



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

CONTADOR PÚBLICO NACIONAL Y PERITO PARTIDOR

DISEÑO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVO CONTABLE PARA UN ENTE SIN FINES DE LUCRO

Autores:

Cristian Nicolás Abayay

Reg. 26502

c.nicolas.abayay@gmail.com

Alejandro Miguel Estudillo

Reg. 26125

alejandro.estudillo@fce.uncu.edu.ar

Pablo Enrique Mengoni

Reg. 25374

pablomengoni@gmail.com

Profesor Tutor

Pablo Majowka

Mendoza-2020

INDICE

RESUMEN TÉCNICO	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO GENERAL	8
1) DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN Y SINDICATO. NECESIDAD DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN... 8	
2) LOS RIESGOS EN UNA ORGANIZACIÓN	10
3) SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	11
4) INFORME COSO	13
CAPÍTULO II: LA TESORERÍA Y SUS ASPECTOS GENERALES DE CONTROL	19
1) CONSIDERACIONES GENERALES DEL ÁREA TESORERÍA (SEPÚLVEDA, 2016).....	19
2) CONTROL INTERNO EN LA TESORERÍA	20
CAPÍTULO III: REVAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE ELEMENTOS PARA EL SISTEMA ADMINISTRATIVO Y DE CONTROL.....	24
1) PROCESO: PAGO DE SUELDOS.....	25
2) PROCESO PAGO DE CHEQUES:	28
3) PROCESO: IMPUTACIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS EN SEDE CENTRAL.	32
4) PROCESO: RENDICIÓN DE CAJAS DE SUBSEDES	34
5) PROCESO: CONCILIACIONES BANCARIAS	38
6) PROCESO: FONDO FIJO.....	39
7) PROCESO EXTRA: PLANIFICACIÓN POR MEDIO DE PRESUPUESTO DE CAJA.....	40
CONCLUSIÓN	1
BIBLIOGRAFIA.....	2
ANEXOS	4
ANEXO 1	4
ANEXO 2	5
ANEXO 3	42
ANEXO 4	48
ANEXO 5	49
ANEXO 6	52
ANEXO 7	53
ANEXO 8	54
ANEXO 9	59

ANEXO 10	60
----------------	----

RESUMEN TÉCNICO

El análisis de riesgos y como las organizaciones los enfrentan, ayuda a que las mismas puedan alcanzar los objetivos que se propongan de forma eficaz y eficiente. La mencionada perspectiva, implica un cambio proactivo de las organizaciones, entendiendo cuáles son los eventos que las afectan y de qué manera generan mecanismos para enfrentarlos (riesgos) y aprovecharlos (oportunidades).

El presente trabajo aborda el estudio del caso particular del área de Tesorería de un Sindicato del medio, donde a partir del estudio de los riesgos asociados, sus características actuales y bajo la perspectiva del Informe COSO, se proponen herramientas administrativas a fin de mejorar el proceso de gestión en el mencionado sector.

Se realiza una investigación cualitativa, a través de la metodología de diseño no experimental, descriptivo, bibliográfico, documental y de caso. Se aplica la técnica de entrevista y observación directa. Para recolectar la información se hace uso de la revisión bibliográfica y documental.

La investigación se inicia como búsqueda de soluciones a un ente sin fines de lucro, en particular, pero que puede ser aplicable a otros entes de cualquier envergadura con sedes o sucursales, como así también negocios pequeños que inician y requieren necesidades de información de fácil adaptación.

El trabajo concluye con el cumplimiento de los objetivos propuestos al inicio del mismo al poder dotar al ente bajo análisis de nuevas herramientas administrativas y concientizar a los miembros del mismo sobre los riesgos del área de Tesorería.

Palabras claves: Análisis de Riesgo, Informe Coso, Entes sin Fines de Lucro, Diseño Herramientas Administrativas.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad deben adaptarse a la vorágine de los cambios vertiginosos producto de la globalización de la economía, los mercados y de las necesidades de los clientes y la sociedad, donde se convierten en fundamentales para el desarrollo de las actividades, dada la multiplicidad de competidores. Los entes sin fines de lucro no quedan exentos, si bien la finalidad es distinta, deben adecuarse y reinventarse en la dinámica de atención y prestación de los servicios orientados a sus afiliados, sin descuidar el manejo de los recursos con los que cuenta.

Estos cambios requieren de la visión y capacidad de sus altos mandos para desenvolverse de la forma más eficiente, para ello deben contar con herramientas de gestión adecuadas que permitan obtener la información útil, necesaria y oportuna para ser analizada y tomar las decisiones correctas, con el mayor grado de certeza y previsión posible.

Dentro del conjunto de decisiones son de especial relevancia las económicas- financieras con las que es posible solventar diversas necesidades y cumplir con los objetivos organizacionales estratégicos planteados, como así también ante la posibilidad de generar nuevos espacios y actividades en este proceso de adecuación del que mencionamos que es imprescindible e ineludible.

Es relevante destacar entonces el área de Tesorería y/o Finanzas de la organización, la cual se encarga de las operaciones relacionadas con el movimiento de ingresos y egresos de fondos que realiza la entidad, la captación de ingresos de cualquier fuente de financiamiento para su desarrollo y gestión, las obligaciones comerciales, financieras, de haberes y seguridad social y de futuras inversiones o mejoras, convirtiéndose en un área sensible donde se debe tener bien claro las pautas de trabajo, la capacitación necesaria y la disciplina del control, para evitar fraudes, errores, omisiones y otros riesgos asociados, como confusión de roles, no establecer responsabilidades, además de contribuir a la eficiencia de gestión y logro de objetivos previstos.

El control interno hace referencia a una cadena de acciones extensas a todas las actividades u operaciones inherentes a la gestión e integradas a los demás procesos de la misma. Se deben estructurar bajos ciertos mecanismos y pautas definidos desde una Comisión Directiva con base en lo determinado por el estudio contable o contador a cargo en este caso, dadas las necesidades específicas, permitiendo ser flexible tras un proceso de revisión periódica y retroalimentación. El fin primordial del control interno es proporcionar una seguridad razonable sobre la confiabilidad de la

información, cumplimiento de las políticas y objetivos y la eficacia y eficiencia en las operaciones a fin de tomar decisiones favorables para la entidad.

El presente trabajo aborda el estudio del caso particular del área de Tesorería de un Sindicato del medio, domiciliado en la Provincia de Mendoza, donde a partir del análisis de los riesgos asociados y sus características actuales, se propondrán herramientas administrativas a fin de mejorar el proceso de gestión en el mencionado sector.

El objetivo general será *“Dotar al sindicato de nuevas herramientas administrativas y concientizar a los miembros del mismo sobre los riesgos del área de Tesorería”*.

Bajo esta situación es que se planteó la siguiente Hipótesis de trabajo: *“Si el sindicato cuenta con herramientas que mitiguen los riesgos a los que están expuestos, la organización tendrá mayor posibilidad de alcanzar los objetivos que se ha propuesto”*.

Para desarrollar el presente trabajo, nos hemos propuesto cumplir los siguientes objetivos específicos:

- Conocer la situación actual del sistema de información del área de Tesorería del sindicato.
- Comprender la situación actual de los procesos administrativos vinculados al área de Tesorería.
- Identificar y analizar cuáles son los riesgos vinculados a los procesos que actualmente tiene a cargo la Tesorería.
- Diseñar herramientas administrativas que respondan a los riesgos involucrados.

Las preguntas de investigación que nos proponemos responder son:

- ¿A qué necesidades de información responden o no los procesos administrativos actuales del sindicato?
- ¿Cuáles son los riesgos a los que se enfrentan los procesos administrativos?
- ¿Cuál es el grado de efectividad de los controles que se utilizan en dichos procesos para mitigar los riesgos?
- ¿Cómo se pueden mejorar los procesos administrativos a través de la implementación de nuevos formularios?
- ¿Cuáles son las ventajas o los limitantes de implementar controles desde la perspectiva COSO?

Se pretende que sea una investigación cualitativa, a través de la metodología de diseño no experimental, descriptivo, bibliográfico, documental y de caso. Se aplicará la técnica de entrevista y observación directa. Para recolectar la información se hará uso de la revisión bibliográfica y documental.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO GENERAL

1) DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN Y SINDICATO. NECESIDAD DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN.

El estudio de mejoras en el sistema administrativo de un sindicato manifiesta la necesidad de estudiar a las organizaciones sin fines de lucro, entendiendo el aporte importante que éstas realizan a la sociedad, al igual que sirve para demostrar que las herramientas de gestión aplicables a una organización gubernamental o a una empresa son perfectamente aplicables a cualquier tipo de organización.

La Real Academia Española con su diccionario español jurídico, define organización como: *“Compañía, sociedad, firma, empresa, autoridad o institución, o parte de o combinación de ellas, tenga o no personalidad jurídica, y sea pública o privada, que tiene sus propias funciones y medios de decisión o gestión.”* (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA)

Por otro lado, los sindicatos como un tipo de organización, se encuentran regulados por la Ley de Asociaciones Sindicales n° 23551, que en su artículo 10 define: *“Se considerarán asociaciones sindicales de trabajadores las constituidas por: a) trabajadores de una misma actividad o actividades afines; b) trabajadores del mismo oficio, profesión o categoría, aunque se desempeñen en actividades distintas; c) trabajadores que presten servicios en una misma empresa.”*

Asimismo el art 11 de la citada ley, nos dice: *“Las asociaciones sindicales pueden asumir algunas de las siguientes formas: a) sindicatos o uniones; b) federaciones, cuando agrupen asociaciones de primer grado; c) confederaciones, cuando agrupen a las asociaciones contempladas en los incisos que preceden a éste.”*

Los sindicatos reciben recursos de diferentes sectores de la comunidad, ya sea de afiliados, el Estado, otras organizaciones civiles, bancos u otras organizaciones financieras, siendo éste uno de los aspectos que motivan la necesidad de ser responsables en el uso de los fondos y de su posterior rendición de cuentas.

“Un sistema de información es un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar los procesos de toma de decisiones y de control en una organización”. (KENETH LAUDON JANE LAUDON, 2012)

Para funcionar, el sistema requiere los siguientes parámetros:

a) *Entradas o insumos (inputs)*: todo sistema recibe o importa del ambiente externo insumos necesarios para funcionar, ningún sistema es autosuficiente o autónomo. Los insumos pueden ser recursos, energía o información.

b) *Operación o procesamiento*: todo sistema procesa o convierte sus entradas a través de sus subsistemas. Cada tipo de entrada (sean recursos materiales -máquinas y equipos o materiales-, sean recursos humanos o recursos financieros-dinero y créditos-) se procesa en los subsistemas específicos, es decir, especializados en procesarlos.

c) *Salidas o resultados (outputs)*: todo sistema coloca en el ambiente externo las salidas o resultados de sus operaciones o procesamiento. Las entradas se procesan debidamente, se convierten en resultados y luego se exportan hacia el ambiente. Las salidas, productos o servicios prestados, energía o información, son consecuencias de las operaciones o procesos realizados por los diversos subsistemas en conjunto.

d) *Retroacción o retroalimentación (feedback)*: retorno o entrada de nuevo al sistema de parte de sus salidas o resultados, que influyen en su funcionamiento. La retroacción o retroalimentación es información o energía de retorno que vuelve al sistema para retroalimentarlo o modificar su funcionamiento, en términos de resultados o salidas. La retroalimentación es un mecanismo sensor que permite al sistema orientarse frente al ambiente externo y detectar los desvíos que deben corregirse para alcanzar los objetivos. (CHIAVENATO, 2001, pág. 47)

Para que el estudio del sistema se pueda llevar a cabo, será necesario tener presente las características que posee la institución bajo estudio. Fuentes de Perdomo (FUENTES PERDOMO, 2007, pág. 6), nos enumera algunos aspectos a tener en cuenta para el caso de una organización no lucrativa:

- La finalidad de estas organizaciones, al contrario que las empresas de negocios, no es el lucro, sino alcanzar metas no económicas;
- Los beneficios, si los hubiera no pueden ser distribuidos, sino que han de dedicarse a la consecución de los fines de la entidad.
- La procedencia de los recursos es muy diversa, con predominio de las subvenciones públicas; contribuciones y donaciones, procedentes de los socios, de empresas de negocios o del público en general, y en menor medida, de las prestaciones de servicios realizadas.
- La actividad que realizan es, fundamentalmente, desarrollada en el sector de los servicios, por lo que sus outputs son de carácter intangible
- Las dificultades de medir el éxito alcanzado por las organizaciones, pues carecen de un indicador último como un resultado empresarial.

La información contable constituye un medio idóneo para informar a los donantes, y a la sociedad en su conjunto, de las actividades realizadas por la organización, los medios y recursos con los que cuenta, la viabilidad de la entidad y la capacidad de continuar prestando servicios en el futuro, la situación económica financiera, la asignación de los recursos recibidos para desarrollar los distintos planes y proyectos, el grado de cumplimiento de los presupuestos y programas de actuación, y los resultados obtenidos de las actividades, en términos de economía, eficacia, eficiencia e impacto social. Así pues, la información contable de las entidades del Tercer Sector¹ es de indudable relevancia. (FUENTES PERDOMO, 2007)

Atendiendo a lo mencionado en el párrafo anterior, la normativa profesional que regula el actuar de los contadores en Argentina ha receptado la necesidad de información en este tipo de organizaciones para la toma de decisiones, por ello en su Resolución Técnica n° 16, al momento de elaborar un marco conceptual que será de aplicación para cualquier tipo de organización nos indica cuales han de ser los usuarios a los que deberá satisfacer necesidades de información:

“Siendo imposible que los estados contables satisfagan cada uno de los requerimientos informativos de todos sus posibles usuarios, en este marco conceptual se considerarán como usuarios tipo:

a) cualquiera fuere el ente emisor, a sus inversores y acreedores, incluyendo tanto a los actuales como a los potenciales;

b) adicionalmente:

1) en los casos de entidades sin fines de lucro no gubernamentales, a quienes les proveen o podrían suministrar recursos (por ejemplo, los socios de una asociación civil);

2) en los casos de entidades gubernamentales, a los correspondientes cuerpos legislativos y de fiscalización.”

Por su parte la Resolución Técnica n° 11 establece lineamientos obligatorios en la preparación de los estados contables, indicando en su Capítulo II-A) específicamente que la referida será de aplicación para los sindicatos.

2) LOS RIESGOS EN UNA ORGANIZACIÓN

Al momento de analizar el funcionamiento de un ente no podemos obviar el análisis de los riesgos a los que está sometido, tarea de suma relevancia ya que nos permitirá saber si la organización cuenta con controles que nos ayuden a mitigarlos.

La definición de riesgo nos la da el informe COSO (MARIN DE GUERRERO, 2003):

¹ A los entes sin fines de lucro se los denomina el Tercer Sector de la Economía para diferenciarlos del Sector

“Los riesgos son hechos o acontecimientos cuya probabilidad de ocurrencia es incierta. La trascendencia del riesgo en el ámbito de estudio de control interno, se basa en que su probable manifestación y el impacto que puede causar en la organización, pone en peligro la consecución de los objetivos de la misma.”

