La utilidad de los manuales de procedimientos en el control interno.

The utility of procedure manuals in internal control.

L.A.N.I. Paola Stephania Sarquiz Cruz

Maestrante de Auditoría.

Universidad Veracruzana, Xalapa, Ver., México.

ORCID 0009-0007-1030-6344

paosarquiz18@gmail.com

Resumen

Una de las herramientas más importantes en una organización son los manuales de procedimientos, los cuales le sirven al auditor como herramientas para tener conocimiento de cómo se encuentran establecidos las operaciones y actividades de la empresa de manera eficiente y efectiva. Los manuales de procedimientos son una fuente de información valiosa para evaluar el control interno, así como para evaluar la efectividad de los controles.

Así mismo los manuales de procedimientos son una herramienta esencial para el control interno en una organización, por lo cual su influencia en las auditorías internas resulta significativa al proporcionar información valiosa para evaluar los controles, identificar áreas de riesgo y ayudar a los auditores a detectar posibles áreas de mejora con el fin de desarrollar recomendaciones para fortalecer los controles internos.

Palabras clave

Manuales de procedimientos, control interno, organización y auditor.

Abstract

One of the most important tools in an organization are the procedures manuals, which serve as tools for the auditor to have knowledge of how the operations and activities of the company are established in an efficient and effective manner. Procedure manuals are a valuable source of information for evaluating internal control, as well as for assessing the effectiveness of controls.

Procedure manuals are also an essential tool for internal control in an organization, so their influence on internal audits is significant as they provide valuable information to evaluate controls, identify areas of risk and help auditors to detect possible areas for improvement in order to develop recommendations to strengthen internal controls.

Keywords

Procedure manuals, internal control, organization and auditor.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación expondrá los motivos principales por los cuales una organización debe de contar con un manual de procedimientos, así mismo se dará a conocer su importancia en el control interno y de qué manera impactan tanto negativa como positivamente dentro de la organización.

Problemática o tema

En toda organización resulta primordial contar con canales de comunicación funcionales, debido a que, si se pierde el contacto entre las áreas que conforman la estructura organizacional de la empresa, se comenzarían a notar fallas administrativas que afectarían los ideales que la organización persigue.

En muchas ocasiones el no contar con un manual de procedimientos provoca que no exista una validación sobre la estructura organizacional, por lo tanto, no es posible establecer una mejora continua dentro de los procedimientos.

Si los manuales de procedimientos no se actualizan de manera constante, no es posible que los miembros del personal conozcan la manera en que deben realizarse las operaciones de forma correcta, tampoco es posible conocer los tiempos de producción ni las capacidades que se deben poseer para desarrollar las actividades del puesto.

Los manuales de procedimientos deben ofrecer una vista panorámica sobre el tipo de persona que se necesita para ocupar un puesto de trabajo, por lo tanto, permite facilitar la búsqueda de candidatos para ocupar dicho puesto.

Finalmente, si no se mantiene un orden dentro de los manuales de procedimientos, al momento de la contratación de personal, no se logrará contar con un plan de capacitación adecuado, debido a la falta de información, así como la falta de explicación sobre las tareas que deben desarrollarse.

Objetivo

Controlar y unificar cada rutina para lograr que exista el menor tipo de alteraciones dentro de los procedimientos.

Determinar cuáles deben de ser las actividades que se deben de realizar para lograr alcanzar la misión, visión y valores que la organización persigue.

Así mismo se busca lograr un correcto funcionamiento de la estructura organizacional para mejorar la productividad de la empresa gracias a los análisis sobre la manera en la que se realizan las operaciones, los tiempos necesarios a utilizar para cada operación, la necesidad de capacitar al personal buscando la eficiencia de los procedimientos.

Se busca alcanzar siempre la calidad total, realizar las actividades según un método que permita evaluar el procedimiento y realizar modificaciones a algún componente, siempre y cuando se considere necesario.

Finalmente se espera lograr que cualquier persona que pertenezca a la organización pueda realizar una tarea o actividad de la misma manera en la que fue pensada de acuerdo con los objetivos de la organización.

