



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLE Y AUDITORÍA**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

***“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO EN LA  
MICROEMPRESA IMAGINE COMUNICACIÓN VISUAL, A JUNIO DE 2010”***

Práctica profesional previa la  
obtención del título de  
Ingeniero en Contabilidad y  
Auditoría.

**Alumna:** *Jhenny Araujo Viteri*

**Directora:** *Dra. Graciela Castro Iñiguez*

**Centro Universitario:** *Quito centro*

**2011**

Dra. Graciela Castro Iñiguez

**DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de práctica profesional realizado por la estudiante Jhenny Araujo Viteri, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación

Loja, 17 de enero de 2011

f) .....

Yo, Jhenny Araujo Viteri declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en la parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos, técnicos y tesis de grados que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f).....

# ***AUTORÍA***

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusivo responsabilidad de la autora.

.....

Jhenny Araujo Viteri

## ***DEDICATORIA***

A Dios por su infinito amor,  
a las personas que de una u otra manera  
me han impulsado a seguir estudiando  
en especial a mi amiga de toda la vida, Adriana  
por su apoyo constante a la culminación de  
mi carrera profesional

Jhenny

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica Particular de Loja, que a través de la Educación a Distancia me ha permitido obtener mi título profesional.

Al señor Freddy Vásquez y al personal de la microempresa “Imagine Comunicación Visual” de la ciudad de Quito, por facilitarme y proporcionarme toda la información para poder ejecutar el presente trabajo de investigación.

Un agradecimiento especial y muy sentido a la Dra. Graciela Castro Iñiguez, por haberme guiado y orientado en toda mi carrera profesional, en especial por la culminación de esta investigación.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera ayudaron en la terminación del presente trabajo.

La autora.

# ***INTRODUCCIÓN***

El enfoque de investigación de la presente tesis se ha dirigido a la implementación de control interno en la micro empresa objeto de mi estudio, debido a que la empresa escogida no solo adolece de controles sino que muchos de los problemas que ha tenido que enfrentar la misma se han derivado de falta de control y definiciones de supervisión para superar el día a día de los procesos más sensitivos de la empresa.

La globalización de los procesos actualmente exige además determinar estándares de procedimiento para competir con ventajas comparativas que determinen una competitividad normada y eficiente.

Con base a pautas de control interno también se ha estructurado y sugerido manuales de procesos para mantener procedimientos eficientes y suficientes para garantizar procesos normados y con controles mínimos para minimizar los riesgos, orientándose a demás a rentabilizar el uso de recursos y activos de la empresa.

Su adecuada implementación y uso será responsabilidad de la alta Gerencia, estableciendo períodos de evaluación de los mismos, así como de interiorización por parte del personal involucrado en su uso e implementación.

Es importante comentar que el proceso de ordenamiento y documentación de procesos, es un paso requerido por la entidad de control fiscal para la calificación de la empresa dentro del proceso de ordenamiento público de las empresas.

## Contenido

CAPÍTULO I.....	3
ASPECTOS GENERALES.....	3
1.1 GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA IMAGINE COMUNICACIÓN VISUAL .....	3
1.2 BASE LEGAL Y REGLAMENTACIONES INTERNAS .....	4
1.3 ORGANIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA.....	5
1.3.1 Organización estructural .....	5
1.3.2 Organización funcional.....	6
1.3.3 Organización contable. ....	7
CAPÍTULO II.....	9
MARCO CONCEPTUAL .....	9
2.1 CONTROL INTERNO .....	9
2.1.1 Definición.....	9
2.1.2 OBJETIVOS .....	9
2.1.3 Importancia .....	10
2.1.4 Responsables .....	10
2.2 MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO .....	11
2.2.1Flujogramas .....	12
2.2.2 Cuestionarios.....	14
2.2.3 Narrativos .....	15
2.3 TIPOS DE CONTROL INTERNO.....	17
2.3.1Control administrativo .....	18
2.3.2 Control contable.....	19
2.4 RIESGOS DE CONTROL. ....	20
2.5 ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	21
2.5.1 Ambiente de control .....	21
2.5.2 Evaluación del riesgo.....	22
2.5.3 Actividades de control.....	22
2.5.4 Información y comunicación.....	22
2.5.5 Supervisión o Monitoreo .....	22
2.6 MATRICES DE CONTROL INTERNO .....	22
2.6.1Concepto .....	22
2.6.2 Elaboración.....	24

2.6.3 Funcionamiento .....	25
CAPÍTULO III.....	26
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA MICROEMPRESA “IMAGINE COMUNICACIÓN VISUAL” A JUNIO DE 2010 .....	26
3.1 REVISIÓN DE ARCHIVOS .....	26
3.2 ANÁLISIS FODA .....	27
3.2 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO POR COMPONENTES .....	28
3.4 DISEÑO Y APLICACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTOS E INSTRUCTIVOS, Y EXPERIENCIA DE SU APLICACIÓN.....	30
1.ENCABEZAMIENTO.....	36
2.CUERPO. ....	36
3.GLOSARIO.....	36
3.5 DISEÑO DE POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO .....	53
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	60
CONCLUSIONES .....	60
RECOMENDACIONES .....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	62
ANEXOS.....	63

# CAPÍTULO I

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1 Generalidades de la microempresa Imagine Comunicación Visual

Actualmente en el Ecuador no existe una ley que regule a las PyMEs o las trate como un fenómeno sistémico; por ello, el Ministerio de Industrias y Productividad – MIPRO, ex MICIP y la Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria - FENAPI redactaron un proyecto de ley con el objeto de regular y asistir a este sector de la economía ecuatoriana.

De acuerdo a la esbozada ley ecuatoriana:

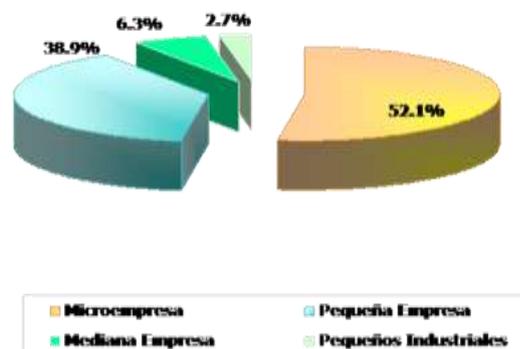
**Pequeña empresa** es una unidad que posee un ingreso bruto anual hasta USD\$1,000,000.00; hasta 50 trabajadores y activos fijos hasta \$500,000.00.

**Mediana empresa:** ingreso bruto anual desde \$1,000,001 hasta \$3,000,000.00; trabajadores de 51 hasta 150; activos fijos \$500,001 hasta \$2,500,000.00.

**Microempresa:** hasta 10 trabajadores y activos fijos \$10,000.

Gráfico No. 1

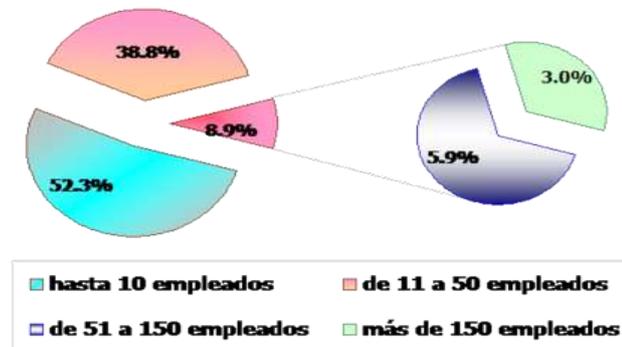
### CLASIFICACIÓN DE LA MICROEMPRESA



Autor: Jhenny Araujo Viteri

Fuente: Tomado del censo realizado en el año 2004

Gráfico No. 2

**Clasificación de las empresas por tamaño**

Autor: Jhenny Araujo Viteri

Fuente: Tomado del censo realizado en el año 2004

La empresa, objeto de investigación, por su estructura y por su tamaño, es catalogada como una microempresa, la cual se caracteriza por una marcada administración de corte familiar.

Básicamente la empresa, dentro de su objeto social, presta servicios de comunicación gráfica, comunicación digital y audiovisual, siendo sus principales clientes entidades gubernamentales y organismos sin fines de lucro. Por la actividad desarrollada, la empresa se encuentra enmarcada en el sector publicitario, que incluye la elaboración de imagen corporativa y posicionamiento de imagen, sin que esto tenga relación con las actividades desarrolladas por las agencias de publicidad, que más bien, es una actividad complementaria dentro del proceso de posicionamiento del mercado de una empresa.

La empresa, objeto de nuestro análisis, está ubicada en la ciudad de Quito, en el barrio San Fernando, en la calle Eguiguren No. 510 y Peñaherrera, donde funcionan sus dependencias administrativas y operativas.

### **1.2 Base legal y reglamentaciones internas**

La empresa Imagine Comunicación Visual fue constituida legalmente como unidad empresarial el 1 de enero de 1986, según Escritura de Constitución inscrita en la Notaria 35 del Cantón Quito. El Registro Único de Contribuyentes (RUC), asignado a la

empresa, es el 1001549227001, cuya última actualización está fechada el 20 de febrero de 2008.

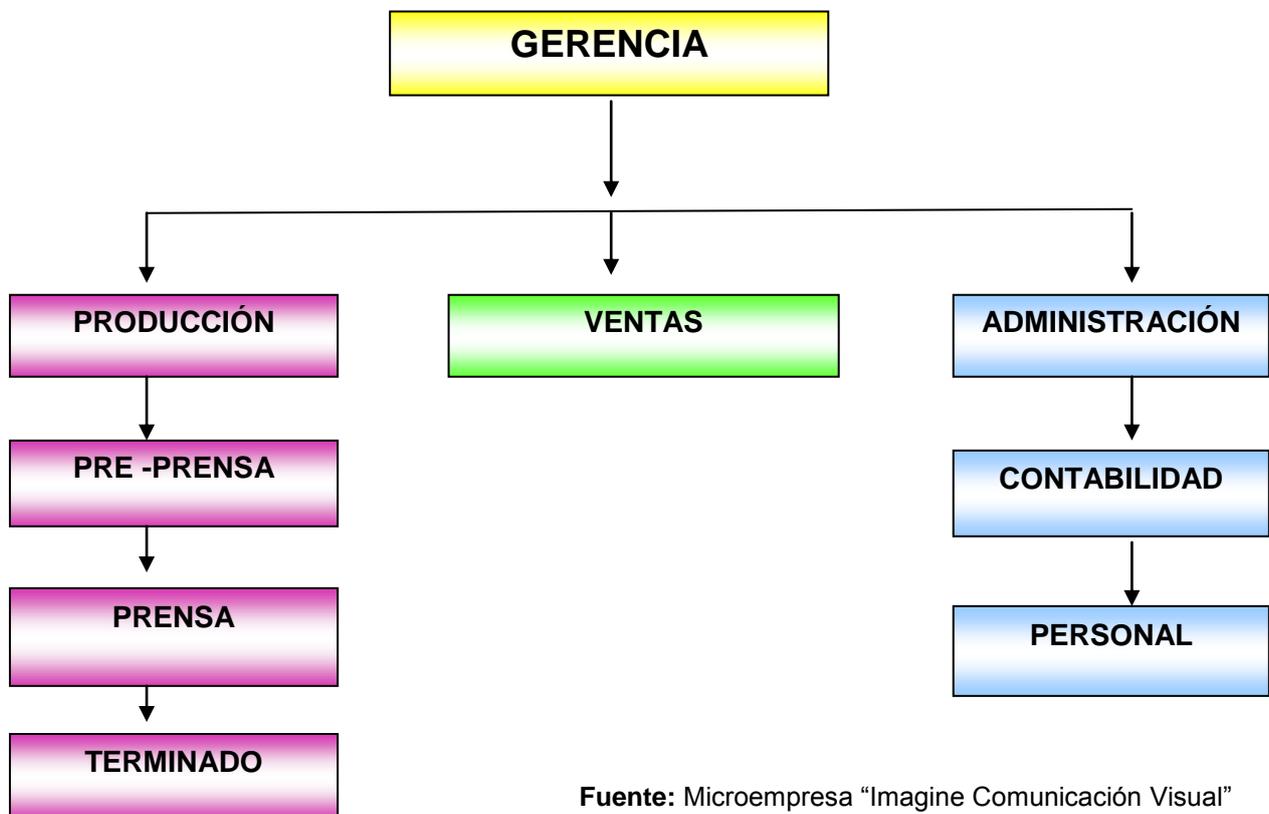
El objeto social de la empresa está definido como actividades de asesoramiento en relaciones públicas y de comunicación, y relacionadas con la publicidad audiovisual, gráfica y al aire libre.

Por ser una microempresa, cuenta, además, con calificación artesanal y afiliación a la Cámara de Industriales Gráficos de Pichincha, lo que le permite mantener un trato preferencial en su administración tributaria y el beneficio de excepciones en su manejo tributario debido a su calificación artesanal, esto es, trato preferencial en las retenciones en fuente de impuestos a derivados de su actividad comercial.

