

**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**



**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y  
FINANZAS**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**ADMINISTRACIÓN DE LOS FONDOS DE EFECTIVO  
ENTREGADOS AL PERSONAL Y EL MANUAL DE  
FUNCIONES EN EL DEPARTAMENTO DE  
CONTABILIDAD DE LA EMPRESA MARKET  
LINE S.A.C.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO**

**AUTORES:**

**ALVA GRANDEZ, CESAR LUIS  
(ORCID: 0000-0001-6412-4713)**

**TEJADA ESPINAL, FREDI  
(ORCID: 0000-0001-9325-4998)**

**ASESOR:**

**Mg. CASTILLO PEBES ROBERTO JAVIER  
(ORCID: 0000-0003-2764-1898)**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: TRIBUTACIÓN Y AUDITORÍA**

**LIMA, PERÚ**

**AGOSTO, 2021**

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo de investigación a Dios y a nuestros padres quienes guiaron nuestros caminos para lograr nuestros objetivos, nos levantaron cuando caímos y nos dieron ese impulso cuando dudábamos en avanzar, a nuestros hermanos que nos alentaron siempre a luchar por nuestros objetivos para ser mejores cada día.

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecer a Dios por bendecir nuestro camino día a día, a los profesores de la Universidad Peruana de las Américas por guiarnos en la elaboración de este trabajo de investigación y encaminar nuestra etapa universitaria, a nuestros padres y hermanos que apoyaron siempre nuestros proyectos y apostaron por nosotros cuando más requeríamos el apoyo familiar.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de poder determinar los procesos que se encontraban con deficiencias en el proceso de control de los fondos entregados al personal y además evidenciar la importancia de contar con un manual de funciones en el área de contabilidad de la empresa.

Hemos identificado deficiencias en el proceso de control de los fondos fijos, viáticos y entregas a rendir del personal, por los cuales no se está llevando un adecuado control de los responsables de la rendición y de las formas en las que se debe rendir.

Para realiza la presente investigación de se tuvieron en cuenta experiencias exitosas en otras empresas, además demostrar que la elaboración de manuales para que la empresa pueda manejar de mejor forma sus procesos, le puede generar mejoras en los resultados que se muestren en los Estados Financieros.

Es así que al final del presente trabajo presentamos las conclusiones y recomendaciones que se deben tomar en cuenta para que podamos mejorar el control de estos procesos.

**PALABRAS CLAVES:** Fondos de efectivo, Rendición de cuentas, Viáticos, Manual de funciones.

## ABSTRACT

This research work was carried out in order to be able to determine the processes that were found to have deficiencies in the control process of the funds delivered to the personnel and also to demonstrate the importance of having a manual of functions in the accounting area of the business.

We have identified deficiencies in the process of controlling fixed funds, per diem and deliveries to be rendered by personnel, for which adequate control of those responsible for rendering and the ways in which they should be rendered is not being carried out.

To carry out this research, successful experiences in other companies were taken into account, in addition to demonstrating that the development of manuals so that the company can better manage its processes, can generate improvements in the results that are shown in the Financial Statements.

Thus, at the end of this work we present the conclusions and recommendations that must be taken into account so that we can improve the control of these processes.

**KEYWORDS:** Cash funds, Accountability, Deliveries to account, Viatic, Function's manual

## TABLA DE CONTENIDOS

	<b>Pág.</b>
Caratula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen (Palabras claves)	iv
Abstract (Keywords)	v
Tabla de contenidos	vi
Introducción	vii
<b>CAPITULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Planteamiento del problema	4
1.3 Casuística	6
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO</b>	
2.1 Antecedentes de la investigación	8
2.1.1 Internacionales	8
2.1.2 Nacionales	11
2.2 Bases teóricas	13
2.2.1 Planteamientos teóricos	13
2.2.2 Definiciones y conceptos	17
2.2.2.1 Fondos de Efectivo	17
2.2.2.1.1 Fondos fijos	18
2.2.2.1.2 Entregas a rendir cuenta	22
2.2.2.1.3 Viáticos	26
2.2.2.2 Manual de funciones	37
2.2.3 Técnicas avanzadas	48
2.2.4 Marco normativo	50
2.2.5 Entorno Internacional	54
2.2.6 Experiencias exitosas	59
<b>CAPITULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCION</b>	
3.1 Alternativas de solución	62
<b>Conclusiones</b>	
<b>Recomendaciones</b>	
<b>Referencias</b>	
<b>Apéndice</b>	

## INTRODUCCIÓN

La empresa Market Line S.A.C. se constituye en la ciudad de lima, distrito de san isidro en la fecha 23 de setiembre de 1996, la cual se dedica a la venta de paquetes turísticos a nivel nacional.

Actualmente la empresa presenta debilidades en la Administración de los fondos de efectivo entregados al personal, para lo cual requerimos de la elaboración de un manual de funciones en el Departamento de contabilidad.

En la empresa, años anteriores el manejo que se tenía sobre los fondos que se entregaban al personal no eran los adecuados, debido a que se entregaban sumas de dinero al personal para que puedan desempeñar y realizar sus funciones en la empresa pero a ellos no se les hacía firmar ningún cargo ni sustento alguno de entrega de dinero, no se medían confiablemente las sumas solicitadas, ni se contrastaban con hechos pasados para poder medir la cuantía del dinero que va a necesitar.

Además en el caso de los fondos entregados por viáticos o entregas a rendir, no se llevaba el control adecuado de las personas que debían rendir los fondos entregados y cuanto era el importe que tenía pendiente por rendir y/o regularizar, sin respetar los límites de plazo y tiempo que tiene el personal para poder rendir estas entregas de dinero.

En el caso del manejo de las cajas chicas, estas solicitaban reembolsos de fondos sin presentar la documentación necesaria y sin respetar el monto con el cual fue asignado esta, no respetando la finalidad para la cual fue creada.

Por lo cual en la contabilidad de la empresa Market Line S.A.C., se reflejaban saldos pendientes antiguos y sin poder identificar a las personas que tenían rendiciones pendientes por regularizar con la empresa, lo cual al término del periodo determinaba que la empresa deba castigar estos importes lo cual generaba una pérdida para la empresa tanto financiera como tributariamente.

La necesidad de la investigación es para proponer una mejora en la administración de los fondos de efectivo de la empresa Market Line S.A.C. entregadas al personal, con la finalidad de poder cubrir las deficiencias que existen en el control administrativo y manejo contable de los fondos de efectivo que son entregados al personal.

Esta investigación es necesaria debido a que se está llevando un pésimo control de los fondos de efectivo entregados al personal, lo cual está generando un desorden a nivel administrativo y contable en la empresa, por ende se ve reflejado en los castigos que debe hacer la empresa por estos fondos que no son rendidos en su oportunidad.

Es necesaria porque nos va ayudar a poder cumplir de manera adecuada y ordenada con los procedimientos que se debe realizar en las entregas de fondos de efectivos entregados al personal para que no se pierda el control de los trabajadores que tengan rendiciones pendientes por rendir, por ende tomar las medidas necesarias y hacer el seguimiento respectivo según el cronograma.

Para ello es necesario evaluar , diseñar y tomar medidas de control interno de los fondos entregados que permitan salvaguardar y proteger el uso adecuado de los recursos financieros, como también tomar todas las precauciones necesarias para prevenir fraudes y establecer un método adecuado para presentar los fondos correctos en los registros contables.

Es importante la investigación porque mediante nuestros aportes, establecemos solucionar la administración de los fondos de efectivo entregados al personal de la empresa Market Line S.A.C.

El buen manejo de los fondos de efectivo entregados al personal reviste mucha importancia en la conducción y manejo de las operaciones que se tienen que realizar; este trabajo de investigación es evitar que el personal haga un mal uso de estos fondos y se tome conciencia de los prejuicios económicos que ocasionan a la empresa por no realizar sus rendiciones a tiempo, por ende evitar que se entregue más sumas de dinero que el necesario para realizar sus funciones dentro de la empresa y optimizar la utilización de los fondos disponibles.

Otra importancia es que podamos controlar los saldos pendientes que cada trabajador tenga por rendir por algún fondo de efectivo entregado, de tal forma que se permita detectar a tiempo, y por consiguiente en la contabilidad se vean reflejados los saldos correctos.

El hecho de no llevar un correcto control administrativo, ni contar con manuales de procedimiento contables que regulen esta entrega de fondos de efectivo al personal, puede también prestarse a intentos de fraude , uso indebido , carencia de documentos fehacientes que justifiquen operaciones ,malversaciones de fondos por parte del personal que solicita los fondos de efectivo; debido a que pueda solicitar dinero sin ninguna evaluación de la necesidad requerida , por ende poder ser usado para satisfacer necesidades propias personales y familiares perjudicando a la empresa.

La finalidad de poder contribuir con un buen manejo de los fondos de dinero es dar un buen manejo y control eficiente del dinero entregados al personal que refleje el principal objetivo por el cual ha sido requerido y solicitado.

La importancia de poder contar con el presente manual de funciones y procedimientos sobre el manejo de los fondos de dinero tiene por finalidad regular y organizar la estructura interna de la empresa y optimizar; gracias a cada una de las funciones generales y específicas asignadas a cada uno de los trabajadores previo requerimiento respectivo.

La importancia de reconocer el manual de funciones como herramienta técnica y procedimental necesaria para la administración que se quiere dar a los fondos de dinero entregados al personal se vuelve necesario ya que contiene en forma ordenada y sistemática información sobre aspectos organizacionales necesarios para la buena utilización de los fondos de dinero en la ejecución de los trabajos, por consiguiente se logre al objetivo deseado que contribuya al desarrollo de la empresa en la buena utilización del dinero por parte del personal.

La estructuración del presente trabajo de investigación comprende la tabla de contenidos, la introducción y la siguiente estructura:

Capítulo I: problema de la investigación, el cual incluye el planteamiento del problema, la formulación del problema y una casuística con respecto a la problemática planteada.

Capítulo II se desarrolla el marco teórico, el cual comprende los antecedentes de la investigación y las bases teóricas.

Capítulo III se desarrolla las alternativas de solución, de acuerdo a la problemática planteada y finalmente las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía y los anexos.



## CAPITULO I

### PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Descripción de la realidad problemática

A nivel mundial esta entrega de dinero es muy controlado por las grandes empresas, debido a que consideran que entregar el dinero a su personal sin aplicar ningún control es muy riesgoso para las finanzas de las empresas.

En nuestro país se ven muchos de estos problemas tanto en el sector privado como público, debido a que no se han planteado soluciones factibles y no muy costosas para poder solucionar este problema, ya que pasa a ser un problema general por que causa pérdidas a las empresas nacionales.

Los fondos de efectivo entregados al personal, se realizan con la finalidad que estos puedan cumplir sus funciones en la empresa para cubrir actividades con un fin específico , previamente justificados, programados y que deberán ser rendidos dentro de los plazos establecidos para así atender de manera oportuna las necesidades de la empresa.

Estos fondos han sido utilizados de manera indebida por el personal, se han encontrado deficiencias de control en el manejo de los fondos de efectivo, lo cual trae como consecuencia el uso indebido del dinero, mal desempeño de las funciones del personal, incumplimiento de los objetivos trazados por la empresa, rotación del personal y repercusiones en el clima organizacional.

El problema se origina porque se entregaban sumas de dinero al personal para que puedan desempeñar y realizar sus funciones en la empresa pero a ellos no se les hacía firmar ningún cargo ni sustento alguno de entrega de dinero, no se medían confiablemente las sumas solicitadas, ni se contrastaban con hechos pasados para poder medir la cuantía del dinero que va a necesitar, dando lugar a que el personal pueda solicitar fondos sin supervisión de ninguna persona encargada, y dejando así la posibilidad abierta para que personas inescrupulosas puedan hacer uso de los fondos de la empresa para poder cumplir necesidades personales.

Esto ha ido evolucionando de manera impactante, ya que el personal al darse cuenta que la empresa no tenía los controles necesarios para poder medir el uso de los fondos que se entregaron al personal, han encontrado en este proceso la forma perfecta para poder satisfacer sus necesidades personales, aprovechándose de la mala administración de la empresa.

Esto trajo como consecuencia muchas pérdidas para la empresa, tanto económicas, financieras y tributarias, debido a que no se medían las salidas de dinero se encontraban muchas salidas de dinero sin sustento y en muchos casos no se podía identificar a la persona encargada de rendir ese dinero, así como la finalidad por la que le fue entregado este dinero.

En qué medida, la Administración de los fondos de efectivo entregados al personal es influenciada por el manual de funciones en el departamento de contabilidad de la empresa Market Line S.A.C., San Isidro, Lima, 2014.

Nuestra justificación más relevante de nuestro proyecto es: Se realizó para diseñar una buena administración de los fondos de efectivo entregados al personal, y así la gerencia financiera contara con una herramienta que le permitirá planear, organizar y controlar los fondos de efectivo permitiéndole realizar una comparación continuamente contra el desembolso de lo presupuestado y así tomar acciones correctivas para una buena utilización de los fondos de efectivos que se tengan que entregar al personal para su gestiones laborales dentro de la empresa.

Para definir como realizar la administración de los fondos de efectivos entregados al personal adecuado a la realidad de la empresa Market Line S.A.C. se pretende realizar el manual de funciones en el departamento de contabilidad que nos sirva como herramienta estratégica que le permite presentar resultados de la gestión operacional, identificando los puntos débiles y fuertes de la información interna de esta, para la toma de decisiones.

La importancia es analizar el manejo de los fondos de efectivo entregados al personal para su buena distribución y utilización del efectivo asignado a cada trabajador por cada departamento y/o área respectiva de acuerdo con los requerimientos y/o autorizaciones de pago solicitadas; de tal manera que permita realizar sus actividades a tiempo.

Del mismo modo el buen manejo de la administración de los fondos de efectivo entregados al personal nos ayudan en: Controlar el buen uso de los fondos de efectivo que se asignen a cada trabajador y evitar desviaciones del mismo para

consumo personales, evitar rotaciones y cambios de personal, fijar los lineamientos y asignaciones de los requerimientos de dinero y determinar las fechas en las que se tengan que solicitar la autorizaciones de pago.

La utilidad de nuestra investigación es tener un buen control en la administración de los fondos de efectivo entregados al personal, y a través del manual de funciones poder mantener razonablemente el cumplimiento y los lineamientos de actividades que se realiza en la empresa Market Line S.A.C.

La Empresa Market Line S.A.C., tiene por actividad principal la venta de paquetes turísticos en el País, fue fundada el 23 de setiembre del año 1996, por la Sra. Mariana Mosquera Arias, esta fue constituida en sus inicios con el nombre de Market Line travel consulting SRLtda., la empresa fue creada con la finalidad de poder brindar servicios turísticos a personas nacionales e internacionales, con la finalidad de demostrar que se puede brindar un servicio de alta calidad en todas las atracciones turísticas del país. La empresa ubicada en San Isidro, Lima, Perú, cuenta con una experiencia de más de 20 años, y en la cual ha sido acreditada por la revista Conde Nast Traveler como una especialista en el Perú y mencionada en la prestigiosa lista de los “123 Top Travel Specialist desde el año 2009.

La filosofía de la Compañía Market Line S.A.C. desde sus inicios ha sido la de tener crecimiento sostenido, impulsando al desarrollo del turismo con paquetes turísticos promocionales a fin de atraer a los turistas de mercado potenciales superando las adversidades y creyendo firmemente en las necesidades como impulsor del desarrollo de la empresa y al mismo tiempo como gestor del progreso del país.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

Teniendo en consideración todos estos antecedentes, las preguntas que formulan nuestro problema de investigación, son las siguientes:

### **1.2.1. Problema General**

PG: ¿En qué medida, la Administración de los fondos de efectivo entregados al personal es influenciada por el manual de funciones en el departamento de contabilidad de la empresa Market Line S.A.C., San Isidro, Lima, 2014?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

Pe1: ¿De qué manera el arqueo de caja tiene influencia en las funciones y actividades en el departamento de contabilidad de la empresa Market Line S.A.C., San Isidro, Lima, 2014?

