleado	Empleado 1	1.1.070.10.020	10.000			
	6.0.000.00.020	Anticipos a Rendir Pendientes de Emision	6.0.000.00.020		10.000		
Cena - Comprobante B							
Porter SA							
27/11/2020							
Cena con Alex							
ASIENTO	Cuenta de mayor/Código SN	Cuenta de mayor/Nombre SN	Cuenta asociada	Débito	Crédito	Centro de Costos	
	6.0.000.00.004	Gastos de Fondo Fijo a Rendir	6.0.000.00.004	500		1115505	
	6.0.000.00.004	Gastos de Fondo Fijo a Rendir	6.0.000.00.004	500		1115502	
	ID del empleado	Empleado 1	1.1.070.10.020		1.000		
FACTURA	Cuenta de mayor/Código SN	Cuenta de mayor/Nombre SN	Cuenta asociada	Débito	Crédito	Centro de Costos	
	5.1.000.09.007	Viaticos	5.1.000.09.007	500		1115505	
	5.1.000.09.007	Viaticos	5.1.000.09.007	500		1115502	
	6.0.000.00.004	Gastos de Fondo Fijo a Rendir	6.0.000.00.004		500	1115505	
	6.0.000.00.004	Gastos de Fondo Fijo a Rendir	6.0.000.00.004		500	1115502	
Comestibles / Art. De Limpieza / Otros - NO FISCAL							
Libreria San Pablo SRL							
27/11/2020							
Compra utiles oficina Altercity							
AS	Cuenta de mayor/Código SN	Cuenta de mayor/Nombre SN	Cuenta asociada	Débito	Crédito	Centro de Costos	
	5.1.000.09.004	Servicios al Personal	5.1.000.09.004	1.900		1115516	
	ID del empleado	Empleado 1	1.1.070.10.020		1.900		
Combustible - NO FISCAL							
Pecosa SA							
27/11/2020							
Viaje a Acheral							
AS	Cuenta de mayor/Código SN	Cuenta de mayor/Nombre SN	Cuenta asociada	Débito	Crédito	Centro de Costos	
	5.1.000.06.004	Consumo Combustibles Y Lubric	5.1.000.06.004	1.200		1115505	
	ID del empleado	Empleado 1	1.1.070.10.020		1.200		
Almuerzo - Comprobante A							
La Querencia SRL							
27/11/2020							
Almuerzo de Negocios - Acheral							
AS	Cuenta de mayor/Código SN	Cuenta de mayor/Nombre SN	Cuenta asociada	Débito	Crédito	Centro de Costos	
	6.0.000.00.004	Gastos de Fondo Fijo a Rendir	6.0.000.00.004	750		1115501	
	6.0.000.00.004	Gastos de Fondo Fijo a Rendir	6.0.000.00.004	750		1115505	
	6.0.000.00.004	Gastos de Fondo Fijo a Rendir	6.0.000.00.004	1.000		1115510	
	ID del empleado	Empleado 1	1.1.070.10.020		2.500		
FC	Cuenta de mayor/Código SN	Cuenta de mayor/Nombre SN	Cuenta asociada	Débito	Crédito	Centro de Costos	
	5.1.000.09.007	Viaticos	5.1.000.09.007	750		1115501	
	5.1.000.09.007	Viaticos	5.1.000.09.007	750		1115505	
	5.1.000.09.007	Viaticos	5.1.000.09.007	1.000		1115510	
	6.0.000.00.004	Gastos de Fondo Fijo a Rendir	6.0.000.00.004		750	1115501	
	6.0.000.00.004	Gastos de Fondo Fijo a Rendir	6.0.000.00.004		750	1115505	
	6.0.000.00.004	Gastos de Fondo Fijo a Rendir	6.0.000.00.004		1.000	1115510	

➤ **Ejemplo B:**

Ejemplo B	Id del Informe
Usuario:	Empleado 2
Politica:	Viajes
Gastos:	Comunes + Tarjeta de Credito
Remanente:	se usa el del Ejemplo A

Remanente de Anticipo		3.400,00				
Cena - Comprobante A						
II Postino SRL						
3/11/2020						
Cena en Fritzsche						
AS	Cuenta de mayor/Código SN	Cuenta de mayor/Nombre SN	Cuenta asociada	Débito	Crédito	Centro de Costos
	6.0.000.00.004	Gastos de Fondo Fijo a Rendir	6.0.000.00.004	330		1115502
	6.0.000.00.004	Gastos de Fondo Fijo a Rendir	6.0.000.00.004	550		1115505
	6.0.000.00.004	Gastos de Fondo Fijo a Rendir	6.0.000.00.004	220		1115510
	ID del Empleado	Empleado 2	1.1.070.10.020		1.100	
FC	Cuenta de mayor/Código SN	Cuenta de mayor/Nombre SN	Cuenta asociada	Débito	Crédito	Centro de Costos
	5.1.000.09.007	Viaticos	5.1.000.09.007	330		1115502
	5.1.000.09.007	Viaticos	5.1.000.09.007	550		1115505
	5.1.000.09.007	Viaticos	5.1.000.09.007	220		1115510
	6.0.000.00.004	Gastos de Fondo Fijo a Rendir	6.0.000.00.004		330	1115502
	6.0.000.00.004	Gastos de Fondo Fijo a Rendir	6.0.000.00.004		550	1115505
	6.0.000.00.004	Gastos de Fondo Fijo a Rendir	6.0.000.00.004		220	1115510
Hotel - Comprobante A						
Howard Johnsons						
15/10/2020						
Reunion Oficina Bs As						
AS	Cuenta de mayor/Código SN	Cuenta de mayor/Nombre SN	Cuenta asociada	Débito	Crédito	Centro de Costos
	6.0.000.00.004	Gastos de Fondo Fijo a Rendir	6.0.000.00.004	1.500		1115505
	ID del Empleado	Empleado 2	1.1.070.10.020		1.500	
FC	Cuenta de mayor/Código SN	Cuenta de mayor/Nombre SN	Cuenta asociada	Débito	Crédito	Centro de Costos
	5.1.000.09.007	Viatico	5.1.000.09.007	1.500		1115505
	6.0.000.00.004	Gastos de Fondo Fijo a Rendir	6.0.000.00.004		1.500	1115505
Devolucion Anticipo en efectivo						
AS	Cuenta de mayor/Código SN	Cuenta de mayor/Nombre SN	Cuenta asociada	Débito	Crédito	Centro de Costos
	6.0.000.00.020	Anticipos a Rendir Pendientes de Emision	6.0.000.00.020	800		
	ID del Empleado	Empleado 2	1.1.070.10.020		800	
Alquiler de Coches - NO FISCAL - Tarjeta de Credito						
A-1 RENT-A-CAR						
20/9/2020						
Reunion						
AS	Cuenta de mayor/Código SN	Cuenta de mayor/Nombre SN	Cuenta asociada	Débito	Crédito	Centro de Costos
	5.1.000.05.006	Servicios de Terceros	5.1.000.05.006	198		1115505
	5.1.000.05.006	Servicios de Terceros	5.1.000.05.006	85		1115502
	ID del Empleado	Empleado 2	1.1.070.10.020		198	
Lavandería - NO FISCAL - Tarjeta de Credito						
SIMMONS AIRLINES						
6/9/2020						
Trajes						
AS	Cuenta de mayor/Código SN	Cuenta de mayor/Nombre SN	Cuenta asociada	Débito	Crédito	Centro de Costos
	5.1.000.07.008	Gastos Diversos	5.1.000.07.008	575		1112201
	ID del Empleado	Empleado 2	1.1.070.10.020		575	