DESARROLLO

Los manuales de procedimientos surgen debido a la necesidad de contar con procesos y procedimientos estandarizados con el fin de obtener operaciones exitosas.

Consisten en un conjunto de documentos encargados de describir lo mas detallado posible cada paso de un proceso, actividad, operación o función que se realice dentro de la organización. De igual manera son útiles para organizar y administrar el funcionamiento de cada una de las operaciones y actividades para lograr que cada trabajador las conozca ya que representan una herramienta básica para conseguir que la organización se encuentre bajo una correcta estructura organizacional, así como obtener coordinación de las tareas de cada área, la manera en la que deben realizarse y todos los elementos que sean importantes.

Un manual de procedimientos es una herramienta de apoyo para el funcionamiento del negocio y un instrumento de medición que permite asegurar la calidad en los procesos y las técnicas para su correcta ejecución.

Es importante mencionar que todo manual debe contener información básica como de cualquier otro documento metodológico, cualquier documento para lograr que exista una correcta continuidad cronológica, así como secuencial de operaciones entrelazadas entre sí. Dentro de las organizaciones, los procesos deben realizar el seguimiento de las acciones por medio de documentos, mensajes, formatos o comunicados. Esto con el fin de lograr que cada una de las acciones pueda corresponder para completar un formato, elaborar documentaciones que sustenten las acciones que se hayan realizado. Los manuales deben contener cada uno de esos documentos que se utilizaran.

Dentro de los manuales es importante agregar una portada con una identificación y un nombre asignado para el procedimiento descrito, además también debe de contener el logotipo de la organización en cuestión.

Para poder seguir un correcto funcionamiento, el manual debe contener un objetivo claro sobre lo que se espera del procedimiento detallado ya que este busca que lleve a la organización a una meta establecida previamente, así mismo toda tarea debe tener definido al personal responsable de llevarlo a cabo por eso mismo la capacitación de los miembros del personal resulta ser un paso importante para el buen manejo de una organización. Se debe detallar el departamento encargado del funcionamiento de cada una de las actividades, se debe explicar el proceso a seguir, describir paso a paso lo que se debe de realizar y quien es la persona encargada de cada tarea y acción.

Dicho lo anterior, es importante mencionar que el manual de procedimientos se trata de un dato controlado que se encuentra en constante circulación en el ámbito organizacional, pretendiendo mejorar la eficiencia, aporta documentos sobre la base documental tanto para la realización de auditorías como para la evaluación del control interno.

Para poder desarrollar los manuales de procedimientos la organización necesita contar con lo siguiente:

Misión: Expone el propósito principal de la organización, lo que busca lograr y la forma en la que pretende lograrlo. Describe de manera concisa la actividad principal de la organización.

Visión: Nos presenta como se visualiza la organización a futuro, son las metas que buscan lograrse a largo plazo.

Objetivos: Describen metas concretas que la organización pretende alcanzar en un cierto periodo de tiempo, ya sea corto, mediano o largo plazo.

Valores: Exponen los principios que guían el comportamiento de la organización, así mismo se encargan de guiar las acciones de todas las áreas de trabajo.

Un punto importante para considerar, con el fin de que el manual de procedimientos sea útil, debe ser actualizado de manera constante de manera constante específicamente si se redefinen cualquiera de los datos presentados anteriormente en el gráfico.

La elaboración de un procedimiento requiere que quien lo realice posea conocimientos sobre la realidad del proceso y así mismo debe de considerar que el texto debe ser comprensible para ser interpretado de la manera correcta.

Metodología para elaborar manuales de procedimientos

Las primeras personas que se encargan de leer los manuales de procedimientos son los evaluadores, los cuales desempeñan un lugar jerárquico dentro de la organización y se encuentran a cargo de las revisiones.