Pe2: ¿Cómo la rendición de cuentas permite un orden y control en el departamento de contabilidad de la empresa Market Line S.A.C., San Isidro, Lima, 2014?

### **1.2.3. Objetivo General**

Demostrar como la administración de los fondos de efectivo entregados al personal es influenciada por el manual de funciones en el departamento de contabilidad de la empresa Market Line S.A.C., San Isidro, Lima, 2014.

#### **1.2.4. Objetivos Específicos**

Determinar como el arqueo de caja tiene influencia en las funciones y actividades en el departamento de contabilidad de la empresa Market Line S.A.C.,

San Isidro, Lima, 2014.

Analizar si la rendición de cuentas tiene influencia en el orden y control en el departamento de contabilidad de la empresa Market Line S.A.C., San Isidro, Lima, 2014.

### **1.3. Casuística**

En la presente casuística hablaremos del fondo de efectivo entregado al Sr. Raúl Valera, persona encargada de atender a los turistas en Lima.

El Sr. Varlera solicitó la suma de S/. 2.500.00 (Dos mil quinientos y 0/00 nuevos soles), para poder atender a la familia Eyzaguirre, quienes llegaban a la ciudad de Lima, provenientes del Cusco.

Al momento de solicitar el dinero el Sr. Valera no entregó ningún sustento del itinerario que iba a realizar con los turistas, para justificar el dinero entregado, y sin firmar ningún documento que sustente la entrega de este dinero.

El Sr. Valera atendió a los turistas en su tiempo de visita, y luego de esto entregó documentos que sustentaban los lugares que visitaron y lo consumido por estos, pero este solo entregó un sustento por S/. 1,000.00 (mil y 0/00 nuevos soles), aduciendo que eso fue lo único que recibió, del sustento entregado por el Sr. Varela solo la mitad era un sustento válido para el departamento de contabilidad, y la

empresa no tenía forma de como refutarle esto ya que no tenía sustento del dinero entregado.

Como solución a este problema, administrativamente en el momento de la entrega de los fondos de efectivo se debió solicitar un itinerario de los servicios y consumos que estos van a realizar incluido un importe de contingencia, para poder sustentar la el importe que está solicitando, y al momento de la entrega del fondo se le debe hacer firmar un recibo de caja o un vale que sustente la entrega de dinero, la cantidad entregada y la fecha de la entrega.

Así también llevar un control administrativo/Contable, sobre cuando entregó el dinero y en qué plazo debe entregar dinero, para así evitar que se llene una bolsa de pendientes del personal por rendir.

Con respecto al sustento que debe entregar la persona encargada, se debe evaluar un manual de funciones en el departamento de contabilidad que debe contener la forma y requisitos que deben cumplir los documentos con los que el personal debe sustentar la entrega de fondos, para así poder evitar que se generen pérdidas tributarias, al no poder hacer uso de estos gastos o créditos fiscales.

También para llevar un control de los pendientes que tenga cada persona, y así evitar que se entregue más fondos a personas que no han rendido la entrega anterior.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

##### **2.1.1. Internacionales**

Autor: Garrido Betty-Venezuela-2011, “Sistema de control interno en el área de caja del instituto Universitario Tecnológico de Ejido”.

En sus conclusiones manifiesta: el sistema permitirá un mejor funcionamiento del área de caja, al aplicar el control interno de forma automatizada, perfeccionando así los procesos que se ejecutan en dicha área, se mejorará el desenvolvimiento de las diferentes actividades que allí se realicen de forma razonable, basadas en la optimización del tiempo, la organización, y el control, aplicando estos factores básicos, podremos contribuir a colocar el Instituto Universitario Tecnológico de Ejido en un nivel de excelencia a elevar su eficiencia (Garrido, 2011).

Comentario; Se demuestra que la implementación de un sistema que perfeccione los procesos y que se ejecuten en las áreas relacionadas, mejora la funcionalidad del

área de caja, mejorando los tiempos haciendo que el nivel de excelencia del instituto se vea mejorado.

Autor: Villoria Manuel-España-2012, “Arreglos institucionales de rendición de cuentas para el control de la corrupción en Colombia”.

En sus conclusiones manifiesta: En este contexto, la corrupción no tiene muchas posibilidades de disminuir, no importa cuántos recursos y programas se inviertan en intentarlo. Más bien, a manera de ejercicio hipotético, se podrían plantear dos caminos probables para reorientar esos esfuerzos de forma que sean más fructíferos. El primer camino es el de la reforma gradual y mínima, defendido por el Banco Mundial y otras organizaciones multilaterales. En este camino, se necesita solo corregir estas fallas que se han detectado en el arreglo institucional de rendición de cuentas, en particular de manera que se contrarreste el efecto de las instituciones informales rivales, a través de reformas a leyes relacionadas con el equilibrio de poderes, la nominación de cargos de los organismos de control y la rama judicial y la capacidad de sanción de diferentes actores (Villoria, 2012).

Comentario; es evidente que al plantearse dos tipos de salidas para corregir las fallas que se han encontrado en el proceso de rendición de cuentas, demuestra la importancia que la misma genera en una organización.

Autor: Nuñez Elvis-España-2013, “Análisis dinámico de la rendición de cuentas de las comunidades autónomas y los organismos de control externo”.

En sus conclusiones manifiesta: La orientación de la investigación se fundamentó en los objetivos específicos del estudio que permitieron llegar a resultados concretos de cada una de las aplicaciones previstas, se determinaron las perspectivas y tendencias de la rendición de cuentas de las Comunidades Autónomas vinculadas con los Organismos de Control Externo. Asimismo, desde el punto de vista dinámico, se identificaron y comprobaron las principales partidas extraídas de los principios y normas, de los aspectos informativos y resultados de la fiscalización orientada a los usuarios de la información financiera y Contabilidad Pública y Control Financiero Externo, contenidos en los Informes Anuales de Fiscalización de las Comunidades

Autónomas. En definitiva, se efectuó un acercamiento hasta los componentes del diseño preliminar de la propuesta factible de buenas prácticas en la rendición de cuentas de las CCAA y de los OCEX tendientes a la transparencia de la información, para que tales factores enriquezcan el modelo de buenas prácticas para su aplicación efectiva (Nuñez, 2013).

Comentario; Se demuestra que realizar buenas prácticas en el tratamiento de la rendición de cuentas lleva a transparentar la presentación de la información, la misma que de ser aplicada de forma efectiva generaría un gran beneficio a la organización.

Autor: Azócar Milagros-Venezuela-2006, “Diseño de un manual de normas y procedimientos contables para la fundación Luz del Mundo, Maturín, estado de Monagas”.

En sus conclusiones manifiesta: El estudio también mostró debilidades en los registros y algunos procedimientos contables, debido al debilitamiento del ambiente de control interno, a las condiciones estructurales de la institución, carencia de personal suficiente que realice las múltiples actividades de esta área; y también, a la

ausencia de un Manual de Normas y Procedimientos que dicte normas generales y políticas específicas para ejecutar los procedimientos, en concordancia con Normas Legales y Principios de Contabilidad de Aceptación General (Azocar, 2006).

Comentario; se observa que la falta de una manual de procedimientos en el área responsable genera debilidades en los registros contables, lo mismo que genera deficiencia en la entrega de los reportes de información contable, así mismo que sin estos no se pudo determinar que se carecía de personal para cumplir con las funciones.

Autor: Maria Eugenia Blanco Toth-Argentina-2007, “Rendición de cuentas y transparencia de la sociedad civil en america latina”.

En sus conclusiones manifiesta: La transparencia y rendición de cuentas no es un elemento incluido en la cultura general de la sociedad argentina, aunque hay actores que favorecen un cambio; todo indica que cambiar esa cultura general será un proceso largo del conjunto de la sociedad (Blanco, 2007).

Comentario; actualmente no existe una buena política de rendición de cuentas, motivo por el cual su implementación no es fácil, pero sin embargo su aplicación es de suma importancia para generar este cambio.

### **2.1.2. Nacionales**

Autor: Carbajal Marita-Perú-2014, “Control interno del efectivo y su incidencia en la gestión financiera de la constructora A&J Ingenieros SAC para el año 2014”.

En sus conclusiones manifiesta: En el diagnóstico inicial realizado a la empresa, se determina la falta de control interno del movimiento del efectivo, siendo esta la causa para que la gestión financiera no cuente con información confiable y oportuna en el momento de la toma de decisiones (Carbajal, 2014).

Comentario, se demuestra que un mal control en el manejo del efectivo deriva en que la información financiera que se reporte en los estados financiero no es fiable para la toma de decisiones.

Autor: Lorena Alcázar-Perú-2000, “Transparencia y rendición de cuentas en los hospitales públicos”.

En sus conclusiones manifiesta: El estudio encontró que el problema de corrupción es significativo en los hospitales públicos que se incluyeron en la muestra; por otro lado en todos los hospitales, incluyendo la clínica del sector privado, existen problemas de comunicación. Así un alto porcentaje de médicos en todos los hospitales tenía una idea equivocada o no conocía la existencia de distintos instrumentos de gestión (Alcazar, 2000).

Comentario, al no contar los empleados con las herramientas para conocer los instrumentos de gestión con los que cuenta la organización, lo cual deriva en rendición de cuentas no completa o de forma errada.

Autor: Lourdes Aurora Elías Peñafiel-Perú-2007, “La vigilancia social y la rendición de cuentas en el marco del presupuesto participativo: La experiencia del distrito de villa el salvador”.

En sus conclusiones manifiesta: El gobierno local de villa el salvador demostró voluntad política para implementar el presupuesto participativo, la vigilancia ciudadana y la rendición de cuentas como procesos participativos importantes para el fortalecimiento de la construcción ciudadana (Elias, 2007).

Comentario; hacer participar a todos los involucrados en la generación de los procesos para mejorar el proceso de la rendición de cuentas, hace que los involucrados puedan conocer de forma participativa todo el proceso en su conjunto.

Autor: Genara Raquel Cabrera Pérez-Perú-2018, “Entregas a rendir y su incidencia contable en el estado de resultados de la empresa C.M. & V Ingenieros SAC”.

En sus conclusiones manifiesta: El inadecuado control interno incide directamente en el estado de situación financiera, el área de administración y finanzas no controlar adecuadamente las rendiciones pendientes de los periodos 2012 hasta el periodo 2017; en el estado de resultados no hubo incidencia ya que los gastos de años anteriores no son considerados costos ni gastos según el criterio de devengado (Cabrera, 2018).

Comentario; Se determina que no controlar de forma adecuada las entregas a rendir de la organización puede derivar también en generar pérdidas en los resultados de la compañía, tanto del ejercicio como de años anteriores.

Autor: Jenny Roxana Rodriguez Espinoza-Perú-2019, “El control interno en las cuentas por cobrar de la empresa G Force Electronic SAC en el periodo 2017”.

En sus conclusiones manifiesta: Se puede concluir que el área de cuentas por cobrar de la empresa G Foce Electronic SAC, evidencia la existencia de un bajo nivel de control interno debido a la falta de una metodología o marco integrado de control interno COSO 2013, que permita desarrollar adecuados controles sobre sus procesos (Rodriguez, 2017).

Comentario; al no contar con un proceso establecido de acuerdo a las normas pertinentes genera que no se cuenta con un adecuado control interno de los resultados del área involucrada.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Planteamientos teóricos**

#### **2.2.1.1. Sector turismo**

##### **2.2.1.1.1. Definición**

Revisando la literatura, se encuentran con una serie de definiciones acerca de lo que es una agencia de viajes, que a continuación se exponen:

Es una empresa que brinda una amplia gama de servicios a tour operadores, cuerpos diplomáticos, empresas nacionales y extranjeras, así como a clientes individuales que lo soliciten, con la finalidad de atender a los clientes en los servicios turísticos que requieran.

Es una empresa que se especializa en diferentes tipos de servicios en beneficio del viajero, tales como reservaciones de boletos y alojamiento en hoteles, programación de tours, arrendamiento de autos y otros; para así poder cumplir con las expectativas de los viajeros.

La agencia de viajes es, en la actualidad, el principal agente de intermediación turística a escala mundial, siendo su rol como distribuidor quizás más significativo que el de otros intermediarios en diferentes industrias y productos, en vista de que el trato es directo con los clientes que buscan este tipo de servicios.

Son tiendas minoristas, que suelen trabajar estrechamente vinculadas con tour operadores y con las empresas transportistas, hoteles, restaurantes y otros prestatarios de servicios de los cuales reciben una determinada comisión, con lo cual pueden acercarse mucho más de lo que requieran los clientes.

Las agencias de viaje son empresas mercantiles de servicio que acercan el producto turístico al consumidor, esto con la finalidad de poder satisfacer las necesidades de los clientes.

La agencia de viajes es una empresa privada que hace de intermediaria entre sus clientes y determinados proveedores del rubro viajes, tales como aerolíneas y hoteles, entre otros, ofreciéndoles a los primeros, mejores condiciones de contratación en los viajes que desea emprender, con lo cual pueden brindar a sus clientes distintas combinaciones entre varios servicios.

#### **2.2.1.1.2. Características**

Las características de toda empresa turística ofrecen en general a su propia estructura, en función de los servicios y actividades que desarrolla, de sus relaciones con el entorno, de su relación con el mercado al que sirve, todos los cuales le imprimen un perfil particular. De acuerdo con las actividades que el sector turismo

realiza, podemos decir que existen diversos tipos o perfiles de empresas turísticas, por lo que podemos mencionar dos tipos de características: las generales, comunes a toda empresa turística y las específicas, relativas en particular a la actividad que realiza la empresa, dependiente de cada uno de los tipos, la misma va dirigiendo sus servicios a varios tipos de sectores de clientes en particular.

Los avances en las técnicas avanzadas en Las agencias de viajes en años anteriores han manejado el trato directo con sus clientes, me refiero que el servicio era de persona en persona el cual la gente tenía su agente de viajes personal para solicitar que tramite el paquete adecuado para todos, razón por lo cual la persona que recomendaba el paisaje o lugar, debe tener la experiencia necesaria para poder cubrir sus necesidades y dudas antes de firmar el contrato de conformidad, ya lo que sucedía detrás del cliente es la selección de la agencia local para hacer los arreglos correspondientes para que el cliente se sienta con toda la confianza y realizar los depósitos y los voucher correspondientes para avalar la reservación (Cruz y Gandara, 2013).

El mercado del turismo era muy directo y amplia el cual rebasaba la demanda de mercado el cual empezaron a surgir más agencia de viajes minoristas mientras que las agencias pionera crecieron increíble acaparando mercados internacionales trabajando en cursos para el trato al clientes y la satisfacción de cada uno de ellos pero al pasar los años las cosas de mercado fueron cambiados de acuerdo a las generaciones que fueron surgiendo (Cruz y Gandara, 2013).

