



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PERFIL DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIA A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD  
Y AUDITORÍA CPA.**

**TEMA: “EL CONTROL INTERNO CONTABLE Y SU INCIDENCIA  
EN LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS DE LA EMPRESA  
PINTURAS VERDESOTO CIA. LTDA”**

**AUTORA: PACHA MURILLO MYRIAM JEANNETTE**

**TUTOR: ING. MARIO RUBIO**

**AMBATO – ECUADOR**

**2014**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Ing. Mario Rubio, con cédula de ciudadanía N° 1890060354 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema “EL CONTROL INTERNO CONTABLE Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS DE LA EMPRESA PINTURAS VERDESOTO CIA. LTDA”, desarrollado por la Señorita Myriam Jeannette Pacha Murillo, Egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión Calificadora designada por el Honorable Consejo Directivo.

Ambato, abril 2014.

**EL TUTOR**



Ing. Mario Rubio

C.I. 1890060354

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Myriam Jeannette Pacha Murillo, con C.I. # 180433849-7, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de graduación: “EL CONTROL INTERNO CONTABLE Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS DE LA EMPRESA PINTURAS VERDESOTO CIA. LTDA”, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad del autor (a).

Ambato, mayo 2014.

AUTORA



Myriam Jeannette Pacha Murillo.

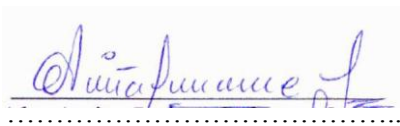
C.I. 1804338497

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “EL CONTROL INTERNO CONTABLE Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS DE LA EMPRESA PINTURAS VERDESOTO CIA. LTDA”, elaborado por Myriam Jeannette Pacha Murillo, Egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 29 de mayo de 2014.

Para constancia firman



PROFESOR CALIFICADOR



PROFESOR CALIFICADOR



PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

La presente investigación va dirigida a mis padres, quien con su gran amor y esfuerzo han guiado mis pasos por el camino de la superación y la responsabilidad para poder alcanzar las metas que me he propuesto a lo largo de mi existencia.

Y a mi pequeño Sebastián, que desde el momento que supe de su existencia le dio un nuevo sentido a mi vida.

Myriam

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por la vida tan maravillosa que me ha regalado.

A mis padres y hermanos por la infinita paciencia y el amor sincero.

A mi esposo y mi hijo por alentarme siempre en alcanzar mis objetivos.

A la Universidad Técnica de Ambato, mi segundo hogar, por formarme profesionalmente.

Myriam

## **ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDO**

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
PORTADA-----	I
APROBACIÓN DEL TUTOR-----	II
AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN-----	III
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO-----	IV
DEDICATORIA-----	V
AGRADECIMIENTO-----	VI
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS-----	VII
ÍNDICE DE TABLAS-----	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS-----	XII
RESUMEN EJECUTIVO-----	XIII
INTRODUCCIÓN-----	1

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1 TEMA-----	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA-----	2
1.2.1 Contextualización-----	2
1.2.1.1 Contextualización macro-----	2
1.2.1.2 Contextualización meso-----	3
1.2.1.3 Contextualización micro-----	4
1.2.2 Análisis Crítico-----	6
1.2.3 Prognosis-----	6
1.2.4 Formulación del problema-----	7
1.2.5 Preguntas directrices-----	7
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación-----	7
1.3 JUSTIFICACIÓN-----	8
1.4 OBJETIVOS-----	9
1.4.1 Objetivo General-----	9
1.4.2 Objetivos Específicos-----	10

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS-----	11
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA-----	21
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL-----	22
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES-----	39
2.4.1 VISIÓN DIALÉCTICA DE CONCEPTUALIZACIÓN QUE SUSTENTAN LAS VARIABLES DE ESTUDIO-----	39
2.4.1.1 Marco Conceptual de la Variable Independiente-----	39
2.4.1.2 Marco Conceptual de la Variable Dependiente-----	41
2.4.2 GRÁFICOS DE INCLUSIÓN INTERRELACIONADOS-----	53
2.4.2.1 Súper ordenación conceptual-----	53
2.4.2.2 Subordinación conceptual-----	54
2.5 HIPÓTESIS-----	55
2.6 SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPÓTESIS-----	55

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN-----	56
3.1.1 Investigación de campo-----	56
3.1.2 Investigación Bibliográfica-----	57
3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN-----	57
3.2.1 Investigación Exploratoria-----	57
3.2.2 Investigación Descriptiva-----	58
3.2.3 Investigación Correlacional-----	58
3.2.4 Investigación Explicativa-----	58
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA-----	59
3.3.1 Población-----	59
3.3.2 Muestra-----	59
3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES-----	59
3.4.1 Operacionalización de la variable independiente-----	60
3.4.1 Operacionalización de la variable dependiente-----	61
3.5 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN-----	62



3.5.1 Plan para la recolección de información-----	62
3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS-----	63
3.6.1 Plan de procesamiento de información-----	63
3.6.2 Plan de análisis e interpretación de resultados-----	64

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1 Análisis de resultados-----	66
4.1.1 Análisis de la encuesta-----	66
4.1.1.1 Pregunta #1-----	67
4.1.1.2 Pregunta #2-----	68
4.1.1.3 Pregunta #3-----	69
4.1.1.4 Pregunta #4-----	70
4.1.1.5 Pregunta #5-----	71
4.1.1.6 Pregunta #6-----	72
4.1.1.7 Pregunta #7-----	73
4.1.1.8 Pregunta #8-----	74
4.1.2 Análisis de la entrevista-----	75
4.1.3 Ficha de observación directa-----	76
4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS-----	77
4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS-----	77
4.3.1 Planteamiento de la hipótesis -----	78
4.3.2 Cálculo del valor “t”-----	80

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 CONCLUSIONES-----	82
5.2 RECOMENDACIONES-----	83

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

6.1 DATOS INFORMATIVOS-----	84
6.2 ANTECEDENTES-----	85
6.3 JUSTIFICACIÓN-----	85
6.4 OBJETIVOS-----	85
6.4.1 Objetivo General-----	85
6.4.2 Objetivos Específicos-----	86
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD-----	86
6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA-----	87
6.7 METODOLOGÍA-----	105
6.8 ADMINISTRACIÓN-----	167
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN-----	167
 BIBLIOGRAFÍA-----	 171

## **ANEXOS**

Anexo 1: Registro Único de Contribuyentes.

Anexo 2: Encuesta a Empleados.

Anexo 3: Entrevista a Accionistas.

## **ÍNDICE DE TABLAS**

	<b>Pág.</b>
Tabla #1	Descripción de la población----- 59
Tabla #2	Ineficacia de Políticas y procedimientos de control----- 60
Tabla #3	Toma de decisiones financieras----- 61
Tabla #4	Procedimiento de recolección de información----- 63
Tabla #5	Cuantificación de resultados----- 63
Tabla #6	Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones----- 65
Tabla #7	Pregunta # 1----- 67
Tabla #8	Pregunta # 2----- 68
Tabla #9	Pregunta # 3----- 69
Tabla #10	Pregunta # 4----- 70
Tabla #11	Pregunta # 5----- 71
Tabla #12	Pregunta # 6----- 72
Tabla #13	Pregunta # 7----- 73
Tabla #14	Pregunta # 8----- 74
Tabla #15	Verificación de la Hipótesis----- 77
Tabla #16	Comprobación de la Hipótesis T-Student----- 79
Tabla #17	Presupuesto----- 86
Tabla #18	Encuesta para la medición de riesgos en el ambiente de control- 110
Tabla #19	Medición de riesgos en el ambiente de control----- 111
Tabla #20	Encuesta para el cumplimiento del código de conducta----- 117
Tabla #21	Evaluación de la encuesta para el cumplimiento del código de conducta----- 118
Tabla #22	Lista de riesgos y oportunidades en el departamento contable----- 126
Tabla #23	Cuestionario para Caja----- 133
Tabla #24	Cuestionario para ventas----- 134
Tabla #25	Cuestionario para ventas----- 135
Tabla #26	Cuestionario para el proceso contable en general----- 136
Tabla #27	Indicadores de riesgo y alarma ----- 141
Tabla #28	Seguimiento de acontecimientos con pérdidas asociadas----- 142
Tabla #29	Identificación de eventos----- 143
Tabla #30	Clasificación de eventos por categorías----- 147
Tabla #31	Clasificación de la probabilidad de riesgo en el departamento contable----- 149
Tabla #32	Respuesta los riesgos en el departamento contable----- 151
Tabla #33	Actividades de control como respuesta a los riesgos----- 153
Tabla #34	Cuestionario de autoevaluación de riegos y control----- 165
Tabla #35	Previsión de la evaluación----- 168

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico #1	6
Gráfico #2	53
Gráfico #3	54
Gráfico #4	64
Gráfico #5	67
Gráfico #6	68
Gráfico #7	69
Gráfico #8	70
Gráfico #9	71
Gráfico #10	72
Gráfico #11	73
Gráfico #12	74
Gráfico #13	81
Gráfico #14	109
Gráfico #15	113
Gráfico #16	121
Gráfico #17	122
Gráfico #18	123
Gráfico #19	125
Gráfico #20	125
Gráfico #21	129
Gráfico #22	131
Gráfico #23	132
Gráfico #24	137
Gráfico #25	138
Gráfico #26	139
Gráfico #27	140
Gráfico #28	145
Gráfico #29	150
Gráfico #30	156
Gráfico #31	157
Gráfico #32	158
Gráfico #33	160
Gráfico #34	169

## CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**TEMA:** “EL CONTROL INTERNO CONTABLE Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS DE LA EMPRESA PINTURAS VERDESOTO CIA. LTDA”.

**AUTORA:** Myriam Jeannette Pacha Murillo.

**TUTOR:** Ing. Mario Rubio.

### RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo está constituido por seis capítulos, los mismos que recogen conceptos, conocimientos y técnicas aplicables para culminar con la investigación.

El Capítulo 1: **El Problema de Investigación.**- contiene el fundamento del problema investigado con sus respectivas contextualizaciones macro, meso y micro. Se exponen las causas y efectos del problema sistematizado en un árbol de problemas; así como el entorno que influye en las variables que componen la hipótesis de la presente investigación y los objetivos específicos y un objetivo general que deseamos alcanzar.

En el Capítulo 2: **Marco Teórico.**- se presenta todo el campo teórico relacionado con el tema a investigar. Aquí se han identificado todos los conceptos, fundamentos y demás material que se relaciona con el problema de estudio. Además se menciona información de la empresa, el objeto de estudio y la formulación de la hipótesis que nos va a ayudar a la solución el problema.

El Capítulo 3: **Metodología.**- contiene las técnicas, procedimientos y métodos que guían el desarrollo del trabajo investigación; tales como encuestas y entrevistas que se aplicarán para llegar al conocimiento deseado. Así como también la descripción de la población comprendida por el Gerente, empleados y clientes de estos últimos se permitió obtener la muestra.

Una vez que han sido tabulados los resultados obtenidos en la presente investigación, en el Capítulo 4: **Análisis e Interpretación de Resultados** se procede a organizar, analizar

e interpretar los resultados. Para el procesamiento de los datos obtenidos se utilizó una hoja electrónica en Excel 2010 para la presentación de resultados en cuadros y gráficos estadísticos.

En el Capítulo 5: **Conclusiones y Recomendaciones**.- se emiten las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas.

Finalmente el Capítulo 6: **Propuesta**.- contiene el procesamiento y análisis de los datos, como también los recursos materiales, humanos y económicos que componen la presente investigación. También contiene cada una de las actividades, etapas y procesos que se llevó a cabo para culminar la presente investigación.

Se espera que el presente trabajo de investigación sirva como fuente de estudio y de consulta bibliográfica a estudiantes, profesores y público en general para la implementación de un sistema de control interno que garantice una estructura sólida.

## INTRODUCCIÓN

La provincia de Tungurahua se ha caracterizado por ser ente productivo del país, es así que es importante mantener este desarrollo con un manejo correcto de todos los aspectos que conforman una entidad, los mismos que nos permitan tomar las mejores de decisiones para alcanzar los objetivos planteados.

El propósito de la presente investigación es contribuir al progreso de Pinturas Verdesoto Cía. Ltda., y facilitarle las herramientas que ayuden a solucionar los inconvenientes presentados, de tal manera que le permita desarrollar sus actividades económicas sin inconvenientes, ya que en el caso de no detectar las soluciones correctas en el futuro se tendrán consecuencias que afecten a la economía de los propietarios de la empresa así como a los empleados de la misma.

La investigación representara una gran herramienta en el control de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, así también permitirá que las actividades que se desarrollen en cada proceso se cumplan mediante la aplicación de políticas establecidas de acuerdo a las necesidades de la organización con el fin de que la administración tomen las mejores decisiones.

Cabe mencionar que tomar la decisión es el primer paso para elegir un plan de acción; es por esto que el trabajo central de la administración es decidir continuamente que hacer, delegar su realización a quienes consideremos más capacitados para ello, justificar para que debe hacerse, cuando debe hacerse y así lograr la optimización. Para lograr una efectiva toma de decisiones se requiere de una selección racional, para lo que primero se debe aclarar el objetivo que se quiere alcanzar; eso sí, se deben tener en cuenta varias alternativas, evaluando cada una de sus ventajas, limitaciones y adoptando la que se considere más apropiada para conseguir el objetivo propuesto.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“El control interno contable y su incidencia en la toma de decisiones financieras de la empresa PINTURAS VERDESOTO CIA. LTDA”

### 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.2.1. Contextualización

##### 1.2.1.1. Contexto macro

En el Ecuador la comercialización de pintura automotriz se ha convertido en una de las industrias más dinámicas de la era moderna, y su importancia fundamental radica en el efecto social y económico que provoca. Las nuevas tecnologías se encuentran presentes en todos los niveles de fabricación automotriz, las demandas para mejorar la imagen del vehículo, en lo que respecta a pintura así como también reducir el impacto ambiental, conlleva a numerosos desarrollos en las áreas estructurales. Sin dejar de lado el análisis y estudio de la competencia y el posicionamiento de empresas similares en el mercado, que priorizan factores externos y profundizan en los elementos internos de la organización, en pro de tomar decisiones acertadas para alcanzar eficientemente objetivos o metas financieras establecidas.

La problemática aparece en el desconocimiento y falta de importancia que la administración le presta al control interno que debería ser aplicado en cada área de la organización; recursos humanos, financieros y materiales. Empresas con poca trayectoria en el mercado prestan atención a las ventas y obtención de clientes creyendo que este factor será primordial para alcanzar los objetivos financieros planteados. Mientras que para empresas con mayor trayectoria el factor fundamental es la



experiencia, el éxito o duración de la empresa en el mercado, por ello no ven la necesidad de la creación o actualización de un sistema de control interno.

Debido a los continuos cambios económicos que existen hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales. Un buen ambiente de control define el conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

### **1.2.1.2 Contexto meso**

En la provincia de Tungurahua la importancia de las empresas que comercializan pintura automotriz es incuestionable ya que desempeñan una función relevante y decisiva en el proceso de industrialización, actuando como un factor con efecto cooperador a otros sectores también importantes, tales como: carrocerías, las industrias metalmecánicas, y madereras, entre otras.