### 1.3 Organización de la microempresa

#### 1.3.1 Organización estructural

##### MICROEMPRESA "IMAGINE COMUNICACIÓN VISUAL"



Fuente: Microempresa "Imagine Comunicación Visual"

### 1.3.2 Organización funcional

Las unidades centrales de operación de la microempresa Imagine Comunicación Visual son:

**PROCESOS GOBERNANTES:** Procesos que dan las directrices para el manejo y control de la empresa

**Gerencia:** La responsabilidad recae en el Gerente Propietario, quien da las directrices a la empresa y maneja las relaciones comerciales más importantes. También es responsable de vigilar la calidad de la producción y determinar el uso y control de costos.

**PROCESOS CENTRALES O AGREGADORES DE VALOR:** Son los generadores de productos y que tienen impacto directo con el cliente.

**Producción:** Consta de un departamento de pre-prensa en donde se maneja el levantamiento y tiraje de producción, incluye por tanto, el departamento creativo y de diseño gráfico en donde se administra las órdenes de producción, evaluación y enfoque de las ordenes de producción, emisión del manejo corporativo de las solicitudes del cliente, montaje de machotes (arte final aprobada por el cliente) hasta la emisión de las placas de producción listas para pasar a prensa.

El departamento de prensa, cuenta con imprenta rotativa y offset, que es donde se da forma final a las ideas y diseños del Departamento Creativo; dentro de este departamento, está una subárea de Estudio de Sonido donde se da forma a los documentales y publicidad audiovisual manejada por la empresa.

En el departamento de Terminado se maneja las finalizaciones de los trabajos de producción; en los trabajos de tipo gráfico se realizan los cortes, grafados, finalizaciones de barniz, finalizaciones de película UV, empastados y armados de los trabajos. En los casos de producción audiovisual en esta área, se realizan los fondos sonoros, los retoques de imagen y sonido de los trabajos producidos, y su emisión en formatos digitales.

**Ventas:** Este departamento es un staff de línea que depende de la Gerencia General y está compuesto por una vendedora Free Lance que no forma parte de la nómina de la empresa. La relación comercial con los clientes está a cargo de la gerencia directamente.

**PROCESOS DE APOYO:** Dan apoyo a la gestión de los procesos gobernantes y agregadores de valor.

**Administración:** Esta área de apoyo de la empresa, es tercerizada, que se encuentra manejada por un familiar del gerente propietario, en lo que se refiere al manejo contable de la información y transacciones derivadas de la transaccionalidad propia de la actividad.

En el área de contabilidad se administra el registro y manejo de la información contable, y por tanto, es responsable de la generación de balances de la empresa, reportes financieros para la gerencia y obligaciones tributarias.

En el área de personal, que depende de la misma área contable, se llevan los registros del personal; así como, el manejo de la respectiva nómina, funciones que son desempeñadas por una asistente administrativa contable.

Por tanto, el área financiera, como se comentó, está a cargo de un contador que no depende de la nómina directa de la empresa y un asistente contable, que a la vez, realiza funciones de Secretaria de la Gerencia.

### **1.3.3 Organización contable.**

Los registros contables de encuentran organizados a través del programa contable SAS con el software denominado Milenium, que está conformado por varios módulos estructurados de la siguiente manera:

- Módulo de Contabilidad General.
- Módulo de Bancos.
- Módulo de Cartera y Cobranzas, y
- Módulo de Producción

Todos estos módulos hacen enlace entre sí, y confluyen en el módulo de reportes en donde se emite los respectivos balances e informes gerenciales.

La contabilidad es ingresada conforme se producen las transacciones efectivas por la persona que funde de Secretaria – Asistente de Gerencia, y se emiten reportes gerenciales mensualmente, respecto del desempeño financiero de la empresa. Los balances, tanto general como de resultados, se emiten al cierre de cada ejercicio fiscal; sin embargo, el sistema, al final de cada período mensual, permite obtener

respaldos de la información, los cuales son archivados dentro del mismo sistema y en CD's independientes de respaldo como fuente alterna de conservación de la información contable de la empresa.

## CAPÍTULO II

### MARCO CONCEPTUAL

#### 2.1 Control Interno

##### 2.1.1 Definición

“EL Sistema de Control Interno comprende el plan de organización y de todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas”.<sup>1</sup>

##### 2.1.2 Objetivos

Un sistema de Control Interno consiste en políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la Administración, de que la empresa va a cumplir con sus objetivos y metas. A menudo, a estas políticas y procedimientos se les denomina controles y, en conjunto, estos comprenden el **control interno** de la entidad. Por lo general, la administración cuenta con tres objetivos amplios para el diseño de un sistema de control efectivo:

**1. Confiabilidad de los informes financieros.-** Cuando se preparan los estados financieros para presentar a los accionistas, acreedores y otros usuarios, la responsabilidad directa recae en la Administración, que tiene la responsabilidad legal y profesional de asegurar que dicha información sea presentada de manera imparcial e íntegra, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. El objetivo del control interno efectivo, es cumplir con las responsabilidades de los informes financieros.

**2. Eficiencia y eficacia de las operaciones.-** Los controles dentro de una empresa, tienen como objetivo, incentivar el uso eficaz y eficiente de sus recursos, con el fin de optimizar las metas de la compañía. Un objetivo importante de estos controles es la información

---

<sup>1</sup> Tomado del Libro “Control Interno” de José Alberto Schuster, Ediciones Macchi.

financiera y no financiera precisa de las operaciones de la empresa para la toma de decisiones.

**3. Cumplimiento con las leyes y reglamentos.-** La sección 404 de las SAS, señala que todas las compañías públicas y privadas deben emitir un informe referente a la eficacia de las operaciones de control interno, respecto del desempeño financiero. Adicionalmente, se requiere que las organizaciones, incluidas aquellas sin fines de lucro, sigan varias leyes y reglamentaciones. Algunas de éstas tienen relación indirecta con la Contabilidad, como las leyes de protección ambiental y derechos civiles; otras tienen relación estrecha con la Contabilidad, como la reglamentación de impuestos sobre la renta y el fraude (bajo sus dos formas: elusión y evasión).

### **2.1.3 Importancia**

El Sistema de Control Interno, aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo, para las directrices de cualquier empresa con el objeto de modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

La gerencia moderna ha implementado nuevas formas para mejorar los controles en las organizaciones de tipo empresarial. Por ello, es importante tener en cuenta que el control interno tiene una vinculación directa con el curso que debe mantener la empresa hacia el logro de sus objetivos y metas.

El control interno no puede existir si previamente no existen objetivos, metas e indicadores de rendimiento. Si no se conocen los resultados que deben lograrse, es imposible definir las medidas necesarias para alcanzarlos y evaluar su grado de cumplimiento en forma periódica; así como, minimizar la ocurrencia de eventualidades o contingencias en el curso de las operaciones.

### **2.1.4 Responsables**

Todos los funcionarios y directivos de la empresa tienen alguna responsabilidad en materia de control interno; sin embargo, la responsabilidad del sistema de control interno recae en la dirección y, especialmente, en quien hace de cabeza de esta instancia, como son el

Presidente o Director General. Recae en los órganos directivos la definición de políticas y delimitaciones de control interno.

Los responsables de las áreas administrativas (finanzas y contabilidad), son personas claves en relación a la forma en la que la dirección ejerce el control, pese a que el personal directivo tiene un papel importante en la medida de que cada uno es responsable del control de las actividades de sus unidades.

Así mismo, los auditores internos contribuyen a la eficacia continuada del sistema de control interno, si bien, no son los principales responsables en su establecimiento o mantenimiento. En conjunto, estas áreas son las ejecutoras de las definiciones de control interno dadas.

El consejo de administración y su comité de auditoría supervisan el sistema de control interno. Algunos terceros, como los auditores externos, contribuyen, a menudo, a la consecución de los objetivos de la entidad y proporcionan información útil para ejercitar el control interno; no obstante, no son responsables de la eficacia del sistema de control interno de la entidad, ni forman parte de él, son meramente evaluadores de la eficacia y debilidades de los sistemas de control interno.

En resumen, se podría decir que el control Interno es asunto de todos, y las funciones y las responsabilidades de todo el personal deben quedar bien definidos y ser comunicados de forma eficaz.

## **2.2 Método de Evaluación del Control Interno**

El control interno realizado por servidores o empleados de la propia entidad, se denomina Sistema de Control Interno Institucional.

Así, la evaluación del control interno, es ejecutada por el personal, servidores o profesionales independientes contratados para realizar auditorías o exámenes especiales, o auditores de la Contraloría General del Estado, en el Ecuador.

### 2.2.1 Flujogramas

EL flujogramas, también conocido como Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos que, concatenados entre sí, grafican los procesos operativos y administrativos de un ente empresarial.<sup>2</sup>

Su importancia radica en que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de éste, y representa el flujo de información de un procedimiento.

En la actualidad, los flujogramas son considerados, en la mayoría de las empresas o departamentos de sistemas, como uno de los principales instrumentos en la realización y relevamiento de información de cualquier método y sistema.

Las características de los flujogramas son:

- ✓ De uso, permite facilitar su empleo.
- ✓ De destino, permite la correcta identificación de actividades.
- ✓ De comprensión e interpretación, permite simplificar su comprensión.
- ✓ De interacción, permite el acercamiento y coordinación.
- ✓ De simbología, disminuye la complejidad y accesibilidad.
- ✓ De diagramación, se elabora con rapidez y no requiere de recursos sofisticados.

Los tipos de Flujogramas se clasifican en:

- a) Formato Vertical: En esta clase de flujo, la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.
- b) Formato Horizontal: En él, el flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.
- c) Formato Panorámico: El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápidamente que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aún para personas no familiarizadas. Registra no solo en línea

---

<sup>2</sup> [www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com)

vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.

- d) **Formato Arquitectónico:** Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. El primero de los flujogramas es eminentemente descriptivo, mientras que los últimos son fundamentalmente representativos.

**La simbología de los flujogramas:** El flujograma usa un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos.

Los símbolos más comunes utilizados son los siguientes:

**Límites:** Este símbolo se usa para identificar el inicio y el fin de un proceso:



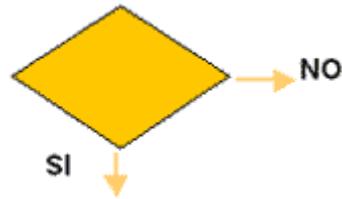
**Operación:** Representa una etapa del proceso. El nombre de la etapa y de quien la ejecuta, se registran al interior del rectángulo:



**Documento:** Simboliza al documento resultante de la operación respectiva. En su interior se anota el nombre que corresponda:



**Decisión:** Representa al punto del proceso donde se debe tomar una decisión. La pregunta se escribe dentro del rombo. Dos flechas que salen del rombo, muestran la dirección del proceso, en función de la respuesta real:



**Sentido del flujo:** Significa el sentido y la secuencia de las etapas del proceso:



### 2.2.2 Cuestionarios

Los cuestionarios en el proceso de investigación, son una práctica común socorrida por los investigadores. Muchos cuestionarios se realizan sin una fundamentación teórica que los respalde y su formulación es, en muchas ocasiones, deficiente, a tal grado que los profesionales rehúsan responderlo, sobre todo, si son cuestionarios presentados en más de una página y si requieren que los sujetos reflexionen antes de emitir alguna respuesta. Sin embargo, no cabe duda que el cuestionario es muy utilizado por investigadores, así como, por estudiantes que desean obtener algún título a través de un trabajo de investigación.<sup>3</sup>

El uso de cuestionarios en investigación supone que:

1. El punto de partida para el investigador, debe considerar objetivos de estudio perfectamente definidos.
2. Cada pregunta es de utilidad para el objetivo planteado por el trabajo.
3. El investigador debe estructurar las preguntas teniendo en mente siempre los objetivos del trabajo.
4. El que contesta está dispuesto y es capaz de proporcionar respuestas fidedignas.

Una pregunta es confiable, si significa lo mismo para todos los que la van a responder. Una pregunta es válida, si estimula información exacta y relevante. La selección y la redacción influyen en la validez de la pregunta. Las cuatro preguntas clave.

- ¿De cuánto tiempo disponen quienes responderán para contestar el cuestionario?

<sup>3</sup> Resumen del Libro "Sistemas y Procedimientos Contables" de Fernando Catacora Carpio.

- ¿Cuánto tiempo tiene el investigador para editarlo, presentarlo, aplicarlo, codificarlo, procesarlo y analizarlo?
- ¿Qué tan dispuestos están para responder quienes van a contestar?
- ¿Cuánto costará su aplicación?

### **Diseño del cuestionario**

El título del trabajo debe estar al inicio del cuestionario, este debe incluir instrucciones breves, pero incluirlas.