Cuando en la definición anterior se habla de objetivos, para entender a que nos estamos refiriendo nos parece apropiado citar a MARIN quien los agrupa en tres categorías:

- **Objetivos de las operaciones:** Constituyen la razón de ser de las empresas y van dirigidos a la consecución del objetivo social.
- **Objetivos relacionados con la información financiera:** Este objetivo se refiere a la preparación de estados contables confiables –sean estos finales o intermedios-, como así también, todo dato contable filtrado o seleccionado proveniente de estados contables que esté dirigido a terceros.
- **Objetivos de cumplimiento:** Toda entidad debe desarrollar su actividad en el marco de normas legales y reglamentarias que regulan los más diversos aspectos de las relaciones sociales (normativa mercantil, civil, laboral, financiera, medio ambiente, seguridad, etc). (MARIN DE GUERRERO, 2003, págs. 19-20)

Los riesgos pueden provenir por factores externos provenientes del exterior de la organización, o pueden surgir puertas adentro. CAMPO los clasifica de la siguiente manera:

- **Riesgos de Entorno:** tiene sus orígenes en los factores externos a la organización, derivados de cambios en los desarrollos tecnológicos de la competencia, expectativas de variación del gusto del consumidor, variaciones de la legislación vigente, lo que genera inseguridad jurídica.
- **Riesgos de Procesos:** derivan de las propias operaciones del negocio y corresponden a rupturas de las actividades que afectan la efectividad y eficiencia, como así también la de los activos y recursos existentes.
- **Riesgos de Información:** derivados de la información utilizada por la compañía, que sirve tanto para el registro de las operaciones como para la toma de decisiones de la empresa. (CAMPO, 2012)

3) SISTEMA DE CONTROL INTERNO

En el punto anterior pudimos observar que existen riesgos a los que está expuesta una organización, en este punto lo que se abordará son las herramientas para hacer frente a tales amenazas.

La información es la herramienta que se cuenta para la toma de decisiones tanto de personas del interior de la organización como personas externas a la misma, son los denominados usuarios de

la información que se mencionaron en el primer apartado, por ello se requiere que la misma posea una serie de atributos que garanticen la validez de la misma y pueda ser usada para quien la requiera.

El producido de información por el sistema de información se plasma en informes los cuales pueden ser de tipo interno como externo, y existen diversos profesionales que garantizarán la validez de la información, ellos pueden ser: **el auditor externo de estados contables** (informes contables para terceros ajenos a la organización), **el auditor interno** (informes internos sobre los procesos de la organización para la cúpula directiva). Éstos profesionales trabajarán sobre la base de un sistema de control interno, el cual fue diseñado por la organización y es responsabilidad de la misma.

El informe COSO que se publica en 1992 nos define que es control interno, algo que se mantiene con la actualización del año 2013:

“Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- *Eficacia y eficiencia de las operaciones*
- *Fiabilidad de la información financiera*
- *Cumplimiento de la leyes y normas que sean aplicables”.* (MARIN DE GUERRERO, 2003)

Slosse menciona como objetivos del sistema de control interno:

- Ejecutar la estrategia.
- Brindar confiabilidad a la información contable.
- Promover la eficiencia operativa.
- Adherir a las políticas del ente.

La implementación de un sistema debe realizarse de manera que:

- Resulten efectivos a los propósitos de una gerencia en particular.
- No generen ineficiencias, adoptando los recursos a la estructura y no a la inversa.
- Se adapten a la relación general costo -beneficio.

A partir de estos parámetros básicos cada ente podrá desarrollar su propio sistema de control interno de acuerdo con los objetivos que se pretenden, los recursos con que se cuentan y la complejidad de las operaciones. (SLOSSE, 2006)

4) INFORME COSO

a) ANTECEDENTES

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) fue conformado en 1985 con la finalidad de identificar los factores que originaban la presentación de información financiera falsa o fraudulenta, y emitir las recomendaciones que garantizaran la máxima transparencia informativa en ese sentido.

COSO se dedica a desarrollar marcos y orientaciones generales sobre el control interno, la gestión del riesgo empresarial y la prevención del fraude, diseñados para mejorar el desempeño organizacional y la supervisión, y reducir el riesgo de fraude en las organizaciones. Asimismo, el Comité sustenta que una buena gestión del riesgo y un sistema de control interno son necesarios para el éxito a largo plazo de las organizaciones.

El Comité está conformado por cinco instituciones representativas en Estados Unidos en el campo de la contabilidad, las finanzas y la auditoría interna:

- American Accounting Association (AAA) – Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) – Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados (Contadores CPA que forman parte de empresas de contabilidad que hacen auditorías externas de estados financieros).
- Financial Executive Institute (FEI) – Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas.
- Institute of Internal Auditors (IIA) – Instituto de Auditores Internos (Auditores encargados de la evaluación de los sistemas de control interno en el interior de las organizaciones).
- Institute of Management Accountants (IMA) – Instituto de Contadores Empresariales (Contadores que trabajan en empresas).

En septiembre de 1992, el Comité COSO emitió en los Estados Unidos el informe: Internal Control-Integrated Framework (Marco Integrado de Control Interno, COSO I), orientado a establecer una definición común de control interno y proveer una guía para la creación y el mejoramiento de la estructura de control interno de las entidades. Este Marco fue publicado para las empresas de los Estados Unidos. Sin embargo, ha sido utilizado y aceptado a nivel mundial. Fue creado para facilitar a las empresas los procesos de evaluación y mejoramiento continuo de sus sistemas de control interno. Además, ha sido incluido en las políticas, reglas y regulaciones, para que las empresas mejoren sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

Es el caso de la Ley Sarbarnes Oxley, según la cual las empresas que cotizan en bolsa tienen que cumplir con una sección de control interno (sección 404), que solicita la implementación y evaluación de un sistema de control interno en las organizaciones.

En septiembre de 2004, el Comité COSO publicó el Enterprise Risk Management-Integrated Framework y sus aplicaciones técnicas asociadas (COSO-ERM, o COSO II), en el cual se amplía el concepto de control interno, y se proporciona un enfoque más completo y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral del riesgo. Este nuevo enfoque no sustituye COSO I sino que lo incorpora como parte de él, y permite a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo. Adicionalmente, dado que COSO-ERM se encuentra completamente alineado con el COSO I, las mejoras en la gestión de riesgo permiten optimizar un trabajo eficaz en control interno bajo las disposiciones de la Ley Sarbanes-Oxley.

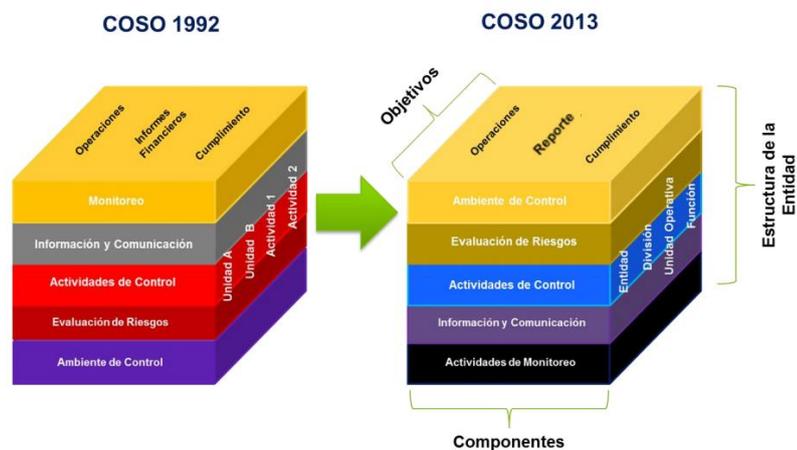
En mayo de 2013 el Comité COSO publicó la actualización del Marco Integrado de Control Interno (COSO III). (González Martínez, págs. 4-5)

Por su parte el COSO-ERM también fue actualizado en septiembre del año 2017, estando disponible su resumen ejecutivo en forma gratuita y no existiendo aún disponible la traducción al español. (COSO.ORG)

b) COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (González Martínez, págs. 14-19)

El sistema de control interno está dividido en cinco componentes integrados que se relacionan con los objetivos de la empresa: **entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, sistemas de información y comunicación, y actividades de monitoreo y supervisión.**

Figura 1: Componentes de Control Interno



Fuente: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>

1. **Ambiente de Control:** Es el ambiente donde se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión de la administración. El entorno de control es influenciado por factores tanto internos como externos, tales como la historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio. Comprende las normas, procesos y estructuras que constituyen la base para desarrollar el control interno de la organización.

2. **Evaluación de Riesgos:** Este componente identifica los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización. Toda organización debe hacer frente a una serie de riesgos de origen tanto interno como externo, que deben ser evaluados.

3. **Actividades de Control:** En el diseño organizacional deben establecerse las políticas y procedimientos que ayuden a que las normas de la organización se ejecuten con una seguridad razonable para enfrentar de forma eficaz los riesgos.

Las actividades de control se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y en el entorno tecnológico, y sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Según su naturaleza pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

Las actividades de control conforman una parte fundamental de los elementos de control interno. Estas actividades están orientadas a minimizar los riesgos que dificultan la realización de los objetivos generales de la organización. Cada control que se realice debe estar de acuerdo con el riesgo que previene, teniendo en cuenta que demasiados controles son tan peligrosos como lo es tomar riesgos excesivos. Estos controles permiten:

- Prevenir la ocurrencia de riesgos innecesarios.
- Minimizar el impacto de las consecuencias de los mismos.
- Restablecer el sistema en el menor tiempo posible.

4. Información y Comunicación: El personal debe no solo captar una información sino también intercambiarla para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. Por lo tanto, este componente hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información.

La información es necesaria para que la entidad lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyan el cumplimiento de los objetivos. La gestión de la empresa y el progreso hacia los objetivos establecidos implican que la información es necesaria en todos los niveles de la empresa.

La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad, tanto interna como externamente.

La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la Alta Dirección un mensaje claro de las responsabilidades de control.

La comunicación externa tiene dos finalidades: comunicar de afuera hacia el interior de la organización información externa relevante, y proporcionar información interna relevante de adentro hacia afuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

Para esto se tiene en cuenta:

- Integración de la información con las operaciones y calidad de la información, analizando si ésta es apropiada, oportuna, fiable y accesible.
- Comunicación de la información institucional eficaz y multidireccional.
- Disposición de la información útil para la toma de decisiones.
- Los canales de información deben presentar un grado de apertura y eficacia acorde con las necesidades de información internas y externas.

La comunicación puede ser materializada en manuales de políticas, memorias, avisos o mensajes de video.

Cuando se hace verbalmente la entonación y el lenguaje corporal le dan un énfasis al mensaje. La actuación de la Dirección debe ser ejemplo para el personal de la entidad.

5. Supervisión del Sistema de Control- Monitoreo: Todo el proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo; así mismo, el Sistema de Control Interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias. Las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad.

Es importante establecer procedimientos que aseguren que cualquier deficiencia detectada que pueda afectar al Sistema de Control Interno sea informada oportunamente para tomar las decisiones pertinentes. Los sistemas de control interno cambian constantemente, debido a que los procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia por diferentes motivos, como la incorporación de nuevos empleados, restricciones de recursos, entre otros.

c) RELACIÓN ENTRE COMPONENTES Y OBJETIVOS

Existe una interrelación directa entre las tres categorías de objetivos, que son lo que una entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesitan para lograr dichos objetivos. Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivos. (MARIN DE GUERRERO, 2003)

El COSO 2013 establece 17 principios para llevar a cabo el proceso de control interno agrupados en los 5 componentes y a su vez alineados a los objetivos.²

TABLA 1: PRINCIPIOS COSO 2013	
AMBIENTE DE CONTROL	1) LA ORGANIZACIÓN DEMUESTRA COMPROMISO POR LA INTEGRIDAD Y LOS VALORES ÉTICOS.
	2) EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DEMUESTRA UNA INDEPENDENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN Y EJERCE UNA SUPERVISIÓN DEL DESARROLLO Y EL RENDIMIENTO DE LOS CONTROLES INTERNOS.
	3) LA ADMINISTRACIÓN ESTABLECE, CON LA APROBACIÓN DEL CONSEJO, LAS ESTRUCTURAS, LÍNEAS DE REPORTE Y LAS AUTORIDADES Y RESPONSABILIDADES APROPIADAS EN LA BÚSQUEDA DE OBJETIVOS.
	4) LA ORGANIZACIÓN DEMUESTRA UN COMPROMISO A ATRAER, DESARROLLAR Y RETENER PERSONAS COMPETENTES EN ALINEACIÓN CON LOS OBEJETIVOS.
	5) LA ORGANIZACIÓN RETIENE INDIVIDUOS COMPROMETIDOS CON SUS RESPONSABILIDADES DE CONTROL INTERNO EN LA BÚSQUEDA DE OBJETIVOS.
EVALUACIÓN DE RIESGOS	6) LA ORGANIZACIÓN ESPECIFICA OBJETIVOS CON SUFICIENTE CLARIDAD PARA PERMITIR LA IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE LOS RIESGOS RELACIONADOS A LOS OBJETIVOS.
	7) LA ORGANIZACIÓN IDENTIFICA LOS RIESGOS SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS A TRAVÉS DE LA ENTIDAD Y ANALIZA LOS RIESGOS PARA DETERMINAR CÓMO ESOS RIESGOS DEBEN ADMINISTRARSE.

²² Objetivos operativos; relacionados con la información financiera y de cumplimiento.

		8) LA ORGANIZACIÓN CONSIDERA LA POSIBILIDAD DE FRAUDE EN LA EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.
		9) LA ORGANIZACIÓN IDENTIFICA Y EVALÚA CAMBIOS QUE PUEDEN IMPACTAR SIGNIFICATIVAMENTE AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.
ACTIVIDADES DE CONTROL	DE	10) LA ORGANIZACIÓN ELIGE Y DESARROLLA ACTIVIDADES DE CONTROL QUE CONTRIBUYEN A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS PARA EL LOGRO DE OBEJETIVOS A NIVELES ACEPTABLES.
		11) LA ORGANIZACIÓN ELIGE Y DESARROLLA ACTIVIDADES DE CONTROL GENERALES SOBRE LA TECNOLOGÍA PARA APOYAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.
		12) LA ORGANIZACIÓN DESPLIEGA LAS ACTIVIDADES DE CONTROL A TRAVÉS DE POLÍTICAS QUE ESTABLECEN LO QUE SE ESPERA Y PROCEDIMIENTOS QUE PONEN DICHAS POLÍTICAS EN ACCIÓN.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Y	13) LA ORGANIZACIÓN OBTIENE O GENERA Y USA INFORMACIÓN RELEVANTE Y DE CALIDAD PARA APOYAR EL FUNCIONAMIENTO DEL CONTROL INTERNO.
		14) LA ORGANIZACIÓN COMUNICA INFORMACIÓN INTERNAMENTE, INCLUYENDO OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES SOBRE EL CONTROL INTERNO, NECESARIOS PARA APOYAR FUNCIONAMIENTO DE CONTROL INTERNO.
		15) LA ORGANIZACIÓN SE COMUNICA CON GRUPOS EXTERNOS CON RESPECTO A SITUACIONES QUE AFECTAN EL FUNCIONAMIENTO DEL CONTROL INTERNO.
ACTIVIDADES DE MONITOREO	DE	16) LA ORGANIZACIÓN SELECCIONA, DESARROLLA, Y REALIZA EVALUACIONES CONTÍNUAS Y/O SEPARADAS PARA COMPROBAR CUANDO LOS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO ESTÁN PRESENTES Y FUNCIONANDO.
		17) LA ORGANIZACIÓN EVALÚA Y COMUNICA DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO DE MANERA ADECUADA A AQUELLOS GRUPOS RESPONSABLES DE TOMAR LA ACCIÓN CORRECTIVA, INCLUYENDO LA ALTA DIRECCIÓN Y EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, SEGÚN SEA APROPIADO.
FUENTE: Elaboración propia en base a https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf		

CAPÍTULO II: LA TESORERÍA Y SUS ASPECTOS GENERALES DE CONTROL

En el presente capítulo se abordarán en primer lugar consideraciones generales del área de Tesorería a fin de que el lector tome magnitud de la importancia de la misma en la organización. Posteriormente se hará un análisis desde la óptica del control interno en los distintos procesos que la integran con el fin de identificar los riesgos más importantes a los que están expuestos los mismos, y posteriormente teniendo en cuenta lo mencionado exponer el relevamiento realizado en la organización y el desarrollo de los procesos considerados por el grupo de investigación como los más relevantes.