Existen varias empresas dedicadas a la producción y venta de pinturas, lo que hace importante el manejo de políticas internas que permitan a la entidad ser capaz de tomar decisiones que mejoren el funcionamiento y coadyuven al mejoramiento continuo de la entidad en un período determinado.

Las empresas de hoy en día deberían priorizar un ambiente de control que genere actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. Algunas organizaciones consideran que el control interno se puede aplicar en determinados departamentos, por lo que no se da prioridad en la creación de un control interno global, y en el caso de existir se piensa que este no es sujeto de actualizaciones, cabe mencionar que un control debe ser actualizado tantas veces sea necesario de acuerdo a los cambios que se realicen en la empresa y a las decisiones que desee tomar.

Dicho ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos, acompañados de procedimientos de control que no son más que

aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad.

### **1.2.1.3 Contextualización Micro**

En el año 1961 en la ciudad de Ambato, el Sr. Hugo Verdesoto Gaibor junto con su esposa la Sra. Luzmila Erazo Pino forman una empresa llamada *Hugo Verdesoto Gaibor Comerciante Importador* ubicada en la Av. Unidad Nacional y Darquea; empresa que se dedicaba a la comercialización de pintura automotriz y arquitectónica en menor escala ya que se vio gravemente afectada por el quiebre de los bancos.

En el año 1999 se convierte en *Multicolor Distribuciones*, empresa que es creada y dirigida por los Señores: Giovanni Roberto Verdesoto Erazo, Mónica Patricia Verdesoto Erazo, Jonny Fabián Verdesoto Erazo y Hugo Verdesoto Erazo; dicha empresa se dedica a la comercialización al por menor y mayor de pintura automotriz y arquitectónica.

Años más tarde (2005) esta empresa se transforma en *Verderaz Cía. Ltda.*, con una nueva ubicación en la Darquea 01-42 y Abdón Calderón, la cual se dedica a la importación de pintura automotriz marca PPG y complementarios como son: motas para pulir, abrillantadores, ceras, lijas automotrices, micro fibras, lijadoras, sprays, etc.; así también son los principales distribuidores de marcas como: Sika, Pintuco y Sherry Williams.

Posteriormente en su afán por incrementar su productividad y ser una empresa más eficiente y competitiva en el mercado, en el año 2009 el Ing. Giovanni Roberto Verdesoto Erazo forma una empresa denominada *Pinturas Verdesoto Cía. Ltda.*, empresa dedicada a la comercialización de una amplia gama de pinturas poliuretanos y a base de agua para repinte automotriz, pintura de caucho, esmaltes y barnices para acabados decorativos, lacas y acabados para la industria de la madera, recubrimientos para uso industrial y mantenimiento, pintura para señalización vial, y otros productos especializados. Ofrece también toda una gama de pinturas arquitectónicas y complementarios para casa y edificios en general. La empresa trabaja siempre con la

permanente vocación de servicio y asesoría personalizada convirtiéndose en la mejor alternativa dentro del mercado de pinturas a nivel local y nacional.

Muchas empresas se enfrentan a cambios más rápidos y a exigencias mucho más altas debido al desarrollo continuo de nuevas tecnologías y de nuevos productos por lo que el consumidor final exige una mejor calidad y al mínimo costo, la cual no solamente depende del servicio y la distribución del producto sino también de todos los procesos y sistemas que intervienen a lo largo de dicho proceso.

En la actualidad cuenta con su punto de distribución ubicado en la Av. Víctor Hugo y Arístides Sartorio a tres cuadras detrás del Mall de los Andes, sector la Floresta de la ciudad de Ambato en la provincia de Tungurahua (Anexo 1); lugar desde donde se distribuyen los productos de forma ágil y eficiente.

Apoyándose en el recurso más importante de la empresa, que es el capital humano que lo conforman doce empleados, quienes están capacitándose continuamente para brindarle un trato personalizado con asesoría profesional, servicio técnico, asesoría del color y capacitación.

La empresa se ha informado de los cambios tecnológicos que puedan surgir en el uso de nuevos materiales, para poder traducirlos en ahorro de costos, mejora de calidad de materiales o artículos, mejora de servicios de adquisición y distribución. Ha mantenido los inventarios al nivel más bajo posible, pero lo suficiente para alimentar satisfactoriamente las necesidades de distribución. Además se asegurara de brindar un buen servicio a los clientes, incluyendo entrega rápida y calidad adecuada de los artículos. Manteniendo una comunicación dinámica y constante con los ejecutivos de la empresa se facilita conocer y tomar oportunamente los pasos para abastecer sus necesidades.

Su posición de liderazgo se basa en la seriedad y ética para conducir su negocio, en la calidad de sus productos, y en los convenios de tecnología y marcas que mantiene con empresas líderes en el mercado internacional.

La Excelencia en el Servicio y la asesoría técnica son primordiales para la empresa, y son estos hechos los que le dan éxito a PINTURAS VERDESOTO CÍA. LTDA., donde siempre están a las órdenes para atender sus más exigentes requerimientos.

## 1.2.2 Análisis Crítico

- Árbol de problemas



Elaborado por: Myriam Pacha.

GRÁFICO # 1. Árbol de problemas.

- **Relación Causa Efecto**

A lo largo de la trayectoria de la empresa PINTURAS VERDESOTO CIA. LTDA., la ineficacia de las políticas y procedimientos de control conllevan a la desactualización del sistema de control interno, dando lugar a la inadecuada toma de decisiones financieras.

## 1.2.3 Prognosis

La permanencia en el mercado de empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de pinturas se torna cada vez más difícil pues existen muchos requerimientos para que las empresas sean competitivas y se desarrollen adecuadamente, es así que PINTURAS VERDESOTO CIA. LTDA no aplica

adecuadamente un manual de control interno, no identifica, analiza y maneja los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros, estos pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno de la entidad y en la toma de decisiones financieras.

Dichos eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros.

Esta actividad de auto – evaluación que practica la dirección debe ser revisada por los auditores internos o externos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos hayan sido apropiadamente ejecutados.

La identificación de los factores de riesgo más importantes y su evaluación, pueden involucrar por ejemplo: los errores en decisiones por utilizar información incorrecta o desactualizada, registros contables no confiables, negligencia en la protección de activos, desinterés por el cumplimiento de planes, políticas y procedimientos establecidos, adquisición de recursos en base a prácticas anti-económicas o utilizarlos en forma ineficiente, así como actitudes manifiestas de incumplimiento de leyes y regulaciones.

#### **1.2.4 Formulación del problema**

¿Es la ineficacia de las políticas y procedimientos de control interno lo que generan la desactualización del sistema de control interno contable, provocando la inadecuada toma de decisiones financieras en la empresa PINTURAS VERDESOTO CÍA. LTDA.?

#### **1.2.5 Preguntas directrices**

- ¿A qué se debe la inadecuada segregación de funciones?
- ¿El control interno permitirá la adecuada toma de decisiones?
- ¿A qué se deben las ineficientes políticas de control interno?

#### **1.2.6 Delimitación**

- **Aspecto:** Control Interno.
- **Área:** Administrativa, Contabilidad de Sociedades y Auditoría.

- **Campo:** Contabilidad y Auditoría.
- **Temporal:** Primer semestre del 2013.
- **Espacial:** Según el RUC de PINTURAS VERDESOTO CÍA. LTDA., está ubicada en, Provincia: Tungurahua, Cantón: Ambato, Parroquia: Huachi Chico, Calle: Av. Víctor Hugo, Numero: s/n, Intersección: Arístides Sartorio, Referencia ubicación: a tres cuadras del Mall de los Andes. Ver Anexo 1

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

El creciente mercado de comercialización de pinturas automotriz ha dado lugar a que la implantación de políticas y procedimientos se realizan sin análisis previos, lo cual implica que la organización presente inconvenientes en los procesos propios de la entidad por no contar con un sistema de control que regulen las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la organización.

La mayoría de negocios de este tipo priorizan el desarrollo del departamento de ventas y dejan de lado a los demás departamentos hasta alcanzar posicionamiento en el mercado, lo que puede repercutir en el alcance de las metas establecidas.

Es así como se ha determinado la necesidad de realizar este trabajo, para establecer controles que constituyan una secuencia y un orden en todos los procesos de la empresa, lo cual ayude a aprovechar los recursos tanto humanos, materiales como económicos de la compañía, en especial en el área de contabilidad con la finalidad de poder obtener la información contable a tiempo para la acertada toma de decisiones y la consecución de objetivos, demostrando que cada uno de los empleados de todas las áreas realizan actividades diferentes pero a la vez complementarias y consecutivas a fin de tener un solo resultado.

La aplicación de este trabajo permitirá mejorar la realización de cada tarea asignada a los empleados y la confiabilidad de las mismas, en especial en el área contable; ya que el sistema de control se encargara de regular las actividades a desarrollar en la empresa de acuerdo a las necesidades y exigencias de las actividades a desempeñar, brindando un aporte significativo que sirva a la administración para la consecución de objetivos planteados, en bien de quienes pertenecen y dirigen a la misma.

La importancia de esta investigación se basa en que, la única alternativa eficaz para prevenir daños contables en la empresa vinculados con una falta de control oportuno, es implementar en un corto plazo el presente manual de control, así como una evaluación permanente que le permita a la empresa detectar oportunamente riesgos innecesarios y tomar medidas de control oportunas.

Algunas empresas no implementan un Manual de Control Interno por motivo de su aparente simplicidad, sin embargo la aplicación de esta técnica demuestra su debida importancia en la aplicación de esta, debido a que esa empresa se convertirá en un ente controlado, ordenado y que refleja transparencia en todos sus aspectos; además de que la calidad de sus productos será mejor porque va a producir menos defectos, los tiempos de entrega mejoran y es un lugar más seguro para el trabajo de todos los miembros que conforman la compañía.

Para la implantación de un Manual de Control Interno es necesario fomentar el trabajo en equipo para que todos los trabajadores se involucren en el proceso de mejora, partiendo del conocimiento de cada uno de sus puestos de trabajo.

Con una buena capacitación en cada trabajador hará que se comprometan más con la empresa logrando que la mejora continua se convierta en un trabajo para todos.

Este estudio no ha sido realizado anteriormente en PINTURAS VERDESOTO CÍA. LTDA., por lo que es de suma importancia para la organización general de todas las actividades y procesos que se trabaje con normas de control que permita su avance.

Es así que dicha investigación es interesante ya que el gerente, administradores y empleados en general pueden encontrar bases fundamentales para realizar análisis minuciosos futuros y ampliaran su conocimiento en lo que respecta a la aplicación de políticas y procedimientos Control Interno.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo general**

Estudiar el nivel de influencia de las políticas y procedimientos de control interno contable, respecto a la toma de decisiones financieras para evitar la desactualización del sistema de control interno en la empresa PINTURAS VERDESOTO CÍA. LTDA.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Evaluar las políticas y procedimientos de control interno contable para Restructurar procesos,
- Determinar los factores fundamentales para la toma de decisiones con el propósito de contribuir con el desarrollo económico de la misma, y;
- Proponer un diseño e implementación del Sistema de control interno contable basado en la metodología COSO para una estructura sólida.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Haciendo referencia al manual de control interno, se ha llevado a cabo algunos trabajos e investigaciones que han resultado de gran utilidad para el desarrollo de esta investigación.

Según **Mantilla Samuel (2009:3, 6, 65)**. COSO define el control interno como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización. Tales objetivos son: eficacia y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de la información financiera; cumplimiento de normas y obligaciones; y salvaguarda de activos.

El proceso de control interno lo separa en ocho componentes: Ambiente de control., Establecimiento de objetivos, Identificación de eventos, Evaluación del riesgo, Respuesta a los riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, y Supervisión.

#### **Diferentes perspectivas sobre el control interno**

Fuente: COSO. 2005. Control interno - Informe COSO. Ecoe ediciones: Bogotá, pp. 131-137.

Perspectiva de la administración	<ul style="list-style-type: none"><li>• La administración ve el control interno desde la perspectiva amplia de la organización completa. Su responsabilidad es desarrollar los objetivos y las estrategias de la entidad, para dirigir sus recursos humanos y materiales a fin de conseguir los objetivos.</li><li>• Para la administración, el control interno cumple un amplio espectro, incluyendo políticas, procedimientos y acciones para ayudar a asegurar que una entidad cumpla sus objetivos.</li><li>• Los controles internos le permiten a la administración realizar las</li></ul>
----------------------------------	---

	<p>acciones oportunas cuando cambian las condiciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El control interno también ayuda a la administración a asegurar que cumple con sus responsabilidades ambientales, sociales y legales. Ello incluye reglas fiduciarias para planes de beneficios a empleados, regulaciones sobre seguridad de trabajadores, y reglas para un adecuado manejo de desechos. El asegurar el cumplimiento protege la reputación de la empresa.</li> </ul>
Perspectiva de los auditores internos	<p>The Institute of Internal Auditors (IIA) define el control interno como cualquier acción realizada por la administración para aumentar la probabilidad de que los objetivos y las metas establecidos serán conseguidos, y construye sobre la base de esas acciones subrayando que el control es el resultado de una adecuada planeación, organización y dirección por parte de la administración.</p>
Perspectiva de los auditores independientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los contadores públicos certificados independientes, a causa de su rol como auditores de estados financieros, han centrado su perspectiva del control interno principalmente en aquellos aspectos que soportan o afectan la información financiera externa de la entidad.</li> <li>• Define el control interno como las políticas y los procedimientos establecidos para proporcionar seguridad razonable respecto a que los objetivos de una entidad específica se consiguen.</li> </ul>

<p>Perspectiva de los legisladores y reguladores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los legisladores y las agencias reguladoras han desarrollado distintas definiciones del control interno de acuerdo con sus responsabilidades.</li> <li>• Esas definiciones generalmente se relacionan con los tipos de actividades monitoreadas, y pueden abarcar la consecución de las metas y objetivos de la entidad, requerimientos de información, uso de recursos en cumplimiento de leyes y regulaciones, y la salvaguarda de recursos contra desperdicios, pérdidas y malversación.</li> <li>• La Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) de 1997 define el control interno contable en términos de proporcionar una seguridad razonable mirando la consecución de ciertos objetivos, relacionados con la ejecución de las transacciones de acuerdo con autorizaciones de la administración, registro de las transacciones para permitir la preparación de estados financieros de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados y para mantener la accountability y por los activos, permitiendo acceso a los activos solamente con autorización de la administración, y comparando los activos con los registros contables.</li> </ul>
--	---

Existen distintas perspectivas del control interno, generalmente asociadas con intereses específicos. La tabla que se presentó anteriormente muestra de manera sintética cuatro perspectivas diferentes.