Como primer paso a considerarse al investigar procedimientos es definir lo siguiente:

- **Delimitación del procedimiento:** Se debe fijar el objetivo del estudio, se delimita el procedimiento a analizar, donde debe iniciar, así como en donde debe terminar.
- **Recolectar información:** En esta parte se debe recolectar documentos que permitan conocer la manera en la que operan los procesos, de ser necesario se deben proponer ajustes que mejoren dichos procesos.
- **Analizar la información:** Es el proceso de examinar y evaluar datos para extraer información que resulte útil.
- **Diseñar procedimientos:** Consiste en crear un conjunto de pasos claros y precisos que describan como se debe realizar una tarea o proceso específico. En este paso se busca justificar la existencia de dicho procedimiento, se deben conocer los objetivos. Es importante no omitir elementos que después repercutan al momento de analizar la información.
- **Analizar el procedimiento:** Después de que todas las actividades se han sometido a su respectivo análisis, es posible mejorar o rediseñar un procedimiento.

Ventajas de contar con manuales de procedimientos dentro de una organización

Los manuales son una herramienta útil para lograr comprender las funciones de cada área de la organización, debido a que se indica la actividad y la unidad administrativa responsable de su ejecución. Esta descripción también nos sirve para definir de manera clara y concisa como se deben ejecutar las actividades. Igualmente si existe alguna observación que sea relevante, el manual nos debe de indicar que otras actividades complementarias deben desarrollarse.

Existe una serie de acontecimientos que acompañan el buen desarrollo de los manuales de procedimientos, como son:

- Conocer los propósitos del procedimiento.
- Conocer el alcance, describir el ámbito de aplicación del procedimiento.
- Se tiene conocimiento de la documentación que es necesaria como apoyo.
- Se establecen responsabilidades para conocer quién es el encargado de elaborar, emitir, controlar y vigilar el procedimiento.

Al contar con manuales de procedimientos, se prescribe los límites dentro de los cuales se deben realizar las actividades. Para considerar que un manual es útil, debe de presentar varios elementos importantes como son los siguientes:

- **Identificación:** Es la primera página del manual, es donde debe exhibirse datos importantes como son el logotipo de la organización, nombre o siglas de la unidad administrativa, título del manual de procedimientos y fecha de elaboración.
- **Índice:** Se presenta de manera ordenada los temas principales que forman parte del manual.
- **Introducción:** Se encarga de brindar un panorama general sobre el contenido, la utilidad que espera tener, fines y propósitos.
- **Objetivo(s) del manual:** En esta parte se deberá presentar una explicación específica del propósito que se espera cumplir con el manual de procedimientos, se debe redactar de manera clara y concisa.
- **Desarrollo de los procedimientos.**

Contar con manuales de procedimientos dentro de una empresa ofrece diversas ventajas, entre las cuales destacan:

- Uniformidad dentro de los procesos: Se establecen los pasos a seguir en cada actividad, lo cual permite que se realicen las actividades de forma uniforme y estandarizada.
- Facilitar la capacitación de nuevos empleados: Al contar con una guía paso a paso, esto permite que los nuevos empleados puedan familiarizarse con los procesos y procedimientos de manera rápida y efectiva.
- Control de la calidad: Los manuales de procedimientos ayudan a garantizar la calidad del trabajo realizado si se siguen correctamente los pasos indicados en cada flujograma.
- Cumplimiento normativo: Garantizan que la empresa cumpla con las normas y regulaciones aplicables.
- Mejora la eficiencia y eficacia: Ayudan a estandarizar procesos por lo tanto reduce la variabilidad de la calidad de los productos.
- Reducir errores: Al proporcionar una guía detallada de cada proceso, los manuales ayudan a minimizar errores en el momento de realizar actividades.

Los manuales de procedimientos resultan ser una herramienta valiosa para cualquier persona que busque establecer mejoras en la calidad y en la eficiencia del trabajo.

Utilidad de los manuales de procedimientos en la realización de auditorías

Los manuales de procedimientos son una herramienta valiosa al momento de realizar auditorías, debido a que proporcionan un marco de referencia claro para evaluar que tan eficientes y eficaces son los procedimientos de la organización.

Como es bien sabido las auditorías permiten conocer los aspectos importantes de una organización, por lo tanto, el auditor puede comprender la estructura y el funcionamiento de la organización, evaluar la efectividad de los controles internos además de:

- Proporcionar una descripción detallada sobre los procedimientos que se deben seguir al momento de la ejecución de actividades dentro de la organización, esto permite al auditor evaluar tanto eficiencia como eficacia.
- Facilitar la identificación de posibles áreas de mejora.