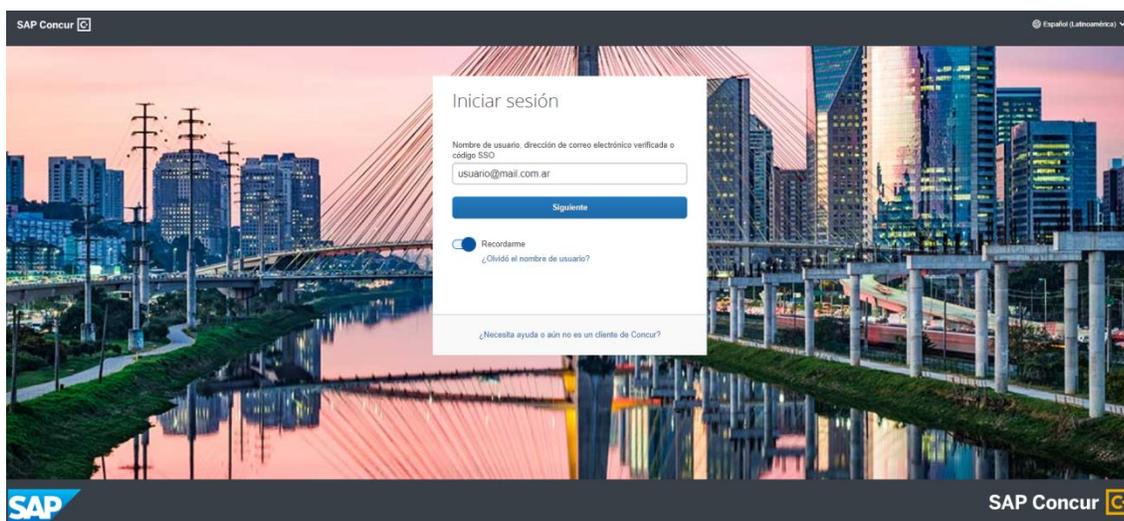
3. Descripción del Sistema de Rendición SAP Concur

Este sistema cuenta con 2 plataformas para la carga de datos, dicha carga se puede realizar desde la página web logueándose con el usuario y contraseña oportunamente entregado a cada empleado y además mediante una aplicación adaptada para Android y Apple, permitiendo a los usuarios cargar la foto de los comprobantes y los datos en cualquier momento, a fin de evitar el extravío de estos y llevar de manera ordenada las rendiciones pudiendo consultarlas en cualquier momento.

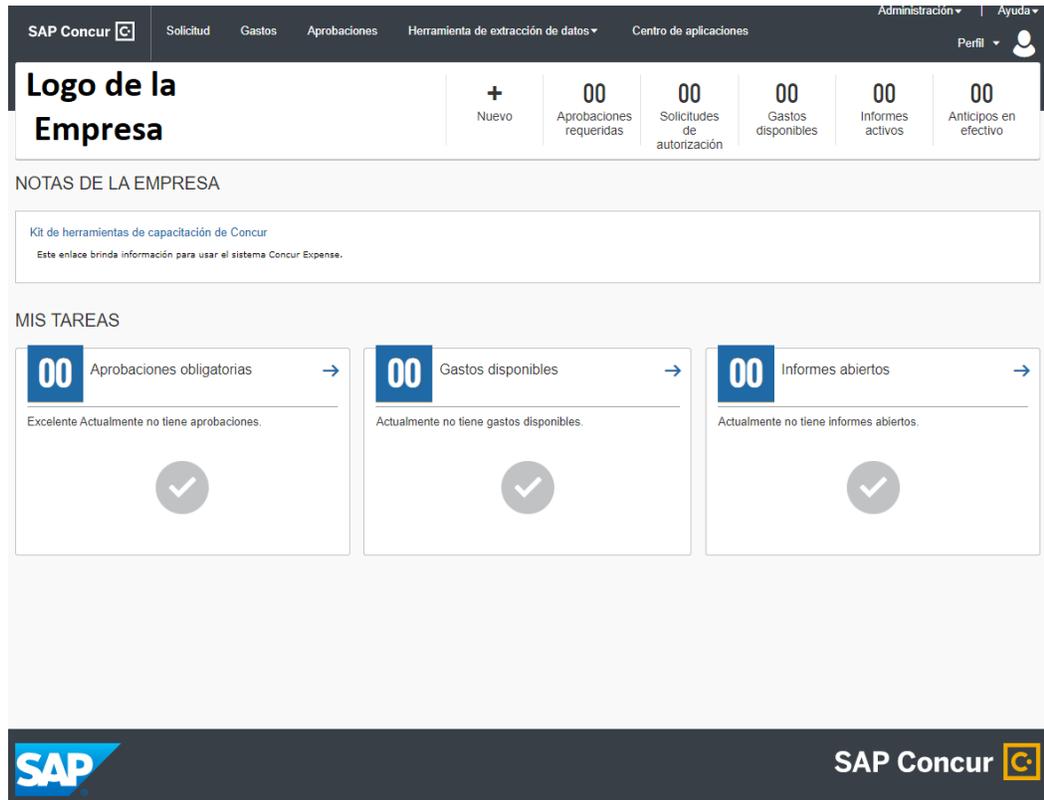
Además, se puede realizar la carga de comprobantes vía aplicación del celular desde la galería o escaneándolos en el momento, de esta manera queda cargado de manera preliminar pudiendo entrar en cualquier momento a realizar la modificación que se necesite siempre y cuando el informe no se haya enviado para su aprobación.