Así mismo **Mantilla Samuel (2009:19-22,92-93)**, nos presenta en el siguiente cuadro un resumen sobre el Control Interno para directores y los componentes de la administración de riesgos del emprendimiento:

<p><b>1. Importancia del control interno y de la administración del riesgo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· El sistema de control interno de una compañía tiene un rol clave en la administración de los riesgos que son significantes para el cumplimiento de sus objetivos de negocio. Un sistema sólido de control interno contribuye a salvaguardar la inversión de los accionistas y los activos de la compañía.</li> <li>· Facilita la efectividad y la eficiencia de las operaciones, ayuda a asegurar la confiabilidad del proceso de presentación de reportes internos y externos y ayuda al cumplimiento de las leyes y regulaciones.</li> <li>· Los controles financieros efectivos, incluyendo el mantenimiento de apropiados registros contables, son un elemento importante del control interno. Ayudan a asegurar que la compañía no está expuesta de manera innecesaria a riesgos financieros que se pueden evitar y que la información financiera que se usa dentro del negocio y para publicación es confiable. También contribuyen a la salvaguarda de los activos, incluyendo la prevención y detección del fraude.</li> <li>· Los objetivos de una compañía, su organización interna y el ambiente en el cual opera están continuamente evolucionando y, como resultado de ello, los riesgos que enfrenta están continuamente cambiando. Un sistema sólido de control interno depende, por consiguiente, de una evaluación cuidadosa y regular de la naturaleza y extensión de los riesgos frente a los cuales la compañía está expuesta. Dado que las utilidades son, en parte, la recompensa por la exitosa toma de riesgos en el negocio, el propósito del control interno es ayudar a administrar y controlar el riesgo de una manera apropiada más que eliminarlo.</li> </ul> <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflejar la práctica de negocios sólida por la que el control interno se inserta en los procesos de negocio a través de los cuales una compañía busca lograr sus objetivos;</li> <li>• Permanecer relevante con el tiempo en el ambiente de negocios que evoluciona continuamente; y</li> <li>• Permitir que cada compañía la aplique de una manera que tenga en cuenta sus circunstancias particulares</li> </ul>
	<p><b>Responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La junta de directores es responsable por el sistema de control interno de la compañía. Debe establecer las políticas apropiadas respecto del control interno y debe buscar el aseguramiento regular que le permitirá estar satisfecha consigo mismo de que el sistema está funcionando de manera efectiva. La junta tiene además que asegurar que el sistema de control interno es efectivo en la administración de esos riesgos de la manera como lo ha aprobado.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>2. Mantenimiento de un sistema sólido de control interno</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al determinar sus políticas con relación al control interno, y por consiguiente valorar lo que constituye un sistema sólido de control interno en las circunstancias particulares de la compañía, las deliberaciones de la junta deben incluir la consideración de los siguientes factores: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La naturaleza y extensión de los riesgos que enfrenta la compañía;</li> <li>▪ La extensión y las categorías del riesgo que considera aceptable que la compañía asuma;</li> <li>▪ La probabilidad de que se materialicen esos riesgos;</li> <li>▪ La capacidad de la compañía para reducir la incidencia y el impacto que puede tener en el negocio la materialización de esos riesgos;</li> <li>▪ Los costos de operar controles particulares, en relación con los beneficios que se obtiene al administrar los riesgos relacionados.</li> </ul> </li> <li>• Es rol de la administración implementar las políticas de la junta relacionadas con riesgo y control. Al satisfacer plenamente sus responsabilidades, la administración debe identificar y evaluar los riesgos que enfrenta la compañía, para consideración por parte de la junta, y diseñar, operar y monitorear un sistema confiable de control interno que triplemente las políticas adoptadas por la junta.</li> <li>• Como parte de su accountability por el logro de los objetivos, todos los empleados tienen alguna responsabilidad por el control interno. Ellos, colectivamente, deben tener los necesarios conocimientos, habilidades, información, y autoridad para establecer, operar y monitorear el sistema de control interno. Este requerirá un entendimiento de la compañía, sus objetivos, las industrias y los mercados en los cuales opera, así como los riesgos que enfrenta.</li> </ul> <p><b><i>Elementos de un sistema sólido de control interno</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un sistema de control interno comprende las políticas, los procesos, las tareas, los comportamientos y los otros aspectos de una compañía, que tomados juntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilitan su operación efectiva y eficiente mediante el permitirle que responda de manera apropiada a los riesgos significantes de negocio, operacionales, financieros, de cumplimiento y de otro tipo, para el logro de los objetivos de la compañía. Esto incluye la salvaguarda de los activos frente al uso inapropiado o frente a pérdida y fraude, así como asegurar que se identifican y administran los activos;</li> <li>▪ Ayudan a asegurar la calidad de la presentación de reportes internos y externos. Esto requiere el mantenimiento de registros y procesos apropiados que generan un flujo de información oportuna, relevante y confiable, desde dentro y hacia fuera de la organización;</li> </ul> </li> </ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ayuda a asegurar el cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables, y también con las políticas internas relacionadas con cómo se dirige el negocio.</li> </ul> <p>El sistema de control interno de una compañía reflejará su ambiente de control, el cual incluye su estructura organizacional. El sistema incluirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de control;</li> <li>• Procesos de información y comunicación; y</li> <li>• Procesos para monitorear la efectividad continuada del sistema de control interno.</li> </ul> <p><b><i>El sistema de control interno debe:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar inmerso en las operaciones de la compañía y hacer parte de su cultura;</li> <li>• Ser capaz de responder rápidamente a los riesgos de negocio que evolucionan y que surgen de factores dentro de la compañía, así como a los cambios en el ambiente del negocio; e</li> <li>• Incluir procedimientos para reportar inmediatamente, a los niveles apropiados de la administración, cualesquiera fallas o debilidades de control que sean significantes y que sean identificadas, junto con los detalles de la acción correctiva que se esté emprendiendo.</li> <li>• Un sistema sólido de control interno reduce, pero no puede eliminar, la posibilidad de juicio pobre en la toma de decisiones; error humano; procesos de control que de manera deliberada son evitados por empleados y otros; eliminación de controles por parte de la administración; y la ocurrencia de circunstancias imprevisibles.</li> <li>• Por consiguiente, un sistema sólido de control interno provee seguridad razonable, pero no absoluta, de que la compañía no será impedida en el logro de sus objetivos de negocio, o en la ordenada y legítima conducción de sus negocios, por circunstancias que razonablemente puedan ser previstas. Sin embargo, un sistema de control interno no provee protección con toda certeza contra una falla de la compañía en lograr sus objetivos de negocio o contra todos los errores materiales, pérdidas, fraudes, o incumplimientos de leyes o regulaciones.</li> </ul>
<p><b>3. Revisión de la</b></p>	<p><b><i>Responsabilidades:</i></b></p> <p>La revisión de la efectividad del control interno es parte esencial de las responsabilidades de la junta. La junta necesitará formarse su propio punto de vista respecto de la efectividad, con base en la información y el aseguramiento que le son provisto, ejerciendo el estándar de cuidado que generalmente es aplicable a los directores en el ejercicio de sus obligaciones. La administración es responsable, frente a la junta, por el monitoreo del sistema de control interno y por proveerle aseguramiento a la junta de que lo ha hecho.</p>

<p><b>efectividad del control interno</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El monitoreo continuo, sobre una base continua, es componente esencial de un sistema sólido de control interno. Sin embargo, para descargar su responsabilidad la junta no puede confiar únicamente en los procesos de monitoreo inmersos en la compañía. De manera regular debe recibir y revisar reportes sobre el control interno. Además, la junta debe emprender una valoración anual con el propósito de hacer su declaración pública sobre el control interno, a fin de asegurar que ha considerado todos los aspectos significantes del control interno de la compañía para el año sometido a revisión y para la fecha de aprobación del reporte y cuentas anuales.</li> <li>• Adicionalmente, la junta debe emprender una valoración anual con el propósito de hacer su declaración pública sobre el control interno. La valoración debe considerar los problemas tratados en los reportes que se revisaron durante el año, junto con cualquier información adicional necesaria para asegurar que la junta ha tenido en cuenta todos los aspectos significantes del control interno para la compañía para el año bajo revisión y para la fecha de aprobación del reporte y cuentas anuales.</li> </ul>
<p><b>4. Declaración de la junta en relación con el control interno</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El reporte y las cuentas anuales deben incluir la información significativa, de alto nivel, que la junta considere necesaria para ayudarle a los accionistas para que entiendan las características principales del proceso de administración del riesgo y del sistema de control interno, de la compañía, y no debe dar una impresión que conduzca a error. La junta debe, como mínimo, revelar que existe un proceso ongoing para identificar, evaluar y administrar los riesgos significantes que enfrenta la compañía, que ha estado en funcionamiento durante el año bajo revisión y para la fecha de aprobación del reporte y cuentas anuales, que es revisado regularmente por la junta y que está de acuerdo con la orientación contenida en este documento.</li> </ul>
<p><b>5. Apéndice</b></p>	<p><b><i>Valoración de la efectividad de los procesos de riesgo y control de la compañía</i></b></p> <p>El Apéndice a este documento contiene las preguntas que las juntas pueden desear considerar en la aplicación de esta orientación, las cuales clasifica alrededor de los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Valoración del riesgo.</li> <li>*Ambiente de control y actividades de control.</li> <li>*Información y comunicación.</li> <li>*Monitoreo</li> </ul>

La administración de riesgos del emprendimiento consta de ocho componentes interrelacionados, los cuales se derivan de la manera como la administración opera la empresa y están integrados con el proceso de administración. Esos componentes son:

<p><b>Componentes de la administración de riesgos del emprendimiento</b></p>	<p><b>1. Ambiente interno</b> - Comprende el entorno de la organización y establece la base para cómo el riesgo es percibido y abordado por el personal de la entidad, incluyendo la filosofía de administración del riesgo y el apetito por el riesgo, integridad y valores éticos, y el ambiente en el cual operan.</p> <p><b>2. Establecimiento de objetivos</b> - Los objetivos tienen que existir antes que la administración pueda identificar los eventos potenciales que afecten su logro. La administración de riesgos del emprendimiento asegura que la administración tiene en operación un proceso para establecer los objetivos y que los objetivos seleccionados respaldan y están alineados con la misión de la entidad y son consistentes con su apetito por el riesgo.</p> <p><b>3. Identificación de eventos</b> - Se tienen que identificar los eventos internos y externos que afectan el logro de los objetivos de la entidad, diferenciando entre eventos y oportunidades. Las oportunidades se canalizan hacia la estrategia de la administración o hacia el proceso de establecimiento de objetivos.</p> <p><b>4. Valoración del riesgo</b> - Los riesgos se analizan, considerando su probabilidad e impacto, como la base para determinar cómo se deben administrar. Los riesgos se valoran sobre una base inherente y una base residual.</p> <p><b>5. Respuesta al Riesgo</b> - La administración selecciona las respuestas al riesgo - evitar, aceptar, reducir o compartir el riesgo - desarrollando un conjunto de acciones para alinear los riesgos con las tolerancias al riesgo y con el apetito que por el riesgo tiene la entidad.</p> <p><b>6. Actividades de control</b> - Se establecen e implementan políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera efectiva.</p> <p><b>7. Información y comunicación</b> - Se identifica, captura y comunica la información relevante en una forma y en cronograma que le permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades. La comunicación efectiva también ocurre en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a través y hacia arriba de la entidad.</p>
--	---



	<p><b>8. Monitoreo</b> - Se monitorea la totalidad de la administración de riesgos del emprendimiento y se realizan las modificaciones necesarias. El monitoreo se logra mediante actividades administrativas ongoing (continuas), evaluaciones independientes o ambas.</p>
<p>La administración de riesgos del emprendimiento no es estrictamente un proceso serial, donde un componente afecta únicamente al siguiente. Es un proceso multidireccional, interactivo, en el cual prácticamente cualquier componente puede influir en otro.</p>	

**Maldonado Milton (2011:57-58)**, realiza una transcripción de la Guía internacional de Auditoría N° 6, que trata sobre las limitaciones del control interno:

“El control interno puede proporcionar solamente una seguridad razonable de que lleguen a alcanzarse los objetivos de la administración a causa de limitaciones inherentes al mismo control interno, tales como:

- a) El requisito usual de la administración de que un control es eficaz en relación a su costo; es decir, que el costo de un procedimiento de control no sea desproporcionado a la pérdida potencial debida a fraudes o errores;
- b) El hecho de que la mayoría de los controles tiendan a ser dirigidos a tipos de operaciones esperadas y no a operaciones poco usuales;
- c) El error humano potencial debido a descuido, distracción, errores de juicio o comprensión equivocada de instrucciones;
- d) La posibilidad de burlar los controles por medio de colusión con partes externas a la entidad o con empleados de la misma;
- e) La posibilidad de que una persona responsable de ejercer control pudiera abusar de esa responsabilidad, por ejemplo, un miembro de la administración que violara algún control;
- f) La posibilidad de que los procedimientos pudieran llegar a ser inadecuados debido a cambios de las condiciones y que el cumplimiento con esos procedimientos pudiera deteriorar el control”.

Al hablar de los objetivos del Control Interno, citamos a **Arens Albin y otros (2007: 270-271)**, que manifiesta; “un sistema de control interno consiste en políticas y

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

1. **Confiabilidad de los informes financieros.** La administración es responsable de preparar los estados financieros para los inversionistas, los acreedores y otros usuarios. La administración tiene la responsabilidad legal y profesional de asegurarse de que la información se presente de manera imparcial de acuerdo con los requisitos de información, como los principios de contabilidad generalmente aceptados. El objetivo del control interno efectivo sobre los informes financieros es cumplir con las responsabilidades de los informes financieros.
2. **Eficiencia y eficacia de las operaciones.** Los controles dentro de una empresa tienen como objetivo invitar al uso eficaz y eficiente de sus recursos con el fin de optimizar las metas de la compañía. Un objetivo importante de estos controles es la información financiera y no financiera precisa de las operaciones de la empresa para tomar decisiones.
3. **Cumplimiento con las leyes y reglamentos.** La Sección 404 requiere que todas las compañías públicas emitan un informe referente a la eficacia de la operación del control interno sobre los informes financieros. Además de las disposiciones legales de la Sección 404, se requiere que las organizaciones públicas, no públicas y sin fines de lucro sigan varias leyes y reglamentaciones. Algunas sólo tienen una relación indirecta con la contabilidad, como las leyes de protección ambiental y derechos civiles. Otras tienen relación con la contabilidad, como las reglamentaciones de impuestos sobre la renta y el fraude.

La administración diseña sistemas de control interno para llevar a cabo los tres objetivos. El objetivo del auditor al enfocarse en los estados financieros y en la auditoría de controles internos son los controles relacionados con la Confiabilidad de los informes financieros, además de los controles relacionados con las operaciones y el

cumplimiento de las leyes y reglamentos que pueden afectar de manera importante los informes financieros.

## 2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El paradigma según **(Kuhn, 1971)** admite una pluralidad de significados y diferentes usos, es el conjunto de creencias y actitudes, como una visión del mundo "compartida" por un grupo de científicos que implica una metodología determinada.

El paradigma es un esquema teórico, o una vía de percepción y comprensión del mundo, que un grupo de científicos ha adoptado.

*Paradigma positivista*, también denominado paradigma cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, es el paradigma dominante en algunas comunidades científicas. Tradicionalmente la investigación en educación ha seguido los postulados y principios surgidos de este paradigma. Defiende determinados supuestos sobre la concepción del mundo y del modo de conocerlo:

- a) El mundo natural tiene existencia propia, independientemente de quien estudia.
- b) Está gobernado por leyes que permiten explicar, predecir y controlar los fenómenos del mundo natural y pueden ser descubiertas y descritas de manos objetiva y libre de valor por los investigadores con métodos adecuados.
- c) El objetivo que se obtiene se considera objetivo y factual. se basa en la experiencia y es válido para todos los tiempos y lugares, con independencia de quien lo descubre.
- d) Utiliza la vía hipotético-deductiva como lógica metodológica válida para todas las ciencias.
- e) Defiende la existencia de cierto grado de uniformidad y orden en la naturaleza. En el ámbito educativo su aspiración básica es descubrir las leyes por las que se rigen los fenómenos educativos y elaborar teorías científicas que guíen la acción educativa.