1) CONSIDERACIONES GENERALES DEL ÁREA TESORERÍA (SEPÚLVEDA, 2016)

El Área de Tesorería es la unidad encargada de conducir la ejecución de operaciones orientadas a la gestión de los fondos que administra la organización, conforme a las normas y procedimientos y en tal sentido son responsables directas respecto de los ingresos y egresos que administran.

Podemos mencionar como atribuciones y responsabilidades del Área de Tesorería las siguientes:

1. Centralizar y administrar en manejo de todos los fondos percibidos o recaudados en su ámbito de competencia.
2. Coordinar e integrar adecuada y oportunamente la administración de tesorería con las áreas o responsables de los otros sistemas vinculados con la administración financiera así como las otras áreas de la administración de los recursos y servicios.
3. Dictar normas y procedimientos internos orientados asegurar al adecuado apoyo económico financiero a la gestión institucional, implementando la normatividad y procedimientos establecidos.
4. Establecer las condiciones que permitan el adecuado registro y acceso a la información y operatividad en el sistema computarizado por parte de los responsables de las áreas relacionadas con la administración de la ejecución financiera y operaciones de tesorería.
5. Disponer la realización de medidas de seguimiento y verificación del estado y uso de los recursos financieros, tales como arqueo de fondos y/o valores, conciliaciones, entre otros.

Por otro lado, existen una serie de principios que guían la gestión adecuada de los pagos y cobros de una organización:

- **UNIDAD DE CAJA:** Administración centralizada de los fondos, cualquiera que sea la fuente de financiamiento e independientemente de su finalidad, respetándose la titularidad y registro que corresponda ejercer a la entidad responsable de su percepción.
- **ECONOMICIDAD:** Manejo y disposición de los fondos viabilizando su óptima aplicación y seguimiento permanente, minimizando sus costos.
- **VERACIDAD:** Las autorizaciones y el procesamiento de operaciones en el nivel central se realizan presumiendo que la información registrada por la entidad se sustenta documentadamente respecto de los actos y hechos administrativos legalmente autorizados y ejecutados.
- **OPORTUNIDAD:** Percepción y acreditación de los fondos en los plazos señalados, de forma tal que se encuentren disponibles en el momento y lugar en que se requiera proceder a su utilización.
- **PROGRAMACIÓN:** Obtención, organización y presentación del estado y flujos de los ingresos y gastos públicos identificando con razonable anticipación sus problemas magnitudes, de acuerdo con su origen y naturaleza, a fin de establecer su adecuada disposición y, de ser el caso, cuantificar y evaluar alternativas de financiamiento estacional.
- **SEGURIDAD:** Prevención de riesgos o contingencias en el manejo y registro de las operaciones con fondos y conservar los elementos que concurren a su ejecución y de aquellos que las sustentan.

2) CONTROL INTERNO EN LA TESORERÍA

Siguiendo a CAMPOS (CAMPO R. D., 2015, págs. 99-107) podemos decir que el área de Tesorería incluye todos los pasos necesarios y secuenciales, relacionados con los ingresos y egresos de fondos de la empresa.

Con el objeto de poder comprender el la eficiencia de los procesos incluidos en ella, y entender si los mismos son capaces de hacer frente a los riesgos que están expuestos, se realizará una breve referencia de cada uno, indicando las funciones que comprenden y los riesgos a los que están expuestos.

a) PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO FINANCIERO

Una etapa previa al manejo y movimiento de fondos está relacionada con la necesaria planificación de negocios de la empresa, lo que seguramente influye en la necesidad de tomas de

fondos y/o colocaciones de los mismos cuando hay superávit. Los riesgos potenciales, como devaluación, inflación, marco legal y toma de plantas, pueden condicionar gravemente la decisión y definiciones de una empresa respecto a la instalación o radicación de un negocio en un país.

Riesgos Inherentes:

1. Que se tenga un plan estratégico y de Negocios de la empresa y hacia donde se quiera avanzar e invertir para cumplirlo.
2. Que exista suficiente financiación para el desarrollo de ese negocio.
3. Que las condiciones de seguridad jurídica permitan la radicación de esa inversión sin riesgo para los accionistas de la empresa o que estén los mismos acotados.

b) FINANZAS, TESORERÍA Y MOVIMIENTO DE FONDOS

Resulta conveniente que en una empresa el manejo de fondos esté centralizado en un área específica. Pueden existir fondos fijos menores asignados en forma descentralizada para el manejo operativo, pero deben ser registrados contablemente y la rendición de los comprobantes será efectuada ante tesorería para la reposición de los valores. La custodia de los títulos, valores y efectivo debe quedar al cierre de cada día a resguardo físico en cajas de seguridad y los mismos deben ser debidamente registrados diariamente en "Valores en Custodia" o en "Valores a depositar". Cuando se realicen las conciliaciones bancarias se deben tener en cuenta los gastos bancarios, como los pago a cuenta de impuestos (ganancias, ingresos brutos).

Riesgos Inherentes:

1. Que exista un manejo totalmente descentralizado y disgregado de los fondos de la empresa.
2. Que existan situaciones de pérdidas de valor de los activos financieros por efectos de la inflación y de la devaluación del peso.
3. Que los valores y títulos de la empresa no estén resguardados y custodiados en caja fuerte de seguridad de acceso restrictivo.
4. Que se hayan acotado las posibilidades de que las cobranzas en efectivo se sustituyan fraudulentamente por fondos irrealizables, como pagarés no devueltos o cheques rechazados.
5. Que existan cuentas bancarias sin estar registradas contablemente y que estén todas debidamente conciliadas contemplando las partidas pendientes de antigua data.

c) EMISIÓN DE ORDENES DE PAGO

La emisión de órdenes de pago debe ser preparada por "Cuentas a Pagar" un sector dependiente de Administración, pero ajeno a Tesorería. La orden de pago viene a cancelar la factura de un proveedor, el pago de un impuesto, el pago de un cargo judicial, el pago de transferencias de sueldos y cargas sociales o cualquier otro pago que realice la empresa. La misma debe ser acompañada por la documentación de soporte que la integra, tal como la factura del proveedor, el remito, la orden de compra, y la recepción de almacenes, etc. Asimismo su emisión permitirá registrar la cancelación de la deuda y la salida del banco a través de un medio de pago. La orden de pago, luego de su emisión pasa por los distintos niveles de control hasta llegar a los máximos niveles que firman el cheque o autorizan las transferencias bancarias. Una mención especial merece la emisión de las órdenes de pago manuales, como excepción al sistema, ya que en muchas oportunidades posibilitan la concreción de pagos irregulares. La registración de la orden de pago debe ser hecha por Contaduría o por cuentas por pagar, pero separadamente de la función de Tesorería.

Riesgos Inherentes:

1. Que las órdenes de pago se emitan en forma descentralizada.
2. Que existan órdenes de pago que no se correspondan con una documentación de soporte adecuada.
3. Que las órdenes de pago manuales sean excepcionales y deban ser especialmente controladas.
4. Que exista separación de funciones entre quienes manejan los fondos y quienes emiten las órdenes de pago.
5. Que los cheques emitidos y las transferencias bancarias efectuadas se correspondan con un régimen de doble firma de apoderados.
6. Que los firmantes de las órdenes de pago sean los que estén autorizados en la matriz de niveles de aprobación.

d) COBRANZAS Y GARANTÍAS DE CLIENTES

La totalidad de las cobranzas del día deben ser depositadas al día inmediato siguiente. Cuando se efectúan cobranzas se deben emitir recibos secuenciales evitando cualquier situación de

alteración numérica cronológica que ponga de manifiesto la posibilidad de fraude por traslado de fondos. Es necesario efectuar la caja diaria donde se vuelquen los valores cobrados en el día, los que deben coincidir con los valores depositados en el banco al día siguiente. En el caso de cheques cobrados que luego fueron rechazados, deben estar definidos los pasos de la gestión a seguir, incluso llegar al área de legales por los reclamos judiciales que hubiera que hacer.

Riesgos Inherentes:

1. Que se permita el canje de cheques por valores cobrados en efectivo.
2. Que no se emitan recibos por cobranzas o se salteen números de emisión dejando recibos en blanco.
3. Que se usen talonarios de recibos para cobranzas de otras actividades salteando la numeración.
4. Que se mantengan valores en efectivo en caja sin depositar por varios días.
5. Que la caja se emita luego de varios días juntando la recaudación esos días en un sólo día.
6. Que existan cheques rechazados en caja sin que se efectúe ninguna gestión posterior de cobranza o judicial.
7. Que se efectúen ventas que luego se transforman en incobrables, sin que existan garantías afectadas para poder cobrarlas.

e) REGISTRACIONES Y VARIOS

Queda claro el principio de separación de funciones que debe prevalecer de que quien opera y custodia los valores de la empresa no debe efectuar las registraciones y controles contables, como las conciliaciones bancarias.

Riesgos Inherentes:

1. Que la tesorería concentre inadecuadamente distintas funciones, como el manejo de fondos y su custodia, con las registraciones contables y las órdenes de pago

CAPÍTULO III: REVAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE ELEMENTOS PARA EL SISTEMA ADMINISTRATIVO Y DE CONTROL

El presente capítulo desarrolla información que ha sido relevada de la organización mediante entrevistas al personal involucrado en los procesos bajo estudio, los cuales describimos en forma breve, posteriormente individualizamos riesgos detectados y proponemos herramientas para mitigarlos o disminuir su impacto en la organización.

Los procesos pueden tener un orden cronológico y realizarlos acorde al grado de necesidad-importancia, en la práctica se realizan en el siguiente orden:

- 1- Pago sueldos empleados
- 2- Emisión de cheques a comercios, profesionales, servicios/impuestos, que forman parte de los cheques fijos mensuales, luego se emite un listado de resumen de cheques (en forma rudimentaria como comprobante interno).
- 3- Recepción cajas sub sedes y posterior ingreso a la caja de Sede Central.
- 4- Imputación de ingresos-egresos Sede Central del mes anterior.
- 5- Conciliación bancaria mensual.
- 6- Confección del Libro banco: comprende el registro de operaciones y transacciones bancarias en formato manual, es decir en un libro especial tapa dura, las que luego se pasan en formato computadorizado a un Excel para facilitar el control, la búsqueda de alguna operación, gasto o cheque para la confección de los papeles de trabajo del Balance Anual.
- 7- Rendición camping del Carrizal.

Estas tareas constituyen las tareas primordiales del sector Tesorería en el lapso de un mes.

Para facilitar el estudio de los procesos que actualmente posee la organización y un posterior análisis se encuentra una ficha resumen en donde el lector encontrará los siguientes ítems:

- 1- Nombre del proceso.
- 2- Tareas y funciones.
- 3- Personas que intervienen.
- 4- Documentación interviniente.
- 5- Salida de información –registro/reporte.
- 6- Controles: actuales-sugeridos.
- 7- Archivo.

1) PROCESO: PAGO DE SUELDOS

El proceso de liquidación de sueldos no es parte del proceso de Tesorería (en este caso está terciarizada con un estudio contable), como el flujo de pagos de sueldos es muy importante en la liquidez del sindicato, es importante que la información que se suministra al encargado de la liquidación sea lo más cercana a la realidad posible, por ello se analizan riesgos que pueden llevar a la institución a que se abonen cifras que no se condicen con la realidad.

Descripción del proceso: Dos días antes del fin de mes se envían al contador las novedades del personal del mes en curso. El Contador remite al sindicato cuatro archivos: bonos de sueldo, libros de sueldo (archivo en PDF), F 931 y su respectivo VEP, aporte obra social (formulario para su pago). El administrativo de tesorería, se encarga de confeccionar cuatro archivos:

- Órdenes de Compras Internas de empleados que serán descontadas de los haberes del bono, el mismo quedará plasmado en la Impresión de un reporte.
- En un Excel se confecciona la liquidación neta mensual (será lo percibido por el empleado).
- Archivo planilla de haberes para el banco: es una planilla con la liquidación de haberes con CBU indicando el monto neto. Constituye un comprobante de uso externo para el Banco, el mismo cuenta con logo de la Institución, por duplicado y firmado por los dos firmantes.
- Nota al banco, dirigida la gerente del mismo, también con logo, por duplicado y con firma conjunta.

Luego de firmados los bonos de sueldo por el tesorero, se entregan los bonos, órdenes de descuento interno y libros sueldos a empleados para firmar su conformidad y se envían también a los trabajadores de subsedes por encomiendas. El mes siguiente los administrativos de las sedes remiten los comprobantes firmados junto con la rendición de caja y papeles varios.

El proceso culmina con el pago de los conceptos detallados, obra social mediante cheque (fijo), F 931 por homebanking.

Riesgos identificados:

- **Descontar en exceso o en defecto las órdenes de pago:** El sindicato le permite a los empleados la posibilidad de efectuar erogaciones en concepto de adelantos de sueldos, el riesgo que se puede enfrentar es que al momento de liquidarse los sueldos se consideren en exceso o en defecto las órdenes de pago efectuadas como adelantos de sueldos. Para ello proponemos que se

realice una liquidación provisoria de sueldos, y los recibos de sueldos preliminares sean remitidos a Tesorería para que el personal del área corrobore que el computo de las mencionadas órdenes sea correcto, dicha manifestación de conformidad, como así también los comentarios con las correcciones se plasmarán en una planilla (**ANEXO 1**) la cual quedará como respaldo del mencionado proceso a efectos de que una alguna de las partes (trabajador, algún miembro de la organización, 3ro ajeno a la organización vinculado a la orden de pago) manifieste disconformidad en un futuro.

- **dificultad para controlar cumplimiento de días:** El riesgo de que la información remitida desde las subsedes a casa central no sea veraz es algo que no sólo afecta a este proceso sino a los otros dentro del sindicato. Para ser mitigado proponemos que se realicen visitas sorpresas por parte del personal de casa central a efectos de relevar la situación real de la sede, a estos efectos el personal contara con una planilla de relevamiento pre-numerada (ver **ANEXO 2**) en donde se dejará constancia de la información relevada, identificando si se encuentra el personal, las condiciones del puesto de trabajo, y cualquier otro comentario relevante a tener en cuenta por la organización. Recomendamos como medida que ayude a mejorar el resultado del relevamiento que el personal encargado de realizar la visita: consulte en comercios lindantes si la sede del sindicato se encuentra abierta en los horarios estipulados, si ingresa un afiliado realizar una breve encuesta de como considera la atención, si ha tenido problemas al encontrar abierta la sede en horarios que debería estar abierta.