Las rendiciones de los Fondos Fijos cuentan con diferentes etapas, a continuación, desarrollaremos cada una:

- Inicio de Sesión en la aplicación: cada usuario contará con una clave y una contraseña para el acceso a la aplicación



La página principal de SAP Concur posee accesos directos a las diferentes acciones que tiene cada empleado:



- **Encabezado del Informe:** el mismo le permite al empleado agrupar los gastos según el propósito para el cual se creó, posee:
 - Política determinada por la empresa, esta puede ser Fondo Fijo, Viajes o Tarjeta Corporativa, su elección va a depender del propósito que tenga la rendición que pretende realizar el empleado; cabe aclarar que cada política tiene gastos específicos, con la idea de estandarizar las presentaciones.
 - Fecha de creación, la misma no se puede modificar, es decir, el sistema graba el día en que se crea el informe.

- Fecha de inicio del informe, permite formar un rango de fecha de acuerdo con los comprobantes que tiene para cargar el empleado.
- Propósito, es el Título que cada empleado elige colocarle al informe, el cual va a permitir identificarlo del resto
- Tipo de centro de costos el cual está formado por las áreas funcionales de la empresa, cada usuario en su perfil tendrá cargado el centro de costos que identificará sus gastos contablemente.
- Campo de Comentarios donde el empleado puede detallar en qué circunstancias se realizaron los gastos o si existe alguna salvedad sobre el reporte, este campo no es obligatorio.

El formato del Encabezado en la página está organizado de la siguiente manera:

Crear nuevo informe

Crear a partir de una solicitud aprobada

Política * Nombre del informe * Fecha del informe * Campo obligatorio

Fecha de inicio de informe * DD/MM/YYYY

Sistema Lógico (B1) Sistema Lógico Empresa (Citromax) Empresa Tipo de Centro de Costo (1111101) ESTRUCTURA

Centro de Costo (1115505) CONTADURIA

Comentario

Cancelar

- **Carga de Gastos:** si el usuario realiza la carga de estos datos de manera aleatoria en la aplicación, puede incluirlos en los informes como desee. La cantidad de gastos va a diferir según la política

elegida en el encabezado del informe, una vez seleccionado el tipo de gasto el empleado deberá cargar la fecha del comprobante, propósito del gasto, ciudad de la compra, monto, tipo de moneda, proveedor, opción mediante lista desplegable sobre el tipo de comprobante (A, B, C y no Fiscal) y si posee comprobante físico adjuntar la foto de este. En esta etapa el empleado podrá realizar la asignación del centro de costos, y en el caso que el gasto seleccionado sea almuerzo o cena colocar las personas con las cuales realizo el gasto. Otro tipo de gasto que se diferencia del resto será la carga del combustible dado que los usuarios que se encuentren autorizados para la carga de combustible deberán seleccionar en 2 solapas desplegadas tanto su nombre como la patente del vehículo, estas tablas son proporcionadas por la empresa y tienen un control de carga de dichos datos para que cada patente se corresponda con el nombre de la persona autorizada para viajar en dicho vehículo.

A continuación, adjuntamos el print de pantalla de los datos a cargar en los gastos:

Administrar gastos Anticipos en efectivo Procesar informes

Nuevo gasto

Cancelar **Guardar gasto**

Detalles Desgloses Ocultar comprobante

Asistentes (1) Asignar

* Campo obligatorio

Tipo de gasto *
Almuerzo

Fecha de la transacción *
DD/MM/YYYY

Propósito de negocios *
[]

Ciudad de la compra *
[]

Tipo de pago *
Efectivo

Monto *
[]

Moneda *
Argentina, Peso

Estado del comprobante *
No hay comprobante

Tipo de Comprobante *
No se seleccionó ninguna opción

Introducir nombre de proveedor
[]

Comprobante tiene Iva? *
No se seleccionó ninguna opción

Gasto personal (no reembolsable)

Comentario
[]