Como señala **Popkewitz (1988)**, el enfoque positivista se puede configurar a partir de cinco supuestos interrelacionados:

- a) La teoría ha de ser universal, no vinculada a un contexto específico ni a

circunstancias en las que se formulan las generalizaciones.

b) Los enunciados científicos son independientes de los fines y valores de los individuos. La función de la ciencia se limita a descubrir las relaciones entre los hechos.

c) El mundo social existe como un sistema de variables. Éstas son elementos distintos y analíticamente separables en un sistema de interacciones.

Este paradigma (crítico propositivo) es de real interés a nivel empresarial y en general ya que permitirá realizar comparaciones apropiadas entre entidades del mercado competitivo de este modo mantener una visión acertada de los factores que intervienen en el desarrollo y evolución del estudio planteado, a más de ello centrará la investigación en demostrar un análisis financiero y económico más estricto que contribuya a la adecuada toma de decisiones, de manera que estas sean sólidas y oportunas para alcanzar los objetivos planteados.

Es la guía en el desarrollo del proceso de la investigación, su utilización permite confrontar la realidad con bases conceptuales y filosóficas del control interno, de modo que se pueda contrastar con la realidad empírica investigada, situación que nos conduce a esclarecer la problemática planteada, teniendo una concepción mucho más amplia de los procesos administrativos y financieros de la empresa.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Esta investigación tiene como base jurídica la detallada a continuación:

## **EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONTROL INTERNO**

### *Introducción*

1. El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es establecer normas y proporcionar lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

2. El auditor deberá obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno suficiente para planear la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor debería usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.
3. “Riesgo de auditoría” significa el riesgo de que el auditor dé una opinión de auditoría inapropiada cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante. El riesgo de auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.
4. “Riesgo inherente” es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.
5. “Riesgo de control” es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.
6. “Riesgo de detección” es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una representación errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases.
7. “Sistema de contabilidad” significa la serie de tareas y registros de una entidad por medio de las que se procesan las transacciones como un medio de mantener registros financieros. Dichos sistemas identifican, reúnen, analizan, calculan, clasifican, registran, resumen, e informan transacciones y otros eventos.
8. El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a

las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable. El sistema de control interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad y comprende:

a) “el ambiente de control” que significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con controles presupuestarios estrictos y una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos específicos de control. Sin embargo, un ambiente fuerte no asegura, por sí mismo, la efectividad del sistema de control interno. Los factores reflejados en el ambiente de control incluyen:

- La función del consejo de directores y sus comités.
- Filosofía y estilo operativo de la administración.
- Estructura organizacional de la entidad y métodos de asignación de autoridad y responsabilidad.
- Sistema de control de la administración incluyendo la función de auditoría interna, políticas de personal, y procedimientos de segregación de deberes.

b) “Procedimientos de control” que significa aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad.

- Los procedimientos específicos de control incluyen:
- Reportar, revisar y aprobar conciliaciones
- Verificar la exactitud aritmética de los registros
- Controlar las aplicaciones y ambiente de los sistemas de información por computadora, por ejemplo, estableciendo controles sobre:
  - cambios a programas de computadora
  - acceso a archivos de datos

- Mantener y revisar las cuentas de control y los balances de comprobación.
  - Aprobar y controlar documentos.
  - Comparar datos internos con fuentes externas de información.
  - Comparar los resultados de cuentas de efectivo, valores e inventario con los registros contables.
  - Limitar el acceso físico directo a los activos y registros
  - Comparar y analizar los resultados financieros con las cantidades presupuestadas.
9. En la auditoría de estados financieros, el auditor está interesado sólo en aquellas políticas y procedimientos dentro de los sistemas de contabilidad y de control interno que son relevantes para las aseveraciones de los estados financieros.

La comprensión de los aspectos relevantes de los sistemas de contabilidad y de control interno, junto con las evaluaciones del riesgo inherente y de control y otras consideraciones, harán posible para el auditor:

- a) identificar los tipos de potenciales representaciones erróneas de importancia relativa que pudieran ocurrir en los estados financieros;
  - b) considerar factores que afectan el riesgo de representaciones erróneas sustanciales; y
  - c) diseñar procedimientos de auditoría apropiados
10. Al desarrollar el enfoque de auditoría, el auditor considera la evaluación preliminar del riesgo de control (conjuntamente con la evaluación del riesgo inherente) para determinar el riesgo de detección apropiado por aceptar para las aseveraciones del estado financiero y para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos para dichas aseveraciones.

### **Riesgo inherente**

11. Al desarrollar el plan global de auditoría, el auditor debería evaluar el riesgo inherente a nivel del estado financiero. Al desarrollar el programa de auditoría, el auditor debería relacionar dicha evaluación a nivel de aseveración de saldos de cuenta y clases de transacciones de importancia relativa, o asumir que el riesgo inherente es alto para la aseveración.
12. Para evaluar el riesgo inherente, el auditor usa juicio profesional para evaluar cuyos ejemplos son:

### ***A nivel del estado financiero***

- La integridad de la administración.
- La experiencia y conocimiento de la administración y cambios en la administración durante el período, por ejemplo, la inexperiencia de la administración puede afectar la preparación de los estados financieros de la entidad.
- Presiones inusuales sobre la administración, por ejemplo, circunstancias que podrían predisponer a la administración a dar una representación errónea de los estados financieros, tales como el que la industria está pasando por un gran número de fracasos de negocios o una entidad que carece de suficiente capital para continuar operaciones.
- La naturaleza del negocio de la entidad, por ejemplo, el potencial para obsolescencia tecnológica de sus productos y servicios, la complejidad de su estructura de capital, la importancia de las partes relacionadas y el número de locaciones y diseminación geográfica de sus instalaciones de producción.
- Factores que afectan la industria en la que opera la entidad, por ejemplo, condiciones económicas y de competencia identificadas por las tendencias e índices financieros, y cambios en tecnología, demanda del consumidor y prácticas de contabilidad comunes a la industria.

### ***A nivel de saldo de cuenta y clase de transacciones***

- Cuentas de los estados financieros probables de ser susceptibles a representación errónea, por ejemplo, cuentas que requirieron ajuste en el período anterior o que implican un alto grado de estimación.
- La complejidad de transacciones subyacentes y otros eventos que podrían requerir del uso del trabajo de un experto.
- El grado de juicio implicado para determinar saldos de cuenta.
- Susceptibilidad de los activos a pérdida o malversación, por ejemplo, activos que son altamente deseables y movibles como el efectivo.
- La terminación de transacciones inusuales y complejas, particularmente en o cerca del fin del período.



- Transacciones no sujetas a procesamiento ordinario.

### **Sistemas de contabilidad y de control interno.**

13. Los controles internos relacionados con el sistema de contabilidad están dirigidos a lograr objetivos como:

- Las transacciones son ejecutadas de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- Todas las transacciones y otros eventos son prontamente registrados en el momento correcto, en las cuentas apropiadas y en el período contable apropiado, a modo de permitir la preparación de los estados financieros de acuerdo con un marco de referencia para informes financieros identificados.
- El acceso a activos y registros es permitido solo de acuerdo con la autorización de la administración.
- Los activos registrados son comparados con los activos existentes a intervalos razonables y se toma la acción apropiada respecto de cualquier diferencia.

### ***Limitaciones inherentes de los controles internos***

14. Los sistemas de contabilidad y de control interno no pueden dar a la administración evidencia conclusiva de que se ha alcanzado los objetivos a causa de limitaciones inherentes. Dichas limitaciones incluyen:

- El usual requerimiento de la administración de que el costo de un control interno no exceda los beneficios que se espera se deriven.
- La mayoría de los controles internos tienden a ser dirigidos a transacciones que no son de rutina.
- El potencial para error humano debido a descuido, distracción errores de juicio y la falta de comprensión de las instrucciones.
- La posibilidad de burlar los controles internos a través de la colusión de un miembro de la administración o de un empleado con partes externas o dentro de la entidad.

- La posibilidad de que una persona responsable de ejercer un control interno pudiera abusar de esa responsabilidad, por ejemplo, un miembro de la administración sobrepasando un control interno.
- La posibilidad de que los procedimientos puedan volverse inadecuados debido a cambios en condiciones, y que el cumplimiento con los procedimientos pueda deteriorarse.

### ***Comprensión de los sistemas de contabilidad y control interno***

15. Al obtener un conocimiento de los sistemas de contabilidad y de control interno para planear la auditoría, el auditor obtiene un conocimiento del diseño de los sistemas de contabilidad y de control interno, y de su operación. Por ejemplo, un auditor puede efectuar una prueba de “rastreo”, o sea, seguirle la pista a unas cuantas transacciones por todo el sistema de contabilidad.

Cuando las transacciones seleccionadas son típicas de las transacciones que pasan a través del sistema, este procedimiento puede ser tratado como parte de las pruebas de control. La naturaleza y alcance de las pruebas de rastreo desarrolladas por el auditor son tales que ellas solas no proporcionarían suficiente evidencia apropiada de auditoría para soportar una evaluación de riesgo de control que sea menos que alto.

16. La naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos desempeñados por el auditor para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno variará, entre otras cosas, según:

- El tamaño y complejidad de la entidad y de su sistema de computación.
- Consideraciones sobre importancia relativa.
- El tipo de controles internos implicados.
- La naturaleza de la documentación de la entidad de los controles internos específicos.
- Evaluación del auditor del riesgo inherente.

17. Ordinariamente, la comprensión del auditor de los sistemas de contabilidad y de control interno, que es importante para la auditoría se obtiene a través de experiencia previa con la entidad y se suplementa con:

- a) investigaciones con la administración, personal de supervisión y otro personal apropiado en diversos niveles organizacionales dentro de la entidad, junto con referencia a la documentación, como manuales de procedimientos, descripciones de puestos y diagramas de flujos;
- b) inspección de documentos y registros producidos por los sistemas de contabilidad y de control interno; y
- c) observación de las actividades y operaciones de la entidad, incluyendo observación de la organización de operaciones por computadora, personal de la administración, y la naturaleza del proceso de transacciones.

### ***Sistema de contabilidad***

18. El auditor debería obtener una comprensión del sistema de contabilidad suficiente para identificar y entender:
- a) las principales clases de transacciones en las operaciones de la entidad;
  - b) cómo se inician dichas transacciones;
  - c) registros contables importantes, documentos de respaldo y cuentas en los estados financieros; y
  - d) el proceso contable y de informes financieros, desde el inicio de transacciones importantes y otros eventos hasta su inclusión en los estados financieros.

### ***Ambiente de control***

19. El auditor debería obtener suficiente comprensión del ambiente de control para evaluar las actitudes, conciencia y acciones de directores y administración, respecto de los controles internos y su importancia en la entidad.

### ***Procedimientos de control***

20. El auditor debería obtener suficiente comprensión de los procedimientos de control para desarrollar el plan de auditoría. Al obtener esta comprensión el auditor consideraría el conocimiento sobre la presencia o ausencia de procedimientos de control obtenido de la comprensión del ambiente de control y del sistema de contabilidad para determinar si es necesaria alguna comprensión adicional sobre los

procedimientos de control. Como los procedimientos de control están integrados con el ambiente de control y con el sistema de contabilidad, al obtener el auditor una comprensión del ambiente de control y del sistema de contabilidad, es probable que obtenga también algún conocimiento sobre procedimientos de control, por ejemplo, al obtener una comprensión del sistema de contabilidad referente a efectivo, el auditor ordinariamente se da cuenta de si las cuentas bancarias están conciliadas. Ordinariamente, el desarrollo del plan global de auditoría no requiere una comprensión de procedimientos de control para cada aseveración de los estados financieros en cada cuenta y clase de transacción.

## **Riesgo de control**

### ***Evaluación preliminar del riesgo de control***

21. La evaluación preliminar del riesgo de control es el proceso de evaluar la efectividad de los sistemas de contabilidad y de control interno de una entidad para prevenir o detectar y corregir representaciones erróneas de importancia relativa. Siempre habrá algún riesgo de control a causa de las limitaciones inherentes de cualquier sistema de contabilidad y de control interno.
22. Después de obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno, el auditor debería hacer una evaluación preliminar del riesgo de control, al nivel de aseveración, para cada saldo de cuenta o clase de transacciones, de importancia relativa.
23. El auditor ordinariamente evalúa el riesgo de control a un alto nivel para algunas o todas las aseveraciones cuando:
  - a) los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad no son efectivos;
  - b) evaluar la efectividad de los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad no sería eficiente.
24. La evaluación preliminar del riesgo de control para una aseveración del estado financiero debería ser alta a menos que el auditor:
  - a) pueda identificar controles internos relevantes a la aseveración que sea probable que prevengan o detecten y corrijan una representación errónea de importancia relativa; y

- b) planea desempeñar pruebas de control para soportar la evaluación.

### ***Documentación de la comprensión o y de la evaluación del riesgo de control***

25. El auditor debería documentar en los papeles de trabajo de la auditoría:
- a) la comprensión obtenida de los sistema de contabilidad y de control interno de la entidad; y
  - b) la evaluación del riesgo de control. Cuando el riesgo de control es evaluado como menos que alto, al auditor debería documentar también la base para las conclusiones.
26. Pueden usarse diferentes técnicas para documentar información relativa a los sistemas de contabilidad y de control interno. La selección de una técnica particular es cuestión de juicio por parte del auditor. Son técnicas comunes, usadas solas o en combinación, las descripciones narrativas, los cuestionarios, las listas de verificación, y los diagramas de flujo.

La forma y extensión de esta documentación es influenciada por el tamaño y complejidad de la entidad y la naturaleza de los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad. Generalmente, mientras más complejos los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad y más extensos los procedimientos del auditor, más extensa necesitará ser la documentación del auditor.

### ***Pruebas de control***

27. Las pruebas de control se desarrollan para obtener evidencia de auditoría sobre la efectividad de:
- a) el diseño de los sistemas de contabilidad y de control interno, es decir, si están diseñados adecuadamente para evitar o detectar y corregir representaciones erróneas de importancia relativa; y
  - b) la operación de los controles internos a lo largo del período.
28. Algunos de los procedimientos para obtener la comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno pueden no haber sido específicamente planeados como pruebas de control pero pueden proporcionar evidencia de auditoría sobre la efectividad del diseño y operación de los controles internos relevantes a ciertas aseveraciones y, consecuentemente, servir como pruebas de control.

Por ejemplo, al obtener la comprensión sobre los sistemas de contabilidad y de control interno referentes a efectivo, el auditor puede haber obtenido evidencia de auditoría sobre la efectividad del proceso de conciliación de bancos a través de investigaciones y observación.

29. Cuando el auditor concluye que los procedimientos desempeñados para obtener la comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno también proporcionan evidencia de auditoría sobre la adecuación de diseño y efectividad de operación de las políticas y procedimientos relevantes a una particular aseveración de los estados financieros, el auditor puede usar esa evidencia de auditoría, provisto que sea suficiente, para soportar una evaluación de riesgo de control a un nivel menos que alto.