Es conveniente usar una tipografía diferente a la de las preguntas; al inicio deben colocarse preguntas interesantes, no amenazantes. Los puntos importantes deben ir cercanos al inicio del cuestionario, después de las preguntas interesantes. Hay que numerar las preguntas.

Es importante agrupar las preguntas en secciones lógicas. Debe haber una categoría para cada posible respuesta, pues si se omite una opción, se forzará al que responde a contestar de una manera que no refleje su respuesta. Por eso, en ocasiones se necesita abrir una opción de "otros" con un renglón amplio para dejar esa parte de la pregunta abierta. También, a veces, es necesario incluir una opción de "no sé", pues si no existe ésta, el sujeto puede seleccionar cualquier respuesta simplemente para no dejarla en blanco.

### **Entrevistas**

Si la entrevista es en una oficina, es necesario asegurarse que el entrevistado estará disponible y que tiene el tiempo para responder a las preguntas.

El entrevistador tiene que ser muy objetivo en sus presentaciones para que en todas se utilice el mismo tono de voz, pronunciación de los reactivos, modismos, el lenguaje del cuerpo y vestimenta. Todo esto influye en las respuestas y se trata de que todos los entrevistados entiendan lo mismo y estén motivados de la misma manera.

El entrevistar en la casa del sujeto, a veces resulta práctico para el entrevistado. Quizá a través de una llamada por teléfono, se pueda hacer una cita con él.

### **2.2.3 Narrativos**

Narrar significa contar. La narración es un tipo de texto en el que se cuentan hechos reales o imaginarios. Al abordar el análisis de los textos narrativos, es necesario estudiar la historia

y las acciones que la componen (argumento), los personajes que las llevan a cabo, el tiempo y el espacio donde se desarrollan, cómo se ordenan todos estos elementos (estructura) y desde qué punto de vista se cuentan.<sup>4</sup>

La primera finalidad del narrador es dar a conocer la historia de un modo comprensible para el lector. Por ello, muchos relatos se organizan con sencillez siguiendo un orden; pero en no pocas narraciones esa ordenación sufre modificaciones.

El autor puede acelerar la acción a su conveniencia, detenerla para dejar que hablen los personajes, anticipar o posponer hechos, ocultar datos y reservarlos para el momento oportuno, ofrecer pistas falsas, centrar la atención en determinados aspectos con menoscabo de otros, etc.

Del tratamiento de la acción se deriva la tensión narrativa. Esta puede suscitar en el lector diversos estados emocionales (expectativa, incertidumbre, intriga, serenidad...)

En una narración se distingue la ESTRUCTURA EXTERNA y la ESTRUCTURA INTERNA.

La primera, organiza el contenido de la historia en capítulos, partes, tratados, secuencias...; la segunda, depende del orden de los acontecimientos.

Teniendo en cuenta el orden de los acontecimientos de la narración, pueden darse diferentes estructuras narrativas:

#### LINEAL O CRONOLÓGICA.

El orden del discurso sigue el orden de la historia.

IN MEDIAS RES (expresión latina “en medio del asunto”): El relato empieza en medio de la narración, sin previa aclaración de la historia. Se trata de un comienzo abrupto empleado para captar la atención del lector.

#### RUPTURA TEMPORAL

Flash-back (retrospección o analepsis): El narrador traslada la acción al pasado.

---

<sup>4</sup> [www.materialesdelengua.org](http://www.materialesdelengua.org).

Flashforward (anticipación o prolepsis): El narrador anticipa acciones, se adelanta en el tiempo.

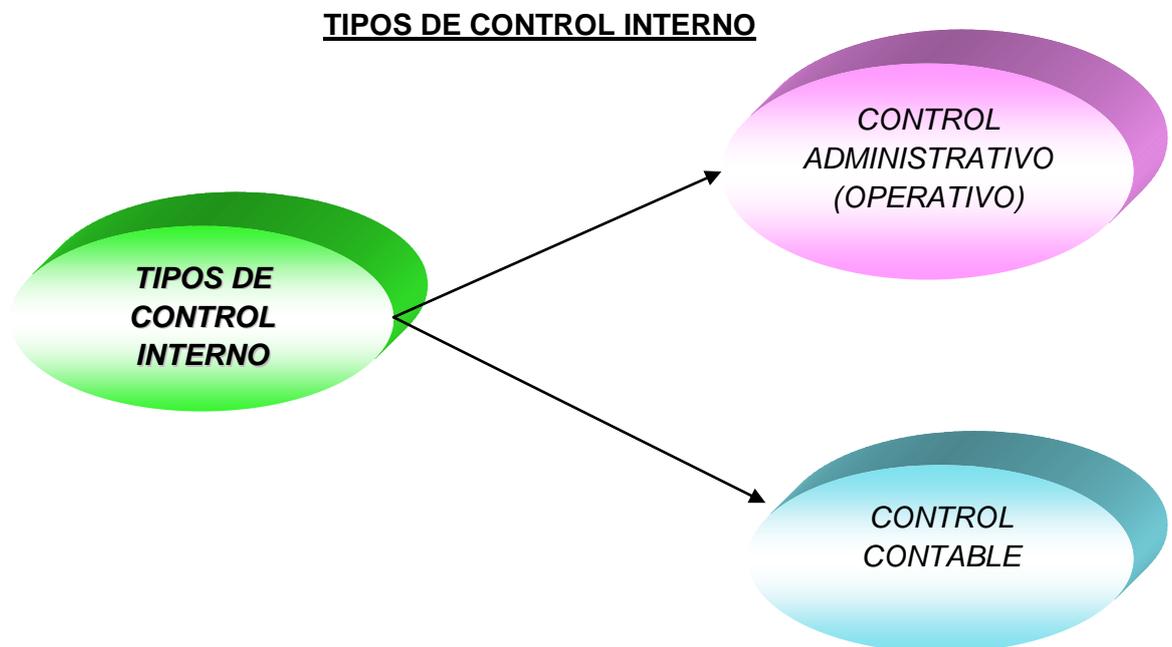
Contrapunto: Varias historias se entrecruzan a lo largo de la narración.

Circular: El texto se inicia y se acaba del mismo modo.

### 2.3 Tipos de Control Interno

En un sentido amplio, el control interno, incluye controles que pueden ser catalogados como contables o administrativos. En este sentido, la clasificación, entre controles contables y controles administrativos, varía de acuerdo con las circunstancias propias de cada entidad.

**Gráfico No. 3**



**Autor:** Jhenny Araujo Viteri

**Fuente:** Libro "Control Interno", de José Alberto Schuster

### 2.3.1 Control administrativo

Los controles administrativos, también conocidos como operativos, comprenden, además del plan de organización, todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y, por lo general, solamente tienen relación indirecta con los registros financieros. El control administrativo, se basa principalmente en análisis estadísticos, estudios de tiempo y movimientos, controles de calidad, reportes de operaciones, y programas de entrenamientos y evaluación de personal.

La organización moderna de las empresas determina, bajo la perspectiva de un mejor control, el establecimiento de presupuestos administrativos, mismos que contienen las metas y objetivos de cada área de la organización, los que son evaluados mediante metas cualitativas y bajo criterios de medición objetivos, es decir, que pueden ser medidos.

En el Control Administrativo, se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

Estos controles administrativos, si bien interesan en segundo plano a los Auditores independientes, son de relativa importancia para realizar una evaluación de los mismos, hasta donde consideren sea necesario, para lograr una mejor opinión y, sobre todo, conocimiento cierto de la organización que se está auditando.

El control administrativo se establece en el SAS-1 de la siguiente manera:

*“El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la*

*organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones.” [SAS,1] <sup>5</sup>*

### **2.3.2 Control contable**

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente con la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente, incluyen controles, tales como, el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables y financieros de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna.

En el control contable está descrito también el SAS Número 1, así:

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

- a) Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.*
- b) Se registren las operaciones como sean necesarias para:
  - 1. Permitir la preparación de estados financieros, de conformidad con los principios de contabilidad, generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y*
  - 2. Mantener la contabilidad de los activos.**
- c) El acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.*
- d) Los activos registrados en la contabilidad, se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia”. [SAS, 1] <sup>6</sup>*

---

<sup>5</sup> Tomado del Libro “Control Interno” de José Alberto Schuster, Ediciones Macchi.

<sup>6</sup> Tomado del Libro “Control Interno” de José Alberto Schuster, Ediciones Macchi.

## 2.4 Riesgos de Control

El conocimiento del proceso de evaluación del riesgo del control interno, ayudará a los auditores a identificar los errores materiales, porque muchos de estos errores, surgen a consecuencia de los riesgos que encaran los ejecutivos de la empresa.

### Factores que incrementan la exposición al riesgo

- ✓ **Vulnerabilidad.** Los más vulnerables y que se encuentran expuestos al riesgo son los activos corrientes.
- ✓ **Tamaño.** En una empresa, mientras más grande sea el valor monetario, mayor será la exposición al riesgo.
- ✓ **Frecuencia.** Cuando las transacciones son más a menudo, más grande es la exposición al riesgo.

### Condiciones que afectan a la exposición del riesgo

- ✓ **Colusión.** Pacto que acuerdan dos o más personas con el fin de perjudicar a un tercero, la colusión puede ser un delito y es muy difícil de contrarrestar.
- ✓ **Área Informática.** Posee un altísimo nivel de exposición al riesgo y a las actividades fraudulentas, por lo tanto, son muy difíciles de ser identificadas.
- ✓ **Separación de funciones incompatibles.** Cada supervisor de área debe definir las tareas de sus subalternos, de manera que exista independencia y separación de funciones incompatibles, tales como: registro, ejecución, autorización, custodia de fondos valores y bienes. Esto permitirá y facilitará una revisión y verificación oportuna, evitando el incurrir en errores o actos fraudulentos.  
Esta separación de funciones se debe definir en la estructura orgánica y en la descripción de funciones.
- ✓ **Determinación de responsabilidades.** Se entiende por responsabilidad, el deber de cada funcionario de asumir sus funciones en forma efectiva y rendir cuentas a un nivel superior. La responsabilidad de cada uno de ellos deberá respaldarse por escrito dentro de las políticas de la organización

La máxima autoridad, conjuntamente con las líneas de supervisión o funcionarios que desempeñen actividades de jerarquía, son los encargados de vigilar el cumplimiento de las responsabilidades asignadas con el fin de aplicar las acciones correctivas que fueran necesarias.

## 2.5 Elementos del Sistema de Control Interno

Gráfico No. 4

### ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO



**Autor:** Jhenny Araujo Viteri

**Fuente:** Libro "Los nuevos conceptos del Control Interno"

### 2.5.1 Ambiente de control

El corazón de cualquier negocio es su recurso humano, sus atributos personales, incluyendo integridad, valores éticos y competencia y el ambiente en que ellos operan. Ellos son el ingenio que conduce la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.

### **2.5.2 Evaluación del riesgo**

La entidad debe ser conocedora del riesgo, ocuparse de él, encararlo y mitigarlo. Debe determinar objetivos integrados con las ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades, de tal forma que la organización esté operando concertada y armónicamente. En forma similar, debe establecer mecanismos para identificar, analizar y manejar los mencionados riesgos.

### **2.5.3 Actividades de control**

Las políticas y procedimientos de control, deben ser establecidos y ejecutados para ayudar a garantizar que las acciones identificadas por la Gerencia como necesarias para dirigir el logro de los objetivos de la entidad, son efectivamente cumplidas.

### **2.5.4 Información y comunicación**

Circundantes de estas actividades, están los sistemas de información y comunicación; estos permiten a las personas de la entidad capturar, procesar y convertir la información necesaria para conducir, manejar y controlar sus operaciones.

### **2.5.5 Supervisión o Monitoreo**

La totalidad de los procesos deben ser supervisados, con el fin de realizar las modificaciones que sean necesarias; de esta forma, el sistema puede reaccionar dinámicamente, respondiendo por el cambio de condiciones.<sup>7</sup>

## **2.6 Matrices de Control Interno**

### **2.6.1 Concepto**

La matriz de riesgo es una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de la empresa, el tipo y

---

<sup>77</sup> Tomado del libro "Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO)" de Coopers & Lybrand.

nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos que engendran estos riesgos (factores de riesgo). Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros, operativos y estratégicos que impactan la misión de la organización.

La matriz debe ser una herramienta flexible que documente los procedimientos y evalúe de manera global el riesgo de una empresa. Una matriz es una herramienta sencilla que permite realizar un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgos de una organización. Permite una participación más activa de las unidades de negocio, operativas y funcionales en la definición de la estrategia institucional de riesgos de la empresa.

Es consistente con los modelos de auditoría basados en riesgos ampliamente difundidos en las mejores prácticas internacionales (COSO, COCO, COBIT).

Una efectiva matriz de riesgo, permite hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades.