Guardar gasto **Guardar y agregar otro** Cancelar



Adjuntar Imagen De Comprobante

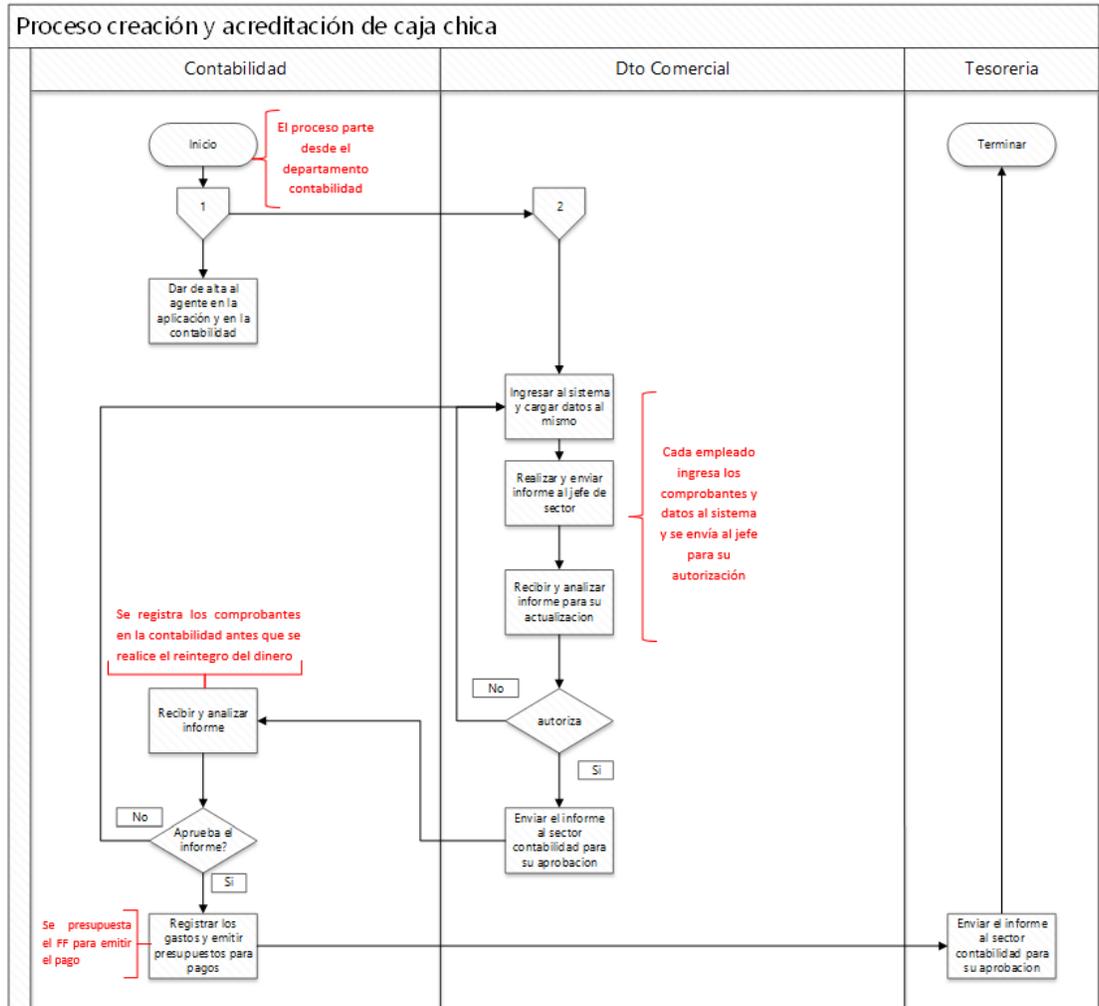
➤ Cuando el Informe tiene todos los gastos cargados el empleado procederá a “Enviar el Informe”, este paso disparara diferentes estados de autorización: en primer lugar a los encargados de los centros de costos quienes tendrán la posibilidad de rechazar el informe en el caso en que no corresponda a dicho centro de costo, una vez que autoricen todos los Centros de Costos que conforman el informe, pasara al Jefe directo del empleado denominado “One Up” quien tiene la posibilidad de acceder a todo el informe y de no corresponder rechazarlo y enviar de vuelta al empleado para que este corrija el mismo de ser necesario.

- En última instancia el informe llega al Procesador, quien será un usuario de registración el cual corroborará que los datos se encuentren correctamente cargados y aceptará el informe para que este mediante interfaz con el sistema contable impacte en la Contabilidad con el Nombre del usuario dueño de dicha rendición.
- Una vez que los gastos se encuentran registrados en la contabilidad, pasara a formar parte el presupuesto para pagos de la semana. Es aquí donde interviene el equipo de Pagos y el Tesorero, para hacer la efectiva reposición del Fondo Fijo al empleado.

4. Proceso creación y acreditación de caja chica

A continuación, reflejamos en el diagrama de Flujo del Sistema de rendición automatizado los cambios generados respecto del sistema anterior, a modo descriptivo los cambios fueron:

- El proceso inicia en la contabilidad, al dar de alta al empleado en el sistema con los datos que lo identificaran en la aplicación y en el sistema contable.
- La carga de comprobantes y datos de los mismos es realizada por cada empleado y su jefe inmediato superior es el encargado de revisar y autorizar.
- Los gastos se encuentran registrados en la Contabilidad con anterioridad al Reintegro del dinero al empleado, permitiendo al sector de Tesorería presupuestar las Cajas rendidas para luego emitir su pago.



CONCLUSIÓN

Del análisis y relevamiento que hicimos durante el presente trabajo sobre los sistemas de rendición manual y automatizada en la empresa bajo estudio, podemos destacar principalmente la importancia de obtener información en tiempo real a fin de tener un control interno más eficiente y que sea útil a la hora de tomar decisiones.

Además, dentro del diagnóstico pudimos observar que la demora o las fallas en el circuito lleva a la empresa a mantener su capital inmovilizado quitando así la posibilidad de tener liquidez y movilidad. Por lo tanto, en tiempos donde las finanzas son tan versátiles es vital para las empresas y sus directivos tener el mayor control interno posible, en especial sobre sus movimientos en efectivos y equivalentes. Ya que se tratan de erogaciones

necesarias para el funcionamiento de la empresa y que generalmente salen de la caja moneda nacional.

En igual sentido, pudimos advertir también cómo influye el contexto con relación a las organizaciones empresariales, y en este caso en particular como se tuvieron que adaptar a las contingencias imprevistas ocasionadas por la pandemia del año pasado. A nivel nacional, el aislamiento social, preventivo y obligatorio impuesto provocó que las actividades cotidianas se vieran afectadas, ocasionando varios problemas siendo uno de ellos la ralentización del circuito de rendición de comprobantes.

Fue así como la dirección se vio forzada a acelerar su estrategia e implementar el sistema automatizado, el cual permite realizar transacciones de manera virtual y posibilita a los empleados cargar los comprobantes de una manera más fácil, reduciendo así el tiempo incurrido en el proceso y ahorrando tiempo para dedicarles a otras tareas de mayor relevancia. Es por eso que cada sector toma protagonismo en el seguimiento de sus gastos, lo que hace que puedan responder mejor ante planteos de la gerencia.