30. Las pruebas de control pueden incluir:

- Inspección de documentos; que soportan transacciones y otros eventos para ganar evidencia de auditoría de que los controles internos han operado apropiadamente, por ejemplo, verificando que una transacción haya sido autorizada.
- Investigaciones sobre, y observación de, controles internos que no dejan rastro de auditoría, por ejemplo, determinando quién desempeña realmente cada función, no meramente quién se supone que la desempeña.
- Reconstrucción del desempeño de los controles internos, por ejemplo, la conciliación de cuentas de bancos, para asegurar que fueron correctamente desempeñados por la entidad.

31. El auditor debería obtener evidencia de auditoría por medio de pruebas de control para soportar cualquiera evaluación del riesgo de control que sea menos que alto. Mientras más baja la evaluación del riesgo de control, más soporte debería obtener el auditor de que los sistemas de contabilidad y de control interno están adecuadamente diseñados y operando en forma efectiva.

32. Cuando está obteniendo evidencia de auditoría sobre la operación efectiva de los controles internos, el auditor considera cómo fueron aplicados, la consistencia con que fueron aplicados durante el período y por quién fueron aplicados. El concepto de operación efectiva reconoce que pueden haber ocurrido algunas desviaciones.

Las desviaciones de los controles establecidos pueden ser causadas por factores como cambios en personal clave, fluctuaciones de temporada importantes en el volumen de transacciones, y error humano. Cuando las desviaciones son detectadas el auditor hace investigaciones específicas respecto de esos asuntos, particularmente la programación de tiempos en los cambios de personal en funciones clave de control interno. El auditor entonces se asegura que las pruebas de control cubran en forma apropiada dicho período de cambio de fluctuación.

33. En un ambiente de sistemas de información por computadora, los objetivos de pruebas de control no cambian de los de un ambiente manual; sin embargo, pueden cambiar algunos procedimientos de auditoría. El auditor puede encontrar necesario, o puede preferir, usar técnicas de auditoría con ayuda de computadoras.

El uso de dichas técnicas, por ejemplo, herramientas de interrogatorio a archivos o datos de pruebas de auditoría, puede ser apropiado cuando los sistemas de contabilidad y de control interno no dan evidencia visible que documente el desempeño de los controles internos que están programados dentro de un sistema de contabilidad computarizado.

34. Basado en los resultados de las pruebas de control, el auditor debería evaluar si los controles internos están diseñados y operando según se contempló en la evaluación preliminar de riesgo de control; la evaluación de desviaciones puede dar como resultado que el auditor concluya que el nivel evaluado de riesgo de control necesita ser revisado.

En tales casos el auditor modificaría la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos planificados.

### ***Calidad y oportunidad de la evidencia de auditoría***

35. Ciertos tipos de evidencia de auditoría obtenida por el auditor son más confiables que otros. Ordinariamente, la observación del auditor proporciona evidencia de auditoría más confiable que meramente hacer investigaciones, por ejemplo, el auditor podría obtener evidencia de auditoría sobre la apropiada segregación de deberes al observar al individuo que aplica un procedimiento de control o haciendo investigaciones con el personal apropiado. Sin embargo, la evidencia de auditoría

obtenida por algunas pruebas de control, como observación pertenece solo al momento del tiempo en que fue aplicado el procedimiento. El auditor puede decidir, por tanto, complementar estos procedimientos con otras pruebas de control capaces de proveer evidencia de auditoría sobre otros períodos de tiempo.

36. Al determinar la evidencia de auditoría apropiada para soportar una conclusión sobre riesgo de control, el auditor puede considerar la evidencia de auditoría obtenida en auditorías previas. En un trabajo continuo, el auditor estará consciente de los sistemas de contabilidad y de control interno a través del trabajo llevado a cabo previamente pero necesitará actualizar el conocimiento adquirido y considerar la necesidad de obtener evidencia de auditoría adicional de cualquier cambio en control. Antes de apoyarse en procedimientos desempeñados en auditorías previas, el auditor debería obtener evidencia de auditoría que soporte esta confiabilidad. El auditor debería tener evidencia sobre la naturaleza, oportunidad y alcance de cualquier cambio en los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad, ya que dichos procedimientos fueron desempeñados y debería evaluar su impacto sobre la confiabilidad que intenta depositarles el auditor. Mientras más largo el tiempo desde que se desempeñaron dichos procedimientos, menos seguridad puede resultar.
37. El auditor debería considerar si los controles internos estuvieron en uso a lo largo del período. Si se usaron controles substancialmente diferentes en tiempos diferentes durante el período, el auditor debería considerar cada uno separadamente. Una falla en los controles internos por una porción específica del período requiere consideración por separado de la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría a ser aplicados a las transacciones y otros eventos de ese período.
38. El auditor puede decidir desempeñar algunas pruebas de control durante una visita intermedia antes del final del período. Sin embargo, el auditor no puede confiar en los resultados de dichas pruebas sin considerar la necesidad de obtener evidencia de auditoría adicional relacionada con el resto del período. Los factores que tendrá que considerar incluye:
  - Los resultados de las pruebas provisionales.



- La extensión del período restante
- Si han ocurrido cambios en los sistemas de contabilidad y de control interno durante un período restante.
- La naturaleza y monto de las transacciones y otros eventos y los saldos implicados.
- El ambiente de control, especialmente controles de supervisión.
- Los procedimientos sustantivos que el auditor planea llevar a cabo.

### ***Evaluación final del riesgo de control***

39. Antes de la conclusión de la auditoría, basado en los resultados de los procedimientos sustantivos y de otra evidencia de auditoría obtenida por el auditor, el auditor debería considerar si la evaluación del riesgo de control es confirmada.

### **Relación entre las evaluaciones de riesgos inherente y de control**

40. La administración a menudo reacciona a situaciones de riesgo inherente diseñando sistemas de contabilidad y de control interno para prevenir o detectar y corregir representaciones erróneas y por lo tanto, en muchos casos, el riesgo inherente y el riesgo de control están altamente interrelacionados. En estas situaciones, si el auditor se decide a evaluar los riesgos inherente y de control por separado, hay una posibilidad de una evaluación inapropiada del riesgo. Como resultado, el riesgo de auditoría puede ser más apropiadamente determinado en dichas situaciones haciendo una evaluación combinada.

### **Riesgo de detección**

41. El nivel de riesgo de detección se relaciona directamente con los procedimientos sustantivos del auditor. La evaluación del auditor del riesgo de control, junto con la evaluación del riesgo inherente, influye en la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos que deben desempeñarse para reducir el riesgo de detección, y por tanto el riesgo de auditoría, a un nivel aceptablemente bajo. Algún riesgo de detección estaría siempre presente aún si un auditor examinara 100 por ciento el saldo de una cuenta o clase de transacciones porque, por ejemplo, la mayor parte de la evidencia de auditoría es persuasiva y no conclusiva.

42. El auditor debería considerar los niveles evaluados de riesgos inherentes y de control al determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos requeridos para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptable. A este respecto, el auditor consideraría:
- a) la naturaleza de los procedimientos sustantivos, por ejemplo, usar pruebas dirigidas hacia partes independientes fuera de la entidad y no pruebas dirigidas hacia partes o documentación dentro de la entidad, o usar pruebas de detalles para un objetivo particular de auditoría además de procedimientos analíticos;
  - b) la oportunidad de procedimientos sustantivos, por ejemplo, desempeñándolos al fin del período y no en una fecha anterior; y
  - c) el alcance de los procedimientos sustantivos, por ejemplo, usar un tamaño mayor de muestra.
43. Hay una relación inversa entre riesgo de detección y el nivel combinado de riesgos inherente y de control. Por ejemplo, cuando los riesgos inherente y de control son altos, el riesgo de detección aceptable necesita estar bajo para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo. Por otra parte, cuando los riesgos inherente y de control son bajos, un auditor puede aceptar un riesgo de detección más alto y aun así reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo. Refiérase al Apéndice para una ilustración de la interrelación de los componentes de los riesgos de auditoría.
44. Mientras que las pruebas de control y procedimientos sustantivos son distinguibles en cuanto a su propósito, los resultados de cualquiera de los dos tipos de procedimientos pueden contribuir al propósito del otro. Las representaciones erróneas descubiertas al realizar los procedimientos sustantivos pueden causar que el auditor modifique la evaluación previa del riesgo de control. Refiérase al Apéndice para una ilustración de la interrelación de los componentes del riesgo de auditoría.
45. Los niveles evaluados de riesgos inherente y de control no puede ser suficientemente bajos para eliminar la necesidad del auditor de desempeñar algún procedimiento sustantivo. Sin importar los niveles evaluados de riesgo inherente y

de control, el auditor debería desempeñar algunos procedimientos sustantivos para los saldos de las cuentas y clases de transacciones de importancia relativa.

46. La evaluación del auditor de los componentes del riesgo de auditoría puede cambiar durante el curso de una auditoría, por ejemplo, puede llegar información a la atención del auditor cuando desempeña procedimientos sustantivos que difiera importantemente de la información sobre la que el auditor originalmente evaluó los riesgos inherentes y de control. En tales casos, el auditor modificaría los procedimientos sustantivos planeados basado en una revisión de los niveles evaluados de los riesgos inherentes y de control.
47. Mientras más alta la evaluación de los riesgos inherente y de control, más evidencia de auditoría debería obtener el auditor del desempeño de procedimiento sustantivo. Cuando tanto el riesgo inherente como el de control son evaluados como altos, el auditor necesita considerar si los procedimientos sustantivos pueden brindar apropiada evidencia suficiente de auditoría para reducir el riesgo de detección, y por tanto el riesgo de auditoría, a un nivel aceptablemente bajo. Cuando el auditor determina que el riesgo de detección respecto de una aseveración de los estados financieros para el saldo de una cuenta o clase de transacciones de importancia relativa, no puede ser reducido a un nivel aceptablemente bajo, el auditor debería expresar una opinión calificada o una abstención de opinión.

### **Riesgo de auditoría en el negocio pequeño**

48. El auditor necesita obtener el mismo nivel de seguridad para expresar una opinión no calificada sobre los estados financieros tanto de entidades pequeñas como grandes. Sin embargo, muchos controles internos que serían relevantes para entidades grandes no son prácticos en el negocio pequeño. Por ejemplo, en pequeños negocios, los procedimientos de contabilidad pueden ser desarrollados por unas cuantas personas que pueden tener responsabilidades tanto de operación como de custodia, y por lo tanto faltaría la segregación de deberes o estaría severamente limitada.

La inadecuada segregación de deberes puede, en algunos casos, ser cancelada por un fuerte sistema de control de la administración en el que existen controles de

supervisión del dueño/gerente a causa del conocimiento personal directo de la entidad e involucramiento en las transacciones. En circunstancias donde la segregación de deberes es limitada y falta la evidencia de auditoría de los controles de supervisión, la evidencia de auditoría necesaria para soportar la opinión del auditor sobre los estados financieros puede tener que obtenerse completamente a través del desempeño de procedimientos sustantivos.

### **Comunicación de debilidades**

49. Como resultado de obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno y de las pruebas de control, el auditor puede darse cuenta de las debilidades en los sistemas. El auditor debería hacer saber a la administración, tan pronto sea factible y a un apropiado nivel de responsabilidad, sobre las debilidades de importancia relativa en el diseño u operación de los sistemas de contabilidad y de control interno, que hayan llegado a la atención del auditor. La comunicación a la administración de las debilidades de importancia relativa ordinariamente sería por escrito. Sin embargo, si el auditor juzga que la comunicación oral es apropiada, dicha comunicación sería documentada en los papeles de trabajo de la auditoría. Es importante indicar en la comunicación que sólo han sido reportadas debilidades que han llegado a la atención del auditor como un resultado de la auditoría y que el examen no ha sido diseñado para determinar la adecuación del control interno para fines de la administración.

### **Perspectiva del Sector Público**

1. *Respecto del párrafo 8 de esta NIA, el auditor tiene que estar consciente que los “objetivos de la administración” de entidades del sector público pueden estar influenciados por intereses que se refieren a la responsabilidad pública y pueden incluir objetivos que tienen su origen en la legislación, reglamentos, ordenanzas del gobierno, y directivas ministeriales. La fuente y naturaleza de estos objetivos tienen que ser consideradas por el auditor al evaluar si los procedimientos de control interno son efectivos para propósitos de la auditoría.*
2. *El párrafo 9 de esta NIA dice que, en la auditoría de estados financieros, el auditor sólo está interesado en aquellas políticas y procedimientos dentro de los sistemas*

*de contabilidad y de control interno que son relevantes a las aseveraciones de los estados financieros.*

*Los auditores del sector público a menudo tienen responsabilidades adicionales, aun en el contexto de sus auditorías de estados financieros, respecto de los controles internos. Su revisión de los controles internos puede ser más amplia y más detallada que en una auditoría de estados financieros en el sector privado.*

3. *El párrafo 49 de esta NIA trata de la comunicación de las debilidades. Puede haber requerimientos adicionales para reportes para los auditores del sector público. Por ejemplo, las debilidades de control interno encontradas en los estados financieros y en otras auditorías pueden tener que ser reportadas a la legislatura u otro organismo gobernante.*

## **2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **2.4.1 Visión Dialéctica de Conceptualización que Sustentan las Variables de Estudio.**

#### **2.4.1.1 Marco Conceptual de la Variable Independiente**

Según **Mantilla (2005; pag.125)**, Las políticas de control son:

- El desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad para complementar los controles de organización.
- Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
- Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
- Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables y diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.

- La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como la evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.
- La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.
- La correcta disposición de los controles válidos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.

Así también se debe tomar en cuenta que las políticas de los recursos humanos son esenciales para la contratación y retención de la gente competente para permitir que los planes que tiene la empresa sean llevados a cabo y que sus metas sean alcanzadas. Extensión en la que se aplican las políticas y procedimientos para la vinculación, entretenimiento, promoción y compensación de empleados. Por ejemplo, consideras si:

- Las políticas y los procedimientos existentes para el personal da como resultado gente digna de confianza, en vías de desarrollo necesaria para dar soporte a un efectivo sistema de control interno.
- El nivel de atención dado a la contratación y entrenamiento del personal es apropiado.
- Cuando la documentación formal de las políticas y las prácticas no existen, la dirección comunica las expectativas acerca de la gente que está vinculada o participa en el proceso de vinculación.

Extensión en la que el proceso está enterado de sus responsabilidades y expectativas. Por ejemplo considerando si:

- Los nuevos empleados están enterados de sus responsabilidades y expectativas de dirección.
- El personal de supervisión se reúne periódicamente con los empleados para repasar los objetivos de su trabajo y sugerir alguna mejora o modificación.

Extensión a la cual las políticas del personal tienen una adherencia a los estándares de ética y moral por ejemplo considerando así:

- La integridad y los valores éticos son un criterio en el desarrollo de la valuación.

#### **2.4.1.2 Marco conceptual de la variable dependiente**

Basándose en el documento encontrado en [www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/.../CAPITULO%202.pdf](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/.../CAPITULO%202.pdf) (03/05/2013), se manifiesta que es importante saber que las decisiones se presentan en todos los niveles de la sociedad, sean de mayor o menor incidencia; pero estas implican una acción que conlleva a un determinado fin u objetivo propuesto.