La tecnología avanza de acuerdo a las necesidades y capacidades que tiene el país para estar a la vanguardia, se puede afirmar que los cambios con la informática

en la tecnología van teniendo cada año una evolución y desarrollo cada vez más avanzada, cada año surgen más cambios respecto al año anterior y cada uno de ellos tiene mayor potencial para ser explorado que los anteriores (Cruz y Gandara, 2013). (p.107)

O'Connor (2013) señala lo siguiente; Los turistas necesitan información antes de salir de viaje, el cual los ayuda a planificar y a elegir, considerando que se tiende a realizar viajes más independientes. Esa demanda de información también refleja una cuestión más sutil: las vacaciones anuales así como los descansos de fin de semana están cada vez más asociados a enormes riesgos financieros y emocionales (O'Connor, 2013). (p.107)

Afirma: innovar y mejorar permanentemente la calidad de la oferta debe ser una de las estrategias del marketing turístico. Debido a la globalización y a la creciente diversidad de la oferta de productos y servicios turísticos en el sector altamente competitivo... con el desarrollo del comercio electrónico en internet aumento el número de usuarios que realizan compras en línea y en consecuencia la reservación de la agencias de viajes establecidas con agentes especializados en asesorías en realizar una agenda de la vacaciones de los prospectos han disminuido, por lo que se han visto forzados en prepararse en el concepto de venta en línea, creando sus páginas con chat en línea para el asesoramiento de dudas que surjan en el destino elegido (Cruz y Gandara, 2013). (pag.108)

Cruz Gasparoto (2005) afirma: Las tecnologías de la información (TI) permiten a los turistas buscar la información y es el conjunto de dispositivos, como

hardware, software, telecomunicaciones, o cualquier otra tecnología, que forma parte de o administra información o incluso la contiene y la demanda fue creciendo ya que muchos viajeros deseaban viajar por su propia cuenta en busca de aventuras o en su caso conocer distintos lugares sin tener una agenda apretada, simplemente dejarse llevar por paisajes o experiencias que se crean en el camino, con el surgimiento del internet que es una red abierta y global que facilita que las personas de todo el mundo , a través de sus computadoras , se comuniquen y compartan la información requerida, pasando los tiempos el internet se ha convertido una herramienta esencial para la planeación de la vacaciones o aventuras futuras (Cruz, 2005).

(pag.20)

## **2.2.2. Definiciones y conceptos**

### **2.2.2.1. Fondos de Efectivo**

Para empezar a definir los Fondos de efectivo, empezaremos por separarlos en 3 grupos, para pasar a definir cada uno de estos:

- Fondos fijos
- Entregas a rendir cuenta
- Viáticos

#### **2.2.2.1.1. Fondos Fijos**

Suma de dinero que se pone en manos de una persona para efectuar ciertos pagos. El encargado de su manejo rinde cuentas periódicamente, y se le hacen nuevas

entregas de dinero para reponer el importe de los pagos hechos. El fondo se limita a una cantidad constante, aunque puede aumentarse o disminuirse según lo indique de tiempo en tiempo las necesidades de operación. En cualquier momento, el efectivo más el importe de los comprobantes de pago, debe ser igual al monto nominal del fondo fijo, los controles efectuados a estos fondos fijos deben ser periódicos para que se pueda validar la incidencia de los comprobantes gastados contra el fondo asignado.

**En su conclusión menciona lo siguiente:**

En las empresas se asigna, por lo general, el fondo fijo a una persona, la cual se responsabiliza del manejo y custodia del mismo. En resumen, se puede decir que el fondo fijo se inicia cuando a una persona se le asigna esa actividad y le entregan una cantidad específica en dinero que al transcurrir el tiempo y por las necesidades de la empresa posiblemente debe ser ampliado, reducido o cancelado. En una empresa se puede crear un fondo fijo, que es lo más común, o varios según las necesidades. Supongamos que una empresa por su dimensión y sus operaciones necesita crear varios fondos fijos de caja y asigna una cantidad a una persona en cada uno de los departamentos de Administración, Ventas y Producción. El fondo fijo de caja siempre debe presentar una cantidad fija, es decir, físicamente debe sumar en dinero o en comprobantes el total de lo asignado para dicho fondo, los controles efectuados a estos fondos fijos deben ser periódicos para que se pueda validar la incidencia de los comprobantes gastados contra el fondo asignado.

De hecho, en el fondo fijo sólo debe canjearse dinero en efectivo por comprobantes de gastos, los mismos que deben cumplir con los requisitos

establecidos.

### **Arqueo de caja**

Explican que las cuentas de tesorería están sometidas a un riesgo especial dadas las continuas entradas y salidas de dinero, puede pasar que haya un error o una apropiación indebida de efectivo por lo que merecen un control especial. En relación a la caja es conveniente que exista un control especial sobre los movimientos de ésta y que se realice periódicamente el denominado arqueo de caja. Este, consiste en el recuento físico del dinero en existencia y en comparar este recuento con el saldo de caja según la contabilidad. A menudo en el arqueo se incluyen los vales de caja. Dado que los vales de caja no son dinero, sino justificantes de gastos o préstamos, han de contabilizarse como lo que son y no como caja. En el caso de que existan diferencias al realizar el arqueo será necesario ajustar el saldo contable para que la cuenta de caja refleje el valor real del dinero que hay en caja (Sobrevías, 2010). (p.289)

Lo definen como el procedimiento técnico-contable que tiene por objeto ponderar la eficacia del control interno sobre las operaciones de movimiento de fondos. Permite determinar si las personas encargadas de la administración de la caja actúan con honestidad, eficiencia y responsabilidad (Godoy y Greco, 2008).

Para ellos el arqueo de caja es un inventario material de los fondos existentes en un momento dado. Consiste en el cotejo de los resultados obtenidos con los saldos contables si éstos se llevan estrictamente al día, es decir, si las operaciones realizadas se vuelcan sin dilación en los libros de contabilidad, el cotejo en sí no pasa de ser una sencilla confrontación de importes; sin embargo, si de este cotejo aparecen

diferencias, entonces, y especialmente si las discrepancias son importantes, la tarea de determinar las razones que dieron lugar a las mismas suele ser compleja y requiere pleno dominio de la técnica contable y de los principios de organización de empresas (Godoy y Greco, 2008).

Sí los libros de contabilidad no se encuentran al día, la labor de determinar la concordancia de los resultados del arqueo con los saldos que arrojan aquéllos, entraña un procedimiento de ajuste que hace aún más necesaria la pericia en contabilidad (Godoy y Greco, 2008). (p.139)

Indica que para poder comprender el arqueo de caja primero se tiene que definir lo que significa recuento de caja, ya que se tiende a denominar a las dos operaciones por igual (Hortiguela):(p.70)

Recuento de caja: consiste en contar y anotar el dinero en metálico (billetes y monedas) que existe en caja al finalizar el período, obteniendo la suma total, y verificar los documentos de cobro y pago justificativos de las anotaciones de libro de caja (Hortiguela).

Arqueo de caja: es la comprobación de que los totales del recuento de caja coinciden con los saldos finales que figuran en el libro de caja (Hortiguela).

También debe comprobarse la coincidencia del saldo de los documentos de cobro y pago que se hayan anotado en el libro. Si durante el arqueo de caja se detecta alguna diferencia, que puede deberse a equivocaciones en el cobro o pago en metálico, errores en la confección de recibos o anotaciones en el libro, extravíos, u

olvido de confección de algún justificante de cobro, debe enmendarse el error. Si no se consigue averiguar la causa del desfase, deberá anotarse en el libro de registro de caja la desviación detectada (Hortiguela).

Expresa que el arqueo de caja consiste en verificar que el dinero existente en las arcas de la unidad económica coincide con el saldo de las cuentas representativas de caja. El motivo de esta comprobación radica en que, al efectuar los diversos cobros y pagos, pueden haberse originado errores que conllevan que el saldo contable difiera de las existencias finales de dinero. Estas diferencias que surgen al efectuar el arqueo de caja se denominan diferencias de arqueo. En el caso de que existan tales diferencias, se deberá analizar sus causas, entre las cuales se podrían citar las siguientes (Piedra): (p.62-63)

- Errores en el registro contable ○
  - Extravío o falta de justificantes ○ Errores
- en los cobros o en los pagos.

Una vez analizado el origen de las citadas diferencias. Se deberá ajustar el saldo contable al importe que arroja el arqueo. Para ello, generalmente, la empresa puede optar por las siguientes alternativas (Piedra):

Designar un cajero que se haga responsable de las diferencias de arqueo. En este caso, al cajero responsable se le suele pagar una cantidad de dinero estipulada que recibe la denominación de quebranto de moneda. Normalmente incluida en su sueldo, con la finalidad de que responda en todo momento de las diferencias de

arqueo que se originen. De esta forma, las diferencias surgidas serán cubiertas por el propio cajero y, por tanto, las existencias finales según arqueo coincidirán siempre con el saldo contable de las cuentas representativas de caja, no generando anotación contable alguna (Piedra).

Asumir como propias las diferencias de arqueo. Si la empresa optase por esta alternativa, las diferencias de arqueo deberán reasignarse contablemente cargando o abonando las cuentas de caja con abono o cargo, respectivamente, a una cuenta diferencial cuyo saldo se imputará finalmente al resultado del ejercicio (Piedra).

#### **2.2.2.1.2. Entregas a rendir cuenta**

Son cantidades de dinero asignados mayormente a los trabajadores de la empresa mediante una autorización de gastos para propósitos de viajes o gastos excepcionales, una vez concluidos presentan una plantilla de rendición de cuentas, todos los gastos incurridos que sustenten el adelanto otorgado para conciliarlos y aprobarlos contablemente, son importantes para que se puedan cumplir con las funciones del puesto que se les ha encomendado.

Se aperturará o registrará el pago del anticipo al empleado (si este fuera recurrente) encargado de sustentar el gasto del dinero mediante boletas / facturas / vales. Si la rendición del empleado es correcta, contabilidad recibe los documentos para su registro en la contabilidad (similar al procedimiento de fondo fijo), llevando un control progresivo para que se anticúen los pendientes.

Si existiese una diferencia a favor del empleado se realizara la transferencia / emisión de cheque / pago en efectivo por los gastos adicionales, si fuera el caso

contrario, el empleado deberá depositar el dinero no utilizado a la cuenta bancaria de la empresa, las diferencias se generan porque los importes entregados con estimados.

A nivel internacional según la diversificación de conceptos se puede tener en cuenta lo siguiente expresado por algunos autores en base a la rendición de cuentas y la administración de los fondos de efectivo:

La rendición de cuentas es el derecho que por ley tienen los ciudadanos de que la administración pública sea veraz y transparente, como lo expresa la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su artículo N° 141 donde establece la rendición de cuentas como un principio al servicio de los ciudadanos, del mismo modo, la constitución en su artículo N° 143 dice: “Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a estar informados oportuna y verazmente por la administración pública, sobre el estado de las actuaciones en que estén directamente interesados e interesadas, y a conocer las actuaciones definitivas que se adopten sobre el particular. Asimismo, tienen derecho a los archivos y registros administrativo, sin perjuicio de los límites aceptables dentro de la sociedad democrática en materias relativas a seguridad interior y exterior, a investigación criminal y a la intimidad de la vida privada, de conformidad con la ley que regule la materia de clasificación de documentos de contenido confidencial y secreto. No se permitirá censura alguna a los funcionarios públicos o funcionarias públicas que informen sobre asuntos bajo su responsabilidad”, al ser este una parte importante del proceso de los estados para que los funcionarios puedan cumplir con sus obligaciones.

Realizó una tesis la cual tituló “Análisis de las normas y procedimientos administrativos, aplicados en la tesorería municipal de la alcaldía de Maturín, para su

rendición de cuentas”, concluyendo ausencia de normas y procedimientos formalmente establecidos, pérdida de tiempo y materiales en la elaboración de resúmenes de rendición de cuentas, falta de relación interdepartamental, obsolescencia de equipos de computación y fotocopiado; fallas de gran magnitud en el libro auxiliar de tesorería (tachadura, enmendaduras, falta de información y registros), duplicidad de funciones, falta de entrenamiento previo al personal, inexistencia de control constante para evaluar desempeño, e inexistencias de medidas correctivas (Principe, 2003).

Rodolfo Saborio (2003) afirma: La rendición de cuentas, a partir del enfoque sistémico que dispone la Constitución Política de Costa Rica, consiste en la obligación a cargo de todo titular de competencias públicas de actuar apegado al ordenamiento jurídico, de ejercer en forma ética, económica, eficaz y eficiente sus competencias y de generar y proporcionar la información necesaria y suficiente para que su actividad sea evaluada. Este concepto implica paralelamente la obligación, a cargo de terceros, de evaluar los resultados de dicha gestión, tomando en cuenta tanto el respeto de las disposiciones normativas aplicables como el cumplimiento de los objetivos y metas previamente establecidos (preferiblemente en el instrumento en que se le asignan los recursos presupuestarios para cumplir con sus funciones) con la consecuente responsabilidad en caso de incumplimiento (Rodolfo, 2003).

Barbara Romzek y Melvin Dubnick (2008) señalan: “una relación en la cual un individuo o una agencia está obligado a responder por aquel desempeño que involucra alguna delegación de autoridad para actuar”.

Que la rendición de cuentas a que están sometidas las autoridades y funcionarios públicos se puede dividir en dos categorías: la rendición de cuentas vertical y la rendición de cuentas horizontal, en donde la primera hace referencia a la ejercida por el pueblo, como soberano; mientras que la segunda es aquella ejercida por distintos órganos públicos, como el Parlamento, las EFS, los Tribunales de Justicia, entre otros (O Donnell, 2008).

Que en el vocabulario de la gerencia, la rendición de cuentas al pueblo amenaza con volverse una de esas palabras molestas que puede tomar el significado que quien la menciona o escribe quiera mencionar sin comprometerse. No obstante cuando es expresada con cuidado y precisión, es un concepto invaluable para orientar a las organizaciones y los individuos directamente a las metas y objetivo establecidos. La rendición de cuentas incluye la misión establecida, la asignación de responsabilidades, los indicadores de resultados, el informe y la evaluación. Promueve el uso disciplinado del manejo por resultados y otras herramientas ejecutivas. Tiene impacto desde el nivel más alto de una organización hasta lo más bajo del rango gerencial...marca una diferencia entre lo esencial y lo no esencial. Rendir cuentas significa ser responsable y sensible a los actos y resultados que se relacionan con la misión de la organización. Para obtener resultados hay que entender claramente la misión o los objetivos de la organización (Analdo, 2008). (p. 51)

El control interno es una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. Estos objetivos han de lograrse mediante los controles de procedimientos internos de

la empresa, y con la comprobación de la exactitud con que trabaja la oficina de contabilidad (Holmes, 2007). (Pág. 3)

#### **2.2.2.1.3. Viáticos**

Viáticos, de acuerdo el Diccionario de la Real Academia, es la prevención, en especie o dinero, de lo necesario para el sustento del que hace un viaje. Dícese también, a la subvención que en dinero se abona a los diplomáticos para trasladarse al punto de su destino. En Europa, específicamente en España, se le denomina “dietas” y en los países americanos “viáticos”. Ambos términos, dietas y viáticos, en nuestro ordenamiento administrativo tienen diferentes acepciones (Del Rio Gonzales, 2007).

Por viático, debe entenderse aquella suma destinada a la atención de gastos de hospedaje, alimentación y otros gastos menores, efectivamente realizados, que los entes públicos reconocen a sus servidores cuando éstos deban desplazarse en forma transitoria de su centro de trabajo con el fin de cumplir con las obligaciones de su cargo (Del Rio Gonzales, 2007).

Viáticos, que es el término que se usa en nuestro país, deriva de “viaje”; por lo que, su expresión material dineraria, no cae dentro del ámbito laboral remunerativo, del que se excluye, por un lado, por no ser éste objeto de abono en

forma permanente en el tiempo y regular en su monto; y por otro, porque no dimana de una reciprocidad obligacional que se origina de un contrato de trabajo, como sí es el caso de la remuneración (Del Rio Gonzales, 2007).

De tal manera que “viáticos”, no es sinónimo ni parte integrante de la remuneración, a la que en épocas pasadas se denominaba “salario” que deriva de la palabra sal, alimento que se usaba antiguamente para realizar ciertos pagos; o “sueldo” de la voz francesa “soulde” y a su vez del término “sou”, que era una antigua fracción monetaria en Francia. De allí que el “sueldo” o “soldada” era el pago a los soldados mercenarios o a contrata (Del Rio Gonzales, 2007).