En conclusión, el sistema automatizado SAP Concur, actualmente se encuentra en sus primeras etapas, luego de la implementación. Pero de un primer análisis podemos inferir que generó un cambio significativo y positivo en la organización; si bien como todo cambio llevó dificultades de adaptación por parte de los usuarios, hoy permite obtener mejor información, la que puede ser agrupada de diferentes formas en función a la necesidad de los usuarios, brindando mayores herramientas de control y análisis; facilitando y acelerando la gestión de sus directivos, tomando decisiones fundamentales para la conducción de la empresa y sus objetivos a cumplir.

ANEXO

- **Manual de Funciones proporcionado por la empresa**

Política de Fondo Fijo

Logo de la Empresa	FONDO FIJO	
-------------------------------	-------------------	--

CONTROL DE CAMBIOS

Rev.	Fecha	Cambios
1	Mes / Año	Implementación Política Fondos a Rendir

FIRMAS

Elaboró: Gerente de Servicios Compartidos Fecha:	Revisó: Controller Fecha:	Aprobó: Director Administrativo Financiero Fecha:
--	----------------------------------	---

1). OBJETIVO.

Asegurar el correcto funcionamiento y administración de los fondos fijos (o cajas chicas) de XXX SA.

Establecer adecuados procedimientos administrativos para la asignación, utilización, reposición y rendición de fondos fijos.

Establecer las funciones y responsabilidades que deben cumplir los responsables en el manejo, administración y presentación de los documentos que respaldan las rendiciones de las transacciones efectuadas.

2). ALCANCE.

Será de aplicación en todas las áreas de la compañía que soliciten, administren, rindan fondos para el funcionamiento del fondo fijo, así como

aquellas que aprueben la apertura, autoricen gastos y realicen el control de la rendición.

3). DEFINICIONES Y ABREVIATURAS.

3.1. Concepto de fondo fijo o caja chica

Es un fondo asignado a determinados empleados de la compañía, que tiene como objetivo principal cubrir los gastos menores, no previsibles y/o urgentes y que no puedan ser provistos en tiempo y forma a través del proceso habitual de adquisiciones y contrataciones.

De este modo, se garantiza el normal funcionamiento, evitando que sus actividades programadas se paralicen o posterguen debido a la falta de ciertos bienes o servicios

3.2. Gastos permitidos

El fondo fijo se utilizará para atender gastos de menor cuantía que no tengan carácter de previsibles y /o que por razones de urgencia deban ser atendidas de inmediato, tales como:

- a) Útiles de oficina y escritorio, siempre y cuando no existan los artículos requeridos en stock
- b) Arreglo y adquisición de cerraduras y otros elementos de seguridad.
- c) Gastos de servicios de comunicaciones: fax, telefonía fija, internet, siempre que no se trate de abonos periódicos
- d) Reparaciones o trabajos de mantenimiento menores.
- e) Viáticos de viajes Sector Comercial

Todo gasto permitido debe estar autorizado, por su jefe inmediato superior.

3.2. Gastos prohibidos

No podrá utilizarse el fondo fijo en gastos que sean previsibles y que no tenga el carácter de urgentes. A modo meramente enunciativo, no podrán aplicarse los fondos en lo siguientes conceptos:

- a) Gastos personales
- b) Compra de bienes inventariables
- c) Servicios periódicos y otras adquisiciones que reúnan las características de regulares y continuas, por cuanto ello significaría eludir el trámite normal de que rija para las adquisiciones y contrataciones, tales como: suscripciones, alquileres, servicios de limpieza, de mantenimiento, telepeaje, etc.
- d) Servicios por provisión de energía eléctrica, gas, agua corriente, telefonía básica y celular, video cable, internet.
- e) Impuestos y tasas municipales
- f) Otorgamiento de préstamos personales o anticipos de sueldos
- g) Pasajes y/o gastos de movilidad y viáticos siempre y cuando no sean considerados para un viaje. (serán considerados en un procedimiento específico: Rendiciones de gastos de viaje o laboral)

4). RESPONSABILIDADES

Responsable del fondo fijo

- a) Conocer plenamente el contenido del presente procedimiento y proceder a su estricta aplicación

- b) Responder por la administración y custodia de los recursos recibidos
- c) Firmar la documentación respaldatoria de los egresos realizados y los formularios de rendición de cuenta y los recibos provisorios de egreso.
- d) Responder por la autorización de gastos considerados indebidos con la devolución de los fondos en efectivo
- e) Realizar la rendición de cuentas en la oportunidad y el modo exigidos en el presente
- f) Verificar que las facturas, notas de débito y notas de crédito cumplan con los requisitos legales establecidos.
- g) Comunicar al responsable del área, la nómina de los colaboradores deudores que recibieron fondos de caja chica con detalle de los montos adeudados y los recibos provisorios, una vez vencido el plazo para su descargo.

Gerente del área:

- a) Conocer plenamente el contenido del presente procedimiento y proceder a su estricta aplicación.
- b) Realizar la solicitud de apertura y de corresponder el cierre del fondo fijo conforme se establece en el presente
- c) Firmar los formularios de rendición de fondo fijo
- d) Responder por la autorización de gastos considerados indebidos con la devolución de los fondos en efectivo.
- e) Exigir al responsable fondo fijo la rendición de cuentas de los gastos realizados al momento de su retiro de la compañía o transferencia a otra área.

Departamento contable

- a) Registrar contablemente las operaciones realizadas mediante fondo fijo, en la cuenta específica asignada para dichos movimientos.
- b) Utilizar las cuentas contables determinadas para dichos movimientos.
- c) Realizar la conciliación entre los saldos bancarios y los registros contables de los fondos fijos.
- d) Realizar aqueos sorpresivos de fondos fijos
- e) Cumplimiento de presentaciones formales de gastos según la política en vigencia.