Es de gran utilidad conocer que procesos se deben aplicar y abarcar para tomar decisiones efectivas. Es por ello que en este trabajo se realiza una investigación basada en autores y textos que se refieren a la toma de decisiones y su utilización como una herramienta de uso cotidiano en el estudio de las organizaciones y la administración. Para lograr una efectiva toma de decisiones se requiere de una selección racional, para lo que primero se debe aclarar el objetivo que se quiere alcanzar; eso sí, se deben tener en cuenta varias alternativas, evaluando cada una de sus ventajas, limitaciones y adoptando la que se considere más apropiada para conseguir el objetivo propuesto.

En la toma de decisiones está inmersa la incertidumbre ya que no hay nada que garantice que las condiciones en las que se tomó la decisión sigan siendo las mismas, ya que estamos en un medio que cambia constantemente; aunque las que se toman sin previo análisis, al azar, están más expuestas que aquellas que siguen el proceso adecuado. Simón dijo: “constantemente optaremos por el curso de acción que consideremos lo “suficientemente bueno” a la luz de las circunstancias dadas en ese momento”.

Tomar la decisión es el primer paso para elegir un plan de acción; es por esto que como administradores nuestro trabajo central es continuamente decidir qué hacer, delegar su realización a quienes consideremos más capacitados para ello, justificar para que debe hacerse, cuando debe hacerse y así lograr la optimización. Es muy importante tener en cuenta el trabajo en equipo para la toma de decisiones, ya que se tiene el concepto y la visión de varias personas para llegar a la más óptima; aunque para conformar estos equipos se deben tener en cuenta las capacidades, el compromiso y la responsabilidad de cada uno de los integrantes, para así lograr ser un verdadero equipo de trabajo.

## **OBJETIVOS DE LA TOMA DE DECISIONES:**

### *General:*

Congregar los principales elementos conceptuales o teóricos que ayuden al abordaje y entendimiento del subsistema administrativo de toma de decisiones.

### *Específicos:*

- Resaltar desde una perspectiva psicológica e histórica los principales elementos que sustentan el estudio de la toma de decisiones.
- Abordar y estudiar los diferentes modelos de racionalidad, acentuando en especial en el modelo de racionalidad limitada, de Herbert Simon.
- Entender la toma de decisiones como un proceso racional.
- Prestando especial atención a la evaluación de alternativas a la luz de las metas fijadas.
- Estudiar los fundamentos de la teoría de juegos, los elementos esenciales que la caracterizan y sus aplicaciones.
- Definir conceptualmente el término decisión.
- Estudiar el proceso de toma de decisiones y establecer las características del mismo.
- Establecer cuáles son las condiciones básicas para tomar decisiones.
- Establecer diferencias entre decisiones programadas y las no programadas.
- Comprender las diferencias entre las decisiones bajo condiciones de certeza, incertidumbre y riesgo.

A continuación se presentan algunas definiciones sobre la Toma de Decisiones:

- **FREMONT E KAST**

La toma de decisiones es fundamental para el organismo y la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas.

- **IDALBERTO CHIAVENATO**

La toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir.



- **SAMUEL C. CERTO**

La toma de las decisiones es la mejor elección de la mejor alternativa con el fin de alcanzar unos objetivos, basándose en la probabilidad.

- **FREEMAN GILBERT Jr.**

La toma de las decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción, está enfocada bajo los parámetros de la teoría de juegos y la del caos

### **LA PERSONA COMO TOMADORA DE DECISIONES**

Quien toma decisiones está inmerso en una situación, pretende alcanzar objetivos, tiene preferencias personales y determina estrategias para obtener resultados. La preferencia de un individuo para asumir un riesgo es inversamente proporcional a la magnitud del compromiso que involucra la decisión.

### **LA ÉTICA EN LA TOMA DE DECISIONES**

Un individuo puede aplicar 3 criterios en la toma de Decisiones éticas:

- El utilitarismo: Busca proporcionar el mayor bien para la mayoría, en el cual las decisiones son tomadas solamente con base en sus resultados. Esta posición tiende a dominar las decisiones en los negocios, pues es consistente con las metas como la eficiencia, la productividad y las grandes ganancias.
- Los derechos: Esto hace que los individuos tomen decisiones consistentes con las libertades fundamentales y los privilegios manifiestos en documentos como la ley de derechos. El derecho en la toma de decisiones significa respetar y proteger los derechos básicos de los individuos, como lo son la intimidad, la libertad de la palabra un proceso legal.
- La justicia: Esto requiere que los individuos impongan y cumplan las reglas justa e imparcialmente para que exista una distribución equitativa de los beneficios y los costos.

Cada uno de estos tres criterios tiene sus ventajas y desventajas. Un enfoque en el utilitarismo promueve la eficiencia y la productividad, pero puede ignorar los derechos de algunos individuos en particular, de aquellos con representación minoritaria en la

organización. El uso de los derechos como criterio protege a los individuos del perjuicio y es consistente con la libertad y la intimidad, pero puede crear un ambiente de trabajo demasiado legal que obstruya la productividad y la eficiencia.

Un enfoque en la justicia protege los intereses de los de menor representación y poder, pero puede alentar un sentido de la distinción que reduce la asunción de riesgos, la innovación y la productividad.

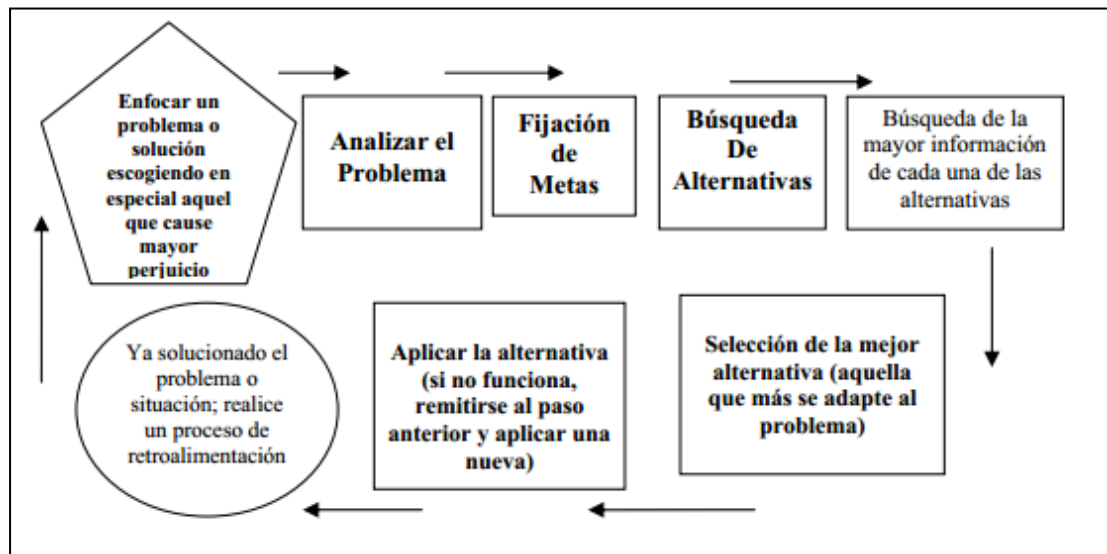
## **FACTORES QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO ETICO EN LA TOMA DE DECISIONES**

Es importante representar los comportamientos ético o antiético por medio de un modelo para su mayor comprensión; existen unos factores fundamentan el comportamiento de las personas tales como el estado del desarrollo moral, el cual evalúa la capacidad de una persona para juzgar lo que es moralmente correcto. Mientras más alto sea el desarrollo moral de uno, menos dependiente será de la influencia externa y, por tanto, más predispuesto estará a comportarse con ética.

El locus de control, se trata de una característica de la personalidad que mide la magnitud en la cual la gente cree que es responsable de los acontecimientos de su vida. Las personas con un locus de control externo son menos probables que asuman la responsabilidad de las consecuencias de su comportamiento y es más probable que se apoye en influencias externas. En el otro extremo, es más probable que los intentos que se apoyen en sus propios estándares de lo correcto y lo incorrecto para guiar su comportamiento.

El ambiente organizacional se refiere a la percepción de un empleado acerca de las expectativas organizacionales. La organización alienta y apoya el comportamiento ético mediante la recompensa, y desalienta el comportamiento antiético con el castigo. Es muy difícil que los individuos que carecen de un solo sentido de la moral tomen decisiones inmorales, si están rodeados de ambiente organizacional que no está de acuerdo con tales comportamientos. Por el contrario es mucho más probable que una persona moral caiga en la redes de la inmoralidad si su entorno o ambiente organizacional está rodeado de prácticas inmorales.

## UNIFICACIÓN DEL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES



### 1. Enfocar un problema o solución escogiendo en especial aquel que cause mayor perjuicio:

Una organización presenta muchos o un gran número de problemas; para lo cual sería bueno realizar una escala de valor en cuanto al nivel de estas dificultades, colocando en la parte superior de la escala el problema más fuerte. Es el caso de escoger aquel inconveniente que más afecte la organización como tal.

### 2. Analizar el Problema:

Ya escogido el problema debe realizarse el análisis del problema, verificando las áreas que éste está atacando, las futuras consecuencias y hasta el momento cómo se está manipulando el inconveniente.

### 3. Fijación de Metas:

Usted debe crear una meta, no distraerse ni alejarse de ella fácilmente. Como dice David Campbell “si no sabe a dónde va, probablemente terminará en algún otro lugar”, “si siempre se sabe hacia dónde se va, jamás llegará a estar en un lugar distinto”.

Los cambios rápidos no constituyen la única razón para ser guiado hacia las metas, en vez de estar gobernado por ellas. Es frecuente que la gente no sepa lo que desea, hasta haberlo conseguido o no. Muchos se esfuerzan en llegar a ser lo que son, sólo para descubrir que lo han logrado no es lo que deseaban. Una manera de considerar una

meta, es formarla como hipótesis; es imaginar que esta ya se ha alcanzado. Cuando toma una decisión acerca de una meta, la hipótesis es que, una vez que la haya alcanzado, se sentirá complacido. El resultado lo hará feliz. No está seguro de ella hasta que suceda, pero puede experimentar que ha sucedido o no, o que sucede algo diferente. Puede imaginar incluso que no tiene ninguna meta, y ver cómo se siente con ello. Tratar las metas como hipótesis no significa estar concentrado, sino que quiere decir tener equilibrio.

#### **4. Búsqueda de Alternativas:**

Es entendible el hecho de que buscar alternativas genera costos e inversión en tiempo; pero para dicho sistema propuesto, será más óptimo tener gran cantidad de elementos de selección. Para esta etapa es gran apoyo la denominada fuerza grupal ó también puede ser útil la división del trabajo.

#### **5. Búsqueda de la mayor información de cada una de Las alternativas:**

Tenga en cuenta que la información no siempre “es amigable con el usuario”; con frecuencia la información es deficiente: incompleta, prejuiciado, incierta, irrelevante, subjetiva, y más independiente de los valores, sean los de usted o los de otras personas. Todos los días se recibe información que no se ha pedido, que no se deseaba, que no ayuda a nuestros intereses; y se le presenta de manera tan persuasiva psicológicamente, que se la usa a menudo en sus decisiones, sin que uno mismo lo sepa. En su mente usted selecciona, niega, filtra, distorsiona, exagera, proyecta, racionaliza y reprime información. Su mente explora, escudriña y selecciona, censurando la información recibida de sus percepciones del momento y de recuerdos distantes. De esta manera se “usa” la información para conseguir lo que desea.

En una sociedad rica en información lo que hoy se sabe con toda seguridad quizá mañana ya no sea cierto. Es muy importante estar al tanto de lo que sabemos y de lo que no sabemos. La información sustenta nuestra vida y nuestros trabajos.

#### **6. Selección de la mejor alternativa:**

Utilizando debidamente la información conseguida sobre las alternativas; selecciónese aquella que más se adapte al problema.

**7. Aplicar la alternativa (si no funciona, remitirse al paso anterior y aplicar una nueva):**

En muchos casos las alternativas escogidas no son las más óptimas, para ello debemos remitirnos entonces al paso número cinco (5) y seleccionar una nueva alternativa.

**8. Ya solucionado el problema o situación; realice un proceso de retroalimentación:**

Como lo hemos enunciado en el primer paso de este proceso, es necesario iniciar nuevamente el proceso (retroalimentación); y ubicar aquel problema que en consecuencia sea el siguiente en grado de afección a la organización. La racionalidad se predica de las conductas adecuadas para conseguir los fines propuestos en el marco de ciertas condiciones y restricciones.

**RELACIÓN SISTEMICA DE LA TOMA DE DECISIONES**

Identificar los objetivos básicos es una función del administrador. Siempre hay objetivos. El sistema de objetivos hace hincapié en las condiciones futuras deseadas que la organización trata de alcanzar.

**Planeación.-** Una vez se tienen los objetivos, la labor administrativa pasa a planear los medios para alcanzarlos; decidir de antemano que se va a hacer y cómo. Esto implica el desarrollo de una estrategia global y políticas generales, más programas específicos y procedimientos, la integración de la toma de decisiones a través de la organización y en el tiempo. La planeación ofrece a los administradores y a las organizaciones un medio para enfrentar los cambios en su medio ambiente.

**Integración de recursos.-** Los resultados del proceso de planeación son planes operativos para la realización de las tareas. Los recursos son necesarios para realizar los planes, y es responsabilidad de la administración integrar los recursos requeridos y vigilar que se utilicen eficientemente.

**Organización.-** Reunir la gente y los recursos adecuados no asegura la efectividad y eficiencia organizacional. La labor administrativa incluye también el desarrollo y mantenimiento de una estructura para la realización de los planes establecidos y el logro

de los objetivos relevantes. La labor administrativa incluye dividir el trabajo en componentes sustanciales y luego integrar los resultados.

**Aplicación (implementación).**- Los objetivos, planes, recursos y diseños son parte de la preparación y el desarrollo de la capacidad para actuar. Sin embargo, nada ocurre hasta que se utiliza el esfuerzo para alcanzar los resultados deseados. La cantidad de esfuerzo humano implicado en la aplicación e implementación es una función de la capacidad del administrador para influir en otros subordinados, compañeros y jefes. Los buenos administradores crean un clima dentro del cual la gente se siente motivada para actuar bien.

**Control.**- Medir y evaluar los resultados son pasos necesarios a fin de sopesar el desempeño organizacional y determinar que tan bien ha realizado su labor el administrador. Controlar es la función administrativa referente a mantener la actividad organizacional dentro de límites permitidos, de acuerdo con las expectativas. Esta muy interrelacionado con la planeación y depende de ella.

## **COMO RESOLVER PROBLEMAS Y TOMAR DECISIONES SISTEMATICAMENTE**

Siguiendo los pasos para resolver problemas sistemáticamente usted podrá evitar que los problemas reaparezcan.

1. Reconocer el problema.
2. Describir el problema.
3. Analizar las causas.
4. Soluciones opcionales.
5. Toma de decisiones.
6. Plan de acción.