Otra medida que sería oportuna es llevar un libro de asistencia de afiliados que sea remitido a sede central, y personal de la sede realice un llamado al afiliado preguntando por la atención y si el lugar se encontraba cerrado en horarios poco habituales.

A largo plazo, sería conveniente un sistema de control horario que permita a la administración tener información en tiempo real de la asistencia del personal al lugar de trabajo. Para evitar que el empleado marque solo a la entrada y la salida, se podría parametrizar para que la persona tenga que dar señales de vida en un determinado lapso de tiempo que será aleatorio.

La medida del párrafo anterior la proponemos a largo plazo ya que implica cierta onerosidad para el sindicato, sin embargo resulta ser la más eficiente de las tres planteadas.

- **Los recibos de sueldos de subsedes se remiten a sede central en el mes siguiente a su entrega en la subsede.**

El recibo de sueldo firmado por el empleado es documentación que le permite a la organización como un manifiesto donde el firmante reconoce que existe una relación laboral y

manifiesta conformidad a la liquidación de sueldos que se efectuó. Por lo mencionado, debe ser remitido a la organización en el tiempo más próximo posible al momento en que se efectuó el pago, por lo tanto se recomienda que sea remitido dentro de las 48 hs hábiles.

Para el área de tesorería es importante contar con esta documentación ya que permite justificar la salida de fondos de las arcas del sindicato.

CUADRO RESUMEN DE INFORMACIÓN RELEVANTE EN TÉRMINOS DE CONTROL INTERNO

ÁREA	TESORERÍA	
PROCESO	PAGO DE SUELDOS	
Partes intervinientes	Externo	Contador, Banco, Obra Social.
	Interno	Administrativo, Firmantes: Tesorero, Secretario General.
Documentación	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo novedades. • Bonos de sueldo.. • Libros de sueldo. • Formulario Obra social. • F 931. • Liquidación de sueldo. • Datos internos (talonario). • Reportes: datos. • Liquidación neta. • Planilla de haberes para el banco:-cbu por c/u. • Nota al banco autorizado datos. 	
Controles Actuales	<ul style="list-style-type: none"> • novedades- recibo de sueldo • Home-banking/931, usuarios:- claves tesorero – Secretario General, administrativo • Planilla obra social- control según cheque. • Datos afiliados: -con administrativo. • Doble carga- controles cruzados. - Monto-cuota-total. - Mismo talonario:- O. Compras internas. • Empleados con sus recibos de haberes 	
Riesgos Actuales	<ul style="list-style-type: none"> . Descontar en defecto o en exceso las órdenes de pago a empleados. . Empleados de subsedes, dificultad para controlar cumplimiento de días. . Los recibos de sueldos de subsedes se remiten a sede central en el mes siguiente a su entrega en la subsede. 	

2) PROCESO PAGO DE CHEQUES:

Este proceso junto con el pago de sueldos constituye la salida de fondos del sindicato. El control de las operaciones implica resguardar que los recursos sean utilizados para los fines propuestos, los que en su gran mayoría consisten en el pago de gastos de tipo operativo.

Descripción del proceso: Se recibe en formato papel el listado resumen de compras y pagos a comercios efectuados en las subsedes. Personal administrativo de Tesorería de la sede central recepciona y carga en forma digital los datos de la mencionada documentación de comercios, como así también las cuotas pagadas o descontadas de los afiliados, detallando si corresponde bonificación y fecha de pago.

Después de realizada la carga y control de la información remitida de las subsedes, junto con la existente en sede central se procede a elaborar una serie de listados que serán de base para el posterior pago:

- Emitir **listado de los comercios**, una vez filtrado por el paso anterior.
- Emitir **listado de los profesionales** que prestan servicios en las distintas sedes.
- Emitir **listado de renuncias al Proyecto de Loteo Challao**. Un proyecto de loteo de Vivienda que debido al nuevo Decreto N° 219/19 del gobierno provincial de “Estado de Emergencia Ambiental” que impide construir loteos en el pedemonte. Esto conlleva una serie de acciones judiciales pertinentes con la devolución / reintegro de dinero a los postulantes en su mayoría afiliados directos.
- **Aporte Utedyc**, (obra social).
- **Seguros propiedades** de las distintas subsedes y de mobiliario de oficina sede central.
- Listado de **seguros de los empleados** en relación de dependencia con el sindicato, exigidos por la Subsecretaría de Trabajo y SS.
- **Servicios Alarmas**.
- **Impuestos y servicios varios:** teléfono, luz, gas, agua, internet, etc.
- **Otros no habituales:** insumos de odontología o por algún servicio o compra efectuada.

Riesgos detectados:

a. El pago se centraliza en una persona, y en su ausencia el control es débil.

Que los pagos se centralicen en una persona tiene como aspectos favorables: que el proceso pueda funcionar con pocos empleados; que exista uniformidad en la forma de trabajo y en los procesos; evita duplicidad de tareas; las decisiones de pago se pueden tomar de manera más rápida.

También conlleva aspectos negativos: en ausencia de la persona que centraliza las funciones de pago el resto del personal no sabe cómo actuar y los procesos no se desarrollan con la misma velocidad; el resto del personal involucrado en las actividades pierde motivación ya que al no sentirse parte del proceso y actuar en casos de excepción sienten que su trabajo no es importante; la persona que centraliza el proceso está sometida a un gran estrés por la presión y la carga de responsabilidades; el proceso se puede transformar en un “cuello de botella” ya que en determinados momentos puede que las funciones a desarrollar exceden a la persona que las lleva a cabo .

Para mitigar los inconvenientes descritos proponemos capacitar a la persona que cumple el rol de apoyo de gestión administrativa de acuerdo al cumplimiento de una serie de funciones, de acuerdo al manual de procedimientos que se acompaña (**ANEXO 3**). Esto permitirá que en ausencia del encargado de los pagos, los procesos se puedan seguir desarrollando, además de que en momentos de gran flujo de operaciones pueda ayudar a agilizar las actividades.

Sugerimos que una vez capacitada, la secretaria efectúe pagos de menor monto para sentirse parte del proceso y aumentar su compromiso con el proceso.

Por otro lado del manual de funciones debe estar en un lugar de fácil consulta en el momento que se lo requiera. El mismo debe ser periódicamente revisado (6 meses como máximo) a fin de que no quede desactualizado y le deje de ser útil a la organización.

b. Los comprobantes de cobro son manuales y con muy pocos elementos de control.

Los comprobantes son elementos vitales de la organización que le permiten respaldar las operaciones, por ello deben ser funcionales al fin con que son creados y se los quiere utilizar. Los comprobantes que posee el sindicato actualmente son deficientes en cuanto a medidas de seguridad, por ello proponemos el uso del que acompaña este trabajo. (ANEXO 4)

Además aconsejamos que a partir de un determinado monto (proponemos \$2000) se realicen los pagos por transferencias bancarias, haciendo más ágiles las operaciones y más seguras.

c. Las subsedes poseen límites débiles para realizar gastos.

Actualmente la organización no posee límites en cuanto a monto o concepto, ni instructivos para que las subsedes realicen pagos en forma escrita. Proponemos que el personal de Tesorería remita a las subsedes un listado de los conceptos que pueden comprar, y cuales les serán remitidos por la sede central, además de indicar el monto máximo que pueden pagar en una operación sin la autorización de Tesorería, y la obligación de remitir a Tesorería del 1 al 5 de cada mes el Listado Resumen de Compras y Pagos, junto con la documentación que respalda las operaciones, atento a que ante la ausencia de la mencionada el personal involucrado responda en forma solidaria por el monto de la operación, de acuerdo al manual de procedimientos que se acompaña. (ANEXO 3)

d. No hay control de que los gastos que realizan las subsedes sean reales, sólo se cuenta como elemento de control el comprobante que envían.

El encargado de Pagos es el responsable de la auditoría interna de las operaciones que realizan las subsedes, por ello en caso de detectar irregularidades lo debe dejar plasmado por escrito en los formularios creados a tal efecto, y comunicar al Tesorero las inconsistencias observadas.

Consideramos una buena práctica, que se realicen visitas periódicas a las subsedes y controlar los inventarios que poseen de aquellos conceptos que sean comprados en forma recurrente.

e. Se realizan gastos sin analizar la disponibilidad de dinero.

Proponemos que el tesorero determine un monto máximo a gastar por parte de las subsedes, y a partir del cual no podrán realizar ninguna operación de compra. Ese monto será actualizado periódicamente de acuerdo lo crea conveniente del Tesorero de la organización, y deberá ser acorde a las necesidades de la subsede, de modo que no impida su funcionamiento.

CUADRO RESUMEN DE INFORMACIÓN RELEVANTE EN TÉRMINOS DE CONTROL INTERNO

ÁREA	TESORERÍA	
PROCESO	PAGOS CON CHEQUES	
Partes intervinientes	Externo	Proveedores, Banco, Obra Social.
	Interno	Administrativa, administrativo de tesorería, Tesorero, Secretario General
Documentación	<ul style="list-style-type: none"> • Órdenes de pago, • Cheques, • Resúmenes Comercios. • Recibos. 	
Archivos emitidos	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen de cheques pendientes (que en un pinche de escritorio, al alcance de cualquier persona que consulte en forma personal o telefónica). • Archivo Vencimiento comercios, indicando mes pago, mes de resumen, número de orden de pago, número de cheque, monto bruto, descuento, monto neto, total a pagar. • Archivo Honorarios Profesionales, indicando mes pago, número de orden de pago, número de cheque, monto bruto, descuento, monto neto, total a pagar. 	
Archivos de la documentación	<p>En biblioratos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resumen comercio. • Resumen de honorarios profesionales. • Pago empleados. 	
Controles actuales	<ul style="list-style-type: none"> • Calculo de los resúmenes- cruzados -administrativa. • Documentación enviada por subsedes. • Movimiento con comercios. • Cheque- doble firma. • Control con el comercio a la hora de hacer el recibo. • Control de la administrativa de la subsede. • Política de no emitir cheque al portador. • Emisión comprobante de pago (control débil). • Cobra y no entregan recibo (control débil). • Personas autorizadas a pagar – tesorería y secretaría general, administrativo. 	
Riesgos Actuales	<ul style="list-style-type: none"> . El pago se centraliza en una persona, y en su ausencia el control es débil. . Los comprobantes de cobro son manuales y con muy pocos elementos de control. . Las subsedes poseen límites débiles para realizar gastos. . No hay control de que los gastos que realizan las subsedes sean reales, sólo se cuenta como elemento de control el comprobante que envían. . Se realizan gastos sin analizar la disponibilidad de dinero. 	

3) PROCESO: IMPUTACIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS EN SEDE CENTRAL.

Descripción del proceso: El proceso consiste en registrar los hechos económicos referidos a ingresos y egresos en un archivo formato Excel, muy similar a lo que conocemos como plan de cuentas, en donde los conceptos son agrupados en rubros.

Desde el grupo de investigación se decidió identificar este proceso por separado a otros anteriormente descritos por la implicancia que tiene al momento de elaborar los Estados Contables del Sindicato, ya que nos estamos refiriendo a la registración de la mayoría de acontecimientos económicos que desarrolla la organización.

Riesgos detectados:

a) Los planes de cuentas están desactualizados

Un plan de cuentas es una herramienta que permite agrupar conceptos homogéneos, de forma clara y precisa, sin dar lugar a interpretaciones ambiguas, permitiendo registrar los hechos económicos siguiendo algún criterio preestablecido. Que el plan de cuentas se encuentre desactualizado le resta funcionalidad al mismo y puede llevar a que existan errores en la registración y por ende la información que se procese no refleje la realidad y sea conducente a tomar decisiones erróneas.

Desde el grupo de investigación tomamos de base el existente y se procedió a actualizar el mismo, el documento elaborado se encuentra incorporado como ANEXO 5.

b) No existen controles cruzados sobre la correcta registración.

El personal afectado a la actividad administrativa/procesamiento de la información es escaso, por eso si se quieren mejorar los procesos a efectos de disminuir los riesgos, debe aumentar la participación activa de niveles jerárquicos superiores del sindicato, o plantear la necesidad de terciarizar determinadas funciones de procesamiento o de control de procesamiento (estudio contable).

La última alternativa nos parece la más viable, dado que actualmente ya existen procesos tales como la liquidación de sueldos, o la elaboración de estados contables que son realizados por profesionales ajenos al sindicato.

c) La misma persona que registra es la encargada de realizar los pagos.

Si hablamos de mejorar un sistema de control en una organización, uno de los principales temas a observar es que exista **Separación de Funciones** en procesos críticos, y la situación actual en la cual la persona que es la encargada de realizar los pagos además registra las operaciones, conlleva un nivel de riesgo muy alto que no puede ser obviado y debe ser resuelto en forma inmediata.

De acuerdo a lo relevado en la organización, el encargado de pagos es importante que siga siendo el mismo, por ello el proceso de registración deberá ser llevado a cabo por otra persona. Se recomienda que la persona encargada de apoyo de gestión administrativa desarrolle esta función. Caso contrario, como se mencionó en el punto anterior, la misma deberá ser terciarizada.

d) La registración está desactualizada

Uno de los aspectos en los cuales personal del sindicato nos menciona como importantes a resolver, es la dificultad que poseen para tener registros de información actualizados, y si hablamos de tesorería, las conciliaciones bancarias y las imputaciones de ingresos y egresos.

El proceso de conciliación será desarrollado en un punto aparte.

Para mejorar los tiempos en las imputaciones de ingresos y egresos, que se pueda terciarizar la registración, como se mencionó en puntos anteriores permitirá mejorar los tiempos de procesamiento, dado que actualmente con el personal que cuenta la organización, existe una sobrecarga de funciones en pocas personas, que hacen que procesos como el de registración no se lleven en forma eficiente, si mencionar que a una persona se le asignan funciones incompatibles entre sí en términos de control, como se menciona en el punto anterior.

Otro mecanismo que puede resultar de gran utilidad, es establecer la obligatoriedad de presentar en forma periódica (sugerimos cuatrimestral) la rendición de informes sobre la situación a ese momento del sindicato, en su aspecto financiero. Para que los informes mencionados puedan ser presentados, necesariamente la registración deberá estar actualizada.

CUADRO RESUMEN DE INFORMACIÓN RELEVANTE EN TÉRMINOS DE CONTROL INTERNO

ÁREA	TESORERÍA	
PROCESO	IMPUTACIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS	
Partes intervinientes	Externo	Estudio Contable
	Interno	Personal administrativo de sede central.
Documentación	Comprobantes de ingresos y egresos llevados a cabos por el sindicato en su conjunto	
Archivos emitidos	Archivo de imputación de ingresos y egresos	
Controles actuales	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis horizontal y vertical con fórmulas de Excel. • Comprobar ingresos, egresos, reportes 	
Controles sugeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte mensual con firma tesorero • Filtrar valores duplicados en Excel • Establecer limite en gastos (cuantitativos) • Establecer 3 días en el mes 	
Riesgos Actuales	<ul style="list-style-type: none"> • Los planes de cuentas están desactualizados. • No existen controles cruzados. • La misma persona que realiza la registración es la que realiza los pagos. • Hay retrasos en la registración. 	