Por su parte “dieta” que proviene del latín “dies” que significa día, constituye en España el estipendio concedido a quienes desempeñan comisiones o encargos en nombre de la empresa de la que depende. En cambio, en nuestro medio, ésta se usa para connotar el monto que se paga a los consejeros, regidores o miembros de directorios por su asistencia a sesiones, como también a los practicantes comprendidos en la Ley N° 28518 (Del Rio Gonzales, 2007).

En la legislación peruana, el artículo 40° del Decreto Legislativo No. 728, señala que no constituye remuneración para ningún efecto legal, los conceptos previstos en los Artículos 19° y 20° del Decreto Legislativo No. 650, entre los que se considera todos aquellos montos que se otorgan al trabajador para el cabal desempeño de su labor, o con ocasión de sus funciones tales como movilidad, viáticos, gastos de representación, vestuario y en general todo lo que razonablemente cumpla tal objeto

y no constituya beneficio y ventaja patrimonial para el trabajador ni sea de su libre disposición (Del Rio Gonzales, 2007).

En el Sector Público, las comisiones de servicios, que necesariamente irrogan pago por concepto de viáticos, constituyen una forma de desplazamiento de personal previsto en el Artículo 83° del Reglamento del Decreto Legislativo N° 276. Este desplazamiento temporal del servidor, fuera de la sede habitual de trabajo, es dispuesto por la autoridad competente, para realizar funciones según el nivel de carrera, grupo ocupacional y especialidad alcanzado y debe estar directamente relacionado con los objetivos Institucionales y no excederá, en ningún caso, en treinta (30) días por vez (Del Rio Gonzales, 2007).

Es decir, estas comisiones, para irrogar gastos, obligatoriamente deben ser ejecutados fuera de la localidad donde se ubica el centro de labores del comisionado, e implica que aquel pernocte en el lugar de destino, por ser irracional exigirle que lo haga diariamente en su domicilio habitual, en razón del tiempo, del medio de transporte, de la naturaleza, condiciones de la comisión y de los elevados costos de viaje que importaría su diario retorno (Del Rio Gonzales, 2007).

Viáticos, en la terminología presupuestaria, y conforme lo conceptúa el Clasificador de los Gastos Públicos aprobado por Resolución Directoral N° 0512002-EF/76.01, es una partida específica del gasto que comprende la cobertura de gastos de alimentación (Desayuno, almuerzo y cena), hospedaje y movilidad local cuando el funcionario o servidor público se desplaza fuera de la localidad o de su centro de trabajo, por comisión de servicio con carácter de eventual o transitorio. Asimismo,

incluye los pasajes y gastos de transporte ocasionados por personal visitante de otros organismos, en calidad de delegado, representante o similares.

Entiéndase como centro de trabajo, a la repartición donde el comisionado ejerce sus funciones en forma permanente (Del Rio Gonzales, 2007).

En el monto asignado por este concepto, no se incluyen los correspondientes a los gastos por adquisición de pasajes (aéreos, terrestres, fluviales o marítimos), de tasas de embarque, seguro, fletes, alquiler o uso de vehículos, acémilas o fajas o plataformas para transporte de personas y sus respectivos equipajes, como tampoco las asignaciones para adquirir bienes o servicios necesarios para el cumplimiento de la comisión y que, en el caso de los bienes no fungibles adquiridos, éstos deben ser entregados a su empleador o al Area de Abastecimiento. Los viáticos también pueden ser otorgados a personas calificadas, que sin tener vínculo laboral alguno con el Estado, viajen representando a éste o para el desempeño de determinadas acciones técnicas necesarias para la entidad (Del Rio Gonzales, 2007).

Desde el punto de vista territorial, las comisiones de servicio se dan tanto al interior del país como fuera de él; por tanto, la asignación viáticos, en cada caso, se sujetan a disposiciones normativas y a asignaciones económicas diferenciadas (Del Rio Gonzales, 2007).

La Declaración Jurada, como documento sustentatorio del gasto, de acuerdo al artículo 50° de la Ley de Gestión Presupuestaria, no debe exceder el monto que para el efecto fija la Directiva de Proceso presupuestario. El monto de la Declaración Jurada para comisiones de servicios al interior del país, de acuerdo al Artículo 71° de

la Directiva de Tesorería para el año 2007, no debe exceder el diez por ciento (10 %) de la Unidad Impositiva Tributaria-UIT, esto es , de S/. 345.00; y, para el exterior, de treinta por ciento (30 %) del monto de viáticos gastados (Del Rio Gonzales, 2007).

Esta declaración jurada, obviamente, sustenta los gastos cuando éstos se realizan en lugares o en circunstancias que imposibilitan o hace irrazonable la obtención de la correspondiente boleta o factura, tales como los alimentos adquiridos en ruta, cuando se trate de viajes terrestres; en zonas rurales o alejadas de la ciudad; en casos fortuitos o de fuerza mayor; por conceptos requeridos según sea el tipo de servicios o bienes que se demanden para el cumplimiento de la comisión; etc (Del Rio Gonzales, 2007).

A tenor de lo prescrito en el Artículo 42° de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, toda declaración jurada se presume verificada por quien hace uso de ella, así como de contenido veraz para fines administrativos, salvo prueba en contrario. Sin embargo, ha sido práctica común, usar esta declaración no obstante estar el comisionado en lugares donde es obligatorio expedir facturas y boletas (Del Rio Gonzales, 2007).

El Artículo 63° de la Directiva Nacional de Tesorería para el año Fiscal 2004, reiterado en el 2005, 2006 y 2007, establece que los viáticos no utilizados serán devueltos. Esta devolución se hará conjuntamente con la rendición de cuenta; en caso contrario, por escrito, se formulará el requerimiento para su devolución. A partir de este requerimiento, y hasta que se produzca su cancelación, se aplica los intereses correspondientes de acuerdo a la tasa de interés legal efectiva que publica la Superintendencia de Banca y Seguros (Del Rio Gonzales, 2007).

En la rama Judicial, en el Ministerio Público y en la Fiscalía General, el valor de los viáticos dentro del territorio colombiano se establece de acuerdo con la

distancia, medios de transporte y condiciones de la vía, posibilidades hoteleras, costo del sitio de cumplimiento de la comisión y demás factores relacionados con la labor a cumplir (Del Rio Gonzales, 2007).

La Décima Tercera Disposición Final de la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto impide pagar viáticos por comisión de servicios en el exterior, capacitación, instrucción o similares, cuando éstos sean cubiertos por la entidad internacional organizadora o auspiciante del evento, independientemente de la norma que regula la asignación de los viáticos o conceptos similares, bajo responsabilidad del Titular de la Entidad y del funcionario que autorice el viaje (Del Rio Gonzales, 2007).

El Artículo 50° de la Ley N° 27209, de Gestión Presupuestaria del Estado, derogado por la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, estableció que la presentación de la Declaración Jurada, como documento sustentatorio del gasto, no debía exceder el monto que para tal efecto fije la Directiva del Proceso Presupuestario y que, cuando se trataba de rendición de cuenta por comisión de servicio, el precitado límite era aplicable únicamente para aquella realizada dentro del territorio nacional (Del Rio Gonzales, 2007).

El Artículo 14° de la Ley 28128, Anual de Presupuesto para el año 2004, en materia de austeridad, señaló que los viáticos o cualquier otra asignación de naturaleza similar, en dinero o en especie, por viajes dentro del país que perciba el comisionado por cualquier concepto o fuente de financiamiento, no superará la suma

de S/. 200.00 (DOSCIENTOS Y 00/100 NUEVOS SOLES) diarios, siempre que la comisión tenga una duración superior a veinticuatro (24) horas; caso contrario, se otorgarán los viáticos de manera proporcional a las horas de la comisión independientemente de la categoría ocupacional del trabajador, de su relación laboral con la entidad o del motivo de la comisión de servicios. Este límite hasta la fecha se viene manteniendo (Del Rio Gonzales, 2007).

Los viáticos que se otorguen conforme a la escala vigente, serán por cada día que dure la misión oficial o el evento, a los que se podrá adicionar por una sola vez el equivalente a un día de viáticos, por concepto de gastos de instalación y traslado, cuando el viaje es a cualquier país de América y de dos días cuando el viaje se realice a otro continente. No procede la autorización de gastos de instalación cuando los costos de viáticos no son asumidos por el Estado (Del Rio Gonzales, 2007).

Los viáticos comprenden los gastos de alimentación, hospedaje y movilidad (hacia y desde el lugar de embarque), así como la movilidad utilizada para el desplazamiento en el lugar donde se realiza la comisión de servicios. Se podrá aprobar menores asignaciones por concepto de viáticos tomando en consideración las facilidades proporcionadas en el lugar de destino, la existencia de financiamiento parcial, duración del viaje por capacitación, entre otras circunstancias, privilegiando la austeridad y racionalidad del gasto fiscal (Del Rio Gonzales, 2007).

Es necesario acotar que tanto el Titular del Pliego como el Director General de Administración o quien haga sus veces, tal como lo señala la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, Ley N° 28411, son los responsables de efectuar la

gestión presupuestaria, en las fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación y el control del gasto, de conformidad con la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público y las directivas y disposiciones que emite la Dirección

Nacional del Presupuesto Público, en el marco de los principios de racionalidad, legalidad y presunción de veracidad (Del Rio Gonzales, 2007).

La autorización de viajes al exterior de Ministros y de los funcionarios con rango de Ministros, se efectuará por Resolución Suprema, refrendada por el Presidente del Consejo de Ministros. Para el caso de los servidores y funcionarios públicos de los Ministerios y de los Organismos Públicos Descentralizados correspondientes, se otorgará por Resolución Ministerial del respectivo Sector. Para el resto de las entidades, serán aprobados mediante resolución del Titular del Pliego o acuerdo del Consejo Regional o Concejo Municipal, según corresponda. Los viajes de delegaciones que representen al país en el exterior, serán oficializados mediante Resolución Ministerial del Sector Relaciones Exteriores (Del Rio Gonzales, 2007).

Finalmente, cabe señalar que urge uniformar los viáticos que se otorgan a los Altos Funcionarios del Estado comprendidos en la Ley N° 28212, por comisión de servicios al interior del país, por cuanto que sus montos son diferentes en cada repartición pública; como también, flexibilizar el uso de las declaraciones juradas en materia de alimentación de dichos funcionarios, dado su nivel, función e investidura. Asimismo, normar los gastos de hospedajes en zonas cuyos costos son fijados generalmente en moneda extranjera y que resultan ser los más altos en el país, no permitiendo cubrir los otros gastos dado el límite máximo que se han fijado para viáticos (Del Rio Gonzales, 2007).

**MARIO ALVA MATTEUCCI**

Al consultar el Diccionario de la Real Academia Española<sup>1</sup> para revisar el significado de la palabra “viático”, nos percatamos que existen dos acepciones más comunes para dicho término. Así, se define a los viáticos como (Alva Matteucci):

○ Prevención, en especie o en dinero, de lo necesario para el sustento de quien hace un viaje (Alva Matteucci). ○ Subvención en dinero que se abona a los diplomáticos para trasladarse al punto de su destino (Alva Matteucci).

Como se observa en ambas definiciones siempre se alude a un elemento en común que es el viaje o traslado de un lugar a otro de una persona a la cual le entregan una cantidad de dinero que le permita solventar sus gastos mínimos (Alva Matteucci).

Siendo entonces indispensable que una persona que demuestre la necesidad del viaje lo efectúe, la deducción del gasto se encontrará justificada, caso contrario el gasto será materia de reparo por parte del fisco (Alva Matteucci).

Aparte del gasto por el viaje a realizar, la persona que lo realice necesitará efectuar un desembolso de dinero para movilizarse, alimentarse y poder pernoctar en un lugar a manera de refugio (hostal u hotel), de allí la importancia del viático (Alva Matteucci).

Es preciso señalar que el principio de causalidad se encuentra consagrado en el texto del artículo 37º de la Ley del impuesto a la Renta que consagra el principio de causalidad del gasto para efectos de la determinación de la renta neta de tercera

categoría. Puntualmente el literal r) del artículo 37° de la mencionada norma precisa que son deducibles los gastos de viaje indispensables de acuerdo a la actividad productora de renta gravada (Alva Matteucci).

En dicho literal se precisa que son gastos deducibles para la determinación de la renta neta de tercera categoría los gastos de viaje por concepto de transporte y viáticos que sean indispensables de acuerdo con la actividad productora de renta gravada (Alva Matteucci).

La necesidad del viaje quedará acreditada con la correspondencia y cualquier otra documentación pertinente, y los gastos de transporte con los pasajes (Alva Matteucci).

Aquí conviene detenerse un poco al precisar que la necesidad del viaje puede quedar demostrada de diversa maneras como por ejemplo (Alva Matteucci):

### **NECESIDAD DEL VIAJE - JUSTIFICACIÓN**

Si se requiere importar una maquinaria destinada al mejoramiento de la producción de una empresa: El funcionario encargado de las finanzas y/o de la parte técnica viajará al extranjero para ubicar la maquinaria y decidir su compra, además del embarque de la misma hacia el país (Alva Matteucci).

Si existen nuevas técnicas de enseñanza en la utilización de equipos cuya tecnología es de punta: Se determina que las personas encargadas del funcionamiento

de las maquinarias viajen al extranjero para ver el tema de la formación en el manejo de las mismas (Alva Matteucci).

Si existe una feria internacional que aglutina a todos los agentes vinculados con una determinada actividad que la empresa desarrolla y puede lograr contactos con clientes y proveedores: Deberá asistir el personal de la empresa que se dedica a las relaciones comerciales, pudiendo ser el gerente general y el gerente de marketing (Alva Matteucci).

Si la empresa tiene inversiones en otras empresas en el mundo de las cuales es accionista mayoritario o minoritario: Se requiere que el representante legal y/o el encargado del área de negocios de la empresa realice el viaje al país o países en los cuales la empresa peruana tiene presencia en el accionariado, a efectos de verificar el resultado de la inversión realizada (Alva Matteucci).

Advertimos que la necesidad del viaje deberá reflejarse en el Acta de Directorio respectiva con la consiguiente aprobación con un Acuerdo de Directorio, el cual determinará los días otorgados por los viáticos (Alva Matteucci).

Es interesante citar la RTF N° 1015-4-99 de fecha 03.12.1999, a través de la cual se precisa que “la necesidad de los viajes se justifica por la naturaleza de las relaciones comerciales de la recurrente en el lugar de destino de dichos viajes, no siendo indispensable que se sustente cada una de las actividades realizadas durante el viaje, sino que basta la existencia de una adecuada relación entre la documentación presentada y el lugar de destino” (Alva Matteucci).

## ¿QUÉ COMPRENDE EL TÉRMINO “VIÁTICOS”?

El segundo párrafo del literal r) del artículo 37° de la Ley del Impuesto a la Renta determina que los viáticos comprenden los siguientes gastos (Alva Matteucci):

- Alojamiento.
- Alimentación.

- Movilidad. Este concepto de viático fue recién incorporado a raíz de la publicación del Decreto Legislativo N° 970 y el Decreto Supremo N° 159-2007EF, es decir a partir del 16 de octubre de 2007 (Alva Matteucci).

Asimismo se precisa que los gastos señalados anteriormente no podrán exceder del doble del monto que, por ese concepto, concede el Gobierno Central a sus funcionarios de carrera de mayor jerarquía (Alva Matteucci).

Los viáticos por alimentación y movilidad en el exterior podrán sustentarse con los documentos a los que se refiere el Artículo 51-A de esta Ley o con la declaración jurada del beneficiario de los viáticos, de acuerdo con lo que establezca el Reglamento. Los gastos sustentados con declaración jurada no podrán exceder del treinta por ciento (30%) del monto máximo establecido en el párrafo anterior (Alva Matteucci).

En la legislación del Impuesto a la Renta y sus normas reglamentarias y complementarias existe una diferencia en el tratamiento de la deducción de los viáticos si se trata de aquellos realizados al interior del país como de aquellos realizados hacia el exterior (Alva Matteucci).