<b>Proceso de definición de un problema</b>	<b>Resultado</b>
<b>1. Reconocimiento</b>	
Discuta y documente puntos de vista individuales, hechos comprobados y síntomas relevantes, hasta que todos los implicados acepten que existe un problema.	Acuerdo de que hay problema que necesita solución.
<b>2. Clasificación</b>	
Documente con claridad ambas partes del conflicto específico que quiera resolver.	Llegar a un acuerdo con respecto a la clasificación del problema.

<b>3. Análisis</b>	
Encuentre la única y fundamental fuente del problema y llegue a un acuerdo con respecto a ella.	Identificar unánimemente la causa original que necesita corregirse.
<b>4. Opciones</b>	
Escriba todas las estrategias, alternativas que tengan la más mínima posibilidad de resolver el problema y su causa original.	Una lista completa de posibles soluciones.
<b>5. Toma de decisiones</b>	
Escoja la mejor solución de su lista evaluando objetivamente las estrategias opcionales.	Una firme decisión colectiva acerca de la solución que se eligió.
<b>6. Plan de acción</b>	
Organice una secuencia sistemática de tareas, tiempos, personal y recursos para implantar la decisión.	Un itinerario paso a paso para transformar la decisión en realidad.

## CLASIFICACIÓN DE LAS DECISIONES

Todo buen administrador, posee como teoría y reconoce dentro de la práctica que los diferentes problemas requieren diferentes soluciones, los asuntos de rutina por ejemplo, ya poseen de antemano un procedimiento establecido, incluso según las circunstancias, el momento o el lugar; las decisiones más importantes, las que hasta esa fecha no tenían precedentes requieren de un cuidado especial y de un novedoso procedimiento, procedimiento no estructurado hasta el momento para tomar las decisiones y resolver los problemas. De ahí que surjan decisiones programadas (las de rutina) y no programadas (las extraordinarias o sin precedentes).

## DECISIONES PROGRAMADAS

Este tipo de decisiones se toma de acuerdo a reglas, políticas o procedimientos previamente acordados; la finalidad es facilitar la toma de decisiones en situaciones recurrentes y sumamente comunes dentro del entorno propiamente empresarial, puesto que limitan o excluyen alternativas.

Si un problema es recurrente y sus elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces se empieza a perfilar como una decisión programada; Nike sostiene como una decisión programada sus constantes avisos publicitarios en distintos medios sobre todo en televisión, la postulación de esta decisión está fundamentada en el hecho de que previamente está definido este punto dentro de sus

presupuestos, esto debido a que ya es rutinaria la compra de publicidad en los distintos medios, por lo tanto los directivos no se concentran en este tipo de decisiones, ya este punto esta predefinido y se ejecuta casi por inercia dentro de la compañía.

En cierta medida, las decisiones programadas limitan la libertad empresarial, ya que los directivos cuentan con menos espacio para decidir qué hacer. No obstante, el propósito real de este tipo de decisiones es liberarnos de la carga que acarrea la toma y análisis de decisiones. Las políticas, las reglas y los procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran tiempo, permitiéndole al directivo dedicarse a otras actividades más complejas e importantes.

En un caso más específico, el representante de servicio al cliente cuenta con más tiempo para resolver asuntos más espinosos; en vez de dedicar tiempo y dinero en atender los posibles reclamos constantes de los clientes en forma individual, aplica una política que sugiere un plazo máximo de 14 días para los cambios de cualquier tipo de producto que la compañía para la cual trabaja elabora o comercializa.

## **DECISIONES NO PROGRAMADAS**

Este tipo de decisiones aborda problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece un tratamiento especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como la asignación de los recursos dentro de la organización, que hacer con una línea de productos que fracaso, como mejorar las relaciones con la comunidad, es decir los problemas de mayor magnitud e importancia que enfrenta o enfrentara el management, normalmente requerirán decisiones de tipo no programadas. Nike, por ejemplo, asume como decisiones no programadas la producción, diseño y comercialización de zapatos tenis para baloncesto, más modernos y avanzado Nike navegan en aguas desconocidas en el caso de la creación de la secuela de los zapatos tenis air jordan.

A continuación se encuentra el cuadro que ayudara a visualizar los tipos de decisiones y las técnicas aplicables a estos. Posteriormente, se hallara un esquema de las características de las decisiones, esto con el fin de establecer claramente sus diferencias:



	<b>Tipos de decisión</b>	<b>técnicas para decisiones tradicionales</b>	<b>La toma de modernas</b>
<b>PROGRAMABLES</b>	Decisiones repetitivas de rutina.	Habito, Rutina (procedimientos de acción estandariza-dos)	Investigación de operaciones Análisis matemático Modelos de simulación en computador
	Decisiones a través de procesos específicos establecidos por la organización	Estructura organizacional, políticas, directrices, metas, programas, normas y reglas	Procesamiento electrónico de datos
<b>NO PROGRAMABLES</b>	Decisiones de momento, mal estructuradas y de nuevas políticas	Juicio, intuición y creatividad. Reglas empíricas	Técnicas heurísticas: de solución de problemas aplicada a: Entrenamiento de personas para la toma de decisiones Establecimiento de programas heurísticos para computador
	Decisiones tratadas de acuerdo con los procesos generales de solución de problemas	Selección y entrenamiento de ejecutivos, políticas, directrices, normas y reglamentos	

<b>Decisiones programables</b>	<b>Decisiones no programables</b>
* Datos adecuados	* Datos inadecuados
* Datos repetitivos	* Datos únicos
* Condiciones estáticas	* Condiciones dinámicas
* Certeza	* Incertidumbre
* Previsibilidad	* Imprevisibilidad
* Rutina	* Innovación

## **CARACTERÍSTICAS DE LA TOMA DE DECISIONES**

### ✓ Certeza

Estado que existe cuando quienes toman decisiones disponen de información completa y precisa.

### ✓ Incertidumbre

Existe cuando quienes toman decisiones no cuentan con información suficiente para conocer las consecuencias de acciones distintas.

### ✓ Riesgo

Estado que existe cuando la probabilidad de éxito es inferior a cien por ciento.

“Quienes toman buenas decisiones prefieren evitar o manejar los riesgos”.

✓ Conflicto de Decisión:

- Conflicto de Atracción - Cuando todas las alternativas son igualmente atractivas, pero sólo podemos optar por una.
- Conflicto de Evitación - Cuando todas las alternativas son igualmente desagradables, pero tenemos que optar por una.
- Conflicto de Atracción - Evitación.- Cuando cada una de las alternativas son atractivas y desagradables.

## 2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados

### 2.4.2.1 Súper ordenación conceptual

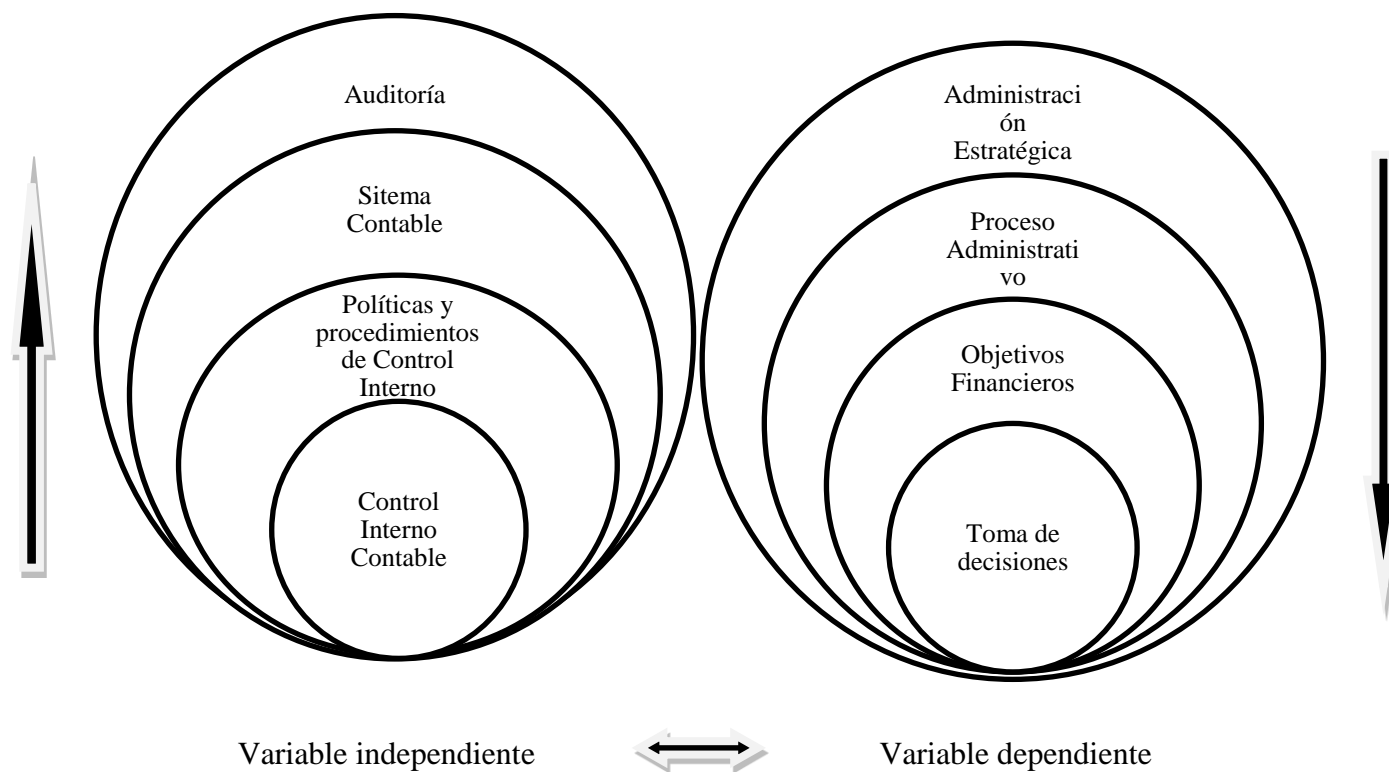


GRÁFICO # 2. Súper ordenación Conceptual.  
Elaborado por: Myriam Pacha

### 2.4.2.2 Subordinación conceptual

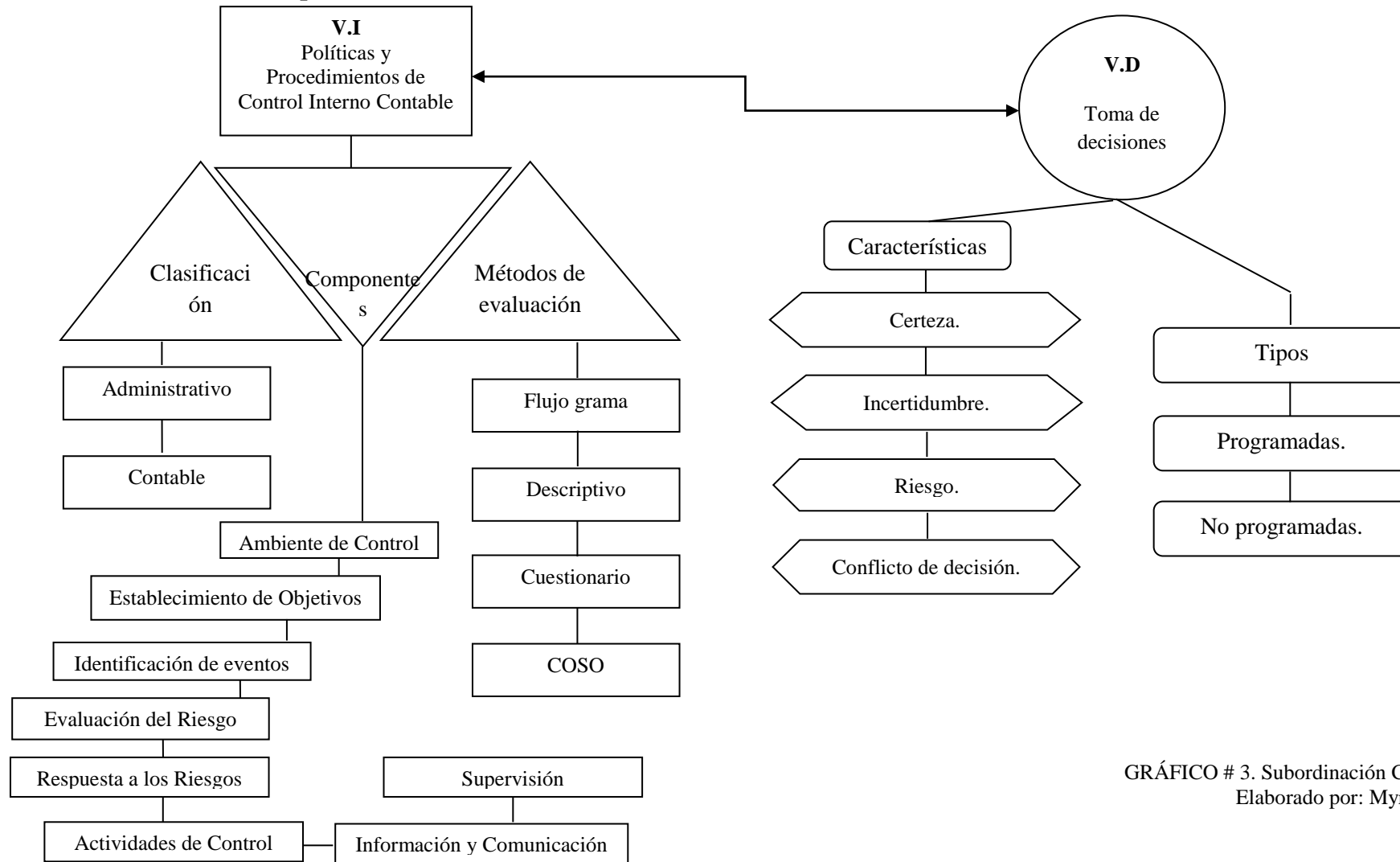


GRÁFICO # 3. Subordinación Conceptual.  
Elaborado por: Myriam Pacha

## 2.5. HIPOTESIS

La ineficacia de las políticas y procedimientos de control interno conlleva a la inadecuada toma de decisiones financieras en la empresa PINTURAS VERDESOTO CÍA. LTDA.

## 2.6. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPOTESIS

- **Variable independiente:** Políticas y Procedimientos de Control Interno.
- **Variable dependiente:** Toma de decisiones financieras.
- **Unidad de observación:** Pinturas Verdesoto Cía. Ltda.
- **Términos de relación:** conlleva a la inadecuada, en

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

##### 3.1.1. Investigación de campo

Para **José Hernández ( Internet:2009)**, Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.

Sin embargo, se aceptan también estudios sobre datos censales o muestrales no recogidos por el estudiante, siempre y cuando se utilicen los registros originales con los datos no agregados; o cuando se trate de estudios que impliquen la construcción o uso de series históricas y, en general, la recolección y organización de datos publicados para su análisis mediante procedimientos estadísticos, modelos matemáticos, econométricos o de otro tipo. Según los objetivos del estudio propuesto, la Investigación de Campo puede ser de carácter exploratorio, descriptivo, interpretativo, reflexivo-crítico, explicativo o evaluativo. El ámbito de la investigación, en cuanto a número de unidades de datos, debe justificarse en función de los objetivos del Trabajo o la Tesis, y la posibilidad real que tiene el estudiante de recolectar la información en el tiempo exigido para su desarrollo y presentación.