Tesorería:

- a) Otorgar los fondos autorizados a cada responsable de caja chica, tanto en la apertura como así también las reposiciones.
- b) Supervisar que las operaciones, funcionamiento, administración y custodia de los fondos de caja chica, se realicen de acuerdo con los criterios expuestos en el presente procedimiento.
- c) Mantener un registro con el detalle de los fondos fijos existentes en la compañía, indicando: fecha de otorgamiento, área, responsable, fondo asignado, arqueos sorpresivos, recibos de fondos entregados firmados por ambas partes y en el caso de las aperturas por testigo de contaduría, etc.
- d) Controlar la validez formal y material de las rendiciones de fondos que se efectúen
- e) Controlar que los gastos rendidos estén debidamente autorizados

f) Autorizar la reposición del fondo fijo, una vez controlada la rendición conforme se establece en el presente

g) Aprobar la apertura de fondos fijos en las áreas que lo soliciten siempre que justifiquen su requerimiento y necesidad.

5). AUTORIZACIÓN PARA EL FUNCIONAMIENTO

5.1. Solicitud de apertura

Deberá ser realizada por el máximo responsable del área solicitante del fondo fijo indicando: justificación de la necesidad de disponer de una caja chica, apellido y nombre del responsable de la administración, manejo y custodia de estos recursos financieros, así como del o de los subresponsables.

5.2. Evaluación de la solicitud de apertura

Deberá ser realizada por el controller o la persona en quien éste delegue tal facultad, basándose en criterios técnicos y considerando la relevancia, pertinencia, oportunidad y características del área solicitante.

Informar a RRHH de los fondos fijos entregados para tener conocimiento en cada legajo de los empleados.

6). DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS FONDOS FIJOS

6.1. Funcionamiento

Una vez autorizada la apertura para el funcionamiento del fondo fijo por el Controller, se deberá disponer el respectivo desembolso a nombre del

responsable designado, considerando la liquidez y las prioridades financieras.

6.2.Monto máximo de cada compra por fondo fijo

No podrán realizarse erogaciones que individualmente superen el monto de \$1000 (mil pesos).

6.3.Recibo provisorio de egresos de fondo fijo

Cuando el responsable del fondo fijo deba efectuar un desembolso en efectivo para que otro colaborador efectivice el pago de los bienes y/o servicio, deberá respaldar obligatoriamente esta operación con un “recibo provisorio de egreso de fondo fijo”. Dicho recibo debe contener la siguiente información:

- a. Identificación del solicitante: apellido y nombre y área a la cual pertenece
- b. Fecha de desembolso
- c. Monto del desembolso en letras y números
- d. Destino de los fondos
- e. Firma del responsable del fondo fijo autorizando el egreso de los fondos
- f. Firma del colaborador que recibe los valores.

Los colaboradores que reciban fondos de caja chica para realizar el pago de bienes y/o servicios, están obligados a rendir cuenta al responsable del fondo fijo, presentando los comprobantes respaldatorios pertinentes, en el plazo máximo de 48 horas hábiles posteriores a la recepción de los fondos.

6.4.Utilización de los fondos de caja chica

El responsable debe considerar los siguientes puntos:

- a. Por toda compra o servicios efectuado, debe exigir el correspondiente comprobante respaldatorio
- b. El comprobante debe ser original y llevar leyenda de pagado y fecha.
- c. El importe total facturado debe ser expresado obligatoriamente en moneda nacional, en números y letras (éste último requisito no resulta aplicable a tickets)
- d. El comprobante debe contener la descripción del artículo o servicios y el precio unitario. No se reconocerán aquellos que tengan la descripción de “varios”, excepto que estén acompañados por remito o detalle de bienes o servicios.
- e. Los comprobantes de pago deben cumplir con los requisitos establecidos por la AFIP para la emisión de facturas, tickets y recibos.
- f. Debe tratarse de facturas “A”, “C”, o tickets. únicamente
- g. La condición de venta debe ser contado
- h. Los comprobantes no deben presentar enmiendas, raspaduras y/o alteraciones, excepto que estén debidamente salvados por su emisor.
- i. Los gastos rendidos deben estar debidamente aprobado por el superior inmediato.

7). RENDICIÓN, CONTROL Y REPOSICION DE FONDOS

7.1.Arqueos de fondos fijos

El responsable del fondo fijo está obligado a mantener al día y en forma ordenada, todos los registros del movimiento financiero, la documentación respaldatoria de los gastos realizados y el saldo disponible, en previsión de los arqueos de caja que se pudieran realizar en forma programada o sorpresiva.

7.2.Rendición de fondo fijo

El responsable del fondo fijo debe rendir cuenta de los gastos realizados. Mediante el formulario “Rendición de fondo fijo” (Anexo) mínimo de manera mensual:

- a. Cuando se tramite la reposición de fondos de caja chica
- b. Cuando se reemplace al responsable de su administración
- c. Anualmente, para el cierre del ejercicio contable

7.3.Oportunidad de la rendición del fondo fijo

El fondo fijo, debe ser rendido mínimamente de manera mensual, o bien una vez que se ha utilizado por lo menos el 70% del monto autorizado para el funcionamiento del fondo fijo, siempre y cuando sea menor a un mes, el responsable deberá efectuar la rendición de cuentas de los gastos y solicitar la reposición de los recursos utilizados, mediante la confección del “Formulario rendición de caja chica” (Anexo)

En tanto se tramite la reposición, se podrá seguir utilizando el remanente de fondos no consumidos.

7.4.Instrumentación de la rendición de fondo fijo

Para la presentación de las rendiciones de fondo fijo, el Tesorero debe considerar los siguientes puntos:

a. Toda operación realizada con fondo fijo deberá estar respaldada por un comprobante. Dichos comprobantes deberán cumplir con los requisitos establecidos en 6.4. del presente procedimiento. Cualquier comprobante que no cumpla con algunos de los requisitos enumerados precedentemente serán rechazados.

b. La rendición contendrá todos los comprobantes de respaldo ordenados cronológicamente, numerados, firmados por el responsable del fondo fijo y adecuadamente sellados a efectos de evitar su reutilización.

7.5.Control

El control de la rendición será realizado por el Tesorero.