4) PROCESO: RENDICIÓN DE CAJAS DE SUBSEDES

A continuación, vamos a describir el proceso por el cual las distintas subseDES de la sede central de Mendoza rinden las cuentas de su gestión. Actualmente el sindicato posee una sede en ciudad de Mendoza y tres subseDES en San Martín, Tupungato y San Rafael.

Nos referiremos en general a las subseDES sin hacer mención a alguna en particular ya que es un proceso que se repite por cada una.

Descripción del proceso: Del 1 al 10 la subseDE rinde en una encomienda toda la documentación requerida, esa documentación incluye tanto temas administrativos como temas de tesorería. Por ejemplo, planillas de asistencias, ordenes de compras, resúmenes de los comercios, altas, bajas, planillas de afiliados, etc.

Ante el incumplimiento del plazo establecido, desde los niveles superiores del sindicato se ha establecido un apercibimiento al administrativo que se demore, el encargado de controlar que la documentación se envíe en tiempo y forma además de hacer efectiva la sanción es el encargado de pagos quien unos días antes del vencimiento del plazo les llama a modo de recordatorio y para informarse sobre el estado del envío.

Forma parte del contenido de la encomienda “La caja de la subseDE” que contiene:

- **De los ingresos: RECIBERO:** Como comprobante de las cobranzas se emiten recibos de caja, cada subsede tiene un recibo de caja separado por talonario y por sede de timbrado, sede central es 1, Tunuyán 2, San Martín 3 y San Rafael 4 por ejemplo. Todos los recibos van por duplicado, luego se transcriben a una planilla resumen mensual denominada informalmente “RECIBERO” que tiene original y duplicado, una de ellas, la original se envía a la sede central para el control junto con los recibos. **(ANEXO 6)**
- **Los egresos:** el procedimiento seguido es similar al de los ingresos, se llena una planilla resumen transcribiendo los gastos del periodo también por duplicado enviándose el original a sede central junto con los comprobantes de los gastos efectuados.
- **Prestamos de Ayuda Mutua (P.A.M.):** Dentro de los servicios que presta el sindicato a sus afiliados se encuentra el servicio de (P.A.M), que consiste en prestarle a los afiliados un monto (3000) que luego se descuenta por bono en cuotas (hasta 10 de \$330 incluye un pequeño interés). Estos ingresos y egresos se presentan de manera separada de los ingresos y egresos comunes que vienen incluidos en las planillas.

Recibido el resumen se coteja con los ingresos obtenidos y los gastos realizados, de existir remanente debe venir incluido en “la caja de la subsede”. Allí el secretario junto con el personal de la subsede realiza un arqueo de caja para verificar que todo coincida.

Una vez realizada la rendición de cuentas de la subsede, en la sede central se incorpora ese dinero a la caja de la sede para los distintos gastos del periodo. Con los comprobantes o planillas resumen, se procede a la imputación de los gastos de las subseces a los gastos de la sede central según los rubros, lo que no cuadra dentro de los rubros establecidas en la sede central pasa a conformar la cuenta gastos varios. Luego a fin de año se llevan estas imputaciones a un estudio contable que se encuentra tercerizado para que realice la presentación de los estados contables de acuerdo a las normas contables vigentes.

Cuando se cierra la caja del mes se procede al archivo de los comprobantes junto con las planillas resumen de la sede central y las subseces en cajas archivos y termina el proceso.

Riesgos detectados y soluciones propuestas:

- 1) **Demora en la entrega de la documentación de las subseces o pérdida de documentación en la encomienda:** Se recomienda que se digitalicen los comprobantes y se los envíe por mail a sede central, permaneciendo el archivo físico en la subsede de origen para poder hacer frente a los distintos reclamos, que pudieran surgir tanto de

ingresos como gastos y además para tener material para cotejar en caso de que haya una auditoria aleatoria.

- 2) **Adulteración de los registros de rendición de ingresos y egresos:** Proponemos reemplazar las planillas existentes por las que se acompañan (**ANEXO 6 Y 7**), las cuales serán renombradas como **Ingresos (Gastos) del Mes Subsede "x"** que deberán tener una numeración preimpresa, con un espacio para completar los números de los comprobantes emitidos a ser listados con detalle en la planilla, para que de esta manera quien busque algún comprobante pueda saber cuales se encuentran incluidos en esa planilla. Abajo consignar un lugar para la firma de quien elaboro la planilla para asignar responsabilidad y compromiso por parte del personal con la tarea.
- 3) **Inconsistencias entre lo que dice la planilla de rendición y lo enviado:** Se debe establecer un cronograma o fechas fijas de visitas a cada subsede, evitando el uso del servicio de mensajería y que el encargado del área de Tesorería traiga personalmente a la sede central la encomienda. Con la visita a la sede se realizarán los arqueos de ingresos y gastos, resolviendo en ese momentos los interrogantes o inconsistencias que puedan surgir. Firmarán la planilla de rendición los presentes, que se recomiendan que sean: el encargado de la subsede, el tesorero o el secretario y algún tercero ajeno al área de tesorería para que, de fe de la rendición, tanto en originales como duplicados. Los documentos originales del arqueo se conservarán en la subsede y en casa central se archivarán los duplicados. Las actas de arqueo a utilizar pueden ser las mismas que se recomiendan para el proceso de Fondo fijo y se encuentran en el manual de procedimientos elaborado a tal efecto y se acompaña como **Anexo 8**.
- 4) **Robo o pérdida de valores en la encomienda:** En lugar de transportar el dinero ya sea en forma de encomienda o con personal del sindicato recomendamos proceder al depósito de los cobros o del neto de los fondos una vez pagado algún gasto autorizado.
- 5) **Custodia de Valores en la subsede:** Entre el momento de cobro de algún concepto y la rendición por parte de la subsede a sede central suele transcurrir un tiempo considerable, para disminuir el riesgo vinculado a la custodia de valores se debe evitar que exista dinero en formato físico por encima de un monto que se fije, sugerimos 5 mil pesos. Dada la dificultad para implementar el sistema de fondo fijo, sugerimos se establezca el mencionado monto límite de manejo de efectivo, y que los cobros sean bancarizados mediante el sistema de transferencias bancarias o sistemas de cobro como mercado pago o similares.

6) **Registro de Ingresos y Egresos:** El proceso de imputación de Ingresos y egresos es desarrollado en otro punto del presente trabajo, sin embargo al relevar la rendición que realizan las subse-des se toma conocimiento de que actualmente el sindicato cuenta con un sistema de registración obsoleto por lo que cada sede ha procedido a actualizarlo de manera discrecional acorde a sus necesidades lo que hace que las registraciones de partidas de gastos e ingresos no sean homogéneas dificultando el control y perjudicando la eficiencia de la sede central al momento de registrar los movimientos por lo que sugerimos que se extienda el sistema de imputación de la sede central con las recomendaciones que se sugieren en este trabajo, para que de esta manera la información sea homogénea y comparable entre las distintas subse-des, pudiendo así desarrollar informes sobre el crecimiento, la demanda de fondos, la generación de fondos y el momento en que se produce dicha demanda para que desde la sede de Mendoza puedan contar con fondos si así lo requiriera además de contribuir a la eficiencia en la imputación de los gastos e ingresos.

CUADRO RESUMEN DE INFORMACIÓN RELEVANTE EN TÉRMINOS DE CONTROL INTERNO

ÁREA	TESORERÍA	
PROCESO	RECEPCIÓN DE CAJAS DE SUBSEDES	
Partes intervinientes	Externo	Servicio de correspondencia
	Interno	Personal administrativo de subse-des, administrativo de sede central.
Documentación	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen de doble entrada de gastos y egresos de subse-des. • Bonos de sueldos mes anterior. • Dinero en efectivo • Recibos. • Comprobantes de gastos. 	
Archivos emitidos	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobantes de ingresos y recibos de ingresos. 	
Controles actuales	<ul style="list-style-type: none"> • Arqueo del administrativo de subse-de cuando envía valores. • Encomienda en sobre cerrado. (débil) • Depósitos esporádicos. • Para pagar gastos se necesita autorización de tesorero. 	
Riesgos Actuales	<ul style="list-style-type: none"> • Demora en la entrega de la documentación de las subse-des o pérdida de documentación en la encomienda. • Adulteración de los registros de rendición de ingresos y egresos. • Inconsistencias entre lo que dice la planilla de rendición y lo enviado. • Robo o pérdida de valores en la encomienda. • Custodia de Valores en la subse-de. • Registro de Ingresos y Egresos. 	

PROCESOS QUE NO SE REALIZAN ACTUALMENTE Y PROPONEMOS DESARROLLAR:

5) PROCESO: CONCILIACIONES BANCARIAS

El proceso de conciliación bancaria es un elemento importante de control, y en los tiempos en los que vivimos en donde la gran mayoría de los movimientos de dinero están bancarizados, el control de las cuentas bancarias que el sindicato posee es indispensable.

Actualmente se realiza el proceso de conciliación, pero de forma muy esporádica y discontinua y no se encuentra formalizado como tal, por ello desde el grupo de investigación proponemos se utilice el manual de procedimientos que se acompaña como **ANEXO 10**.

Controles recomendados:

- Separar la función de manejar dinero y/o cheques de la función de llevar los registros de contabilidad.
- El cobrador no debe llevar registros de contabilidad, ni debe tener acceso a tales registros.
- El personal de contabilidad no debe tener acceso a la caja y/o giro de cheques.
- . Separar la función de recibir dinero de la función de desembolsar dinero. La misma persona no debe manejar los ingresos de caja y efectuar también los pagos.
- Exigir que todos los ingresos de efectivo se depositen diariamente en el banco y que todos los pagos de dinero se realicen mediante cheque o transferencia bancaria.
- Mantener en caja fuerte el dinero de caja y cheques.
- Todo cheque que se dañe o se enmiende por error involuntario debe marcarse “nulo” y archivarse por orden numérico de manera que todos los números de la serie queden completos.
- El firmante de los cheques no debe tener autorización para aprobar las facturas para pago, ni para efectuar asientos en los registros del sistema contable, o en se defecto tener la aprobación del titular, el Secretario General.
- Cuando se presenta un cheque para firmar, debe ir acompañado de la orden de pago correspondiente, la factura debidamente aprobada, y otros documentos asociados a la operación (O/C electrónica , contrato de prestación de servicios, cotizaciones, etc.) que demuestre que la veracidad de la operación.
- Una vez que se ha firmado el cheque, las facturas y demás documentos de respaldo se timbran con la palabra “pagado” para eliminar la posibilidad de que posteriormente puedan ser presentados de nuevo para respaldar la firma de otro cheque, transferencia o pago en efectivo.

- Las altas y bajas de cuentas se deberían efectuar con la autorización previa de las autoridades del sindicato.
- Las existencias en moneda de curso legal deberían ser verificadas a través de arquezos mensuales bajo normas de auditoría generalmente aceptadas, además se podrían realizar arquezos adicionales cuando se considere necesario.
- Ajuste Arqueo de Recaudaciones a Depositar: Comparación entre los contabilizado y el recuento de todo lo existente en caja.
- Saldo contable mayor que el recuento, implica una pérdida, es decir se traduce en una disminución en recaudaciones a depositar.
- Los saldos bancarios deberían ser objeto de conciliaciones entre los libros de banco del sindicato y los extractos enviados por el banco, en forma semanal, como última instancia mensual.
- Los responsables de la gestión estarán facultados para solicitar al Banco las certificaciones de saldo en la forma que consideren conveniente, a determinada fecha.
- Los resultados económicos (ganancias o pérdidas) solo deben computarse cuando sean realizados, por ejemplo, registrar los ingresos cuando los fondos efectivamente sean percibidos.
- Habilitar y hacer frecuente el pago de obligaciones, proveedores, sueldos, etc., a través de transferencias bancarias.
- Un mismo firmante no puede manejar la cuenta de homebanking del otro responsable.
- Llevar registro de transferencias, independientemente de lo observado por homebanking.

6) PROCESO: FONDO FIJO

Este proceso es importante para brindar un mayor control con respecto al manejo de los fondos, ya que obliga a la organización a utilizar dinero en efectivo sólo para montos menores.

Dada la organización actual del sindicato, este proceso no se puede realizar en las subsedes ya que en cada una de ellas trabaja una sola persona, y no existe otra que ejerza el control cruzado que es la esencia del proceso de fondo fijo, la solución sería que sede central lleve a cabo el rol de “encargado de fondo fijo” pero esto conlleva una dificultad en la operatividad de las subsedes y el análisis de costo-beneficio no es favorable.

En sede central existe la intención de ser aplicado, se utiliza un control de compra de gastos menores, pero no está instrumentado un proceso de fondo fijo como tal. Para ello proponemos que

el encargado de fondo fijo sea el encargado de pagos y cobros actual del sindicato, dado que es una persona que actualmente ya maneja otro tipo de fondos, su rendición será como máximo en forma semanal directamente con el Tesorero del Sindicato, el monto será de \$5000.

A fin de que sea implementado proponemos como **ANEXO 8** un manual de procedimientos a cumplir, con las funciones a cumplir por las partes y los formularios a utilizar al efecto.

7) PROCESO EXTRA: PLANIFICACIÓN POR MEDIO DE PRESUPUESTO DE CAJA

Actualmente el sindicato no cuenta con ningún un tipo de planificación de tipo financiero, echo que nos parece sumamente riesgoso dado que no se posee la capacidad de conocer estimaciones de ingresos y egresos de efectivo para el ejercicio, pudiendo llevar a la organización a que en determinado momento no posea los recursos para hacer frente a sus obligaciones inmediatas, o que los fondos que posea se encuentren ociosos desperdiciando la posibilidad de generar nuevas fuentes de ingresos.

Proponemos la realización de un presupuesto de Caja, para ello en el presente trabajo ofrecemos una planilla que servirá de base para que lo puedan llevar a cabo. **(ANEXO 9)**

Entendemos que como toda herramienta nueva que no se ha utilizado antes, para facilitar su manejo y que la misma no se genere rechazo conduciendo a su abandono, se debe **“ir de lo general a lo particular”**, es decir, se deberán incluir en primera instancia los principales ingresos (cuotas de afiliados) y egresos (sueldos del personal, servicios públicos, alquileres, seguros, cuotas de préstamos en su caso). Habiendo incorporado los mencionado conceptos, en una segunda etapa se podrán volcar a la planilla, proyectos de inversión que se deseen realizar en el ejercicio y decisiones de financiamiento que se tomen en caso de considerarlo necesario (préstamos).

En el proceso participarán el Tesorero dado su conocimiento global de la situación financiera del Sindicato y de gestión Financiera. El Secretario General también deberá ser parte, dado que es el que conoce las necesidades de los afiliados y será quien transmita los proyectos de inversión que se quieran realizar. Y por último, también es oportuno que esté presente el encargado de cobros y pagos, ya que aportará su experiencia diaria en cuento a la realidad financiera, y permitirá que no se dejen de lado aspectos de índole operativa que se puedan dificultar el funcionamiento de la organización.

CONCLUSIÓN

Podemos afirmar en primera instancia que se han cumplido los objetivos propuestos al inicio del trabajo, en cuanto al Objetivo General, de poder dotar al ente bajo análisis, El Sindicato, de “nuevas herramientas administrativas y concientizar a los miembros del mismo sobre los riesgos del área de Tesorería” cumpliendo a su vez con los objetivos específicos establecidos como guía y mecanismo para el abordaje de la investigación, desde el diagnóstico de los sistemas o metodologías actuales, pasando por los procesos administrativos del área Tesorería y riesgos asociados en ellos, hasta el diseño de herramientas que coadyuven tanto a la simplificación, unicidad de instrumentos, que disminuyan riesgos y sean útiles para la obtención de información en los momentos oportunos, quedando registros para que luego sean factibles de comparación y medición, reforzando de este modo y ajustando en la medida de su necesidad el proceso de control interno.