#### 2.2.2.1.4. Manual de Funciones

Como planteamiento teórico en el manual de funciones según los hechos presentes se mencionan lo siguiente:

Plantea que para lograr que la contabilidad refleje con exactitud la información financiera y con ello ayudar en la toma de decisiones, se deberán realizar: registros con bases en sistemas y procedimientos técnicos adaptados a la diversidad de operaciones. Se clasificarán las operaciones registradas como medio para obtener los objetivos propuestos y se interpretarán los resultados con el fin de dar información detallada y razonada (Villasmil, 2009).

Para que todo esto se logre los procesos deben quedar organizados en forma de Manual de funciones y procedimientos (Villasmil, 2009).

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, se destaca lo relativo a los manuales de procedimientos, ya que facilitan el aprendizaje al personal, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución, pues son una fuente en las que se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado (Villasmil, 2009).

Estos representan una herramienta indispensable para toda empresa u organización, ya que les permite cumplir con sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla. Para poder ejecutar sus actividades de manera efectiva necesitan poner en práctica ciertas técnicas y métodos que conllevan a desarrollar

coordinadamente las operaciones. Dentro de estas técnicas se encuentran los procedimientos como medios de trabajos que facilitan la efectividad de las operaciones diarias (Villasmil, 2009).

Hoy en día las herramientas de gestión han tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas el Manual de funciones de la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos. También es muy importante mencionar que hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieran, a su vez por su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. Además, es el factor fundamental para implementar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, líneas de carrera y otros. El Manual de Organización y Funciones debe de estar en constante modificación y actualización para adaptarse a los nuevos tiempos, esto permite una mejor selección y desempeño del personal y la consolidación de la cultura organizacional; actualmente esta herramienta viene siendo usada por grandes corporaciones a nivel mundial basada en el nuevo enfoque en la Gestión del Talento Humano en las empresas (Gonzales Sanchez, 2012).

Definiendo básicamente el Manual de Funciones:

El manual de funciones presenta en detalle todas las funciones inherentes a cada una de las unidades organizativas que constituye a la empresa, lo cual ayuda a separar las funciones de cada área.

En conclusión se puede definir un manual de funciones como un instrumento de trabajo, que contiene un conjunto de normas y tareas que desarrolla cada trabajador en sus actividades cotidianas, es elaborado de manera técnica, basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas en la empresa, lo cual ayuda a que cada trabajador pueda conocer de forma detallada las funciones y responsabilidades que tiene el puesto que desempeña.

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados

permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión (Gonzales Sanchez, 2012). (p.10)

Es la forma en la cual se gestionan, dentro de los diferentes procesos de la empresa, mecanismos mediante los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización (Munera, 2002).

Según el procedimiento es una serie de pasos claramente definidos, que permiten trabajar correctamente disminuyendo la probabilidad de error, omisión o de accidente. También lo define como el modo de ejecutar determinadas operaciones que suelen realizarse de la misma manera (Prieto, 1997).

Lo definen como el conjunto de metodologías, sistemas y herramientas informáticas que ayudan a las empresas, en relación con los conocimientos que son clave para su actividad, tales como: gestionar su “capital intelectual”, gestionar sus necesidades actuales y futuras, y prevenir y evitar los riesgos de descapitalización, gestionar carencias estructurales y coyunturales, acumular su base de conocimientos en cada evento de trabajo creativo individual o grupal, promover la comunicación e intercambio de ideas y experiencia entre empleados y rentabilizar su base de conocimientos (knowledge Management, Fleitas y Gil, 2008).

### ***Manual de Procedimientos***

Franklin (2009) afirma: Los manuales de procedimientos “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y

secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”.

Reyes Ponce (2012): Se trata de *“Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa”* (Reyes, 2012).

Un *Manual de Procedimientos* es un documento en el que se compilan o agrupan los diferentes procedimientos necesarios para completar una tarea, teniendo como fin establecer una adecuada comunicación a los actores involucrados que les permita realizar sus tareas en forma ordenada y sistemática (Reyes, 2012).

La característica sobresaliente del Manual de Procedimientos la constituye el hecho de que es un documento escrito, a diferencia del Procedimiento en sí que está representado por la acción material. Queda claro entonces, que el Manual de Procedimientos le da a los procedimientos realizados (que no necesariamente establecidos), un carácter formal u oficial para una determinada tarea o conjunto de tareas, convirtiéndose en una guía orientadora en la consecución de un resultado eficaz y eficiente (Reyes, 2012).

En conclusión, un Manual de Procedimientos debidamente elaborado, permite al funcionario de la institución o empresa conocer claramente qué debe hacer, cómo, cuándo y dónde debe hacerlo, conociendo también los recursos y requisitos necesarios para cumplimentar una determinada tarea (Reyes, 2012).

Muñoz Alvarez Biviana (2007) define:

**Proceso:** Secuencia de actividades lógicamente relacionadas que tomadas en su conjunto, generan un resultado en términos de los objetivos del proceso. Define las interacciones o acciones secuenciales, mediante las cuales se logra la transformación de unos insumos hasta obtener un producto con las características previamente especificadas, de acuerdo con los requerimientos del cliente o grupo de interés interno o externo de la entidad pública que lo requiera. Sobre los procesos se hace necesario realizar un desarrollo que permita su despliegue, el diseño de los parámetros que garanticen su ejecución y la mejor forma de asegurar la operación de la entidad, lo cual debe contemplar la definición del objetivo, la base legal que soporta cada proceso y definición y definición de actividades y tareas que garantizan su ejecución. Cada uno de estos parámetros se define como: Normograma: Conjunto de normas asociadas con los objetivos del proceso, sean estas de carácter externo (Constitución Política, leyes, decretos, ordenanzas, acuerdos, resoluciones, etc.) o de carácter interno (políticas, normas administrativas, etc.) que soportan legalmente y en relación con la función de la entidad pública, la ejecución de los procedimientos” (Muñoz Alvarez, 2007).

**Procedimiento:** “Conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir con las actividades de un proceso, controlando las acciones que requiere la operación de la entidad. Establece los métodos para realizar las tareas, la definición de los perfiles de los cargos necesarios a su realización, la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades y tareas

y define la construcción de los flujo gramas que establecen las relaciones y el curso de la información organizacional” (Muñoz Alvarez, 2007).

### **Importancia del Manual de Funciones**

El Manual de Funciones, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal (Muñoz Alvarez, 2007).

El MF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación (Muñoz Alvarez, 2007).

### **Limitaciones**

Algunas limitaciones que se presentan con los manuales:

- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- Muy sintético, carece de utilidad y muy detallado los convierte en complicados.

### **Objetivos del Manual de funciones**

Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:

- Describir con claridad todas las actividades de una organización y distribuir las responsabilidades compartidas, entre las áreas responsables.
- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, logrando con ello deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones, haciendo validación con cada área.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo, para evitar cargar más trabajo a alguna área.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer cada funcionario, para que así sea más claro.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades, y no se tengan retrasos en el proceso de información.

### **Contenido básico del manual de Funciones**

Un Manual de Funciones deberá contener al menos la siguiente información básica:

- Portada: en dicha sección se debe incorporar el logotipo de la institución, el tipo de manual que se presenta, nombre de la institución o unidad administrativa, la fecha y el lugar de elaboración del Manual de Funciones, para que se identifique.
- Introducción: es la explicación del contenido del Manual, en este apartado se abordan aspectos relacionados con la forma en que está estructurado, objetivos o

propósitos del Manual, su ámbito de aplicación, periodicidad, y hasta las circunstancias que ameritan su actualización, en el orden de mantener su vigencia., para que sea controlable.

- **Objetivo y Alcance:** es la intención o propósito que tiene la Institución o unidad administrativa al elaborar el Manual de Funciones. En el alcance se indican las unidades administrativas en las que aplican las disposiciones contenidas en el documento, para que los usuarios sepan quienes deben cumplirlas.

- **Estructura Organizacional:** se refiere a la descripción jerarquizada de las unidades organizativas de una institución. La descripción de la estructura orgánica debe coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente a la denominación de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico. Se deberá representar en primer lugar las áreas sustantivas y posteriormente las áreas de apoyo, para que así se pueda comprender quienes ejecutan y quienes verifican que se ejecute de la forma adecuada.

- **Descripción básica del puesto:** el formato se encabeza describiendo el nombre del puesto, la ubicación orgánica a la que pertenece, la indicación que quién es el superior inmediato y si posee alguna responsabilidad sobre otros funcionarios, para que sea más clara su aplicación.

- **Objetivo estratégico del puesto:** se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades, por las cuales se hace necesario la existencia de un cargo en la estructura de la institución, con lo cual se detalla las funciones.

- Relaciones del puesto: en este apartado se tomó como referencia la ubicación de un puesto en la estructura organizacional, para determinar con que otros funcionarios o unidades administrativas debe de interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas, para así saber la relación con las demás áreas.

- Funciones generales y específicas: en este ítem se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas, que describan adecuadamente los límites y la esencia del cargo. En esta descripción de funciones básicas no debe caerse en detalles de “cómo hacer para cumplir con las funciones”, ya que este tema debe ser tratado con más profundidad en el Manual de Procedimientos. Se debe realizar una enunciación de funciones para cada unidad organizativa que integra la Institución, para que se tengan claras las responsabilidades.

- Perfil del puesto: en este punto se debe hacer referencia a las características esenciales que debe reunir un funcionario para desempeñar el puesto de manera eficiente, y así la selección sea más acertada a lo que se necesita.

- Firmas de autorización: en este apartado se Indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la Institución que autorizan el manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan, para que certifique la validez del documento.

### **Objetivos del manual de procedimientos:**

Los manuales de procedimientos definen las funciones y se asignan a una unidad administrativa delimitando responsabilidades, con el fin de evitar la duplicidad de las actividades o el omitir alguna de ellas.

Los principales objetivos de los manuales de procedimientos son:

- Contribuir a que las actividades se hagan correctamente en base a los lineamientos registrados o el estándar, para así poder obtener los resultados deseados.
- Ayudar en la optimización de los recursos, ya sea tiempo, esfuerzo con la no repetición de alguna instrucción, para evitar retrasos en el proceso de la información.
- Reclutar y seleccionar es más sencillo al tener claro los requerimientos de la actividad, y se consiguen mejores resultados.
- Coordinar la elaboración, revisión, aprobación, publicación y aplicación del mismo, para que quede formalizado.
- Diferenciar las responsabilidades de cada unidad o puesto de trabajo, para que exista confusión.
- Servir como vehículo de orientación e información para los que interactúan dentro de la organización. Se puede decir que dentro de los objetivos del uso de los manuales de procedimientos se encuentra la estandarización de las actividades, creando un sistema basado en registros y reglas para lograr las metas deseadas y obteniendo

resultados óptimos del conjunto de actividades, lo que se verá reflejado a cada cierre de periodo.

No obstante, para lograr la estandarización de las actividades es necesaria una disciplina con los participantes y la debida atención para obtener resultados, hasta crear el hábito y que el sistema administrativo dé los resultados esperados, esta parte del proceso es importante ya que es el inicio de todo el proceso.

La estructura del manual de funciones, como todo tiene su orden y estructura, sin embargo, hay variación de un manual a otro, todo depende de quién lo elabora y que tan detallado o sencillo lo requiera, para que pueda ser entendible para todos.

Franklin. “Organización de empresas”. En su libro (2009) señala:

Identificación, aquí se incluyen los datos de la empresa, logotipo, nombre de la empresa, denominación del manual, fecha de elaboración, número de páginas y datos relativos a la o las revisiones del manual (Franklin, 2009).

Índice, presenta la relación de capítulos y apartados del documento (Franklin, 2009).

Introducción, es una breve explicación del contenido total del manual. •Objetivo, muestra qué es lo que se quiere lograr con dicho documento (Franklin, 2009).

### **2.2.3. Técnicas avanzadas**

Como técnicas avanzadas, podemos mencionar que gracias al avance de la tecnología, hemos encontrado en los sistemas contables, sistemas integrados, una gran

solución para llevar un mejor control de las operaciones que realizan las empresas, por ejemplo pasaremos a mencionar un caso de cómo se manejarían los fondos de efectivo entregados al personal en el sistema SAP Business One (Software de administración empresarial), mediante la aplicación Strat Cash:

STRATCash es una solución de Strat Consulting para la adecuada gestión y administración de Efectivo y Entregas a Rendir, se integra totalmente al módulo de tesorería de SAP Business One, tiene dos funciones, Administración del fondo fijo o Menor y Administración de Entregas a Rendir Cuenta, lo cual servirá de una forma eficiente para el control de los mismos.

#### **Principales funciones:**

Fondo fijo , es la asignación de una cantidad pequeña de fondos en dinero efectivo a una persona que usa para gastos en aquellas situaciones en que desembolsos por cheque es inconveniente por ser cantidades pequeñas además del costo de escribirlos, firmarlos y convertirlos en efectivo. El fondo inicial se crea mediante la emisión de un cheque por la cantidad deseada. En la opción de “Carga de documentos de fondo fijo” se registrarán, como si fuera una Hoja de Excel, las facturas/ boletas/ tickets peajes/ vales de movilidad/ etc.; indicándose la información correspondiente a Centros de costo / Proyecto / Cuenta Destino, con lo cual se podrá llevar el control de una forma más detallada.

Una vez completado el registro se procederá a la creación masiva de los documentos así como el pago de los mismos en SAP. Para realizar el reembolso de sus fondos fijos se adjuntará los documentos pagados y el reporte del mismo para solicitar

a la Gerencia de Finanzas la aprobación del abono o emisión de cheques, y se tendrá el control de los pagos realizados.

Entregas a Rendir, Son cantidades de dinero asignados mayormente a los trabajadores de la empresa mediante una autorización de gastos para propósitos de viajes o gastos excepcionales, una vez concluidos presentan una plantilla de rendición de cuentas, todos los gastos incurridos que sustenten el adelanto otorgado para conciliarlos y aprobarlos contablemente, los cuales deberán ser rendidos en el plazo de acuerdo a los procedimientos.

Se aperturará o registrará el pago del anticipo al empleado (si este fuera recurrente) encargado de sustentar el gasto del dinero mediante boletas / facturas / vales. Si la rendición del empleado es correcta, contabilidad recibe los documentos para su registro en el sistema SAP (similar al procedimiento del fondo fijo), con lo cual se tendrá el control por cada persona.

Si existiese una diferencia a favor del empleado se realizara la transferencia / emisión de cheque / pago en efectivo por los gastos adicionales, si fuera el caso contrario, el empleado deberá depositar el dinero no utilizado a la cuenta bancaria de la empresa, lo cual se genera porque se solicita con importes estimados.

#### **2.2.4. Marcos normativo**

##### **Normas legales del sector público**

La Ley N° 27619 y el Decreto Supremo N° 047-2002-PCM, Ley que regula la autorización de viajes al exterior de servidores y funcionarios públicos.- Regulan la autorización de viajes al exterior de servidores y funcionarios públicos o representantes del Estado que irroguen gastos al Tesoro Público y que pertenezcan a entidades públicas, que incluye a las que integran la Actividad Empresarial del Estado. Estos viajes se racionalizan a lo estrictamente indispensable. Esta indispensabilidad, en el marco de las normas de austeridad, impone que sólo se realizarán en tanto y en cuanto su ejecución esté condicionada al cumplimiento de una meta real presupuestada u honrar, en casos del exterior, compromisos, convenios, acuerdos o actividades internacionales previamente acordados; de tal manera que, de no realizarse estos viajes, se ponga en riesgo el cumplimiento de tal meta o se incumplan compromisos adquiridos, lo cual es necesario para que los funcionarios puedan cumplir con las funciones encomendadas.