- Control formal

- a. Verificar que los comprobantes respaldatorios de los gastos efectuados por fondo fijo cumplan con los requisitos establecidos en 6.4. del presente procedimiento.
- b. Controlar que el gasto realizado responda a conceptos permitidos

➤ **Control material y de razonabilidad**

Entre otros aspectos, se deberá verificar:

- a. La naturaleza del gasto sea compatible con la actividad desarrollada en el área y que responda a situaciones de urgencia o a contingencias o imprevistos en el funcionamiento operativo, es decir, verificar que no se trate de compras que debieron haberse planificado para canalizarse mediante el proceso habitual de adquisiciones y contrataciones.
- b. No existan desdoblamientos en compras de un mismo bien o servicio que superen el monto máximo establecido para operar por fondo fijo
- c. Analizar la frecuencia y/ o periodicidad de los gastos.

7.6.Reposición del fondo fijo

Realizado el control de la rendición, El área contable autorizará la reposición de los fondos, remitiendo la orden de pago a efectos de proceder al reintegro correspondiente.

8). CIERRE DE FONDOS FIJOS

Puede configurarse la situación que corresponda el cierre de un fondo fijo existente, ya sea:

- Por requerimiento del área a la cual se le asignó un fondo fijo, o
- por dificultad financiera para su mantenimiento o
- por incumplimiento de los requisitos establecidos en este procedimiento.

Frente a las situaciones planteadas los responsables de fondo fijo deberán:

- a. Proceder como en el resto de las rendiciones tal lo consignado en el punto 7.4.
- b. Depositar en la cuenta bancaria correspondiente, el saldo del efectivo si hubiere.

➤ **Entrevista Tesorero Citromax**

Nombre: Sergio Medina

1.- Alcance del Proceso de la Caja Chica: donde comienza, como termina y los pasos

El proceso de creación de Caja Chica en la empresa comienza con la extracción (por parte de Tesorería) de efectivo desde el Banco mediante cheque a fin de que la Caja de Administración quede conformada para la creación de Fondos Fijos para los empleados.

La persona que quiera o necesite tener un Fondo Fijo debe acudir a su Jefe sector para que dicho jefe eleve una nota a los directivos y a Tesorería para la apertura.

Desde el Sector de Contabilidad le dan apertura con el Nombre y el Importe fijo destinado al empleado una vez registrado contablemente el tesorero le entrega el dinero en efectivo al empleado por el monto asignado.

Para hacer la rendición cada empleado toma una cierta cantidad de días con el fin de no quedarse sin plata (puede ser cada 10 o 15 días, dependiendo de la actividad que realice), si la reposición es medio lenta el empleado no se puede arriesgar a quedarse sin plata. En el caso de ocurrir alguna eventualidad el Tesorero tiene la facultad de usar su propia Caja (una suerte de caja B para reponer esos ingresos).

2.- ¿Como es la reposición por parte de cada empleado?

Deben traer una liquidación con el detalle de los gastos, la misma debe estar firmada por su jefe de Sector, además deben estar adjuntados los comprobantes de dichos gastos. Yo trato de darle valor a la firma del Jefe ya que son gastos que incurren en su sector y si el observa algo raro lo puede sacar o

rechazar porque afectaría el presupuesto de su sector. Yo le doy una mirada rápida cuando llega porque entiendo que si el jefe autorizo es porque lo controlo y está bien es decir, lo avala con su firma; lo pongo en la caja y le reintegro el dinero con un comprobante interno (recibo) firmado por el empleado y el tesorero por duplicado dando autorización a la salida del efectivo en caja. Esos recibos están enumerados correlativamente entonces en la contabilidad te guías por ese recibo. El recibo le entrego al encargado de emitir las órdenes de pago para que emita la orden correspondiente, registrando en la contabilidad dicha salida de fondo.

3.- ¿Como se alimentaba la Caja chica?

La caja antes se alimentaba de Citromax (plata que se extraía del banco mediante un cheque). Las cajas siempre se repusieron en efectivo, en este último tiempo cambio por la pandemia por lo tanto se repone mediante transferencia en la cuenta de cada empleado.

4.- ¿Qué pasa en los casos donde el emplead gasta más de lo que se asignó?

Se repone la totalidad de lo que este empleado gasta, porque son gastos ya efectuados y el empleado puso de su bolsillo para completar.

5.- A medida que pasa el tiempo, los montos se van haciendo irrisorios; ¿qué pasa con los montos ya asignados?

El empleado puede solicitar más dinero, mediante una nota de “ampliación de Fondo Fijo”, siguiendo los mismos pasos que cuando se asigna por primera vez dicho fondo. A esa nota firmada se la paso al encargado de Pagos para que este emita una Orden de Pagos que impacta contablemente en la cuenta del empleado, dejando asentado en la contabilidad el saldo final.

6.- En los gastos que realizan los empleados, ¿qué comprobantes se aceptan? (facturas, tickets, etc.) ¿Se rechaza algún tipo de comprobante?

Lo que pasa en esos casos, es que el gasto ya está realizado, al ser gastos chicos se realizan en lugares que quizás no cuentan con facturador o tickeadoras fiscales por ejemplo un lavadero, una gomería porque por lo general los empleados que van a las fincas y están más en el campo entonces ahí cuando veo si rechazar o no porque no son comprobantes fiscales pienso que en realidad ese gasto ya está efectuado. Esos gastos que no tienen comprobante fiscal se registran mediante asiento contable, ya que los mismos tienen una razón social y no se paga IVA por los mismos. En el caso de aquellos gastos que cuentan con comprobantes fiscales se da de alta el proveedor en el sistema de registración y se reconoce el IVA en los casos que dichas facturas fueran a nombre de la empresa; se registra de ambas maneras para lograr cerrar el total de la caja rendida.

En la empresa hay empleados que se encargan de compras o tramites generales para toda la empresa, por ende, en la contabilidad se registra respetando la unidad de negocio de cada gasto (en nuestra empresa le llamamos Centro de Costos) ya que a fin de año se miden esos gastos con el presupuesto que registra cada sector.