Finalmente, una Matriz de Riesgos adecuadamente diseñada y efectivamente implementada, se convierte en soporte conceptual y funcional de un efectivo Sistema Integral de Gestión de Riesgos.

## 2.6.2 Elaboración

### MATRÍZ DE RIESGO DEL CONTROL INTERNO

NIVEL	CALIFICACIÓN DE RIESGO	CONTROLES CLAVES	ENFOQUE DE AUDITORIA
<b>Directivo</b>	Evaluación:  Cuestionario de Control Interno  <b>BAJO</b>	Aprobación de políticas y Programas de Control Interno.	Verificar que las políticas estén bien establecidas, y se cumplan.
<b>De Operación</b>	Cuestionario para el recorrido de las instalaciones.  Cuestionario sobre evaluación del sistema, de pagos y cobros.  Cuestionario sobre la evaluación de los controles y captaciones de la información.  <b>ALTO</b>	Verificación de la condición física de los equipos de computación y de los sistemas.  Verificar las actividades dentro de cada uno de los procesos que se realizan.  Verificar los tiempos en que se realizan las transacciones.  Verificar que el programa que realiza las transacciones de pago por el servicio que brinda el departamento de tesorería, sea correcto y no presente ningún problema.	Comprobar la condición física de los equipos de computación.  Comprobar que los operadores de los pagos y cobros tengan un manual de descripción de funciones de sus actividades específicas.  Revisar el reporte de los tiempos de las actividades.  Comprobar que los problemas descritos en el reporte sean correctamente aplicados y corregidos.  Comprobar todas las demás actividades que realizan.

### **2.6.3 Funcionamiento**

La matriz está diseñada para medir los riesgos globales de la empresa, los mismos que son definidos por el área directiva, principalmente los riesgos operativos, mediante controles de evaluación cuyo objetivo es medir el grado de riesgo.

Para la mencionada evaluación, se establecen además, los controles claves para cada una de las áreas que se han determinado para efectos de la matriz de riesgos, los cuales son recogidos en las respectivas políticas que también son definidos por el área directiva.

Para una adecuada aplicación de la matriz de riesgo debe establecerse programas de control interno, los cuales, sumados a las políticas de la empresa, permitirán definir el grado de profundidad de los respectivos exámenes de auditoría o de verificación por parte del control interno de la empresa. La matriz indica, adicionalmente, cada una de las actividades a ser verificadas siguiendo un orden secuencial, así como, los procesos definidos por políticas internas.

Una matriz de riesgo en su contexto, implica un relevamiento de procesos para definir principalmente áreas críticas, para definir potenciales riesgos y establece, mediante el proceso de revisión, los controles pertinentes.

## CAPÍTULO III

### DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA MICROEMPRESA “IMAGINE COMUNICACIÓN VISUAL” A JUNIO DE 2010

En este capítulo se detallará el análisis y diseño del sistema, se definirá los procesos involucrados y se aplicará técnicas y principios con el propósito de definir WORKFIS con suficientes detalles como para permitir su interpretación y desarrollo.

En esta sección solo se presentarán los productos finales, correspondientes al flujo de trabajo de modelación.

#### 3.1 Revisión de archivos

De la revisión a los archivos de la empresa, se puede determinar las siguientes observaciones y evidencias:

La empresa mantiene organizados sus archivos bajo el siguiente esquema:

- Archivos legales
- Archivos administrativos
- Archivos contables

**Archivos legales.-** La principal documentación legal de respaldo de la microempresa se resumen en Escritura de Constitución de la empresa inscrita el 1 de enero de 1986, Registro Único de Contribuyentes, cuya última actualización es el 20 de febrero de 2008, Certificado de Afiliación a la Cámara de Pequeños Industriales de Pichincha actualizada, Afiliación a la Asociación de Industriales Gráficos vigente.

La documentación referida se encuentra documentada en respaldos físicos que han sido elaborados por el asesor jurídico de la microempresa, que es un colaborador externo.

**Archivos administrativos.-** Estos archivos se remiten a documentación de respaldo de nómina, contratos de personal, proformas de trabajo, órdenes operativas. Se destaca que no existen manuales operativos, ni administrativos.

Al respecto, es importante señalar que dicha documentación no ha sido actualizada desde hace 4 años.

**Archivos contables.-** Esta documentación se refiere a los respaldos de las transacciones contables, balances, declaraciones fiscales, comprobantes de ingresos y egresos, facturación, proformas, etc.

### 3.2 Análisis FODA

#### **FORTALEZAS**

- Experiencia de más de 10 años en el ramo.
- Mercado objetivo cautivo.
- Buenas relaciones comerciales.
- Integración vertical que va hacia adelante que incluye pre-prensa, prensa y terminados finales.

#### **OPORTUNIDADES**

- Estudio de grabación para el desarrollo de nuevos y diversificados ingresos.
- Experiencia y conocimiento del personal en la aplicación de nuevas tecnologías multimedia.

#### **DEBILIDADES**

- Empresa pequeña para captar más clientes, en un mercado tan competitivo.
- Concentración en la toma de decisiones en manos del gerente propietario.
- Información contable con actualización poco oportuna.
- Alta rotación de personal de producción.

#### **AMENAZAS**

- Creciente competencia.
- Sustitución de tecnología, que implica alto costos de inversión.
- Transferencia de publicidad impresa a publicidad virtual y multimedia.

### 3.2 Evaluación de control interno por componentes

De la revisión efectuada a la microempresa, se puede determinar las siguientes debilidades de los componentes del control interno:

**Ambiente de control.-** Se detectó que la selección de personal no se realiza soportada en pruebas técnicas, pues la misma es realizada a través de entrevista personal y revisión de la hoja de vida del aspirante, o en muchos casos, a través de referidos.

Posterior a la contratación, tampoco existe un seguimiento, ni formatos para la evaluación del rendimiento y productividad del recurso humano que conforma la microempresa.

El desarrollo de los procesos operativos y administrativos tampoco cuenta con el respaldo de un manual operativo, que garantice adecuadas y sanas prácticas para el desarrollo de las operaciones de la microempresa.

**Evaluación del Riesgo.-** La verificación del proceso operativo, administrativo y financiero, determina que no se ha hecho un relevamiento de procesos que permita detectar oportunamente, posibles debilidades que pudiesen derivar en eventuales riesgos futuros.

Adicionalmente, los procesos no se encuentran soportados en manuales, y la descripción de funciones no se encuentra actualizada, pues no se las ha revisado en los últimos 5 años, estableciéndose que la operatividad obedece, más bien, a lineamientos generales determinados por la Gerencia.

Por lo comentado, no existe una matriz de riesgos, y por tanto, los mitigantes a las variaciones del proceso se los establece en el momento en que se producen alteraciones al mismo.

**Actividades de control.-** La ausencia de documentación de los procedimientos, no ha permitido el establecimiento de políticas que certifiquen el desarrollo de procesos alineados

a los objetivos de la Gerencia; por tal motivo, en la presente revisión de la microempresa, no se puede certificar actividades de control.

De lo comentado con la Gerencia, es importante establecer presupuestos financieros y administrativos, con base a los cuales se pueda determinar actividades específicas de control.

Los controles existentes actualmente, están canalizados específicamente a las actividades productivas, por lo que existe un riesgo cuyo impacto no se ha cuantificado en relación al desarrollo de las actividades administrativas y financieras.

**Información y comunicación.-** La microempresa desarrolla su operatividad, centralizada en el software Milenium, que es un sistema adaptado a las necesidades de la empresa y que le permite vincular sus transacciones de producción con el sistema contable, que a su vez, alimenta la información financiera para permitirle emitir reportes en línea, para la toma de decisiones gerenciales.

En relación con la información financiera, los reportes están orientados a proporcionar información comparativa entre períodos mensuales, determinando el desempeño financiero de los principales activos y pasivos productivos de la microempresa; paralelamente, el sistema le permite emitir reportes fiscales para respaldar el cumplimiento de obligaciones tributarias.

**Supervisión o monitoreo.-** Como se indicó anteriormente, la microempresa da un énfasis marcado a la supervisión de los procesos productivos y de post venta de los servicios que presta la empresa.

La empresa mantiene documentada la relación comercial que ha desarrollado con sus clientes desde el inicio de sus operaciones, lo cual, además, le permite asesorar a sus clientes en el desarrollo de nuevos productos y servicios; sin embargo, al mantener una

debilidad en el control administrativo, la empresa no puede desarrollar una respuesta oportuna en el caso de nuevos clientes o la demanda de servicios complementarios.

Dada la característica de la industria que demanda respuestas cada vez más ágiles, ha obligado a la empresa a mantener un sistema de monitoreo constante de las materias básicas y suministros para el desarrollo de sus actividades, sin embargo, este proceso determina un mayor costo en tiempo y oportunidad.

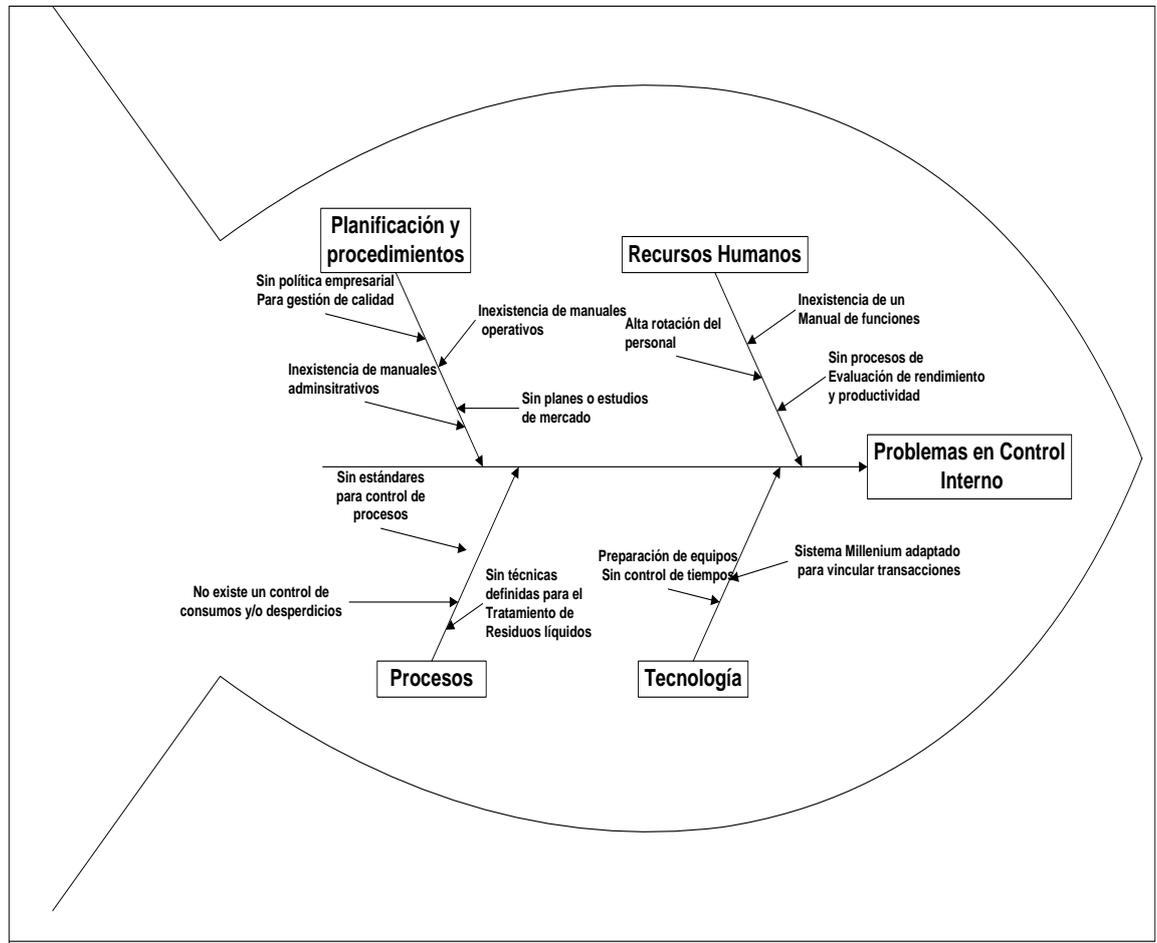
### **3.4 Diseño y aplicación de manuales de procedimientos, reglamentos e instructivos, y experiencia de su aplicación.**

La elaboración de un manual de procedimientos se logra mediante la recolección de datos relevantes de los diferentes departamentos, y siendo asesorados por la Gerencia, quien nos guía y proporciona respecto de las técnicas y la información necesaria para el logro de la elaboración de los manuales pertinentes. Esta investigación, también nos ayuda a determinar las falencias existentes en dichos procesos para así poder implementar las medidas de control interno que conlleven a la detección temprana y oportuna, antes de que se susciten problemas que puedan afectar la productividad de la empresa.