- Implementación de cambios en los procedimientos, así como en políticas de la organización que se consideren pertinentes para mejorar su desempeño.
- Ayudar a determinar si la misión, visión, objetivos específicos, objetivos generales, políticas, así como regulaciones y normas de la organización se están cumpliendo de manera correcta.
- Comparar los resultados obtenidos con los estándares establecidos.
- Facilitar el análisis de los controles internos que se aplican en los diferentes procesos, permitiendo identificar posibles fallas que afecten el funcionamiento de la organización.
- Identificar las áreas críticas de la empresa, permitiendo a los auditores enfocar sus esfuerzos en aquellas áreas donde exista mayor riesgo.
- Proporcionar una base para la realización de pruebas de cumplimiento, debido a que los auditores pueden utilizar los manuales de procedimientos como referencia para verificar si se están siguiendo los procedimientos de manera adecuada.

Es importante mencionar que los manuales de procedimientos son útiles para cualquier empresa, no importa su tamaño o el sector al que se dediquen, esto se debe a que se pueden establecer reglas y directrices detalladas sobre la manera de estandarizar actividades, así como de orientar al personal.

Control interno

«El control interno comprende la estructura, las políticas, los procedimientos y las cualidades del personal de una empresa, con el objetivo de proteger sus activos, asegurar la validez de la información, promover la eficiencia en las operaciones, y estimular y asegurar el cumplimiento de las políticas y directrices emanadas de la dirección» (Navarro, 2006: 11).

La ASF (2014) establece que el Control Interno conforma un sistema integral y continuo aplicable al entorno operativo de una institución que, llevado a cabo por su personal, provee una seguridad razonable, más no absoluta, de que los objetivos de la institución serán alcanzados.

El control interno y los manuales de procedimientos se encuentran rigurosamente relacionados debido a que los procedimientos que se encuentran detallados dentro de ellos sirven para establecer o en su caso mantener un correcto funcionamiento del control interno.

Todo esto nos lleva a establecer controles adecuados según lo que requiera la organización, garantizar revisiones de manera periódica, realizar aprobaciones adecuadas para cada etapa del proceso y registrar de manera correcta todas las transacciones relevantes. Los manuales de procedimientos y el control interno se complementan entre si.

Como se mide el control interno

Medir el control interno en una organización puede ser un proceso complejo, sin embargo, requiere la participación de un grupo de auditores ya sean internos o externos a la organización que sean expertos en riesgos, así como en cumplimiento.

Los métodos más comunes para lograr medir el control interno en una organización son los siguientes:

- Evaluaciones de riesgos: Son un proceso fundamental debido a que consiste en identificar los riesgos clave dentro de los procesos de la organización, se encarga de brindar información sobre si los controles actuales son adecuados para mitigar riesgos.
- Evaluaciones de eficiencia: Miden la eficiencia de los controles, también se encargan de evaluar mediante la realización de análisis de costos–beneficios y la identificación de áreas donde existan la oportunidad de mejora.
- Evaluaciones de cumplimiento: Miden el grado en que la organización cumple con políticas y regulaciones aplicables. Esta parte se complementa con la realización de entrevistas a empleados.
- Evaluaciones de efectividad: Miden la eficacia de los controles internos existentes en la organización.

Medir los controles internos puede requerir una combinación de métodos, todos en conjunto nos permiten identificar las áreas de mejora para garantizar un crecimiento por parte de la organización, reducir errores, así como tiempos de producción.

El control interno y las técnicas para su evaluación

El control interno en una organización consiste en ser un proceso crítico que sirve para garantizar la efectividad de los controles, así como la gestión de los riesgos. La evaluación del control interno de una empresa se realiza gracias a una serie de pasos que consisten en lo siguiente:

1. Identificar los objetivos y riesgos de la empresa.
2. Evaluar el diseño del control interno.
3. Evaluar la implementación del control interno.
4. Identificar las debilidades del control interno.
5. Desarrollar recomendaciones.
6. Desarrollar un plan de acción para implementar las recomendaciones.
7. Monitorear el progreso.