El análisis del presente trabajo se inicia como búsqueda de soluciones a un ente sin fines de lucro, en particular, pero que puede ser aplicable a otros entes de cualquier envergadura con sedes o sucursales, como así también negocios pequeños que inician y requieren necesidades de información de fácil adaptación, lo que nos reconforta el hecho que pueda ser utilizado o requerido por terceros interesados.

Por último concluimos que el desarrollo de actividades de control interno, va a mejorar los procesos administrativos de tesorería propiamente dichos y además optimizar todas las áreas de la organización, en tanto y en cuanto sea efectivo el compromiso de los miembros que la componen, desde al área gerencial o directiva hacia los estamentos operativos, capacitando adecuadamente al personal para que comprenda el funcionamiento en su conjunto, aporte mayores controles, mejore la calidad de los servicios, haya un eficaz manejo de recursos financieros, regenerando comunicación más activa y eficiente, lo que en el mediano y largo plazo podrá mostrar mayores resultados o rendimientos según el caso, alcanzando los objetivos estratégicos delineados para la consecución de sus fines.

BIBLIOGRAFIA

(s.f.).

BERTANI, y. (2014). COSO I y COSO II: UNA PROPUESTA INTEGRADA. *Trabajo de Investigación. FCE-UNCUYO.*

CAMPO, R. (2012). *Manual Práctico de Auditoría Interna.* . Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CPCECABA.

CAMPO, R. D. (2015). *Manual Práctico II de Auditoría Interna-1ª ed.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Edición Fondo Editorial Consejo.

CATACORA CARPO, F. (1997). *Sistemas y Procedimientos Contables.* Mc Graw Hill.

CHIAVENATO, I. (2001). ADMINISTRACIÓN: PROCESO ADMINISTRATIVO. Colombia: Mc Graw-Hill.

COSO.ORG. (s.f.). Recuperado el 15 de Septiembre de 2019, de <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>

DELOITTE.ORG. (s.f.). Recuperado el 15 de Septiembre de 2019, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>

DOMINGUEZ, F. (2011). CONTROLES INTERNOS VINCULADOS A PROCESOS ADMINISTRATIVOS CONTABLES. Trabajo de Investigación.FCE-UNCUYO.

ELIZALDE-MARÍN, L. (Noviembre de 2018). *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana.* Recuperado el Mayo de 2020, de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/11/utilidad-financiera-bancaria.html>

FUENTES PERDOMO, J. (2007). Las Organizaciones No Lucrativas: Necesidades de los Usuarios de la Información Financiera. *Revista Española del Tercer Sector-Nº 6. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.*

González Martínez, R. (s.f.). *QUALPRO CONSULTING SC.* Recuperado el 15 de Septiembre de 2019, de Consultoría de Gestión Empresarial y Servicios Legales: <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>

KENETH LAUDON JANE LAUDON. (2012). SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL. MEXICO: 2012.

MARIN DE GUERRERO, A. (2003). Nuevos Conceptos de Control Interno. Informe COSO. *Serie de Cuadernos N° 65, área de Contabilidad. FCE-UNCUYO.*

otros, M. A. (2014). Cuadernillo de Trabajos Prácticos- Cátedra Sistema Administrativos de Información Contable. Mendoza: Publicaciones-FCE UNCuyo.

Otros, N. L. (2011). Cuadernillo de Ingreso Contabilidad. Mendoza: Publicaciones FCE-UNCuyo.

PIEDRA HERRERA, B. (2008). *Contabilidad Financiera Vol.1*. Las Canarias-España: Delta Publicaciones.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (s.f.). Recuperado el 06 de septiembre de 2019, de
<https://dej.rae.es/lema/organización>

SEPÚLVEDA, J. W. (2016). IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTION DE LAS MYPES AREA DE TESORERIA. LIMA, PERÚ: UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES CHIMBOTE.

SLOSSE, C. (2006). *Auditoría*. Buenos Aires: La Ley.

ANEXO 2

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

PLANILLA DE CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE ASISTENCIA DEL PERSONAL	
LOGO DE LA ORGANIZACIÓN	N° DE PLANILLA (PREIMPRESO) FECHA DE REVISIÓN: NOMBRE DEL EMPLEADO
COMENTARIOS	
FIRMA Y ACLARACIÓN DE PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN	FIRMA Y ACLARACIÓN DEL EMPLEADO

ANEXO 3

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A (Otros, 2011); (otros, 2014)

a) OBJETIVO

Confrontar las partidas del resumen de compras y pagos efectuados por las subsedes, identificando los conceptos de dichas partidas si corresponden o no con los autorizados a efectuar, y emitir posteriormente los cheques de pago.

b) ALCANCE

Este procedimiento debe desarrollarse en el área Tesorería e inicia con la recepción de los resúmenes de compras y pagos efectuados por las subsedes y sede central y finaliza con la emisión de cheques a proveedores y archivo de comprobantes de pagos efectuados.

c) DEFINICIONES

- LISTADO RESÚMEN DE COMPRAS Y PAGOS EFECTUADOS.

Comprobante interno de uso interno, confeccionado por el personal de las subsedes donde se detallan las compras y pagos realizados, indicando concepto, monto, comprobante de compra (tipo y número), y en su caso si se realizó el pago.

- NOTA DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN DE SUBSEDES.

Comprobante interno de uso interno, confeccionado por el encargado de pagos de tesorería donde manifiesta haber recibido el Listado Resumen de Compras y Pagos Efectuados, documentación de respaldo de las operaciones efectuadas y toda otra documentación que al efecto envíen las subsedes.

- REGISTRO DE IRREGULARIDADES DE PAGOS.

Comprobante interno de uso interno, confeccionado por el encargado de pagos de Tesorería donde deja por escrito que los pagos que efectuaron las subsedes presentan irregularidades en cuanto a concepto o monto, o que los comprobantes que acompañan las operaciones no son válidos, o cualquier otro llamado de atención que el encargado de pagos estime oportuno realizar al Tesorero del Sindicato.

- LISTADO DE CHEQUES EMITIDOS

Comprobante interno de uso interno, confeccionado por el Encargado de Pagos de Tesorería

**PROCEDIMIENTO DE PAGOS CON
CHEQUES**

donde se deja constancia de los cheques que se emiten y se entregan.

- **CHEQUE**

Es una orden de pago pura y simple, librada contra un banco, en el cual el librador tiene fondos depositados a su orden en cuenta corriente bancaria, o autorización para girar en descubierto.

- **ORDEN DE PAGO**

Comprobante interno de uso interno, confeccionado por el personal de Tesorería en base a la documentación recibida de las subsedes, para proceder a la cancelación de compras de bienes y servicios, gastos o la cancelación de otras obligaciones por cualquier concepto, generalmente con la emisión de un cheque de la firma.

d) CONDICIONES GENERALES

- Las subsedes deben remitir a sede central del 1 al 10 de cada mes el Listado Resumen de Compras y Pagos efectuados. Del 1 al 5 el administrativo deberá informar al comercio o proveedor del envío del resumen si correspondiere.

- Las subsedes no podrán efectuar pagos por importes superiores a \$2.000, salvo en impuestos y con previa autorización del tesorero y presupuesto de tres lugares distintos. Dichos pagos los realizará sede central mediante pago electrónico, o en su defecto la subsede con cheque emitido por sede central acompañado de la orden de pago.

- Todo pago debe ser acompañado por su correspondiente comprobante de compra donde se identifique claramente la cosa o servicio adquirido, el importe, la fecha de adquisición y si hubo o no cancelación de la operación. En caso de no encontrarse el comprobante el personal responderá solidariamente por el valor de la operación, a descontar del próximo sueldo. En caso de ser superior a \$1.500, se podrá descontar en 2 cuotas iguales.

e) DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

PROCEDIMIENTO DE PAGOS CON CHEQUES

Trabajo de Investigación.
Fce-Uncuyo
Abayay-Mengoni-
Estudillo

No.	Nombre de la actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Recepción de Listados Resumen de Compras y Pagos. (LRCyP).	Del 1 al 10 de se recibe la documentación en sobre cerrado. En caso de mora solicitar por escrito el envío, informando la mora al Tesorero del sindicato. Sin justificación por retraso se sancionará al empleado con apercibimiento. Identificar que esté correctamente llenado el Listado Resumen de Compras y Pagos, y que esté acompañado de la documentación que respalde las operaciones.	Encargado de Pagos de Tesorería. Administrativo de cada sede.	Nota de Recepción de Documentación de Subsedes.
2	Control de Documentación recibida y de conceptos pagados. Archivo de documentación recibida.	Controlar que los conceptos incluidos en el LRCyP estén acompañados por el respectivo comprobante, que el mencionado sea un comprobante válido, que los conceptos se correspondan a las operaciones y fechas coherentes, y que no se hayan excedido los montos autorizados de pago.	Encargado de Pagos de Tesorería.	Nota de Recepción de documentación de Subsedes
3	Registro de Irregularidades detectadas en el proceso anterior.	En caso de detectar comprobantes inválidos, irregularidades en los conceptos, inconsistencias en cantidades, montos etc, o cualquier otra circunstancia que el personal de tesorería detecte debe ser registrada e informada al Tesorero.	Encargado de Pagos de Tesorería.	Registro de Irregularidades en Pagos.
4	Emisión de Órdenes de Pago y cheques.	Proceder a la emisión de órdenes de pago, adjuntando las facturas, boletas de servicios, correspondientes y abrochar los cheques, verificando que se realice la doble firma por parte del Tesorero y Secretario General. Los cheques una vez emitidos se guardarán firmados en una carpeta chica especial, bajo llave donde tendrán copias sólo el encargado de pagos y el Tesorero. Se dejará registro en la planilla elaborada a tal efecto.	Encargado de Pagos de Tesorería.	Registro de Cheques Emitidos
5	Realizar Pagos	Al momento de pagar controlar nuevamente los cheques que cumplan con los conceptos a cancelar, registrar en la planilla de Registro de Cheques Emitidos, y hacer firmar la planilla y orden de pago al cobrador. Emitir el Recibo correspondiente, entregar el original y archivar el duplicado.	Encargado de Tesorería o en su ausencia personal de apoyo administrativo autorizado a tal efecto.	Registro de Cheques Emitidos

**PROCEDIMIENTO DE PAGOS CON
CHEQUES****Trabajo de
Investigación.
Fce-Uncuyo**
Abayay-Mengoni-
Estudillo**NOTA DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN DE SUBSEDES****LOGO DE LA
ORGANIZACIÓN
N**

N° DE PLANILLA (PREIMPRESO)

FECHA DE REVISIÓN:

NOMBRE DEL EMPLEADO

COMENTARIOS

Mediante la presente manifiesto haber recibido en el día de la fecha la documentación de la subsede que a continuación detallo:

A continuación informo si existe alguna observación de la documentación recibida:

FIRMA Y ACLARACIÓN DEL PERSONAL TESORERÍA

**PROCEDIMIENTO DE PAGOS CON
CHEQUES****Trabajo de
Investigación.
Fce-Uncuyo**
Abayay-Mengoni-
Estudillo**NOTA DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN DE SUBSEDES****LOGO DE LA
ORGANIZACIÓN
N**

N° DE PLANILLA (PREIMPRESO)

FECHA DE REVISIÓN:

NOMBRE DEL EMPLEADO

COMENTARIOS

Mediante la presente manifiesto haber recibido en el día de la fecha la documentación de la subsede que a continuación detallo:

A continuación informo si existe alguna observación de la documentación recibida:

FIRMA Y ACLARACIÓN DEL PERSONAL TESORERÍA

ANEXO 4

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A (Otros, 2011)

LOGO DEL SINDICATO	X	RECIBO N° (PRENUMERADOS) FECHA	
DELEGACIÓN:			
Recibí conforme la cantidad de pesos.....	CHEQUES		
	BANCO	NUMERO	IMPORTE
En concepto de.....	OTROS		
	FECHA	IMPORTE	
son pesos \$	firma		
	aclaración		

ANEXO 5

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE AL PLAN DE CUENTAS DEL SINDICATO

1.000.000.000	ACTIVO	1.201.001.420	Obra Departamentos Ciudad
1.100.000.000	ACTIVO CORRIENTE	1.201.001.430	Proyecto Edificios
1.101.000.000	CAJA Y BANCOS	1.201.001.440	LOTEO SITRAVI-Tunuyán
1.101.010.000	DISPONIBILIDADES	1.201.001.450	LOTEO SITRAVI-San Rafael
1.101.010.100	Caja Pesos	1.201.001.500	AJUSTE POR REVALUO TECNICO
1.101.010.200	Fondos a Depositar	1.201.001.510	Ajuste Loteo Bermejo
1.101.020.000	BANCOS	1.201.001.520	Ajuste Loteo San Rafael
1.101.020.100	Banco Nacion CC 568/05	1.202.000.000	AMORTIZACIONES ACUMULADAS
1.101.020.200	Banco Nacion CA 746/7 cuenta especial	1.202.000.100	Amort. Acum. Inmuebles por Inversiones
1.101.020.300	Banco Nacion CC 567/02 Ayuda Económica	1.202.000.200	Amort. Acum. Inmuebles
1.101.020.400	Banco Galicia CA 257/5	1.202.000.300	Amort. Acum. Instalaciones
1.101.020.500	Banco Galicia Plazo Fijo	1.202.000.400	Amort. Acum. Muebles y Utiles
1.101.020.600	Banco XX	1.202.000.500	Amort. Acum. Muebles y Utiles consultorio
1.101.020.700	Banco YY	1.202.000.600	Amort. Acum. Rodados
1.101.030.000	FONDO FIJO	1.202.000.700	Amort. Acum. Bibliotecas
1.101.030.100	Fondo Fijo	1.202.000.800	Amort. Acum. Computadoras
1.101.040.000	FONDOS A RENDIR	1.202.000.900	Amort. Acum. Otros
1.101.040.100	Fondos a rendir sub sedes	1.203.000.000	AJUSTE BIENES DE USO
1.101.050.000	FONDOS A RENDIR ING TERRENOS	1.203.010.000	Bienes de Uso RT 6
1.101.050.100	Lotes San Rafael a Depositar	1.203.020.000	Ajuste bienes de Uso por Revalúo Técnico
1.101.050.200	Lotes Tunuyan a Depositar	2.000.000.000	PASIVO
1.102.000.000	CUENTAS POR COBRAR	2.100.000.000	PASIVO CORRIENTE
1.102.010.000	DEUDORES POR ORDENES	2.100.100.000	CUENTAS POR PAGAR
1.102.010.100	Deudores por prestamos afiliados	2.100.100.100	Proveedores
1.102.010.200	Deudores por ordenes de compra	2.100.100.200	Acreedores por compra de terrenos
1.102.010.300	Deudores prestamos ayuda mutua	2.100.100.300	Prevision para Juicio
1.102.010.400	Deudores en Gestión Judicial	2.100.100.400	Acreedores por adelantos en efectivo
1.102.020.000	DEUDORES POR COMPRA DE TERRENOS	2.100.100.500	Deudas por Juicios
1.102.020.100	Deudores por terrenos San Rafael	2.100.100.600	Fondos de Terceros
1.102.020.200	Deudores por terrenos Bermejo	2.100.100.700	Rifa
1.103.000.000	PREVISIONES	2.100.100.800	Colectas Solidarias
1.103.010.100	Prevision para Incobrables	2.100.200.000	REMUNERACIONES Y CARGAS SOCIALES
1.200.000.000	ACTIVO NO CORRIENTE	2.100.200.100	Remuneraciones a Pagar
1.201.001.000	BIENES DE USO	2.100.200.200	Anses y ART a pagar
1.201.001.100	Rodados	2.100.200.300	Obra Social a Pagar OSPEDYC
1.201.001.200	Muebles y Utiles	2.100.200.400	Embargos sobre sueldos a Pagar