### **ANÁLISIS CAUSA EFECTO PROBLEMAS IDENTIFICADOS**

Para poder apreciar con claridad las relaciones entre los problemas y las posibles causas que pueden estar contribuyendo a un riesgo en la gestión de los procesos centrales de la empresa, utilizaremos el diagrama causa-efecto o también conocido como espina de pescado.

Gráfico No. 5

**ANÁLISIS CAUSA Y EFECTO DE LOS PROCESOS DE LA MICROEMPRESA**

**Autor:** Jhenny Araujo Viteri

**Fuente:** Microempresa Imagine Comunicación Visual

**IDENTIFICACIÓN Y DISEÑO DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS**

Dado que los procesos que generan los ingresos para la sobrevivencia de una empresa, son los procesos productivos; nuestro estudio se focaliza a analizarlos para que sean ejecutados a fin de eliminar los problemas encontrados en nuestro diagnostico de Control Interno y de generar los manuales de procedimientos que, de manera

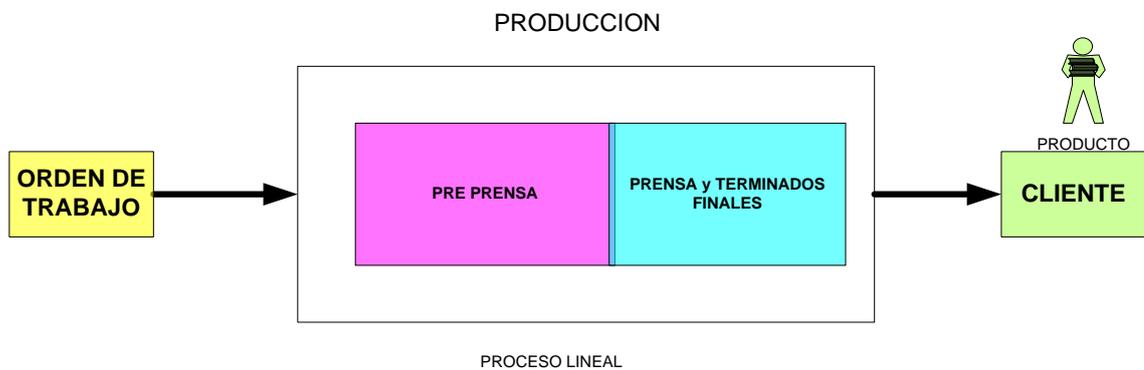
estandarizada, permitan su ejecución en la empresa. Los procesos Productivos son una secuencia de actividades requeridas para elaborar un producto (bienes o servicios).

En Imagine Comunicación Visual, los procesos centrales son lineales debió a que, para cumplir con la elaboración de un determinado pedido, el tipo de la maquinaria, así como, la cantidad de la misma y su distribución, se realiza en base a un producto definido y cuyas especificaciones finales están establecidas por el cliente.

**Proceso de Pre-Prenta.-** Es un proceso utilizado en la industria de la impresión para describir las actividades por las cuales debe pasar un documento antes de que pueda ser impreso.

**Gráfico No. 6**

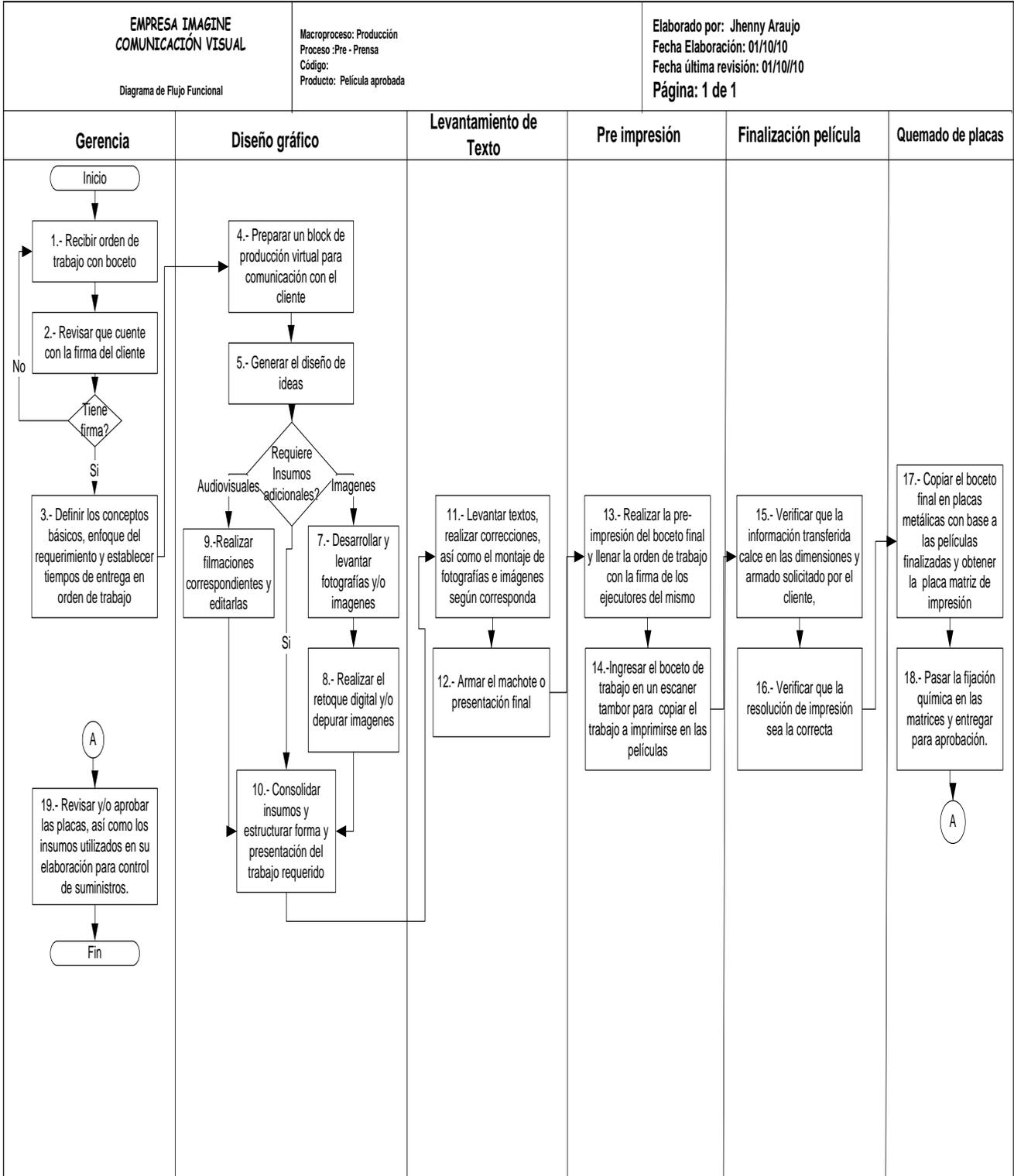
**PROCESOS LINEALES DE LA MICROEMPRESA**



**Autor:** Jhenny Araujo Viteri

**Fuente:** Microempresa Imagine Comunicación Visual

### Diagrama de Flujo del Proceso de Pre-prensa



Fuente: Microempresa Imagine Comunicación Visual

Elaborado por: Jhenny Araujo Viteri

**Proceso de Prensa y Terminados Finales.-** Es la reproducción de tiraje en función de la demanda de los clientes, el cual cumple con la siguiente representación gráfica.

**Diagrama de Flujo del Proceso de Prensa y Terminados Finales**



**Fuente:** Microempresa Imagine Comunicación Visual

**Elaborado por:** Jhenny Araujo Viteri

## **MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguir en la realización de las funciones de una unidad productiva, o de dos o más de ellas.

El manual incluye los puestos o unidades productivas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suele contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipos de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida, sin distorsión, la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y sus jefes, si el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

## **UTILIDAD DE LOS MANUALES**

- Permite conocer el funcionamiento interno, por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilia en la introducción del puesto y al adiestramiento y capacitación de personal ya que describe en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo personal.
- Para establecer un sistema de información, o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitan su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evita duplicaciones.
- Constituye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

## CONFORMACIÓN DEL MANUAL

Los manuales se consideran una guía metodológica y herramienta que permitirá a las distintas áreas organizacionales, de manera efectiva, sencilla y práctica, operar los diferentes procesos, con información consistente, necesaria y suficiente para facilitar la relación con los destinatarios y beneficiarios y su estructura comprende tres partes primordiales que son:

1. Encabezamiento.
2. Cuerpo.
3. Glosario.

### 1. Encabezamiento.- Consta de:

- Nombre de la empresa u organización
- Logo de identificación de la institución.
- Unidad o dependencia en las cuales se llevan a cabo los procedimientos descritos.
- Jerarquía del proceso a describirse
- Producto: resultado de la ejecución de las actividades del proceso
- Fecha de elaboración del procedimiento para determinar su vigencia
- Título claro y preciso de su contenido.
- Índice o tabla de contenido de un criterio de relación de los elementos y páginas que forman parte de este documento.

### 2. El Cuerpo del Manual.- Este debe contener la siguiente información:

- **Objeto:** explicación del propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.
- **Alcance:** define los límites del proceso, es decir, desde que actividad inicia hasta que finaliza, y permite la generación del producto y/o servicio para el que fue diseñado.
- **Políticas:** en esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan para facilitar la cobertura de responsabilidades que participan en los procedimientos.
- **Clientes internos y externos:** son los que reciben el producto (s) y/o servicio (s), generados en su proceso.

- **Procedimiento:** presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un proceso, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y en cuanto tiempo se ejecuta el quehacer cotidiano.
- **Hojas de instrucción:** es un instructivo que sirve para precisar la forma en que deberá llevarse a cabo una actividad del procedimiento, con el fin de no desarrollar por completo otro procedimiento (por ejemplo: tratamiento de solventes, pinturas para el caso de estudio).
- **Formatos y anexos:** formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices o anexos. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores, que permitan asociarlas en forma concreta.
- **Indicadores:** son elementos de control y monitoreo de los resultados esperados al finalizar un proceso.
- **Definiciones:** palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización, requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.
- **Diagrama de Flujo:** representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las actividades, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, se emplean símbolos y/o gráficos de uso estándar e internacional.

## **ELABORACIÓN DE MANUALES:**

En este orden de ideas, se ha procedido a desarrollar manuales aplicativos para las principales fases del proceso productivo, obteniéndose como resultado final los siguientes manuales:

**MANUAL OPERATIVO DEL PROCESO DE PRE-PRENSA**

	<b>MACROPROCESO: PRE - PRENSA</b>		
	UNIDAD: DISEÑO GRAFICO	PRODUCTO: PLACAS DE IMPRESION	Fecha elaboración: 10/08/10
	PROCESO:	SUBPROCESO:	Página: 1 de 7
	CÓDIGO:	CÓDIGO:	
<p><b>I</b></p> <p><b>MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE PRE-PRENSA</b></p> <p><b>OBJETO ..... 2</b></p> <p><b>ALCANCE ..... 2</b></p> <p><b>POLITICAS ..... 2</b></p> <p><b>CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS ..... 3</b></p> <p><b>PROCEDIMIENTO ..... 3-6</b></p> <p><b>HOJAS DE INSTRUCCION ..... 6</b></p> <p><b>FORMATOS Y ANEXOS ..... 6</b></p> <p><b>INDICADORES ..... 7</b></p> <p><b>DIAGRAMA DE FLUJO..... 7</b></p>			
Elaborado por:		Aprobado por:	
JHENNY ARAUJO VILLER		UNIDAD: DISEÑO GRAFICO	UNIDAD: GERENCIA
		Nombre: Marco Celis/ta	Nombre: Freddy Viquez

	<b>MACROPROCESO: PRE - PRENSA</b>		
	UNIDAD: DISEÑO GRAFICO	PRODUCCION: PLACAS DE IMPRESION	Fecha elaboración: 10/08/10
	PROCESO:	SUBPROCESO:	Página 2 de 7
	CÓDIGO:	CÓDIGO:	
<p><b>OBJETO:</b></p> <p>Suministrar información sobre el proceso específico de pre-prensa, determinando responsabilidades y fases del proceso, con especial observancia, en plazos de ejecución, uso de materiales y recursos dentro de este proceso, a la vez que, implementar los controles necesarios para optimizar el proceso.</p>			
<p><b>ALCANCE:</b></p> <p>Esta fase considera el inicio de la fase de producción misma, es decir, arranca con la recepción de orden de trabajo o solicitud del cliente con todas las especificaciones de la orden misma, considera, adicionalmente, el trabajo del creativo que da forma a las ideas o solicitud del cliente, luego se integra el trabajo de diseño gráfico y su materialización en las placas que contienen la forma y contenido del trabajo solicitado, previo a su envío a la fase de Prensa.</p>			
<p><b>POLITICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo trabajo solicitado debe ser respaldado en una orden de trabajo, con control secuencial, a la cual se adjunta la respectiva proforma.</li> <li>• La orden de producción contendrá un campo de responsabilidad para cada funcionario dentro de las distintas fases del proceso productivo.</li> <li>• Cada orden de producción mantendrá su respectivo formulario de cotización secuencial en correspondencia al número secuencial de orden de producción.</li> <li>• Cada orden de trabajo deberá mantener la firma de aceptación del cliente y su aprobación, que garantizará la calidad del lote a producir.</li> <li>• Cada ejemplar producido por la empresa (Impreso, audio visual, formato solo de audio, Imágenes) es archivado en el banco de trabajos realizado por la empresa.</li> </ul>			

	<b>MACROPROCESO: PRE - PRENSA</b>		
	UNIDAD: DISEÑO GRAFICO	INDUCCION: PLACAS DE IMPRESION	Fecha elaboración: 10/09/10
	PROCESO:	SUBPROCESO:	Página: 3 de 7
	CÓDIGO:	CÓDIGO:	

#### CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS:

**Clientes externos:** son todas aquellas empresas o individuos que solicitan trabajos a la empresa.

**Clientes Internos:** son todos aquellos funcionarios de la empresa que forman la cadena de producción, entre ellos destacan las diferentes áreas que son: creativos, diseñadores gráficos, prensa y terminados, todos con un acuerdo de servicio tácito en relación a la calidad y tiempos de entrega entre sí, para garantizar un trabajo final de acuerdo a las especificaciones de cada cliente.