7.- En los casos de empleados que realizan algún viaje por reunión en algún lado o capacitación, ¿cómo es la operatoria?

Desde Tesorería se emite un Anticipo (también llamado gasto a rendir), cuando el empleado regresa de su viaje debe presentar el informe con todos los comprobantes y si tiene algún sobrante lo reintegran.

Actualmente la caja se retroalimenta de Cobranzas recibidas por operaciones en Mercado Interno, algunos clientes traen el efectivo directamente a Tesorería o en los casos en que el cliente se encuentra en Buenos Aires se comunica con el comercial que representa a la empresa allá y este envía por correo los cheques y el efectivo.

Antes para no demorar en la entrega del efectivo, si la rendición era chica, les entrega el efectivo y juntaba 3 o 4 cajas y emitíamos la orden de pagos por todas esas cajas en un mismo informe a los efectos que después se registren en la contabilidad.

8.- ¿Respecto de los Arqueos, son programados? ¿O se hacen en una fecha específica?

Depende el momento en que se realice el arqueo el Saldo que yo tengo en mis registros en un Excel el cual se compone de Ingresos (Cobranzas, reposiciones desde banco) y Egresos (Fondos Fijos Asignados y Anticipos a empleados) debe coincidir con el efectivo que tengo en caja y con el saldo de la cuenta contable Caja Moneda, dependiendo el tipo de moneda (Pesos, Dólares, Euros, Hong Kong dólar, Rublos, Reales, etc.)

9.- ¿Si la solicitud es en una moneda diferente al peso argentino como se opera contablemente?

Le entrego generalmente dólares, como tenemos una contabilidad bi monetaria se registra el anticipo en la moneda original, en este caso dólares y los gastos también se registran en la misma moneda para evitar diferencia en la valuación de la moneda.

10.- Si ellos hicieron el cambio de moneda en otro país, por ejemplo, de dólar a euro, ¿cómo se reintegra ese dinero?

Ellos deben reintegra dólares, a veces si paso que ellos reintegraban otra moneda para lo cual se hacía una equivalencia de monedas para registrar en la contabilidad todo en dólares. Actualmente si se registran los euros directamente y el sistema mismo los convierte en dólares para que quede valuado en una misma moneda.

Cuando se hacen los arqueos se hace recuento de todas las monedas, actualmente hay dólares, euros, Hong Kong Dólar, Rublos, Reales, Soles Peruanos y Pesos. En los casos de los dólares, euros y pesos se registran en la moneda

original y el resto de las monedas se convierten al tipo de cambio del día del arqueo o del cierre a dólares para dejar unificada las valuaciones.

Antes las rendiciones se registraban en el mes que correspondía, pero a fin de año los encargados de cada centro de costos podían objetar algún error en gastos registrados erróneamente por lo que había problemas por falta de autorización en tiempo real y eso les afectaba el presupuesto a cada sector.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

PUGNITORI, José Luis: "Sistemas Administrativos y Control Interno"
Normas Generales de Control Interno' dictadas por La Sindicatura General de la Nación, en su rol de Órgano Rector del Sistema de Control Interno del Poder Ejecutivo Nacional, normativo, de supervisión y coordinación (Resolución N° 107/98 SGN, 2014).

DE BEAS, Antonio M.: "Administración y Organización de Empresas"

CUPELLI, Rodolfo: "Organización de Créditos y Cobranzas"

RODRIGUEZ, Jorge: "Créditos y Cobranzas"

GILLI, Juan José y Otros: "Diseño Organizativo, Estructura y Procesos"

McGraw-Hill, México.

CEU (Instituto Superior de Estudios Profesionales). Gestión de Tesorería: Cash-Management

Material Cátedra de Sistema Administrativo y de Control Interno

b) Especial:

Brealey, R y Myers, S (1998). Fundamentos de financiación empresarial. 5ª Ed. Editorial

c) Otras publicaciones:

Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XXXII/No. 3/septiembre-diciembre/2011/p. 238-248

Consultas en Internet:

<https://blog.rindegastos.com/caja-chica-la-importancia-del-manejo-adecuado-en-las-empresas>

<https://blog.rindegastos.com/el-eterno-problema-de-caja-chica-c%C3%B3mo-solucionarlo>

<https://www.appvizer.es/contabilidad-finanzas/reservas-viajes-negocios/sap-concur>

ÍNDICE ANALÍTICO

	<u>Pág.</u>
Resumen	-1-
Prólogo	-3-
CAPITULO I: Sistema de Control Interno	
Introducción al Cambio.....	-6-
Definición de Control Interno.....	-8-
Roles y Responsabilidades.....	-9-
Componentes del Control Interno.....	-10-
CAPITULO II: Área Funcional Tesorería	
Introducción.....	-34-
Tesorería.....	-35-
FloatManagment.....	-37-
Responsabilidades.....	-39-
Funciones.....	-39-
Planificación Financiera.....	-41-

Estructura Interna.....	-
42-	
Sistemas de Ingresos de Fondos y Valores.....	-
47-	
Problemas Habituales en la Gestión de la Tesorería.	-49-
¿Cómo se resuelven algunos de estos problemas de la gestión de Tesorería?	
.....	-50-
CAPITULO III: Relevamiento del Proceso de Rendición Manual	
Introducción al Proceso de Rendición Manual.....	-
51-	
Detalle y descripción del Proceso relevado.....	-
54-	
Análisis de documentación que interviene en el Proceso.....	-60-
Sistemas Informáticos que intervienen.....	-
63-	
CAPITULO IV: Diagnóstico	
Definición del Problema.....	-64-
Puntos Críticos.....	-65-
Diagrama de Flujo de Procedimientos – Sistema de Rendición Manual.....	-68-
CAPITULO V: Sistema de Rendición por Sistema	
Introducción al Sistema de Rendición.....	-69-
Preparación de datos para implementación.....	-70-
Descripción del Sistema de Rendición SAP Concur.....	-75-
Proceso creación y acreditación de caja chica	-
80-	
Conclusión.....	-82-
Anexo.....	-84-

Índice Bibliográfico.....-101-

Índice Analítico.....-103-