1.201.001.300	Instalaciones	2.100.200.500	Cuota Obra Social a Pagar UTEDYC
1.201.001.400	Inmuebles	2.100.200.600	Intereses y recargos a pagar
1.201.001.410	Inmuebles por Inversiones	2.100.200.700	Indemnizacion por despido a pagar
2.100.300.000	PREVISIONES	4.100.100.900	Ingresos Camping Carrizal
2.100.300.100	Prevision para despidos	4.100.100.910	Ingresos por Rifas y Bonos Contribucion
2.100.300.200	Prevision para Juicios	4.100.100.920	Ingresos por Cursos y Capacitaciones
2.100.300.300	Prevision por Incobrables	4.100.200.000	Ingresos por Lotes
2.100.400.000	OTRAS CUENTAS A PAGAR	4.100.200.100	Loteo Bermejo
2.100.400.100	Honorarios a pagar	4.100.200.200	Loteo San Rafael
2.100.500.000	DOCUMENTOS A PAGAR	4.200.000.000	EGRESOS
3.000.000.000	PATRIMONIO NETO	4.200.100.000	EGRESOS CORRIENTES
3.100.000.000	CAPITAL SOCIAL	4.200.100.100	GASTOS DE ADMINISTRACION
3.000.100.100	Capital Suscripto	4.200.100.110	Pasajes y Movilidad
3.000.100.200	Capital	4.200.100.120	Periodicos y Suscripciones
3.000.100.300	Ajuste al Patrimonio	4.200.100.130	Homenajes y Representaciones
3.000.100.400	Ajustes al Capital (RT 6)	4.200.100.140	Impresos y utiles de oficina
3.200.000.000	Resultados no Asignados	4.200.100.150	Servicios: Luz, Gas y Telefono
3.000.200.100	Resultados Ejercicio Anterior	4.200.100.160	Honorarios Profesionales
3.000.200.200	Resultado del Ejercicio	4.200.100.170	Licencias Gremiales
3.000.200.300	Resultados no Asignados	4.200.100.180	Contribuciones y Donaciones
3.000.200.400	Resultados Financieros y por tenencia	4.200.100.190	Sueldos y Jornales
3.000.200.500	Resultados no Asignados	4.200.100.200	Aportes Patronales
3.000.200.600	Ajuste Resultados Ejercicio Anterior	4.200.100.210	Gastos Judiciales
3.000.200.700	Ajuste Resultado del Ejercicio	4.200.100.220	Limpieza y Mantenimiento
3.000.200.800	Ajuste por Revaluo Tecnico	4.200.100.230	Amortizaciones
4.000.000.000	CUENTAS DE RESULTADO	4.200.100.240	Gastos de Sub-Sede
4.100.000.000	INGRESOS	4.200.100.250	Gastos de Consultorio
4.100.100.000	INGRESOS CORRIENTES	4.200.100.260	Impuestos tasas y contribuciones
4.100.100.100	Cuota sindical	4.200.100.270	Conservacion de Bienes de Uso
4.100.100.200	Cuota Obra Social	4.200.100.280	Repuestos y reparacion de Rodados
4.100.100.300	Intereses Ganados	4.200.100.290	Gastos Seguro de Sepelio
4.100.100.400	Otros Ingresos Sede Central	4.200.100.300	Alquileres
4.100.100.500	Otros Ingresos Sub Sede	4.200.100.310	Gastos Camping Carrizal
4.100.100.600	Descuentos y contribuciones de Comercios	4.200.100.320	Gastos del Club DPV
4.100.100.700	Retorno Ayuda Mutual	4.200.100.330	Gastos Loteos
4.100.100.800	Ingresos por recupero de Juicios	4.200.100.340	Gastos computadora

4.200.100.350	Gastos Conservacion Inmuebles	4.200.100.310	Intereses pagados a proveedores
4.200.100.360	Quebrantos por Incobrables	4.200.100.310	Impuesto a los Debitos y creditos Bancarios
4.200.100.370	Refrigerio	5.000.000.000	CUENTAS DE ORDEN
4.200.100.380	Subsidios		
4.200.100.390	Indemnizacion por despido		
4.200.100.400	Fletes Varios		
4.200.100.410	Seguros Pagados		
4.200.100.420	Tasas, cont. Municipales y OSM		
4.200.100.430	Gastos de deporte		
4.200.100.440	Gastos de Turismo		
4.200.100.450	Congreso de Delegados		
4.200.100.460	Gastos de Elecciones		
4.200.100.470	Gastos de Asamblea		
4.200.100.480	Gastos de Accion Gremial		
4.200.100.490	Gastos de Accion Social		
4.200.100.500	Cursos de Capacitacion		
4.200.100.510	Fallas de Caja		
4.200.100.520	Gastos de Accion Social		
4.200.100.200	GASTOS DE COMERCIALIZACION		
4.200.100.210	Publicidad y propaganda		
4.200.100.220	Combustibles y Lubricantes		
4.200.100.230	Gastos Representacion		
4.200.100.240	Gastos Varios		
4.200.100.250	Gastos de Adm. y Direccion		
4.200.100.260	Gastos Proveed. Carrizal		
4.200.100.270	Gastos Pagados OSEP		
4.200.100.280	Sellado Contratos venta Lotes		
4.200.100.290	Diferencia de cambio U\$\$ Venta Lotes		
4.200.100.300	Quebrantos por Juicios		
4.200.100.310	Quebrento por terrenos Bermejo		
4.200.100.300	GASTOS DE FINANCIACION		
4.200.100.310	Gastos y comisiones Bancarias		
4.200.100.310	Intereses financieros devengados		

LOGO DEL SINDICATO	PROCEDIMIENTO FONDO FIJO	Trabajo de Investigación. Fce-Uncuyo Abayay-Mengoni- Estudillo
--------------------	---------------------------------	---

ANEXO 8

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A (Otros, 2011); (otros, 2014)

a) OBJETIVO

Establecer las actividades a desarrollarse para la creación, desembolso, liquidación, reposición, control, modificación y contabilización del Fondo Fijo para el pago de gastos menores de operación, así como las funciones y responsabilidades de las áreas involucradas.

b) ALCANCE

Este procedimiento debe desarrollarse en el área Tesorería e involucra al sector de administración y otros sectores del sindicato en sede central que tengan la necesidad de realizar gastos menores para llevar a cabo sus tareas.

c) DEFINICIONES

- **FONDO FIJO.**

Es un fondo establecido por la Empresa para el normal desarrollo de sus actividades, estando destinado para atender gastos operativos y administrativos urgentes e imprevistos y en efectivo para compras y contratación de servicios no previstos, así como para aquellos gastos menudos que por su naturaleza no pueden ser realizados través de procedimientos convencionales y debidamente justificados, durante un periodo determinado, con carácter permanente, cuyo monto se determinará de acuerdo al requerimiento de la unidad ejecutora (solicitante) y a las restricciones y límites establecidos por la Empresa; para los efectos de la rendición en cualquier momento, el efectivo más el importe de los comprobantes de pago, debe ser igual al monto nominal del fondo fijo.

- **DESEMBOLSO PROVISIONAL.**

Desembolso de dinero efectuado a través del Fondo Fijo al personal de la Empresa para casos imprevistos y/o de urgencia, con la condición de un sustento posterior al término de la actividad para la cual se efectuó.

- **DESEMBOLSO DEFINITIVO.**

LOGO DEL SINDICATO	PROCEDIMIENTO FONDO FIJO	Trabajo de Investigación. Fce-Uncuyo Abayay-Mengoni- Estudillo
--------------------	---------------------------------	---

Desembolso de dinero efectuado a través del Fondo Fijo al personal de la Empresa para los casos específicos de movilidad, refrigerio, gastos corrientes y eventuales los cuales deben ser sustentados al término de la operación realizada.

d) CONDICIONES GENERALES

a. Toda erogación inferior al monto de \$5.000 deberá efectuarse por medio del sistema de Fondo Fijo.

b. En caso de existir un faltante de dinero el encargado de fondo fijo será responsable y se le liquidará el mencionado importe como un adelanto de sueldo.

c. La rendición del fondo fijo se hará en forma semanal como máximo, los días lunes a primera hora o antes, en caso de ser necesario directamente con el Tesorero del Sindicato

e) DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

No.	Nombre de la actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Constitución/Renovación del Fondo Fijo.	El Encargado de Pagos se reunirá con el Tesorero y procederán a Renovar/constituir el Fondo Fijo, dicho procedimiento se realizará en forma máxima en el plazo de 1 (una) semana.	Encargado de Fondo Fijo.	Modelo de acta de Arqueo.
2	Entrega de Fondos a la persona que solicita realizar un desembolso.	La persona que desea realizar un pago debe presentarse con el encargado de Fondo Fijo para argumentar el gasto que desea realizar recibiendo un vale. El encargado de Fondo Fijo completará la planilla de Liquidación de Caja Chica, haciendo que el solicitante de fondos las firme y entregará el vale.	Encargado de Fondo Fijo.	Liquidación de Caja Chica. Vale.
3	Rendición de Vales	La persona que realiza un gasto debe rendir el vale ante el Tesorero junto con el comprobante del gasto realizado, caso contrario responde por el importe de la operación y se le liquidará como adelanto de sueldos el monto en cuestión. El Encargado de pagos dejará asentado en la Liquidación de Caja Chica haber recibido conforme o no los comprobantes de pago.	Encargado de Fondo Fijo.	Liquidación de Caja Chica. Vale.
4	Pase a Imputación de Cobros y Pagos para registración contable de las operaciones.	El encargado de Tesorería semanalmente remitirá al encargado de la registración de las operaciones copia de los vales, comprobantes, Liquidación de Caja Chica para que realice la registración. Además, posterior al arqueo informará si hubo diferencias u otros aspectos que merezcan registración, remitiendo copia del acta.	Encargado de Fondo Fijo.	Modelo de Acta de Arqueo. Liquidación de Caja Chica. Vale.

MODELO DE ACTA DE ARQUEO

En (Oficina, Tesorería)..... siendo las
..... hs del día del mes..... del año..... personal de
Tesorería del Sindicato de Trabajadores Viales representados por
..... procedieron a realizar el
arqueo/constitución del Fondo Fijo en poder de
..... arrojando el resultado siguiente:

TOTAL ARQUEADO/CONSTITUIDO:

.....
.....
.....

RESULTADO DE LA CONCILIACIÓN CON REGISTROS AUXILIARES:

.....
.....

SEGÚN CUENTA:

SEGÚN ARQUEO:.....

DIFERENCIAS:.....

EXPLICACIÓN DE LA DIFERENCIA:

.....
.....
.....

OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES:

.....
.....
.....
.....
.....

El encargado del Fondo Fijo declara haber puesto a disposición del Tesorero todos los fondos, valores, comprobantes susceptibles de arqueo, los mismos que le fueron devueltos íntegramente y al término del mismo.

Encargado de Fondo Fijo

Tesorero del Sindicato

VALE	
FECHA	USO INTERNO
NRO: (PREIMPRESO)	
SOLICITANTE	
Área _____	
Nombre y Apellido _____	Firma _____
DATOS DEL COMPROBANTE	
Proveedor _____	
Fecha del comprobante _____	
Nro de comprobante _____	
Monto (en números) _____	
Monto (en letras) _____	
Concepto _____	
Justificación del gasto _____	
IMPUTACION CONTABLE (llenar por encargado de imputación de ingresos y egresos)	
Cuenta _____	Fuente _____
Actividad _____	
AUTORIZADO POR (llenar por encargado de Fondo Fijo)	
Nombre y Apellido _____	Firma _____
Cargo _____	
PARA USO DE FINANZAS (llenar por encargado de fondo fijo)	
Incluido en Rendición N° _____	Fecha _____
Firma Responsable de Caja Chica _____	Aclaración _____

ANEXO 9

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A https://www.researchgate.net/publication/39703591_Gestion_financiera

PRESUPUESTO DE CAJA													
	MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS ESTIMADOS													
Cobro de cuota sindical													
Ingresos por cuotas de barrio													
Ingresos por cobro de co-seguros médicos													
INGRESOS TOTALES													
EGRESOS ESTIMADOS													
Sueldos													
Aportes y Contribuciones													
Pago de Servicios: detalle por servicio (actualmente aca solo de sede central)													
Pago de Impuestos													
Pago de Seguros													
Pago a profesionales													
Pago a proveedores/comercios													
Pago Obra social empleados													
Otros no fijos de cada mes (eventuales)													
EGRESOS TOTALES													
IMPORTE NETO													

LOGO DEL SINDICATO	PROCESO DE CONCILIACION BANCARIA	Trabajo de Investigación. Fce-Uncuyo Abayay-Mengoni- Estudillo
--------------------	---	---

ANEXO 10

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A (ELIZALDE-MARÍN, 2018); (CATACORA CARPO, 1997); (PIEDRA HERRERA, 2008)

a) INTRODUCCION

Para alcanzar las metas estratégicas de la organización, es necesario conocer los recursos con los que cuenta en un tiempo determinado, identificar cuáles serán las necesidades financieras, qué factores económicos influyen en las finanzas de la empresa, determinar cómo y cuándo se invertirá el capital y qué instrumentos financieros se deben tener en consideración para lograr y mantener el flujo de efectivo necesario que permita y desarrolle la actividad productiva.

Es fundamental tomar en cuenta estos aspectos cuando se requiere proyectar ingresos y gastos, gestionar activos y la toma de decisiones efectivas para realizar inversiones y considerar financiamientos. En consideración a lo anteriormente descrito, la cuenta bancaria empresarial representa para la organización un recurso principal y necesario para el manejo de la tesorería y finanzas, por lo tanto es relevante determinar cómo se realizara el registro y control de las transacciones financieras que se lleven a cabo en esta cuenta bancaria, y el método más adecuado para realizar un mejor diagnóstico, revisión y control de los recursos financieros de la organización y el cual es denominado como la conciliación bancaria.

La palabra conciliar se refiere a compaginar dos o más elementos, en este proceso se trata de igualar a través de cálculos aritméticos tanto las transacciones como los saldos finales en el estado de cuenta como en los libros de la empresa, la conciliación bancaria es un procedimiento de control y verificación entre los registros administrativos y contables de la empresa con los movimientos del estado de cuenta bancario, se considera como una forma sencilla de verificar y comprobar si está bien o mal realizados los registros bancarios tanto de la empresa como del banco, ya que se debe verificar y analizar el saldo al final de un día, es decir el saldo del estado de cuenta bancario y compararlo con el saldo del reporte de banco de la empresa en cuestión. Una vez realizado los cálculos, si ambos saldos son idénticos, se puede determinar y comprobar que el banco está debidamente conciliado. Se piensa que una buena conciliación bancaria adicionada a una correcta conciliación de los libros de banco de la empresa, es imprescindible a la hora de querer tener una buena gestión tanto administrativa y contable y así manejar más eficientemente las finanzas de la empresa.