#### PROCEDIMIENTO

La fase de pre-prensa considera los siguientes pasos:

- Previa a la realización de esta fase de pre-prensa, se receipta el requerimiento del cliente, el cual es recogido en el formato predefinido internamente de orden de trabajo, mismo que mantiene un orden secuencial, para el seguimiento respectivo del avance del trabajo requerido. Para ello, de ser necesario, el Vendedor o El Gerente de la Empresa, que son las personas encargadas de realizar el acercamiento con los clientes, visitan las instalaciones del cliente para levantar sus necesidades y requerimientos.

Es importante mencionar que esta Orden de Trabajo tiene campos establecidos en donde se especifica al detalle el tipo de trabajo, material a utilizarse, tipo de acabados, dimensiones, volumen y/o unidades a producirse. A esta orden de trabajo se adjunta un boceto del trabajo final, el cual debe venir con la firma de aprobación del cliente, para evitar futuros reclamos, sea en el texto, en la calidad de los materiales, colores de impresión, etc. Si el boceto de aprobación no tiene firma de conformidad del cliente, no se procede a la elaboración y desarrollo del trabajo requerido.

- La orden de producción se designa a uno de los Diseñadores Gráficos en función del volumen de trabajo que cada uno tenga. Esta designación es realizada por el Gerente de la

	<b>MACROPROCESO: PRE - PRENSA</b>		
	UNIDAD: DISEÑO GRAFICO	PRODUCTO: PLACAS DE IMPRESION	Fecha elaboración: 10/03/10
	PROCESO:	SUBPROCESO:	Página 4 de 7
	CÓDIGO:	CÓDIGO:	

empresa, quien delinea, además, los conceptos básicos de diseño y/o enfoque que se le dará a la idea o requerimiento de la empresa. La orden dispone de un casillero adicional en donde el Gerente fija el tiempo límite de entrega del boceto final, mismo que será presentado al cliente para su aceptación, antes de que el producto final esbozado pase a la fase de prensa. Es importante señalar que el Diseñador Gráfico designado, diseña en paralelo, un block de producción virtual el cual es un mecanismo de contacto permanente con el cliente, quien puede ir controlando en línea, el avance de su solicitud, y también ir aprobando el diseño, cambios y/o modificaciones o simplemente ir requiriendo información y visualización de los trabajos requeridos.

- Dentro de esta fase del proceso de pre-prensa, si se requiere que el trabajo incluya fotografías e imágenes, el fotógrafo de la empresa acude para el desarrollo y levantamiento de fotografías que sea necesario; si por el contrario, son imágenes proporcionadas por el cliente, el Fotógrafo de la empresa realiza el retoque digital correspondiente y depuración de imágenes a través de programas de diseño conocidos como Photoshop.
- En el caso de que se requiera desarrollar trabajos audiovisuales, el Fotógrafo realiza las filmaciones del caso, las cuales son editadas y mejoradas en el estudio de sonido, esta función es realizada directamente por el Gerente de la Empresa.
- Una vez que el Diseñador Gráfico ha diseñado las ideas, la estructura, forma y presentación de trabajo requerido, pasa a la etapa de Levantamiento de Textos, en donde el empleado responsable cuadra textos, define tipos de letra, ubicación de cada texto, y corrección de textos, montaje de fotografías e imágenes y armado del denominado "machote" que es el bosquejo de cómo quedaría la presentación final del trabajo requerido.
- Una vez armado el trabajo requerido, se realiza una pre-impresión del boceto el cual es presentado al cliente para su aprobación. Si es aprobado, se llena en la orden de trabajo el día y hora de terminación de esta fase o, de lo contrario, se llena el campo de extensión de tiempo con el plazo estimado y las observaciones hechas por el cliente. Es importante citar

	<b>MACROPROCESO: PRE - PRENSA</b>		
	UNIDAD: DISEÑO GRAFICO	PRODUCTO: PLACAS DE IMPRESION	Fecha elaboración: 10/09/10
	PROCESO:	SUBPROCESO:	Página 5 de 7
	CÓDIGO:	CÓDIGO:	

que la orden de trabajo lleva las firmas de responsabilidad de cada uno de los ejecutores de cada fase.

- Con la firma de aceptación del cliente, la pre-impresión pasa a la siguiente etapa que es dentro de este proceso, lo que se denomina finalización de película, que consiste en ingresar el boceto del trabajo en un escáner de tambor que copia todo el trabajo a imprimirse en películas de alta resolución, las cuales sirven de base para transferir la información a placas, y que se ingresan a las prensas para la ejecución misma del trabajo impreso. En esta fase, antes de pasar la información a placas, hay un proceso intermedio de revisión adicional para verificar que la información transferida calce en las dimensiones y armado solicitado por el cliente, verificar que la resolución de impresión sea la correcta (esto se mide en micras de dpi, que es una unidad de alta resolución para garantizar fidelidad de los colores finales). Con la aprobación de película finalizada, que es responsabilidad del Diseñador Gráfico que armó el boceto inicial, pasa a la siguiente fase.
- La siguiente etapa dentro del proceso se denomina Quemado de Placas, con el machote aprobado en la fase de Placas, se realiza una copia del boceto final, pero en láminas metálicas, con base a las películas finalizadas, las cuales son una guía del armado del trabajo final y los colores, tipo de letra y armado de diseño que tendrá el trabajo final. Una vez realizadas las placas matrices para la impresión, éstas pasan a la fase de fijación química, que es el proceso final que sella con una capa química la estructura de las placas finales.
- Estas placas finales son aprobadas por el Gerente de la empresa, el cual determina en la Orden de Trabajo, la cantidad de material estimado tanto en papel, cartón, pinturas, sellantes y placas que se utilizará en cada trabajo, para el control posterior de existencias. Es importante mencionar que la empresa trabaja bajo la estructura de "Just in time", es decir, que los inventarios se compran en función de cada trabajo a ejecutarse, con el objeto de hacer eficaz el uso de materiales y evitar costos adicionales derivados de la administración de inventarios.

	<b>MACROPROCESO: PRE - PRENSA</b>		
	UNIDAD: DISEÑO GRAFICO	PRODUCTO: PLACAS DE IMPRESION	Fecha elaboración: 10/08/10
	PROCESO:	SUBPROCESO:	Página: 6 de 7
	CÓDIGO:	CÓDIGO:	

- Se recomienda que se designe un **back up operativo** (reemplazo y respaldo funcional operativo) del Gerente para, en casos de su ausencia temporal, no parar los trabajos que requieren de su aprobación y permitir la fluidez oportuna del proceso.
- Se recomienda que, debido a que en la industria gráfica se generan distintos residuos con motivo de su proceso productivo (restos de disolventes líquidos, reveladores y fijadores, colas y tintas), así como, emisiones de **COV's**, y tomando como referencia el documento BREF (documento de referencia para establecer las mejores técnicas disponibles en actividades de tratamiento de superficies que emplean disolventes orgánicos), seleccionar aquellas técnicas que resulten apropiadas y aplicables para reducir la cantidad de residuos líquidos.
- Se recomienda la reutilización de cintas para minimizar el impacto en el uso de químicos de alta volatilidad y también, para optimizar recursos, no obstante, para poder ser reutilizadas con eficiencia, éstas no deben diluirse demasiado ni ser contaminadas con disolventes de limpieza

**HOJAS DE INSTRUCCIÓN:** Ver anexo de orden de producción.

**FORMATOS Y ANEXOS:**

El proceso productivo en la empresa, por control y facilidad en su uso, se resume en un solo documento, en el que se registra novedades y firmas de responsabilidad de todos los intervinientes en el proceso.

Este documento es la orden de producción, la cual tiene un número secuencial para facilidad en el seguimiento.

	<b>MACROPROCESO: PRE - PRENSA</b>		
	UNIDAD: DISEÑO GRAFICO	PRODUCCION: PLACAS DE IMPRESION	Fecha elaboración: 10/08/10
	PROCESO:	SUBPROCESO:	Página: 7 de 7
	CÓDIGO:	CÓDIGO:	
<p><b>INDICADORES:</b></p> <p>La empresa mantiene como índices de control y evaluación de los procesos los siguientes indicadores básicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Número de placas con problema</u> Total de placas revisadas</li> <li>2. <u>Número de pedidos atendidos en el tiempo establecido</u> Total de pedidos atendidos</li> </ol> <p><b>DIAGRAMA DE FLUJO:</b> Ver <u>Diagrama de Flujo del Proceso de Pre-prensa</u> detallado anteriormente Adjunto.</p>			

**MANUAL OPERATIVO DEL PROCESO DE PRENSA Y TERMINADOS FINALES:**

	<b>MACROPROCESO: PRENSA Y TERMINADOS FINALES</b>		
	UNIDAD: IMPRESA GRAFICA Y DIGITAL	PRODUCCION: IMPRESOS	Fecha elaboración: 10/08/10
	PROCESO:	SUBPROCESO:	Página 1 de 4
	CODIGO:	CODIGO:	
<p><b>MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE PRENSA Y TERMINADOS FINALES</b></p>			
<p>OBJETO ..... 2</p> <p>ALCANCE ..... 2</p> <p>POLITICAS ..... 2</p> <p>CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS ..... 2</p> <p>PROCEDIMIENTO ..... 3-4</p> <p>INDICADORES ..... 4</p> <p>DIAGRAMA DE FLUJO ..... 4</p>			
Elaborado por:	Aprobado por:		
JHENNY ANAJO VILLER	UNIDAD: IMPRESA GRAFICA Y DIGITAL	UNIDAD: GERENCIA	
	Nombre: Patricio Navas	Nombre: Freddy Villegas	

	<b>MACROPROCESO: PRENSA Y TERMINADOS FINALES</b>		
	UNIDAD: IMPRESA GRAFICA Y DIGITAL	PRODUCCION: IMPRESOS	Fecha elaboración: 10/09/10
	PROCESO:	SUBPROCESO:	Página 2 de 4
	CÓDIGO:	CÓDIGO:	

**OBJETO:**

Establecer la información respecto de las fases del proceso de Prensa y Terminados Finales, para determinar un proceso eficiente y ágil que garantice la entrega del producto final en los términos y condiciones requeridos por el cliente.

**ALCANCE:**

Esta fase es la continuación del proceso de pre prensa, y en la que se materializa el trabajo solicitado conjugando ideas y formas bajo un estilo de presentación. Esta fase finaliza con los terminados que es la presentación de cada trabajo.

**POLITICAS:**

- Cada trabajo, antes de la realización de todo el tiraje solicitado debe contar con una prueba de color y calidad que deben contener fidelidad al machote de presentación aprobado por el cliente.
- La prueba de color debe contar con la firma del Jefe de Producción como garantía de que la misma se ajusta a los estándares y parámetros seleccionados para la orden de producción.
- Se debe coordinar con Bodega la provisión de material (tintas, papel, coberturas y placas) según cada trabajo.

**CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS:**

Esta fase cuenta con clientes internos como: bodega y gerencia.