Dichos dispositivos legales establecen que toda autorización de viaje al exterior, deberá sustentarse en el interés nacional o institucional; lo cual, si bien teóricamente se explicita en la parte considerativa de todas las resoluciones autoritativas de estos viajes, sin embargo, algunos no están vinculados a una actividad o proyecto real, concreto, verificable y previsto en el Plan Operativo Institucional a la que pertenece el viajero; en cuyos casos, no existe un costo beneficio para la institución y generaría responsabilidad de quienes lo autorizaron, por lo cual estas actividades deben ser netamente relacionadas a las funciones que deben desempeñar.

La resolución autoritativa de viajes al exterior deberá ser publicada en el Diario Oficial El Peruano, con anterioridad al viaje; indicará expresamente el motivo

del mismo, el número de días de duración del viaje, el monto de los gastos de desplazamiento, viáticos y tarifa de uso de aeropuerto. No es obligatorio publicar las resoluciones de viajes que no irroguen egresos al Estado; sin embargo, tratándose de altos funcionarios de la Nación, por transparencia, deberían publicarse con la adicional finalidad de notificar a los poderes públicos y colectividad, su ausentamiento del país y del cese temporal de las altas funciones que desempeñan, con lo cual se tendrá el control de los gastos que pueden realizar.

En caso de requerimiento expreso formulado por un Ministro de Estado, se autorizará gastos de representación sobre cuyo monto total se rendirá cuenta documentada. En esta autorización, de ser necesario, se incluirán gastos de telefonía y comunicaciones, de conformidad con el requerimiento oficial, para poder evidenciar la realización de los gastos.

Sin perjuicio de lo expuesto, toda autorización de viajes deberá sujetarse a las medidas de austeridad, racionalidad y transparencia del gasto público, bajo responsabilidad; como también, a los principios regulatorios de economicidad, veracidad y oportunidad previstos en la Ley N° 28693, Ley General del Sistema Nacional de Tesorería; observando, los comisionados, los principios contenidos en el Código de Ética de la Función Pública, sancionado por la Ley N° 27815, que informa sobre los principios de probidad, eficiencia, idoneidad y veracidad, lo cual deberá ser cumplido por todos los funcionarios para que se tengan beneficios por los gastos realizados.

En el marco de estos principios rectores, los altos funcionarios enumerados en la Ley N° 28212 y todos los servidores del Sector Público, que en misión oficial viajen al exterior irrogando gastos al Estado, deberán utilizar pasajes en la categoría económica o similar. Quien opte por otra categoría superior de pasaje, deberá asumir obligatoriamente la diferencia del costo del pasaje con cargo a su propio peculio o ingreso, salvo la utilización de beneficios que no signifiquen mayor costo y que gratuitamente otorguen los medios de transporte. La excepción a esta obligatoriedad, son el viaje urgente y/o la falta de disponibilidad de pasajes en la categoría económica, lo que se sustentará con la constancia que expida la respectiva agencia de viajes o con la declaración jurada del comisionado, para que así se tenga claro que no se tratan de beneficiar de los fondos entregados.

Al retorno del país, dentro de los 15 días calendario, el comisionado obligatoriamente presentará al Titular de su Pliego un informe de las acciones realizadas durante el viaje autorizado, así como la rendición de cuenta de las asignaciones y viáticos entregados. El incumplimiento de la presentación tanto del informe como de la rendición de cuenta, acarrea la sanción administrativa al infractor, además de la exigencia de la devolución del íntegro del monto recibido, sin perjuicio de las acciones civiles o penales a que hubiere lugar, para que así no exista el riesgo de que el dinero entregado no sea rendido.

Los gastos de viáticos que ocasionen los viajes al exterior serán calculados en dólares americanos, conforme a la Escala de Viáticos siguiente: \$ 200.00, África,

América Central, América del Sur; \$ 220, América del Norte; \$ 240, Caribe y Oceanía; y \$ 260, Asia y Europa. En las autorizaciones de viaje de los Ministros y Viceministros, de ser necesario, se incluirá gastos de telefonía y comunicaciones, de conformidad con el requerimiento oficial, no pudiendo sobrepasar estos límites que son los máximos que pueden utilizar.

La rendición de cuentas correspondientes a los montos por concepto de viáticos deberá estar sustentada con documentos hasta, por lo menos, el 70% del total gastado y no de lo entregado o asignado; y, el 30% restante, mediante Declaración Jurada. Antes de la dación de la Ley N° 27619, el viajero podía rendir cuentas mediante esta declaración, sin límite alguno, esto para evidenciar el uso de negocios formales, y que no se evidencia informalidad en la rendición de los funcionarios.

#### **2.2.5. Entorno internacional**

En Colombia, el artículo 130° del Código Sustantivo del Trabajo dispone que los "los viáticos permanentes constituyen salario en aquella parte destinada a proporcionar al trabajador manutención y alojamiento; pero no en lo que sólo tenga por finalidad proporcionar los medios de transporte o los gastos de representación.

Siempre que se paguen debe especificarse el valor de cada uno de estos conceptos. Los viáticos accidentales no constituyen salario en ningún caso. Son viáticos accidentales aquéllos que sólo se dan con motivo de un requerimiento extraordinario, no habitual o poco frecuente", con lo cual se separa cada uno de los fondos entregados, para saber cuáles pueden ser considerados remunerativos.

La Corte Suprema de Justicia de Colombia, en sentencia del 7 de octubre de 1994, en relación a los viáticos ocasionales y permanentes, ha sostenido que "El empleador tiene el deber legal de precisar al momento del pago de los viáticos cuáles destina a cubrir los gastos de alimentación y alojamiento y cuáles a otra finalidad, pues de lo contrario el juez debe asumir que todos tienen naturaleza salarial". Pero de esa regla de la jurisprudencia colombiana no se deduce que sea el empleador quien deba calificar si el suministro de viáticos es ocasional o permanente, porque esa determinación no depende de la voluntad de las partes sino de la realidad del contrato, por lo cual se debe tener bien definida la separación de ambos tipos de fondos entregados.

En este sentido, resulta válido afirmar que en el caso de agentes viajeros, pilotos de aviación, azafatas, entre otros trabajadores, los viáticos que se les asignan tienen el carácter permanente por cuanto que sus funciones son también permanentes y, por tanto, éstos forman parte de sus ingresos salariales; y, consecuentemente, por ser salario deben considerarse para el pago de prestaciones sociales y derechos laborales. Cosa distinta son los viáticos que se destinan para el cumplimiento de comisiones de servicio, que tienen el carácter de ocasional o extraordinario, y así podemos determinar cuál es la finalidad de cada tipo de fondo entregado.

Desde el punto de vista legal, genuinamente, los viáticos comprenden todos los gastos que irroge el viaje. Cuando este traslado es imperativo, impuesto por la institución por razón del servicio que el trabajador debe prestar, debe proveerlo de una suma de dinero para su cumplimiento, la que será objeto de rendición de cuenta,

el cual es necesario para que el funcionario pueda cumplir con las actividades que deba realizar en el viaje.

En México, cuando en el desempeño de una comisión mayor a 24 horas, el servidor público comisionado tenga posibilidad de hospedarse en vivienda particular, se otorgará una tarifa de viáticos sin pernoctar, de cuya comprobación no se solicitará la factura de hospedaje, haciendo la aclaración correspondiente en el Informe de

Comisión. El pago de esta tarifa será en función de las pernoctas realizadas, no aplicando para el último día de comisión, y así pueden tener la separación de este tipo de gasto de los demás realizados con carácter de viáticos.

En Costa Rica, el Artículo 3° del Reglamento de Viajes de la Contraloría General, señala que los gastos de viajes únicamente serán cubiertos a los funcionarios que prestan sus servicios a algún ente público, como parte de su organización, en virtud de un acto válido y eficaz de investidura, con entera independencia del carácter imperativo, representativo, remunerado, permanente o público de la actividad respectiva, esto con la finalidad de que los fondos entregados tengan una finalidad del cumplimiento de sus funciones.

En Costa Rica, junto con el formulario de liquidación, el funcionario debe presentar las facturas de acuerdo con las disposiciones de su Reglamento de Viajes o las que la Administración previamente exija. Además, cuando se trata de viajes al exterior, el funcionario deberá presentar el o los talones de billete emitidos por cada una de las empresas de transporte internacional que se empleara en el viaje, así como el itinerario completo del viaje, extendido por la agencia de viajes utilizada, donde se indique la fecha y hora local previstas de salida y de ingreso a Costa Rica y las de las

escalas efectuadas en otros países. Asimismo, deberá presentar el pasaporte y fotocopia de éste, u otro documento personal de viaje, donde conste, según la autoridad competente, la fecha de salida y la de regreso a Costa Rica por el respectivo puerto de embarque y desembarque; documento cuya presentación, en el caso del Perú, muy raramente se exige, no obstante, en nuestro concepto, ser pertinente y razonable su presentación para efectos de fiscalización y del control posterior, para que con esto se pueda evidenciar que el gasto realizado cumple con todas las condiciones que debe cumplir para que el gasto sea considerado como aceptado.

La Administración costarricense reconoce, en cada caso, el monto que estipula la correspondiente factura de hospedaje, hasta una suma que no sobrepasa el máximo fijado para tal gasto, exceptuando a los funcionarios discapacitados, quienes tienen derecho al reconocimiento del 100% de la factura, cuando deban pagar tarifas mayores que la máxima autorizada, correspondiente a hoteles con las facilidades de acceso y alojamiento que ellos requieran, en salvaguarda del principio de igualdad de oportunidades consagrado en su Ley N° 7600, del 2 de mayo de 1996. Para ello, los funcionarios tendrán que presentar, adjunto a la respectiva liquidación, la factura original extendida por el establecimiento de hospedaje, así dándoles mayores beneficios a los discapacitados, toda vez que ellos no pueden conseguir hospedajes tan fácilmente.

En ese país, mediante una sola factura se ampara el hospedaje de más de un funcionario en una misma habitación. Uno de ellos, presentará la factura original adjunta a su respectiva liquidación y el otro (o los otros) adjuntarán fotocopia de ésta con indicación del número de liquidación en que queda la factura original. Para

efectos del reconocimiento del gasto, la Administración distribuirá el monto de la factura entre el número de funcionarios que ésta ampare, siempre que el monto resultante para cada uno no exceda el límite máximo establecido, para que así se pueda saber cuánto fue el gasto por cada funcionario.

En el Perú, al igual que en Costa Rica, es posible presentar una Factura o

Boleta de Pago en forma conjunta por gastos de hospedaje efectuados por dos o más comisionados, en un mismo establecimiento; siempre que, al dorso de ellas se consigne el monto que corresponde a cada uno de ellos; las cuales, en fotocopia fedateada se anexarán a la rendición de cuenta que presente cada comisionado, quedando el original en una de ellas. También, se admitirán comprobantes en forma conjunta, por gastos de alimentación y movilidad. El gasto de hospedaje no incluye servicios de lavado y planchado de ropas, como si se admite en Costa Rica, siempre y cuando la comisión sea mayor a seis días continuos, reconociéndose sólo a partir del séptimo día de la comisión, para que así se puedan tener disminución de costos sin descuidar la separación de gastos de cada funcionario.

En México, por otorgarse los viáticos de manera individual y por ser su comprobación de la misma forma, no se aceptan facturas de hotel donde estén relacionados más de dos servidores públicos comisionados; criterio que no lo compartimos, por ser de naturaleza disímil el acto formal de la rendición de cuentas, que es personal y prorrogable su presentación en determinadas circunstancias; y el acto de comprobación de gastos, que expresa una factura o boleta desde el punto de vista tributario, donde en este caso es una formalidad que se debería eliminar puesto que no evidencia un criterio de reducción de gastos.

En México, los viáticos son asignaciones destinada a cubrir los costos por hospedaje, alimentación, transporte local o estacionamiento, tintorería, lavandería, propinas y llamadas telefónicas oficiales ó tarjeta telefónica prepagada, durante el desempeño una comisión oficial. En la comprobación de los viáticos, y de

conformidad con los lineamientos internos para la alimentación de las personas, el servidor público no podrá incluir consumos de bebidas alcohólicas ni efectos personales tales como: cremas corporales, desodorantes, bloqueadores solares, pasta dental, jabones, cepillos de dientes, shampoo, navajas de rasurar, lociones, fijadores de cabello, medicamentos, libros, revistas, etc., para así poder controlar los gastos que puedan realizar, no reconociendo gastos que son de naturaleza personal.

En dicho país, las erogaciones generadas por consumos nacionales e internacionales, deberán descontarse los importes que correspondan al pago de bebidas alcohólicas y cigarros. Las facturas que incurran en este supuesto, deberán señalar los artículos no pagados y la cantidad por la que deben ser consideradas. En ningún caso se podrán erogar recursos para el pago a terceras personas, por lo que, el servidor público deberá abstenerse de desglosar este tipo de gastos, separando así los gastos que corresponden realmente al cumplimiento de la función encomendada.

En Colombia, los organismos y entidades públicas fijan el valor de los viáticos, destinados a su manutención y alojamiento, según la remuneración mensual del empleado comisionado, la naturaleza de los asuntos que le sean confiados y las condiciones de la comisión, teniendo en cuenta el costo de vida del lugar o sitio donde deba llevarse a cabo la labor, hasta por un valor máximo de las cantidades que se fijan en forma general. Sólo se reconocen estos viáticos, cuando el comisionado permanece por lo menos un día completo en el lugar de la comisión, fuera de su sede habitual de trabajo. Allá está prohibida toda comisión de servicios permanente, con lo cual se vuelve más riguroso el control de los gastos que se pueden realizar.

### 2.2.6. Experiencias exitosas

**Como una experiencia** en una entrevista realizada a la empresaria Cristina Pineda (2010), directora general de Pineda Covali, empresa textil, le preguntaron lo siguiente:

¿Tiene manual de funciones?, su respuesta fue la siguiente

-Sí, para vendedores, gerentes y para el piso de ventas de las tiendas. Nos permite establecer una relación ética y profesional con el equipo de trabajo y hacer que todos conozcan sus responsabilidades y obligaciones, con lo cual se pueden tener definidas las funciones de cada trabajador.

De una manera clara y sencilla Pineda representó la importancia de contar con los manuales dentro de su empresa: son un fuerte eslabón en el sistema administrativo que contribuye al éxito; sirven como una soporte que auxilia al usuario a aclarar sus dudas con respecto a las actividades; además dan valor agregado, ya que hace eficiente el uso de los recursos disponibles; también hay un claro enfoque por el cumplimiento de los objetivos, por lo tanto se obtienen resultados, lo cual se evidencia al revisar cada parte del proceso y en la revisión a cada cierre del periodo.

Los manuales de funciones nos ofrecen una serie de posibilidades para la mejora de las actividades; en la investigación no se encontró que algún autor mencionara desventajas en el uso de los mismo, sino por el contrario se consideran como una herramienta valiosa para la mejora continua dentro de cualquier organización o grupo de trabajo. De una forma sencilla a continuación se mencionan alguna de las ventajas de su uso e implementación, para demostrar su importancia:

- Colabora con la mejora de la eficiencia, la calidad y productividad de las actividades, generando mejoras en cada proceso.
- Es fuente de información al alcance del personal sobre las actividades de la empresa y tiende a que el personal se haga responsable de sus propios deberes, para que así tengan claras sus responsabilidades.
- Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal, y así no tener errores en funciones que se dejan de hacer.
- Es un registro importante que facilita la revisión, evaluación y actualización de las actividades, mostrando resultados al cierre del periodo.
- Se evitan errores en las actividades por la falta de información, ya que es de libre acceso para los trabajadores.
- Se evitan conflictos internos por diferencia de criterios en cierto proceso, fijando dichos criterios, creando un estándar con el uso de nomenclaturas, al ya estar escrito es los manuales.
- Es una herramienta para un entrenamiento efectivo y capacitación. Ya que describe detalladamente las actividades de cada puesto, y así nos existan dudas en su aplicación.
- Es una herramienta de consulta, que está a disposición de todos los trabajadores. - Es una guía de trabajo para ejecutar por todos los trabajadores.