LOGO DEL SINDICATO	PROCESO DE CONCILIACION BANCARIA	Trabajo de Investigación. Fce-Uncuyo Abayay-Mengoni- Estudillo
--------------------	---	---

b) DEFINICION

La conciliación bancaria consiste en contrastar los movimientos de cargo y abono de las cuentas de banco que figuran en los libros contables de la organización con la información que periódicamente suministran las entidades bancarias a través de los extractos bancarios. De ésta conciliación puede surgir la necesidad de efectuar algún ajuste contable en la empresa por los movimientos no registrados.

c) OBJETIVO

Garantizar que los registros contables en libros, concuerden con los estados de cuenta que emiten las entidades bancarias para el resguardo de los recursos institucionales.

d) ALCANCE

El procedimiento que abarca tanto a entes públicos como privados, inicia con el cierre de todos los registros contables que generan afectación económica en un determinado periodo, para ser conciliados con los estados de cuenta bancarios y termina con el archivo del acta de conciliación.

e) RESPONSABLE

Será la persona encargada de la contabilidad del ente, sea Director Administrativo Financiero, Tesorero/a General, Contador Público, personal de tesorería o contabilidad según la organización.

f) DEFINICIONES DE LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN

- **CHEQUE**

Es una orden de pago pura y simple, librada contra un banco, en el cual el librador tiene fondos depositados a su orden en cuenta corriente bancaria, o autorización para girar en descubierto.

- **CHEQUE PENDIENTE O EN TRANSITO**

Son aquellos que a consecuencia de haberse emitido un cheque pero a la fecha de realizar la conciliación, el mismo no ha sido cobrado por el beneficiario en el banco, por lo que aparecerá abonado en los libros de la empresa y no estará cargado en el estado de cuenta bancario hasta que sea cobrado.

LOGO DEL SINDICATO	PROCESO DE CONCILIACION BANCARIA	Trabajo de Investigación. Fce-Uncuyo Abayay-Mengoni- Estudillo
--------------------	---	---

- **CHEQUE OMITIDO O NO REGISTRADO**

Son los cheques que se emitieron realmente pero que nunca fueron asentados en los libros de la entidad.

- **LIBRO CONTABLE**

Los libros contables son aquellos documentos donde se refleja y se plasma toda la información económica, financiera y contable de una compañía. Es decir, en los libros contables aparecen todos los datos necesarios para poder entender el funcionamiento económico-financiero de una compañía. Existen libros obligatorios y libros auxiliares.

- **AUXILIAR: LIBRO DE BANCO**

Libro no obligatorio que refleja los movimientos bancarios.

- **EXTRACTO BANCARIO**

Resumen que emite una entidad financiera con los movimientos que se han producido a lo largo de un periodo en una cuenta bancaria.

- **NOTA DE DEBITO BANCARIA**

La nota de débito bancaria es el documento que emite el banco a sus clientes para informar una disminución de su cuenta corriente bancaria.

- **NOTA DE CREDITO BANCARIA O BOLETA DE DEPOSITO**

Es el documento de los depósitos de dinero o cheques en la cta. cte. bancaria. Lo emite el Banco. Por lo tanto, siempre nos vamos a encontrar con el duplicado

- **TRANSFERENCIA ELECTRONICA DE FONDOS**

Es el traspaso de fondos de una cuenta de una persona física o jurídica a otra cuenta, del mismo banco o de otro; esta cuenta puede ser propiedad de esa persona o de una diferente.

- **DEPOSITOS BANCARIOS** El depósito es una operación en la que una entidad financiera custodia el dinero de un cliente. Es decir, guarda su dinero, para que a cambio remunere según el plazo y cantidad al cliente por tener inmovilizado su dinero.

LOGO DEL SINDICATO	PROCESO DE CONCILIACION BANCARIA	Trabajo de Investigación. Fce-Uncuyo Abayay-Mengoni- Estudillo
--------------------	---	---

- **DEPOSITO PENDIENTE O EN TRANSITO**

Son aquellos depósitos que se por lo general se envían al final de mes y estos no son acreditados en el banco por lo que estarán cargados en los libros de la empresa pero no en estado de cuenta del mes.

- **DEPOSITO OMITIDO O NO REGISTRADO**

Son los depósitos que se realizaron pero no se hizo su correspondiente registro.

- **COMISIONES Y GASTOS BANCARIOS**

Es una cantidad que el banco cobra en concepto de contraprestación a los servicios ofrecidos a sus clientes. Puede ser cargos de mantenimiento de la cuenta, cargos por cheques cobrados, comisiones u otro.

g) **PARTIDAS CONCILIATORIAS**

Generalmente los saldos arrojados por la contabilidad no coinciden con lo informado en el extracto bancario debido a las diferencias en el tiempo en que se computan las distintas partidas en ambos registros.

Las diferencias se pueden originar por alguna de las siguientes circunstancias:

- Los cheques librados son registrados contablemente cuando se produce su entrega al beneficiario, pero debitados por el banco una vez que el mismo lo presentó para su cobranza en la ventanilla o que recibe el débito a través del sistema compensador.
- Los depósitos son contabilizados en la fecha en que son efectuados, pero cuando se trata de valores que deban pasar por el sistema de compensación, el banco lo acredita uno, dos o tres días después.
- Las notas de débito o de crédito son registradas por el banco de inmediato, pero los clientes recién se enteran cuando las reciben, lo que puede suceder varios días después.
- Pueden existir tanto por parte de la entidad como del banco errores u omisiones que provoquen discrepancias entre los saldos procesados por los sistemas contables de ambos.
- Imputar a la cuenta de un banco una operación correspondiente a otro.

LOGO DEL SINDICATO	PROCESO DE CONCILIACION BANCARIA	Trabajo de Investigación. Fce-Uncuyo Abayay-Mengoni- Estudillo
--------------------	---	---

- Contabilizar un depósito, cheque, nota de débito o de crédito por un importe distinto al correcto.
- Calcular erróneamente el saldo de la cuenta.
- Errores u omisiones por parte del banco:
 - Imputar a la cuenta del ente una operación correspondiente a otro cliente.
 - Imputar un depósito, cheque, nota de débito o de crédito por un importe incorrecto.
 - Omitir el registro de una nota de débito o de crédito.
 - Calcular erróneamente el saldo de la cuenta.
 - .Otros conceptos derivados de errores del banco que hayan reducido indebidamente el saldo presentado en el estado de cuenta.

Así la conciliación va a quedar constituida por:

- Las partidas pendientes a la fecha de la conciliación anterior que no se regularizaron durante el período.
- Las partidas pendientes que se originaron durante el período.

h) FORMAS DE CONCILIAR

Existen tres maneras de conciliar:

- Saldos ajustados: Partiendo de los dos saldos, se llega a un nuevo saldo conciliado en ambos casos.
- De bancos a libros: Partiendo del saldo en el estado de cuenta del banco, se consigue el saldo en libros.
- De libros a bancos: Comenzando con el saldo en libros, se llega al saldo que figura en el estado de cuenta bancario.

i) CONSIDERACIONES PREVIAS

- No deben existir partidas conciliatorias con una antigüedad mayor a (2) dos meses.
- Todo crédito o débito efectuado por el banco en las cuentas bancarias de la entidad, deberá estar justificado y chequeado por el administrativo a cargo.

LOGO DEL SINDICATO	PROCESO DE CONCILIACION BANCARIA	Trabajo de Investigación. Fce-Uncuyo Abayay-Mengoni- Estudillo
--------------------	---	---

- Las partidas conciliatorias deben ser depuradas permanentemente para que la información contable sea útil, oportuna y confiable.
- Una vez a la semana habrá que retirar el extracto bancario impreso, de no poder ir revisar vía homebanking.
- Realizar el proceso de conciliación al menos una vez por mes.
- Registrar en el Libro Banco los movimientos que efectúe el sindicato, de forma permanente.
- Pasar el Libro Banco al formato digital, sea la herramienta un Excel o Sistema, de manera mensual para verificar partidas, controlar, buscar cheques y montos cuando sea requerido.
- Rendir ante el tesorero la planilla de conciliación al menos una vez al mes.

j) PROCEDIMIENTO ESPECIFICO GENERICO DE CONCILIACION

- Determinar el saldo contable del Libro Banco, según los registros de la institución.
- Comparar los depósitos que aparecen en el resumen bancario con los depósitos que aparecen en los registros de la institución. Colocar marcas de chequeo, tildes, en los registros de la organización como en resumen bancario, al lado de los valores que coincidan. Los valores que aparezcan sin chequear en los registros de depósitos que lleva la institución deben ser depósitos no registrados aún por el banco y deben restarse al saldo contable de Libro Banco.
- Determinar si los depósitos que figuran en tránsito/pendientes en la última conciliación bancaria están incluidos en el resumen bancario del mes actual.
- Colocar una marca de chequeo/tilde en el registro de pagos de la organización, al lado de cada valor del cheque que haya sido pagado por el banco. Los valores que no aparecen chequeados deben incluirse en la conciliación bancaria como cheques emitidos y no pagados, para ser sumados al saldo de Libro Banco.

LOGO DEL SINDICATO	PROCESO DE CONCILIACION BANCARIA	Trabajo de Investigación. Fce-Uncuyo Abayay-Mengoni- Estudillo
--------------------	---	---

- Determinar si los cheques que aparecen como pendientes en la conciliación bancaria del mes anterior han sido pagados por el banco según el resumen bancario; si no han sido pagados tales cheques deben incluirse como cheques emitidos y no pagados en la conciliación del mes actual.
- Rebajar al saldo de Libro Banco según registro contable de la organización las notas de débito o gastos y comisiones extendidas por el banco, que no hayan sido anotadas en los registros de la institución; ejemplo: gastos de mantenimiento de cuenta.
- Agregar al saldo de Libro Banco según registro contable, el valor de las notas de crédito extendidas por el banco, que no hayan sido anotadas en los registros de la organización; ejemplo abono realizado por el banco originado por un cobro realizado por el banco en representación de la institución.
- Determinar el saldo de la conciliación bancaria y compararlo con el saldo según el resumen bancario. No debe existir diferencia, si por el contrario se determina una diferencia esta se puede deber a errores de registros contables, tales como doble registro de depósito, cheque girado, cargo o abono bancario, error de registro de cantidad u otro. Ante las diferencia se debe dejar una nota explicativa y posterior a la conciliación efectuar la corrección generalmente a través de un traspaso contable.
- Se deben hacer los correspondientes asientos de ajuste en los registros diarios de ingresos y registros diarios de pagos; para contabilizar los valores que no han sido asentados todavía en la cuenta banco de la organización.

k) **PROCESO DE CONCILIACION**

Son las actividades generales para lograr el objetivo de conciliar las partidas contables y bancarias de una institución.

LOGO DEL SINDICATO	PROCESO DE CONCILIACION BANCARIA	Trabajo de Investigación. Fce-Uncuyo Abayay-Mengoni- Estudillo
--------------------	---	---

Nombre de la actividad	Descripción	Responsable	Registro
Retirar o descargar extractos bancarios	El primer día hábil de cada semana asistir al banco para hacer operaciones necesarias y retirar extractos de las cuentas del sindicato, en su defecto descargar el correspondiente a la semana anterior a través del homebanking del sindicato.	Administrativo de Tesorería	Extractos bancarios.
Registrar operaciones bancarias pertinentes	Registrar los movimientos cada vez que se emitan órdenes de pago con cheques, se anulen, tanto de cheques fijos mensuales, como los que se lleven a cabo en el día a día, y los correspondientes a gastos, comisiones bancarias.	Administrativo de Tesorería.	Libro de Banco.
Comparar, verificar y analizar cifras.	<ul style="list-style-type: none"> - Comparar el saldo del libro auxiliar contra el saldo del extracto. - Comparar las transferencias electrónicas y los cheques emitidos por la entidad, según auxiliar de cheques emitidos, contra los efectivamente pagados por el banco como el extracto bancario. - Revisar notas débito y crédito registrados en el extracto bancario y el libro auxiliar de bancos para determinar partidas conciliatorias, en caso de corresponder. 	Administrativo de Tesorería	<p>Anexo de conciliación bancaria.</p> <p>Listado de cheques emitidos.</p>

Archivar extractos bancarios.	Luego de verificar los conceptos bancarios no tenidos en cuenta y asentarlos en el Libro Banco, guardar en la carpeta establecida a tal efecto.	Administrativo de Tesorería	Carpeta de resúmenes bancarios por cuenta y por año.
Documentar la conciliación bancaria.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar la conciliación bancaria semanal (en la medida de lo posible), correspondiente a la semana que transcurrió, en su defecto será quincenal, como máximo mensual. - Registrar los cheques que se cobraron, en el listado de cheques. - Firmar por parte del responsable de su elaboración. 	Administrativo de Tesorería.	Anexo de conciliación bancaria
Entrega de la conciliación.	Remitir la conciliación finalizada y firmada al área de Tesorería, con los documentos, anexos y detalles correspondientes.	Administrativo de Tesorería.	Soporte y archivo de la conciliación y sus detalles.
Aprobación, verificación y firma de la conciliación.	Revisión, validación y aprobación de la conciliación bancaria, por parte del superior.	Tesorero del Sindicato.	Archivo de conciliación bancaria

**PROCESO DE
CONCILIACION BANCARIA**

MODELO DE ACTA DE ARQUEO

En (Oficina, Tesorería)..... siendo las
..... hs del día del mes..... del año..... personal de
Tesorería del Sindicato de Trabajadores Viales representados por
..... procedieron a realizar el
arqueo/constitución del Fondo Fijo en poder de
..... arrojando el resultado siguiente:

TOTAL ARQUEADO/CONSTITUIDO:

.....
.....
.....

RESULTADO DE LA CONCILIACIÓN CON REGISTROS AUXILIARES:

.....
.....
.....

SEGÚN CUENTA:
SEGÚN ARQUEO:.....
DIFERENCIAS:.....

EXPLICACIÓN DE LA DIFERENCIA:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES:

.....
.....
.....

El encargado del Fondo Fijo declara haber puesto a disposición del Tesorero todos los fondos, valores, comprobantes susceptibles de arqueo, los mismos que le fueron devueltos íntegramente y al término del mismo.

Dando de lo anteriormente expuesto:

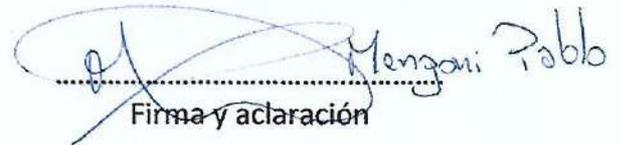
Tesorero del Sindicato

Encargado de Conciliación

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 30 de septiembre de 2020


Firma y aclaración

25.374
Número de registro

33.577.741
DNI

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 30 de Septiembre de 2020


Cristian Nicolás Abony

Firma y aclaración

26502.

Número de registro

35475456.

DNI

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 30 de Septiembre 2020

Estudillo, Alejandro Miguel

Firma y aclaración

85125

Número de registro

34.676.226

DNI