	<b>MACROPROCESO: PRENSA Y TERMINADOS FINALES</b>		
	UNIDAD: IMPRESIÓN GRÁFICA Y DIGITAL	PRODUCTO: IMPRESOS	Fecha elaboración: 10/05/10
	PROCESO:	SUBPROCESO:	Página 3 de 4
	CÓDIGO:	CÓDIGO:	

**PROCEDIMIENTO**

- Realizar la impresión de un tiraje mínimo inicial de prueba para garantizar la calidad del trabajo final; estas pruebas son revisadas por el Gerente de la empresa, quien da el visto bueno o determina los ajustes a realizar respecto de las muestras de color. Con dicha aprobación, se procede a la ejecución total de la impresión del trabajo solicitado.
- Para eficiencia en los costos y tiempo de producción, los diferentes trabajos requeridos, pueden ingresarse en simultáneo en los varios equipos de impresión, para cuyo control el Operador de Prensa realiza paradas estratégicas de producción que le permitan controlar la calidad y fidelidad de los impresos respecto de las placas matrices aprobadas previamente por el cliente.
- Finalizada la impresión de los diferentes tirajes o lotes producidos, se almacenan en dispositivos especiales para garantizar que los trabajos finales de almacenaje se conserven en buen estado.
- De requerirlo, el trabajo pasa a una siguiente etapa de barnizado con filtros UV o acabados mate.
- La siguiente fase del proceso considera que, dependiendo del tipo de trabajo, este pueda requerir cualquiera de los siguientes acabados: troquelado, doblamiento, grafado, empastado, repujado y encolado.
- Una vez finalizada dicha fase, se procede a la fase de empaquetado y apilamiento de los trabajos finales para entrega al cliente.

	<b>MACROPROCESO: PRENSA Y TERMINADOS FINALES</b>		
	UNIDAD: IMPRESA GRAFICA Y DIGITAL	PRODUCTO: IMPRESOS	Fecha elaboración: 10/08/10
	PROCESO:	SUBPROCESO:	Página 4 de 4
	CÓDIGO:	CÓDIGO:	

- La entrega al cliente se realiza con una orden de entrega donde se recoge la firma del cliente de su conformidad con la calidad y número de unidades recibidas por este último, esta orden se archiva conjuntamente con la Orden de Trabajo Inicial.
- Recomendando incluir la verificación de uso de materiales y suministros para su seguimiento que, además, sirva para establecer costos y volúmenes ajustados a la realidad, así como, porcentajes y rangos de desperdicios óptimos en cada proceso bajo un ordenamiento estadístico, lo cual es inherente a la naturaleza del negocio.

**INDICADORES:**

1. Número de correcciones solicitadas en la prueba de impresión
2. Material Impreso con problemas  
Total de material Impreso

El primer indicador, la meta deberá ser cero (0), ya que se trabaja con la placas aprobadas en el proceso de pre-prensa.

El segundo indicador, es de seguimiento, para determinar los niveles de desperdicio en cada orden de producción, procurando maximizar el uso de los recursos previamente planificados en función del lote a producir.

**DIAGRAMA DE FLUJO:** Ver Diagrama de Flujo del Proceso de Prensa y Terminados Finales, detallado anteriormente

## **ELABORACIÓN DE REGLAMENTOS**

El reglamento es una disposición normativa escrita de carácter general dictada por la Administración y con rango inferior a la ley.

Es una colección ordenada de reglas o mandatos, que por la autoridad competente se da para la ejecución de una ley o para el régimen de la organización.

### **REGLAMENTO INTERNO DE ARCHIVO DE LA MICROEMPRESA**

#### **“IMAGINE COMUNICACIÓN VISUAL”**

El presente reglamento tiene por objeto ser un instrumento normativo que regule el funcionamiento del Archivo de la empresa, así como garantizar la organización, tratamiento, conservación, accesibilidad y difusión de su documentación con criterios de eficiencia y de economía administrativa, a fin de satisfacer las necesidades de información para la gestión administrativa de toda la organización.

#### **TÍTULO I**

#### **NATURALEZA, DEFINICIÓN Y FUNCIONES**

##### **Capítulo I. De la naturaleza**

**Art. 1.** Forman parte de la documentación de la microempresa “Imagine Comunicación Visual” los documentos de cualquier fecha, formatos o soporte, generados, recibidos, conservados o reunidos en el desarrollo de sus funciones o actividades por cualquiera de los empleados.

**Art. 2.** Se entiende por Documento, para los efectos del presente Reglamento, toda expresión o lenguaje natural o convencional y cualquier otra expresión gráfica, sonora o en imagen, recogidas en cualquier tipo de soporte material, que constituye testimonio de las actividades desarrolladas por los empleados.

##### **Capítulo II. Definición**

**Art. 3.** Se entiende por Archivo de la microempresa “Imagine Comunicación Visual”, el conjunto orgánico de documentos producidos, recibidos o resumidos, que constituye la memoria de actuación de la microempresa desde su fundación.

El Archivo Central es el órgano responsable y especializado en la organización, gestión, tratamiento, custodia y difusión de los documentos de la organización.

### **Capítulo III. Funciones**

**Art. 4.** Son funciones del Archivo Central:

- a) Organizar, reunir, custodiar, evaluar, conservar, hacer accesible y difundir la documentación de la microempresa.
- b) Diseñar, implantar, desarrollar y planificar las actividades del sistema de gestión de documentos y archivo de la microempresa.
- c) Colaborar con la Administración en la facilitación de documentos desde la creación / recepción hasta su conservación o destrucción.
- d) Establecer la cooperación de todo el personal, con el fin de fomentar el adecuado uso compartido de recursos.

## **TÍTULO II**

### **ÓRGANOS DE DIRECCIÓN**

**Art. 5.** Los órganos de dirección son:

- Archivo Central
- Archivo Departamental

**Art. 6.** Archivo Central

1. La supervisión y custodia de la documentación le corresponde al Archivo Central.
2. Son funciones del Responsable del Archivo Central:
  - a) Impartir las directrices generales de organización del sistema de gestión de documentos y archivo de la microempresa.
  - b) Proponer la elaboración y aprobación de sus normas de funcionamiento.
  - c) Proponer proyectos de planificación, creación, supresión o transformación de archivos.
  - d) Informar a la Gerencia General de las propuestas de modificación de este Reglamento.
  - e) Cualquier otra que pudiera encomendársela en el ámbito de su competencia.

**Art. 7.** Archivo Departamental

- a) Organizar y coordinar el archivo de la documentación inherente a cada área.
- b) Llevar un control numérico de cada orden de trabajo, respaldada en la documentación de tráfico interno de información y anexos de aprobación de cada trabajo ejecutado.
- c) Documentar cada trabajo en archivos digitales, cuyo orden secuencial debe corresponder a su respectiva orden de trabajo.
- d) Cada expediente por cliente debe documentarse en orden secuencial.

**TÍTULO III****ESTRUCTURA, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO****Capítulo I. Estructura**

**Art. 8.** El Archivo Central de la microempresa “Imagine Comunicación Visual”, es un sistema integrado único, formado por la totalidad del conjunto de los archivos de gestión.

**Art. 9.** La documentación permanecerá en los archivos por el período que se determinen de acuerdo a las políticas internas de la microempresa, en caso contrario, se transferirá al archivo central.

**Art. 10.** La conservación y custodia de los documentos de oficina, así como su transferencia organizada y sistemática, será responsabilidad de los Responsable de las unidades, quien velará por el cumplimiento de las normativas que se establezcan desde el Archivo Central.

**Art. 11.** Los archivos de oficina aplicarán las directrices e instrucciones de carácter técnico que se elaboren desde el Archivo Central, quien en todo momento podrá observar su cumplimiento.

**Art. 12.** El Archivo Departamental tiene la competencia sobre la custodia de la documentación, sin perjuicio de la coordinación y dirección técnica que corresponde al Archivo Central.

**Capítulo II. De la organización y funcionamiento**

**Art. 13.** El fondo documental se organizará de acuerdo a un cuadro de clasificación que establecerá categorías y grupos documentales, y será aplicable a toda la documentación.

**Art. 14.** El Archivo Central dictará las normas técnicas necesarias sobre redacción de instrumentos de control, descripción y difusión, con el fin de aplicar métodos uniformes de tratamiento documental y lograr la mayor homogeneidad en los diferentes archivos.

### **Sección 1º Del ingreso y salida de los documentos**

**Art. 15.** Se entiende por ingreso la entrada de documentos en un archivo del Sistema para su organización, custodia, control, conservación y servicio.

### **Sección 2º De la eliminación**

**Art. 16.** La eliminación de la documentación, que habiendo perdido su valor y utilidad administrativa no haya sido considerada de conservación permanente, se hará de acuerdo a las políticas internas de la microempresa, y se realizará en el archivo que corresponda.

**Art. 17.** De toda eliminación se levantará acta, en la que consten los documentos que se eliminen y las razones que justifiquen su destrucción.

### **Sección 3º De la conservación e instalaciones del Archivo**

**Art. 18.** Las instalaciones del Archivo Central, deberán reunir las condiciones de seguridad, espacio y equipamiento que garantice el cumplimiento de las funciones que se le encomienda, y eviten posibles alteraciones físicas o deterioro de la documentación.

**Art. 19.** Las disposiciones establecidas en el presente Reglamento serán de aplicación en toda la organización o que se creen en el futuro.

### **DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

**1ª.** Queda prohibida la eliminación total o parcial de la documentación que forma parte de la microempresa "Imagine Comunicación Visual", en tanto que no se establezca en las políticas internas de la microempresa.

**2ª.** Se procederá a la aplicación de este Reglamento de tal manera que se garantice su completa vigencia en un plazo de 6 meses.

### **DISPOSICIÓN FINAL**

Este Reglamento entrará en vigor a partir de su aprobación por el Gerente General.

## INSTRUCTIVO

Los instructivos son una serie de explicaciones, instrucciones y disposiciones claras y concisas de carácter general formuladas para regular el uso de servicios e instalaciones y su funcionamiento interno y operativo.

El objetivo de los instructivos es de permitir al usuario desarrollar sus actividades de la mejor forma para beneficio de la microempresa.

En nuestro caso de investigación los instructivos a los procesos sensitivos de la empresa, se recogen dentro de los manuales propuestos para los procesos productivos de la empresa. Estos instructivos hacen referencia a cada una de las fases que componen los principales procesos productivos y cada una de las actividades que se ejecutan dentro de los mencionados procesos. Evidentemente, estas actividades también recogen las responsabilidades de cada funcionario en función de las actividades que tengan que cumplir.

### 3.5 DISEÑO DE POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO

En general, podemos distinguir dos tipos de políticas de empresas según sea la forma en que se originan. Estas son: a) Políticas impuestas en forma externa y b) Políticas formuladas internamente.

- a) ***Políticas impuestas externamente.*** La empresa no se encuentra aislada, sino que vive rodeada del medio. La conducta de este medio afecta a la conducta de la empresa y, a su vez, la empresa también afecta al medio.

La sociedad, a través de sus sistemas políticos, sociales y económicos, formula ciertas acciones que tienden a ordenar su propio desarrollo. Concretamente, los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, establecen ciertas conductas que las empresas deben hacer suyas. Por ejemplo, a través de leyes o decretos, la empresa se ve obligada a acatar y a implantar ciertas políticas. La ley, de Inamovilidad es uno de estos casos. La empresa al obedecerla, la hace suya y dentro implantada dentro de ella una política de inamovilidad, que todos los ejecutivos (de capataz a gerente) deben seguir.

La fijación de salarios mínimos es otro caso. La empresa debe tener como política de remuneraciones un salario mínimo, es decir, debe tratar de remunerar a su

personal, de tal forma que, le asegure una subsistencia mínima. Esta es una política que la empresa ha tenido que adoptar por factores externos a ella.

En cuanto a la producción, existen políticas sobre la calidad del producto que fabrica la empresa que también tienen su origen en forma externa a ella. Es el caso de los balones de gas licuado, en que existen exigencias concretas de calidad. Estas exigencias o estándares de calidad son fijados y controlados por organismos ajenos a la empresa.

Otro ejemplo de política externamente impuesta lo encontramos en la política de seguridad de la empresa. Así, aquellas que utilizan calderas deben implantar ciertas medidas de seguridad y controlar cada cierto tiempo la salud de los fogoneros.

La empresa debe reconocer estas políticas y adoptarlas como suyas. Esto no significa, por supuesto, que no tenga libertad para mejorarlas. Es posible que, considerando que el salario mínimo se encuentra bajo el mínimo que ella estima, establezca una política de fijar sus salarios en una cantidad superior al establecido por los sistemas externos.

**b) Políticas formuladas internamente.** Estas son las políticas que de una manera precisa, consciente, y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales en un determinado campo.

Podemos subdividir las políticas en políticas generales y políticas particulares. Las primeras son aquellas que se aplican a toda la empresa, es decir, a cada una de las unidades administrativas. Por ejemplo, el rápido crecimiento de la participación en la empresa lleva a la dictación de políticas generales que tienden a implantar diversos mecanismos participativos dentro de la organización. Así, una empresa puede establecer, como política general, que un determinado número de decisiones que afectan a Bienestar sean tomadas por comités formados por obreros y empleados.