Además, también es posible utilizar diversas herramientas, así como enfoques que permitan evaluar el control interno, tales como, cuestionarios, entrevistas, análisis de documentos, pruebas de control y auditorías internas o auditorías externas.

Se debe tomar en cuenta que la evaluación del control interno se debe evaluar de manera constante debido a que se trata de un proceso continuo, por lo tanto, la organización debe asegurar que todo se encuentre funcionando de manera efectiva para identificar las áreas que se encuentren en riesgo.

Metodología para elaborar el procedimiento del control interno.

Existen varias razones por las cuales el procedimiento del control interno es importante, por ejemplo, permite ayudar a identificar y mitigar los riesgos a los que se enfrenta la organización día con día. La mitigación de riesgos se encarga de ayudar a prevenir pérdidas financieras y proteger los activos de la organización.

El control interno ayuda a garantizar la integridad y la transparencia de las operaciones de la organización, con el fin de proteger la reputación de la empresa y generar confianza en los clientes, así como en los inversores.

Es importante que las organizaciones establezcan y mantengan un sistema efectivo, por lo tanto, se hablarán sobre pasos generales que se deben seguir para lograr establecer una metodología sobre el procedimiento del control interno:

1. Identificar los objetivos del control interno: Es importante que se tengan establecidos los objetivos de la metodología del control interno, que se espera lograr así como establecer cuál será el alcance de la metodología.
2. Identificar riesgos clave: En esta parte es necesario elaborar una evaluación de los procesos y las actividades de la organización con el fin de identificar riesgos clave que la metodología debe abordar.
3. Definir controles: Después de que se identificaron los riesgos clave, es necesario definir cuáles serán los controles necesarios para mitigar los riesgos establecidos.
4. Establecer procedimientos: El siguiente paso a seguir después de establecer los controles es establecer los procedimientos de control. Implica documentación de procedimientos y delimitar al personal responsable de las actividades a desarrollarse.
5. Indicadores de rendimiento: Es fundamental establecer los indicadores clave de rendimiento para medir la efectividad de los controles que ya se encuentran establecidos.
6. Establecer un plan de monitoreo y seguimiento: Después de contar con procedimientos de control y los indicadores clave de rendimiento, se debe desarrollar un plan de monitoreo, así como de seguimiento. Implica la definición de roles, definición de responsabilidades, implementar herramientas de monitoreo y revisión periódica de la metodología.

CONCLUSIONES

En el ejercicio correcto de su observancia, podemos decir que los manuales de procedimientos son herramientas útiles para establecer y mantener un sistema de control interno efectivo en una organización. Estos manuales se encargan de documentar los procesos y procedimientos clave de la organización, así como describir la manera en la que se deben desarrollar las tareas de manera eficiente.

Si la organización sigue los procedimientos y controles establecidos en los manuales, se reducen errores de manera significativa así mismo se mejora la calidad de los productos y servicios que ofrecen.

Finalmente, los manuales de procedimientos también son útiles para la capacitación de nuevos empleados, se encargan de brindar una guía detallada sobre los procesos y procedimientos fundamentales para la organización.

Contar con manuales de procedimientos facilita todo ámbito interno de la empresa, permite conocer detalladamente si se están cumpliendo con las metas que se esperan, facilita la toma de decisiones, el flujo de información y beneficia el ambiente laboral. Todo esto es fundamental para lograr que la organización crezca y aproveche todo su potencial.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Asanza, M., Massiel, M., Ortiz, R., & Espín, J. (2016). «Manual de procedimiento de la empresa», *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.

Mira, J. (2006). *Apuntes de auditoría*. Creative commons. España.
<https://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/jcmn/165.pdf>

Núñez, W. (2012). «*Metodología para la aplicación de un manual de procedimientos administrativos, financieros y contables*», [Tesis licenciatura]. Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.

Tenorio, J., Tovar, G., & Almeida, O. (2019). Manuales de procedimientos como base sólida de un emprendimiento. *FIPCAEC*.