- Da facilidad para que el personal cumpla con las normas, funciones y procesos establecidos. Así como la interacción de las distintas áreas, y así todas las áreas tengan claras sus responsabilidades.
- Crea un historial, quedando este como una memoria, y así pueda ser revisada por todos los trabajadores.

## **CAPITULO III**

### **ALTERNATIVAS DE SOLUCION**

#### **3. Alternativas de Solución**

- Determinamos que mediante la implementación de un Manual de Funciones, podemos establecer con mucha precisión las atribuciones, actividades, tareas y otras actividades afines que deben cumplir obligatoriamente los funcionarios directivos y los trabajadores en general. Este documento, debe solucionar todas las debilidades y carencias que hasta ahora se está presentando con la administración del flujo de efectivo entregados al personal de la empresa y como debe procederse en el sucesivo futuro, generando un cambio fundamental en la administración y gestión de la empresa, cuidando la liquidez y generando rentabilidad de la misma.
- Dentro de los sistemas de calidad que hoy se aplica en las empresas y dentro de las técnicas avanzadas, proponemos como solución que la empresa debe seguir implementando los otros documentos afines a la gestión de calidad como son: un manual

de procedimientos, un manual de políticas, un manual de valores y ética, un reglamento interno de trabajo, un reglamento de seguridad y salud en el trabajo y otros documentos afines y conexos, lo cual permitirá que la empresa Market Line SAC se pone a la vanguardia de la competitividad y la gestión moderna y contemporánea de las empresas.

- El análisis de las transacciones de efectivo del arqueo de caja en un momento determinado permitirá comprobar si se ha contabilizado todo el efectivo recibido y cumpla con las funciones y actividades generadas para su uso en la gestión de la empresa Market Line SAC.

- La importancia en la rendición de cuentas y la transparencia económica y financiera en la organización nos permitirá un orden y control de un análisis de las herramientas orientadas en la gestión de las actividades en los niveles adecuados de la empresa Market Line SAC.

- El responsable del manejo del fondo fijo brindara las facilidades necesarias para la realización del arqueo de fondo del fondo fijo en forma sorpresiva y verificara según el mecanismo administrativo la documentación que sustenta el gasto con los comprobantes de pago y los recibos provisionales y el saldo en efectivo deberá coincidir con la sumatoria del importe del dinero en efectivo según corresponda.

- Medir de forma óptima el grado de liquidez con que se cuenta en el efectivo en caja y efectivo en banco para garantizar a la empresa la liquidez suficiente para

destinar la distribución según los requerimientos solicitados acorde con lo establecido en las guías de orientación del manual de funciones de la empresa Market Line SAC.

- El avance de la tecnología es indispensable para estar a la vanguardia de cada empresa para poder mantenerse en la rama que se dedique ya que si no se sujetan a ella pueden declararse fuera de servicio, hablando en específico el tema de las agencias de viajes han existido durante varios años y son pioneras en ver cómo ha avanzado las TICs. (Tecnologías de la Información y Comunicaciones) en información que están al alcance de cada usuario y lo fácil que es acceder en él, por lo cual algunas empresas que no aplican las TICs. no les queda más que cerrar locales. Por tanto, debemos innovar la gestión y aplicar las TICs para llegar a más clientes, clasificar clientes, lograr clientes potenciales, formar cartera de clientes potenciales, etc. dándoles la mayor información y sobre todo mejorando los precios de la competencia.

- Toda empresa debe estar vinculada a la tecnología de la información (TIC'S) para poder alcanzar los mercados de la red que hoy en día se ha convertido en una economía fuerte y confiable.

## CONCLUSIONES

1. La empresa Market Line SAC, no tuvo un correcto manejo administrativo de los fondos de efectivo entregados al personal, por lo cual se generó una mala utilización de este dinero, y se encontró una gran deficiencia en el control que se tuvo con respecto al dinero entregado al personal.
2. El departamento de contabilidad no cuenta con un manual de funciones que les permita tener el detalle de los saldos pendientes por rendir, así como también que indique como se deben sustentar las entregas de dinero entregados al personal, es decir, requisitos con los que deben contar los documentos, formas y formatos.
3. Se menciona en este proyecto que los fondos fijos, viáticos y entregas a rendir, deben ser fondos que se entregan al personal para cumplir exclusivamente actividades relacionadas con la actividad de la empresa, y con las funciones que estos deben cumplir

dentro de la misma, que por ningún motivo esta deberá ser usada para satisfacer necesidades personales.

4. Los fondos fijos deben ser utilizados para poder cubrir necesidades eventuales y de menor cuantía, que sean parte del día a día de la empresa, y que sea necesario poder resolverlas en la menor cantidad de tiempo posible.

5. Las entregas a rendir son sumas de dinero que se entregan al personal para que estas puedan poder desempeñar una actividad específica en la empresa, mayormente son usadas para poder cubrir el gasto en algún evento, o realizar diversas compras para cubrir una necesidad.

6. Los viáticos son sumas de dinero entregadas para que se puedan solventar los gastos de viaje en los eventos que se puedan realizar fuera de la localidad, o visitas que se realizan a clientes, proveedores, etc.

## **RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda elaborar un manual de funciones en el área de contabilidad, para así poder mejorar el manejo de los fondos entregados al personal, así como también mejorar la rendición de los fondos entregados al personal.

2. Se recomienda que en la administración se utilice un control interno efectivo que garantice un apto desempeño de todos sus componentes para alcanzar los fines de toda organización y cubrir todas las expectativas que implica la responsabilidad de ejecutar toda tarea que se requiera.

3. Recomendamos que se mantenga una constante actualización e Inducción a todo el personal de todos los procesos administrativos, manuales de procedimientos.

4. Recomendamos que se cumpla cada paso del proceso de rendición de cuentas, para permitir que la gestión avance sin mayor dificultad y que a medida que ocurra se debe exigir el cumplimiento de cada uno del mismo modo es necesario hacer cumplir el proceso de cualquier pago donde se exija el cumplimiento de cada paso, para así evitar saltos de los procedimientos y las rendiciones no se vean afectadas por la falta de cualquier requerimiento de alguno de los respaldos o documentos a rendir.

5. Se recomienda que las rendiciones deben estar al día, se hace necesario la figura de otro personal que ayude a cumplir con las metas del departamento de rendición de cuentas, por lo que se requiere contratar personal suficiente para el departamento de rendición de cuentas para cumplir de forma más eficaz las metas, de igual forma, se recomienda emplear personal para el departamento de compras para que se encargue de la revisión de requisiciones y la elaboración de solicitudes de cotizaciones.

6. Recomendamos equipar de computadoras y sistemas administrativos actualizados para hacer más eficiente el proceso de rendición de cuentas, para lo cual los sistemas integrales son de mucha ayuda.

## REFERENCIAS

- Alcazar, L. (2000).** *Transparencia y Rendición de cuentas en los hospitales públicos.* Perú.
- Alva Matteucci, M. (s.f.).** *blog.pucp.edu.pe.*
- Analdo. (2008).** *unpan1.un.org.*
- Azocar, M. (2006).** *Diseño de un manual de normas y procedimientos contables para la fundación Luz del Mundo.* Venezuela.
- Blanco, M. E. (2007).** *Rendición de cuentas y transparencia de la sociedad civil en américa latina.* Argentina.
- Cabrera, G. (2018).** *Entregas a rendir y su incidencia contable en el estado de resultados de la empresa C.M. & V Ingenieros SAC.* Perú.
- Carbajal, M. (2014).** *Control interno del efectivo y su incidencia en la gestión financiera de la constructora A&J Ingenieros SAC para el año 2014.* Perú.
- Cruz y Gandara. (2013).** *Scribd.*
- Cruz, G. (2005).** *Scribd.*
- Del Rio Gonzales, O. (2007).** *Cladperu.*
- Elias, L. (2007).** *La vigilancia social y la rendición de cuentas en el marco del presupuesto participativo.* Perú.
- Franklin. (2009).** *tesis.uson.mx.*
- Garrido, B. (2011).** *Sistema de control interno en el área de caja del instituto Universitario Tecnológico de Ejido.* Venezuela.
- Godoy y Greco. (2008).** *Scribd.*
- Gonzales Sanchez, G. (2012).** *repositorio.uptc.edu.co.*
- Holmes. (2007).** *riuc.bc.uc.edu.ve.*
- Hortiguela. (s.f.).** *Gestiopolis.*
- knowledge Management, Fleitas y Gil. (2008).** *dspace.itcolima.edu.mx.*
- Munera. (2002).** *Universidad Santo Tomas.*
- Muñoz Alvarez, B. (2007).** *docplayer.es.*
- Núñez, E. (2013).** *Análisis dinámico de la rendición de cuentas de las comunidades autónomas y los organismos de control externo.* España.
- O Donnell, G. (2008).** *files.pucp.edu.pe.*
- Occonor. (2013).** *Scribd.*

**Piedra. (s.f.).** *Gestiopolis.*

**Prieto. (1997).** *repositorio.uisrael.edu.ec.*

**Principe, O. (2003).**

**Reyes, P. (2012).** *ri.ues.edu.sv.*

**Rodolfo, S. (2003).** *biblioteca.icap.ac.cr.*

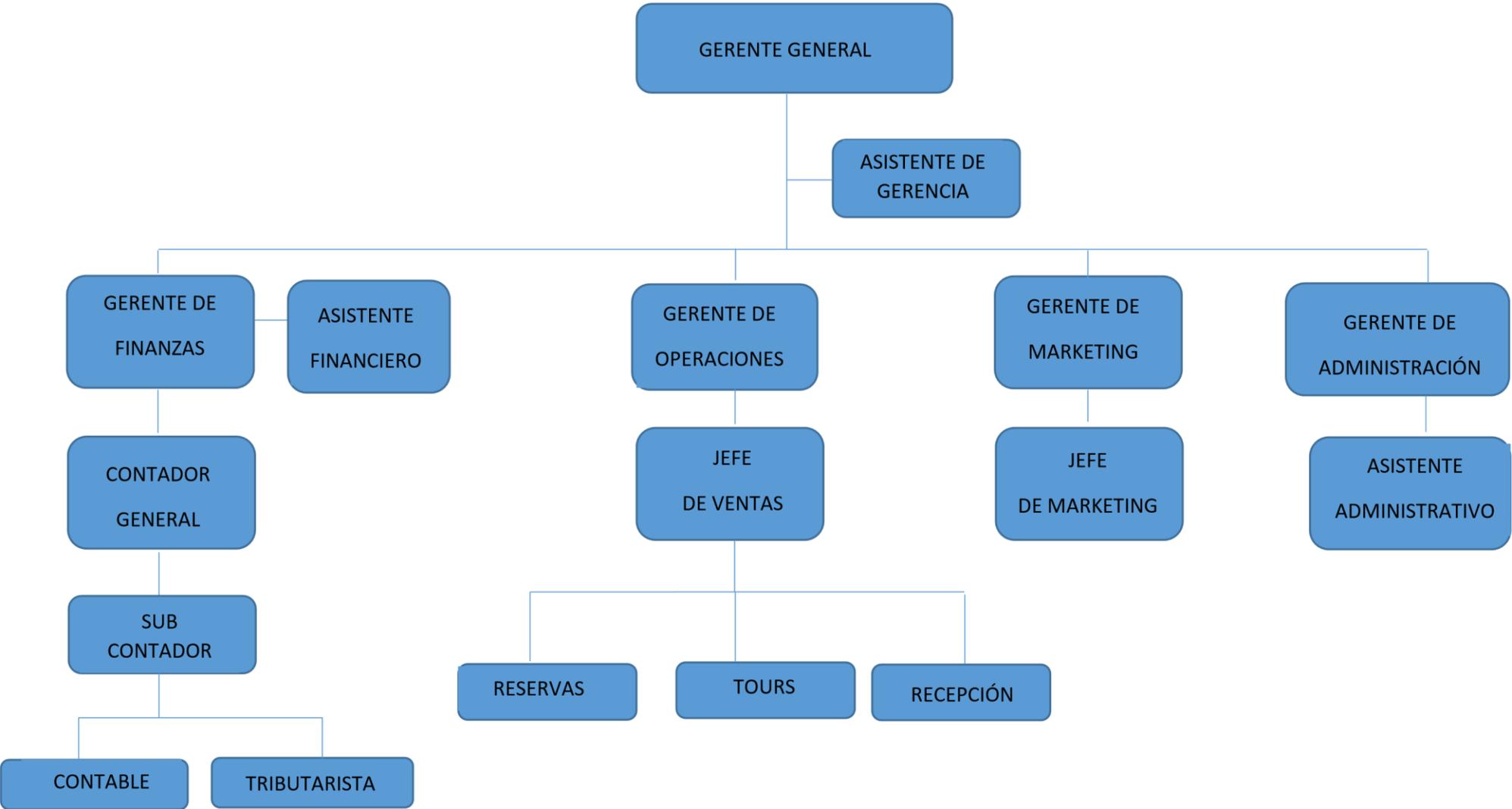
**Rodriguez, J. (2017).** *El control interno en las cuentas por cobrar de la empresa G Force Electronic SAC. Perú.*

**Sobrevías, S. y. (2010).** *Scribd.*

**Villasmil. (2009).** *m.monografias.com.*

**Villoria, M. (2012).** *Arreglos institucionales de rendición de cuentas para el control de la corrupción en Colombia. España.*

**APÉNDICE 1**  
**ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**



**APÉNDICE 2**  
**MANUAL DE FONDOS FIJOS**



## 1. OBJETIVO

Normar un procedimiento para la regulación de las compras y gastos que se efectúen con los fondos de los fondos fijos de la compañía.

## 2. ALCANCE

Se aplica a todas las transacciones que se realicen y/o reembolsen con los fondos del fondo fijo asignada a las áreas de la compañía.

## 3. DEFINICIONES

### 3.1 FONDO FIJO

Es un fondo de dinero en efectivo que sirve para afrontar gastos menudos y de menor cuantía, de rápida adquisición o compra y que no necesariamente hayan sido considerados dentro de los consumos corrientes del mes.

Es fijo por que la reposición de su liquidación no debe sobrepasar la cantidad asignada.

### 3.2 ACTA DE APERTURA DEL FONDO FIJO

Es un documento elaborado por la Gerencia de Administración y Finanzas, en el que se deja constancia de su creación. En ella se indica el monto asignado, y el responsable de su manejo. Debe ser firmada por la Gerencia de Administración y Finanzas, la Gerencia responsable del área y por el responsable designado de la custodia y manejo.

### 3.3 VALE PROVISIONAL

Este documento aplica cuando se otorga dinero de la fondo fijo a un empleado que va a realizar un gasto eventual y para un fin definido, y cuyo importe no es exactamente conocido. Tiene la característica de ser temporal (no tiene valor contable). Es emitido en original y copia. El original queda como sustento del responsable designado del fondo fijo. La copia queda en poder del empleado solicitante, que luego de haber rendido las cuentas de los pagos realizados, exigirá su anulación o liquidación.

El empleado tendrá un plazo máximo de 8 días después de haber recibido el dinero, para realizar su correspondiente reembolso. En caso contrario el dinero será debitado de la planilla subsiguiente a la fecha de recibo de los dineros. Así mismo la persona con vales pendientes de liquidación estará impedida de realizar una nueva solicitud hasta no haber liquidado la anterior.



#### **4. RESPONSABILIDADES**

- 4.1 La GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, será responsable de definir y asignar el monto del FONDO FIJO.
- 4.2 La persona designada de la custodia y manejo de los fondos del FONDO FIJO, será responsable de su correcto manejo, de cumplir con los requisitos para el reembolso de los fondos para su registro contable, y en general de la aplicación de este procedimiento.