Otras políticas se refieren a aspectos concretos de producción, ventas, compras, contabilidad, finanzas, relaciones públicas, personal, etc. En ventas, una empresa puede tener como política el desarrollo de una propaganda y publicidad agresivas. También puede establecer como política la ampliación del mercado, es decir, tratar de alcanzar con su producto todo el país, no sólo la zona central.

Como políticas particulares de personal se pueden establecer ciertos requisitos de admisión o contratación, de remuneración, de rotación de empleados, etc. Con mayor detalle, observaremos las políticas particulares de cada una de las funciones de la empresa.

### **POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN**

- Todo trabajo solicitado tendrá un respaldo de una orden de trabajo, con control secuencial, a la que se adjuntará la respectiva proforma.
- La orden de producción contendrá un campo de responsabilidad para cada funcionario dentro de las distintas fases del proceso productivo.
- Cada orden de producción mantendrá su respectivo formulario de cotización secuencial en correspondencia al número secuencial de orden de producción.
- Cada orden de trabajo deberá mantener la firma de aceptación del cliente.
- Cada ejemplar producido por la empresa (impreso, audio visual, formato solo de audio, imágenes) es archivado en el banco de trabajos realizados por la empresa.

### **POLÍTICAS DE VENTAS**

- La empresa mantendrá un fondo rotativo para gastos menores de USD 200, que se reponen de acuerdo con su uso, previa la presentación de la liquidación y reposición de caja chica con el nombre del beneficiario.
- En las ventas, considerar que el plazo máximo de crédito a otorgarse, es de 45 días a partir de la facturación del servicio.
- Para la negociación del crédito se estipula un anticipo de 40% del monto total del contrato a su firma, y la diferencia, contra entrega del producto solicitado.
- La validez de las proformas de servicio emitido por la empresa es de 15 días hábiles impostergable.

### **POLÍTICAS DE FINANZAS**

- Los pagos de clientes se recibirán mediante cheque certificado a nombre de la empresa, o a través de transferencias bancarias en el caso de clientes del sector público.

- Los pagos efectuados por la empresa, se realizan exclusivamente con cheque a una sola firma (Gerente).
- Cuando las facturas a cobrar se encuentren vencidas, luego del día 1 del plazo estipulado, se cobrará un interés de mora que será calculado de acuerdo con la tasa efectiva vigente.
- Se establecerán condiciones más blandas de financiamiento, luego de un análisis técnico de la cartera del cliente y aprobación de la Gerencia.

### **POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

- Las vacantes y/o su reemplazo deben ser llenadas en base al Manual de funciones determinado por cada proceso.
- Todo empleado deberá firmar un contrato de trabajo desde el inicio de sus labores, en el cual se estipulará un período de prueba no superior a los 3 meses.
- Todo el personal deberá ser evaluado en su desempeño, por lo menos 2 veces por año (semestralmente).
- Anualmente se establecerá un plan de capacitación en base a los perfiles existentes y perfiles requeridos ( análisis de brechas)

### **INDICADORES DE GESTIÓN**

Los indicadores de gestión son claves para el control de los procesos en una organización, pues nos permiten ver la situación del proceso en todo momento y administrar los recursos necesarios para prevenir y cumplir realmente con los pedidos de los clientes y optimizar esos cuellos de botella que nos están limitando y/o que hemos considerados como límites.

Así que, estamos obligados a identificar y/o definir indicadores de gestión si realmente nuestra intención es administrar eficazmente y eficientemente los mismos:

- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.

Una organización se plantea, por lo tanto, la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

En base a lo anotado, y para los procesos de producción analizados, hemos propuesto algunos indicadores que por cada proceso nos den información para toma de decisiones que viabilicen su mejoramiento, para lo cual hemos establecido, el objeto del indicador, el indicador, la fórmula de cálculo, la periodicidad y el responsable.

**Gráfico No. 7**

**INDICADORES PARA CADA PROCESO**

Proceso	Objetivo	Indicador	Fórmula de cálculo	Periodicidad	Meta
Pre-prensa	Minimizar problemas de calidad	Controlar índice de placas con problemas	# de Placas con problemas/ Total de placas revisadas	Semanal	1%
	Cumplimiento de tiempos de servicio	Índice de cumplimiento de tiempos	# de pedidos atendidos en tiempo establecido/ Total de pedidos atendidos	Mensual	100 %
Prensa	Calidad de la impresión para evitar desperdicios y altos costos	Índice de correcciones	# de correcciones solicitadas en la prueba de impresión	Semanal	0%
Prensa	Controlar el uso de materiales	Calidad del producto impreso	Material impreso con problemas/ Total de material impreso	Mensual	1%

**Autor:** Jhenny Araujo Viteri

**Fuente:** Microempresa Imagine Comunicación Visual

Una vez definidos los diferentes tipos indicadores, se recomienda no más de tres indicadores por cada proceso. Entre estos deberá de existir por lo menos un indicador de gestión, donde la primera labor a realizar con los citados indicadores consiste en:

Concretar los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los Objetivos Estratégicos.

Establecer la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y que el despliegue se está llevando a cabo.

Guardar por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.

Este panel de indicadores será utilizado en todas aquellas reuniones operativas que se consideren oportunas con el objetivo de establecer y planificar mejoras con sus correspondientes ciclos de mejoramiento continuo. El resto de indicadores serán utilizados por los miembros de los equipos a un segundo nivel.

## **EXPERIENCIA EN LA APLICACIÓN DE MANUALES Y POLÍTICAS**

Una vez elaborados los documentos referidos, hemos procedido a entregarlos formalmente a la empresa para su aplicación efectiva y retroalimentación de la experiencia de su aplicación.

Para tal efecto, la empresa, por recomendación de esta investigación ha procedido a implementar el Comité de Cumplimiento, en donde se evalúan los procesos productivos y administrativos, dando cumplimiento al seguimiento de los manuales y políticas.

Como primer paso, la empresa procedió a la difusión y entrega de manuales y políticas a todos los funcionarios involucrados, dándoles un plazo de 15 días para su interiorización y revisión, culminado este plazo, se realizó una evaluación escrita y práctica de manuales y políticas.

La información evaluada, una vez que ha sido interiorizada en las áreas relacionadas, se la aplicó por 15 días adicionales, para una posterior evaluación final.

Los comentarios de la Gerencia, recogidas de los diferentes agentes involucrados, son que los procesos documentados, han aportado a los funcionarios agilidad en los procesos, al tener un manual de consulta y evitar el referirse a los responsables de cada área para solventar eventos presentados en el proceso. Las políticas, de igual manera, fueron evaluadas por los diferentes agentes, concluyendo que las mismas deben revisarse periódicamente, ya que existen casos que necesitan definiciones pormenorizadas, por lo que, se deben ampliar, para lo cual la Gerencia ha estimado un tiempo prudencial de sesenta días para proceder a revisar las políticas y manuales entregados como fruto de la presente evaluación.

En lo que se refiere a los flujos de los procesos, éstos si han sido aprobados por la Gerencia y apoyo de las áreas involucradas, y para su interiorización más ágil, la Gerencia ha ordenado la impresión de dichos flujos en gigantografías que se exhiben en cada área, garantizando, de esta manera, que los funcionarios tengan un soporte visual de los procesos para evitar que existan desviaciones del flujo normal entre las diferentes fases del proceso, evento que es de especial ayuda para los funcionarios nuevos o que realizan actividades de free-lance dentro de la empresa.

Como producto de la documentación entregada (políticas y manuales), la empresa ha determinado que exista reuniones periódicas semanales para evaluar si los procesos efectivos han guardado concordancia con las políticas y manuales puestos en vigencia, como fruto de esta investigación.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

1. La empresa no tiene identificados sus procesos y por ende desconoce los puntos de riesgo que pueden incidir en la calidad de los productos finales.
2. No existen indicadores de gestión que permita una toma de decisiones del nivel gerencial basados en datos.
3. Se requiere mejorar la capacitación del personal en el manejo de procesos y procedimientos.
4. Se deben establecer estándares de ejecución de los lotes por tipo de productos a elaborar.
5. No existe centralización de la documentación que respalde los procesos productivos y administrativos de la microempresa, que garantice el mantener respaldos históricos de los mismos.
6. Mediante el presente trabajo de investigación realizado en Imagine Comunicación Visual de Quito, se ha diseñado un conjunto de procedimientos que sirven de guía para la organización con respecto al Sistema de Control Interno permitiendo un adecuado desenvolvimiento de las actividades inherentes a la empresa. Logrando la utilización eficiente, efectiva y económica de los recursos humanos, materiales y financieros que garanticen el logro de las metas y objetivos planteados por la misma.

## Recomendaciones

1. Establecer un responsable de toda la empresa a fin de mantenerlos actualizados, promoviendo el mejoramiento continuo y la aplicación de los manuales de procedimientos.
2. Generar, un sistema de indicadores de gestión para todos los procesos de las unidades, tanto productivas como administrativas de la empresa, y cuyos resultados, de manera mensual, sean presentados a la gerencia para su toma de decisiones.
3. Empezar ciclos de capacitación a grupos multidisciplinarios a fin de que todos se sensibilicen y entiendan la necesidad de control de los procesos internos en la empresa y motiven su mejoramiento.
4. Establecer con el responsable de procesos un seguimiento de tiempos y movimientos que permita definir los tiempos de ciclo por lotes de producción, facilitando implantar técnicamente estándares y tiempos de respuesta a los clientes.
5. Implementar el archivo organizado, controlado y documentado de todo los procesos, especialmente de carácter sensitivo que garanticen mantener un respaldo de los procesos y servicios mantenidos por la microempresa hacia sus clientes, por lo que recomiendo la implementación del área especializada y la normativa suficiente recogida en un instructivo para normar este proceso de archivo.
6. Se sugiere la implementación del presente Sistema de Control Interno considerado en los manuales diseñados para el objeto, lo que permitirá la evaluación periódica del grado de observancia y las reformas necesarias a medida del crecimiento administrativo de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

1. SCHUSTER, José Alberto. **Control Interno**.
2. WHITTINGTON; PANY; **Principios de Autoría**. MC. Graw Hill.
3. PEARSON PRENTICE. **Auditoría. Un enfoque integral**. Un décima Edición.
4. FERNANDO CATAFORA CARPIO, Sistemas y Procedimientos Contable. MC. Graw Hill.
5. JOSE VICENTE VASCONEZ, contabilidad Intermedia, Carvajal S.A., Primera Edición.
6. [www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com)
7. [www.materialesdelenguaje.org](http://www.materialesdelenguaje.org)
8. [www.uca.ec/area/biblioteca/archivo/reglamentoarchivo](http://www.uca.ec/area/biblioteca/archivo/reglamentoarchivo)

# **ANEXOS**



## IMAGINE COMUNICACIÓN GRAFICA

### PEDIDO DE MATERIAL 0020

FECHA: 13 Junio, de 2010  
PROVEEDOR: **UNIGRAF / JULIO BOADA**  
TELF: 022543824 / e mail: unigraf@interactive.net.ec  
SOLICITADO POR: Vicky Méndez

TRABAJO: **ELABORACIÓN DE BLOCKS DE RETENCIÓN, LIQUIDACIÓN DE COMPRAS, ORDEN DE TRABAJO Y CONTROL DE COMUNICACIONES**

MATERIAL: Papel químico

ITEM 1: BLOCK "**ORDEN DE TRABAJO**" 30 Blocks De 50 Unidades (1 Original Con 1 Copia Celeste)

ITEM 2: BLOCK "**CONTROL DE COMUNICACIONES**" 30 Blocks De 50 Unidades (1 Original Y 2 Copias Celeste Y Amarilla)

ITEM 3: BLOCK "**COMPROBANTE DE RETENCIÓN**" 5 Blocks De 20 Unidades (2 Copias Amarilla Y Rosada) Numeración Autorización Al SRI

ITEM 4: BLOCK "**LIQUIDACIÓN DE COMPRAS Y/O SERVICIOS**" 8 Blocks De 20 Unidades (3 Copias Celeste, Amarillo Y Verde) Numeración Autorización Al SRI



## IMAGINE COMUNICACIÓN GRAFICA

### PEDIDO DE MATERIAL 0026

FECHA: 25/06/2010  
PROVEEDOR: **DISPAPELES (JOJAN SANCHEZ)**  
TELF: 2555684  
E -mail: dispalsa\_dispalsa@hotmail.es  
SOLICITADO por: Freddy Vásquez

TRABAJO: **MEMORIA FORO DE PROTECCIÓN Y SEGURIDAD SOCIAL**  
MATERIAL: Papel Couché 150gr. MATE  
RESMA: 90X 130  
PLIEGOS: **1200**  
CORTE: **30 x 43cm.**  
ENTREGAR Q Artes Graficas  
TELF: 2 503 592  
CONTACTO: Carlos Quiroga  
IMPRESIÓN: Full color Anverso y Reverso  
TERMINADOS: Refilado, Encolado al calor, Barniz UV Portada