#### **5. PROCEDIMIENTO**

##### **5.1 DETERMINACION DEL MONTO**

Con base a las diferentes áreas, los fondos fijos definidos a la fecha son:

ÁREA DE OPERACIONES: S/. 3,000.00 (Tres mil nuevos soles)

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS: S/. 5000 (Cinco mil nuevos soles)

Para la creación del FONDO FIJO de un nuevo SITE, el monto será definido según lo indicado en el numeral 4.1. Estos montos solo podrán ser modificados previa autorización de la Gerencia de Administración y Finanzas.

##### **5.2 CREACIÓN DEL FONDO FIJO**

Una vez definido el monto del FONDO FIJO y de haberse realizado su formalización con el ACTA DE APERTURA, según lo indicado en el numeral 3.2, se realizará la transferencia de los fondos a una cuenta corriente o de ahorros de la persona encargada del fondo fijo, cuyo manejo será responsabilidad exclusiva de la persona designada de la custodia y manejo de los fondos del FONDO FIJO.

##### **5.3 GASTOS NO CUBIERTOS CON EL FONDO FIJO**

Cualquier gasto que pueda ser debidamente programado y pagado con cheque, será tratado como un gasto corriente y deberá ser solicitado al crédito (Activos menores, ferretería, repuestos, mantenimiento de vehículos, pago de impuestos).

##### **5.4 REPOSICIÓN DEL FONDO FIJO**

El FONDO FIJO ha sido determinado para cubrir los gastos detallados en el presente procedimiento y ser reembolsado en la medida en que se va consumiendo. La rendición deberá efectuarse cada vez que se haya consumido la mitad del valor asignado al FONDO FIJO. Bajo ninguna circunstancia deberá dejarse agotar completamente el fondo para solicitar el reembolso correspondiente.



Código / Versión:  
Páginas:  
Gerencia Responsable de la Implementación:

MANUAL DE NORMAS  
NORMA DE FONDO FIJO  
MKL-NOR-002 / V01-01-2015  
1 de 4  
Gerencia de Finanzas

## 5.5. REVISIÓN, APROBACIÓN Y PAGO.

Cada paquete de recibos y/o sustentos que conforman el monto a ser reembolsado, deberá estar acompañado por un formato resumen de todos los conceptos y valores que la componen y donde se aprecie el valor total a ser reembolsado.

Para las áreas, los comprobantes a ser reembolsados deberán llevar el V°B° del Gerente del área quien revisará los sustentos y se asegurará que todos los comprobantes tengan el detalle explicativo del gasto a reembolsar y que los consumos realizados correspondan a labores que evidentemente deban ser asumidas por la empresa. Una vez visado, el reembolso con todos sus sustentos deberá ser entregado a la recepción de la oficina central quien buscará la aprobación de la Gerencia de Operaciones antes de ser radicado en el área de contabilidad.

Para los fondos fijos del área de administración y finanzas el reembolso con todos sus sustentos deberán contar con el V°B° del Gerente del Área funcional correspondiente (Gerencia administración y finanzas y/o la Jefatura de Finanzas). Cada uno de los responsables, revisará los sustentos y se asegurará que todos los comprobantes tengan el detalle explicativo del gasto a reembolsar y que los consumos realizados correspondan a labores que evidentemente deban ser asumidas por la empresa. Una vez efectuada la revisión, se radicará en el área de contabilidad.

Los comprobantes por concepto de taxis y peajes, deberán además indicar el motivo que los origina. Para los gastos de movilidad (taxis sin comprobante, moto taxis, buses de servicio urbano, etc.) El custodio del fondo en la sede central, emitirán el vale correspondiente el cual deberá ser visado previo a su reembolso.

Para gastos sustentados con BOLETAS DE VENTA, el monto máximo a ser reembolsado será de S/.50.00.

El colaborador tendrá en cuenta lo previsto en las normas tributarias vigentes como son:

Bancarización, montos mayores a US\$ 1,000.00 ó S/. 3,500.00 deberá utilizar medios de pago (cheques, depósitos, transferencias, etc.), adjuntando la constancia emitido por el banco.

Retención 3%, por importes mayores a S/. 700.00. (aplica para un comprobante o la suma de varios)

Detracción, facturas por operaciones sujetas al sistema SPOT, de bienes y servicios por importes mayores a S/.700 O S/.400 para el caso de transporte.

El importe de la detracción deberá depositarse en la cuenta corriente del Banco de la Nación del Proveedor.



Código / Versión:

Páginas:

Gerencia Responsable de la Implementación:

**MANUAL DE NORMAS**

**NORMA DE FONDO FIJO**

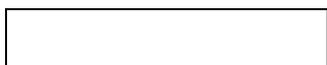
**MKL-NOR-002 / V01-01-2015**

**1 de 4**

**Gerencia de Finanzas**

Los documentos (comprobantes) deberán contar con los VºBº de la(s) persona(s) que autorizan la solicitud. Estos documentos deberán ser facturados a favor de **MARKET LINE SAC.**

**APÉNDICE 3**  
**MANUAL DE ENTREGAS A RENDIR Y VIATICOS**





**NORMA**  
Código / Versión:  
Páginas:  
Gerencia Responsable de la  
Implementación:

**MANUAL DE NORMAS  
DE ENTREGAS A RENDIR Y VIATICOS**  
MKL-NOR-001 / V01-01-2015  
1 de 4  
Gerencia de Finanzas

## 1. OBJETIVO

Establecer los aspectos a considerar en las formas de disposición de efectivo para cubrir gastos que obedezcan al cumplimiento de labores encomendadas y que escapen a programaciones formales.

## 2. ALCANCE

Aplica a todas las áreas de la empresa.

## 3. RESPONSABILIDADES

- 3.1. **Acreeedor de los fondos:** Responsable de la solicitud y liquidación de sus gastos.
- 3.2. **Area de Finanzas:** Responsable de la habilitación de los fondos previas autorizaciones y conformidad del área contable.
- 3.3. **Area de Contabilidad:** Responsable de dar la conformidad a la solicitud de entrega a rendir y del registro contable de la Liquidación.
- 3.4. **Gerencia de área:** Responsable de autorizar la solicitud y los gastos efectuados por el acreedor de los fondos, velando por que sean conforme a las políticas establecidas.

## 4. LINEAMIENTOS

### 4.1. ENTREGAS A RENDIR

#### 4.1.1 Del uso

- 4.1.1.1 El uso de las entregas a rendir debe ser único y exclusivamente para servicios y gastos que escapen de programaciones formales para ser atendidas a través de un pedido de Compra.

#### 4.1.2 De los importes de las entregas a rendir y el número de entregas a rendir que se permiten manejar en simultáneo.

- 4.1.2.1 Los colaboradores podrán solicitar sus entregas a rendir hasta por un importe máximo de S/. 5,000; importes mayores requieren doble autorización según lo indicado en el numeral 4.1.3.4.
- 4.1.2.2 Sólo se permitirá un máximo de una entrega a rendir abierta en simultáneo por cada solicitante, indicando en caso de la segunda, que es la última entrega permitida;



**NORMA**  
Código / Versión:  
Páginas:  
Gerencia Responsable de la  
Implementación:

**MANUAL DE NORMAS  
DE ENTREGAS A RENDIR Y VIATICOS**  
MKL-NOR-001 / V01-01-2015  
1 de 4  
Gerencia de Finanzas

la suma de ambas entregas a rendir no deberá superar el monto indicado en el numeral 4.1.2.1, caso contrario deberá tener el visto bueno adicional indicado en el numeral 4.1.3.3.

- 4.1.2.3 El área de contabilidad enviará el último día de cada mes a las Gerencias Responsables, un reporte de los colaboradores que tengan Entregas a Rendir pendientes.

#### **4.1.3 De la autorización**

- 4.1.3.1 Las entregas a rendir hasta por un importe de S/. 5,000 son autorizadas por el Gerente del Area, y excepcionalmente de no existir un Gerente de área, el Gerente o jefe de Finanzas.

- 4.1.3.2 Cada Gerente de Area es responsable de autorizar las entregas a rendir solicitadas por sus colaboradores sin importar la unidad a la que pertenezcan, y *excepcionalmente de no existir un Gerente de área, el Gerente o Jefe de finanzas.*

- 4.1.3.3 Si un Gerente, y excepcionalmente el Jefe de Finanzas (referencia numerales 4.1.3.1 y 4.1.3.2) solicita una entrega a rendir, él mismo por tener autonomía propia podrá autorizar su solicitud de entrega a rendir hasta por un importe de S/. 5,000.

- 4.1.3.4 En caso los colaboradores requieran un importe mayor a S/. 5,000 deberá tener los VºBº indicados en el numeral 4.1.3.1 y, adicionalmente el VºBº la Gerencia General Adjunta, o Gerencia de Finanzas.

#### **4.1.4 De la Liquidación de las entregas a rendir**

- 4.1.4.1 Las rendiciones por entregas a rendir deberán ser presentadas y liquidadas por el importe total entregado al Contador General en un sobre cerrado con todos los documentos involucrados de manera ordenada correlativamente, adjuntando al mismo el reporte de liquidación.

Respecto del párrafo anterior, el colaborador tendrá en cuenta lo previsto en las normas tributarias vigentes como son:



**NORMA**  
Código / Versión:  
Páginas:  
Gerencia Responsable de la  
Implementación:

**MANUAL DE NORMAS  
DE ENTREGAS A RENDIR Y VIATICOS**  
MKL-NOR-001 / V01-01-2015  
1 de 4  
Gerencia de Finanzas

- Bancarización, montos mayores a US\$ 1,000.00 ó S/. 3,500.00 deberá utilizar medios de pago (cheques, depósitos, transferencias, etc.), adjuntando la constancia emitido por el banco.
- Retención 3%, por importes mayores a S/. 700.00. (aplica para un comprobante o la suma de varios)  
El importe retenido se depositara en las siguientes cuentas corrientes:

BANCO SANTANDER MONEDA NACIONAL: 8075280

BANCO SANTANDER MONEDA EXTRANJERA: 8074780

Detracción, facturas por operaciones sujetas al sistema SPOT, de bienes y servicios por importes mayores a S/.700 O S/.400 para el caso de transporte.

El importe de la detracción deberá depositarse en la cuenta corriente del Banco de la Nación del Proveedor.

El colaborador deberá quedarse con una copia de la liquidación de las Entregas a Rendir.

- 4.1.4.2 El colaborador deberá indicar la fecha de finalización de la utilización de los fondos, y tendrá un plazo no mayor a 15 días (contado desde el desembolso de los fondos) para realizar la liquidación del importe entregado. Para los casos en que el colaborador tenga que viajar mayor de 15 días, se manejara puntualmente las excepciones.
- 4.1.4.3 Los documentos (comprobantes) deberán contar con los VºBº de la(s) persona(s) que autorizan la solicitud, ello en base a lo expuesto en el numeral 4.1.3. Estos documentos deberán ser facturados a favor de MARKET LINE SAC (RUC: 20516574039).
- 4.1.4.4 De existir saldos a favor de MARKET LINE SAC, éstos deberán ser depositados en cualquiera de las cuentas bancarias de la empresa, y en el mismo tipo de moneda que se recibió adjuntando la constancia de depósito a la liquidación de las entregas a rendir.

De otro lado, copia de dicho depósito se deberá presentar al área de Finanzas con la finalidad de llevar un correcto control de los ingresos a las cuentas de la compañía.





**NORMA**  
Código / Versión:  
Páginas:  
Gerencia Responsable de la  
Implementación:

**MANUAL DE NORMAS  
DE ENTREGAS A RENDIR Y VIATICOS**  
MKL-NOR-001 / V01-01-2015  
1 de 4  
  
Gerencia de Finanzas

#### **4.1.5 DEL DESCUENTO EN PLANILLA**

- 4.1.5.1 De tener el colaborador un saldo pendiente por rendir y/o entregue documentos que no cumplan con los lineamientos tributarios (ver numeral 4.1.4.1), se procederá a informar al colaborador del descuento a realizarse vía mail.
- 4.1.5.2 El área de contabilidad (el responsable), enviará el indicado mail a los colaboradores que tuviesen saldos pendientes por rendir.
- 4.1.5.3 El colaborador deberá rendir el fondo pendiente o realizar el descargo respectivo hasta antes del cierre de planilla (25 de cada mes), de lo contrario se dará por aceptado el mail y se procederá al descuento correspondiente.
- 4.1.5.4 De tener el colaborador más de 2 descuentos (reincidente), no podrá efectuar más solicitudes de entregas a rendir y será amonestado según el reglamento de la empresa a través del al área de RRHH.
- 4.1.5.5 Todas las entregas con más de 30 días abiertas (sin liquidar) serán descontadas directamente por planilla, debiendo el colaborador pedir el reembolso de las facturas y montos gastados en fecha posterior. Para ello se establece el siguiente procedimiento:

Los días 18 de cada mes el área de Contabilidad enviará a RRHH la relación de los colaboradores que tienen pendientes entregas a rendir por un plazo mayor a 30 días con la finalidad de proceder al descuento respectivo

**APÉNDICE 4**  
**JUSTIFICACIÓN DE OPERATIVIDAD DEL BANCO**  
**SANTANDER**



Sitios de Interés / Entidades Financieras

## ENTIDADES FINANCIERAS

### Empresas Bancarias

- ▶ [Banco de Comercio](#)
- ▶ [Banco de Crédito del Perú](#)
- ▶ [Banco Interamericano de Finanzas \(BanBif\)](#)
- ▶ [Banco Financiero](#)
- ▶ [BBVA Banco Continental](#)
- ▶ [Citibank](#)
- ▶ [Interbank](#)
- ▶ [MIBanco](#)
- ▶ [Scotiabank Perú](#)
- ▶ [Banco GNB Perú](#)
- ▶ [Banco Falabella](#)
- ▶ [Banco Ripley](#)
- ▶ [Banco Santander Perú S.A.](#)
- ▶ [Banco Azteca](#)
- ▶ [Deutsche Bank](#)
- ▶ [Banco Cencosud](#)
- ▶ [ICBC Perú Bank](#)

**CONSULTA RUC: 20516711559 - BANCO SANTANDER PERU S.A.**

<b>Número de RUC:</b>	20516711559 - BANCO SANTANDER PERU S.A.		
<b>Tipo Contribuyente:</b>	SOCIEDAD ANONIMA		
<b>Nombre Comercial:</b>	BANCO SANTANDER PERU		
<b>Fecha de Inscripción:</b>	09/08/2007	<b>Fecha Inicio de Actividades:</b>	01/10/2007
<b>Estado del Contribuyente:</b>	ACTIVO		
<b>Condición del Contribuyente:</b>	HABIDO		
<b>Dirección del Domicilio Fiscal:</b>	AV. CANAVAL MOREYRA NRO. 380 (EDIFICIO SIGLO XXI - PISO 8)LIMA - LIMA - SAN ISIDRO		
<b>Sistema de Emisión de Comprobante:</b>	COMPUTARIZADO	<b>Actividad de Comercio Exterior:</b>	SIN ACTIVIDAD
<b>Sistema de Contabilidad:</b>	COMPUTARIZADO		
<b>Actividad(es) Económica(s):</b>	Principal - 65197 - OTROS TIPOS INTERMEDIACION MONETARIA.		
<b>Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):</b>	COMPROBANTE DE RETENCION		
<b>Sistema de Emisión Electrónica:</b>	-		
<b>Afiliado al PLE desde:</b>	01/01/2013		
<b>Padrones :</b>	Incorporado al Régimen de Agentes de Retención de IGV (R.S.265-2009) a partir del 01/01/2010		

**Banco Santander del Perú**

**Página web:**

<https://www.santander.com.pe/BSP/home/index2.html> **Dirección:**

Av. Canaval y Moreyra N° 380, piso 8, San Isidro (Edificio Siglo XXI) **Teléfonos:**

215-8160

215-8161