La Investigación de Campo puede ser, entre otros, de tipo:

- a. Experimental, cuasi experimental o ex post-facto.
- b. Encuesta, panel, estudio de casos o estudio censal.
- c. Investigación-acción, investigación sobre la práctica, investigación participante; estudios etnográficos, holísticos, biográficos, fenomenológicos, de análisis sistémico, de

análisis de contenido; y cualquier otro tipo de diseño de investigación dentro de los enfoques cualitativo, interpretativo, de crítica social u otros enfoques emergentes.

d. Estudios de costo-beneficio y costo-efectividad.

e. Prueba de modelos estadísticos, econométricos y matemáticos en general.

f. Estudios lingüísticos, estudios geográficos y cualquier otros propios del campo de la especialidad.

### **3.1.2. Investigación bibliográfica-documental**

Según **Bernal Cesar (2006:110)** Es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera.

La investigación documental es indispensable ya que en el presente trabajo se basará en documentos ya existentes que se relacionen con el control interno y la inadecuada toma de decisiones en la empresa Pinturas Verdesoto Cía. Ltda., y servirá para formular la propuesta.

### **3.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

EL nivel o tipo de investigación a ser utilizados serán el explicativo y descriptivo.

#### **3.2.1. Investigación exploratoria**

Según **Pablo Armendáriz (2001; 90)**, la investigación exploratoria es aquella que nos permite explorar, reconocer y sondear, es una acción preliminar mediante la cual se obtiene una idea general del objeto que va a ser investigado. Este tipo de trabajo permite formular la hipótesis.

Esta investigación ayudara y permitirá el planteamiento del problema, a fin de tener una idea precisa de lo que se desea estudiar, por tanto viene a constituirse en un soporte para el cabal conocimiento del problema y al diseño de la propuesta. Se la utilizara porque permitirá un contacto y familiarización con la realidad a ser estudiada, con los datos y elementos de juicio obtenidos que permitirá plantear problemas o formular la hipótesis de investigación y planificar con una mayor rigidez científica y ajustada a la realidad actual.

### **3.2.2. Investigación Descriptiva**

**Miguel C. Echeverría (1998; 92)**, en su libro dice: que la investigación descriptiva es aquella que permite describir, detallar y explicar un problema, objeto o fenómenos naturales y sociales, mediante un estudio tempero-espacial, con el propósito de determinar las características del problema observado. A través de este tipo de investigación, que utiliza como medio el análisis, la recolección de información, así como la observación detenida, preocupándose de un conocimiento más detallado de aspectos importantes sobre el fenómeno u objeto motivo de estudio.

### **3.2.3. Investigación Correlacional**

**Mario Cobo Barona (2005; Internet)**, dice que la investigación correlacional, pretende ver cómo es que se relacionan unos factores con otros, es decir la correlación entre dos o más conceptos determinados por medio de un proceso estadístico.

Los estudios correlacionales pretender medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí. Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto, y a partir de los mismos sujetos en la mayoría de los casos. En caso de existir una correlación entre variables, se tiene que, cuando una de ellas varía, la otra también experimenta alguna forma de cambio a partir de una regularidad que permite anticipar la manera cómo se comportará una por medio de los cambios que sufra la otra. Esta investigación la realizaremos mediante la medición de las variables para evaluar su comportamiento.

### **3.2.4. Investigación explicativa**

Según **Jack Lawson (1998; Internet)**, la investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.



En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, como de los efectos, mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1. Población

Para **Luis Herrera E. y otros (2002: 142-143)**, la población o universo es la totalidad de elementos a investigar.

**TABLA # 1. Descripción de la población**

N°	NOMBRE	CANTIDAD
1	Accionistas	2
2	Empleados	12
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>

Fuente: Departamento de Contabilidad. (2013).  
Elaborado por: Myriam Pacha.

#### 3.3.2. Muestra

**Carlos Herrera (2002: 20,21)** existen dos tipos de muestreo: probabilístico y no probabilístico. En este caso aplicaremos el muestreo no probabilístico que es cuando la selección se hace sobre la base del criterio del investigador. Las unidades de muestreo no se seleccionan por procedimientos al azar; se utilizan por razones de costo. En general, carecen de validez científica, además de que no tienen una base teórica para calcular la escala de error, ni la representatividad de la muestra.

### 3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Según **Susana Lovati (1998:60)**. La Operacionalización de variables permite hacer el tránsito de parte del concepto, desemboca en el recurso cuantitativo con que se mide dicho concepto, es de suma importancia en esta investigación ya que será una base para saber tanto la técnica e instrumento a utilizar así como a quien está dirigido.

### 3.4.1 Operacionalización de la variable independiente

**TABLA # 2. Ineficacia de Políticas y procedimientos de control.**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEM BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>Las políticas y procedimientos de control se determinan como:</p> <p>Lineamientos de comportamiento que interactúan entre si los mismos que ayudan a formar una empresa solida con personal confiable, responsable.</p>	<p>*Ambiente de control. *Establecimiento de objetivos.</p> <p>*Identificación de eventos.</p> <p>*Evaluación del riesgo.</p> <p>*Respuesta a los riesgos. *Actividades de control.</p> <p>*Información y comunicación.</p> <p>*Supervisión.</p>	<p>*Costo de capacitaciones.</p> <p>*Riesgos identificados.</p> <p>*Probabilidad de impacto.</p> <p>*Actividades cumplidas.</p> <p>*Informes presentados.</p> <p>*Costo de evaluaciones.</p>	<p>¿Cuándo se integró a laborar en la empresa se le comunicaron por escrito sus responsabilidades y obligaciones? ¿Tiene conocimiento si existe un manual de funciones?</p> <p>¿A su criterio la empresa se está desarrollando económica como tecnológicamente?</p> <p>¿Las funciones que desempeña tienen políticas y procedimientos de control?</p> <p>¿Considera necesario implantar un sistema de control interno que permita la toma de decisiones en la empresa?</p> <p>¿Considera usted que las decisiones tomadas por la gerencia ha ayudado a la empresa a crecer a través de los años? ¿Cree usted que los empleados deben involucrarse en las decisiones que se tomen en la empresa para un efectivo cumplimiento de sus labores?</p> <p>¿Considera usted necesario que se vigile contantemente el trabajo realizado por los empleados?</p>	<p>Encuesta a los empleados. Ver anexo #2</p>

Elaborado por: Myriam Pacha.



### 3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente para **Luis Herrera E. y otros (2002: 174-178 y 183-185)**, la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

#### 3.5.1. Plan para la recolección de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.**

Como sujeto de investigación son las promotoras y educadoras.

- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.**

En la investigación en función del contenido de las columnas de técnicas e instrumentos de recolección de información de las diferentes matrices de Operacionalización de variables se utilizara como técnica la encuesta.

- **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.**

En función del contenido de las columnas de técnicas e instrumentos de recolección de información de las diferentes matrices de Operacionalización de variables utilizaremos como instrumento de investigación el cuestionario.

- **Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).**

María Luisa Villacreses González (Transcripción)

Marcelo Javier Ramos Portero (Análisis)

- **Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.**

**TABLA # 4. Procedimiento de recolección de información**

<b>TÉCNICAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>
Encuesta y Entrevista	Método inductivo.
	Accionistas, Empleados.
	Año 2013-2014.

Elaborado por: Myriam Pacha.

A demás de lo expuesto anteriormente, se realizará una ficha de observación directa en puntos claves de la entidad.

### **3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

#### **3.6.1. Plan de procesamiento de información**

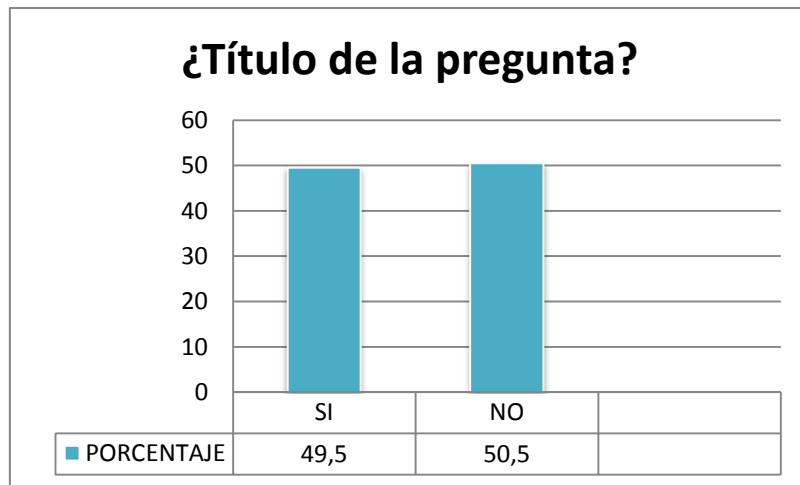
- **Revisión crítica de la información recogida.** Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- **Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.**

**TABLA # 5. Cuantificación de resultados**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1			
2			
N			

Elaborado por: Myriam Pacha.

- **Representaciones gráficas.** Ejemplo de figura a ser utilizada para la presentación visual porcentual de los resultados cuantificados en la tabla anterior.



Elaborado por: Myriam Pacha.

**GRÁFICO # 4. Representación Gráfica**

### 3.6.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis.** Se utilizara el método estadístico T-Student.
- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.** Explicación del procedimiento de obtención de las conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones se derivan de la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación. Las recomendaciones se derivan de las conclusiones establecidas.

A más de las conclusiones y recomendaciones derivadas de los objetivos específicos, si pueden establecerse más conclusiones y recomendaciones propias de la investigación.

**TABLA # 6. Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar las políticas y procedimientos de control interno para Restructurar procesos.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los factores fundamentales para la toma de decisiones con el propósito de contribuir con el desarrollo económico de la misma, y;</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer un diseño e implementación del Sistema de control interno contable basado en la metodología COSO para una estructura sólida.</li> </ul>		

Elaborado por: Myriam Pacha.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

##### 4.1.1 Análisis de la encuesta

Con los datos que se obtuvieron de la aplicación de las encuestas al personal y accionistas de la empresa PINTURAS VERDESOTO CIA. LTDA., se realizó la estructuración de los cuadros y gráficos para su correspondiente análisis e interpretación.

Para iniciar este proceso se dio lugar a la codificación de resultados para luego tabularlos, mediante la aplicación Estadística descriptiva, como medio principal de los datos obtenidos, para convertirlos en porcentajes, mediante una síntesis para el respectivo análisis, interpretación y conclusión.

Cabe recalcar la importancia de estos análisis ya que son muy necesarios para la estructuración de la propuesta pues están basados en evidencias de la realidad investigada.

Título de la Encuesta:

- Control interno y toma de decisiones.

Dirigida a:

- Empleados y accionistas.

Objetivos de la encuesta:

- Determinar el control interno en las funciones del personal.
- Determinar los lineamientos para la toma de decisiones.



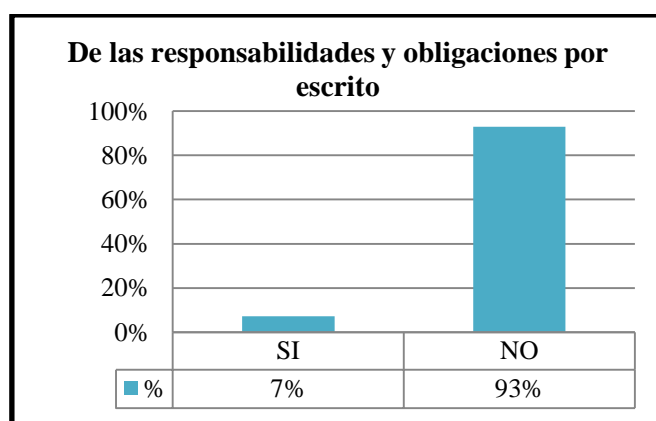
#### 4.1.1.1 Pregunta # 1

**TABLA # 7. ¿Cuándo se integró a laborar en la empresa se le comunicaron por escrito sus responsabilidades y obligaciones?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Empleados/ Accionistas</b>	<b>Frecuencia Relativa Fr. %</b>
SI	1	7
NO	13	93
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Myriam Pacha



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Myriam Pacha

**GRÁFICO #5.**

#### *INTERPRETACIÓN:*

De acuerdo al gráfico, el 93% de los empleados encuestados manifiestan que al ingresar a laborar en la empresa no se les informó por escrito sus responsabilidades y obligaciones, mientras que el 7% menciona que sí.

#### *CONCLUSIÓN:*

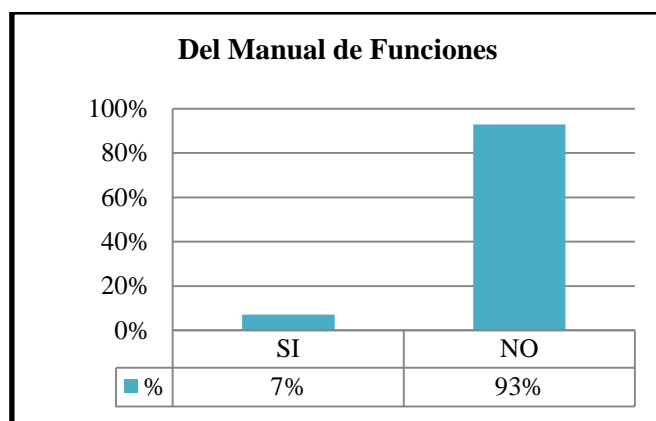
A los empleados no se les comunicó por escrito sus responsabilidades y obligaciones.

#### 4.1.1.2 Pregunta # 2

**TABLA # 8. ¿Tiene conocimiento si existe un manual de funciones?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Empleados/ Accionistas</b>	<b>Frecuenci a Relativa Fr. %</b>
SI	1	7
NO	13	93
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Myriam Pacha



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Myriam Pacha

**GRÁFICO #6.**

#### *INTERPRETACIÓN:*

De acuerdo al gráfico, el 93% de los empleados encuestados manifiestan que no conocen sobre la existencia de un manual de funciones, mientras que el 7% considera que sí.

#### *CONCLUSIÓN:*

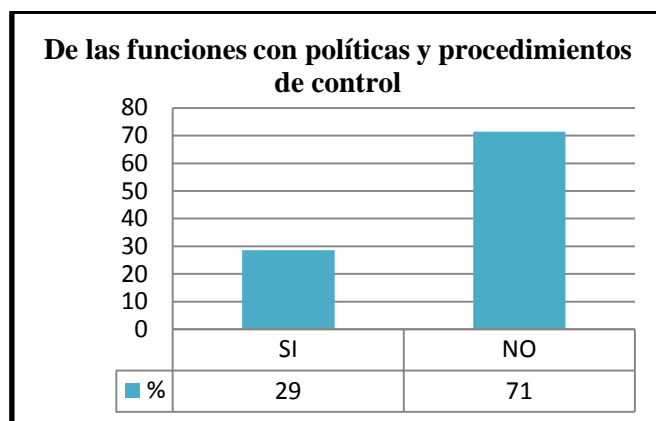
Los empleados desconocen sobre la existencia del manual de funciones.

#### 4.1.1.3 Pregunta # 3

**TABLA # 9. ¿Las funciones que desempeña tienen políticas y procedimientos de control?**

ALTERNATIVAS	Empleados/ Accionistas	Frecuencia Relativa Fr. %
SI	4	29
NO	10	71
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Myriam Pacha



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Myriam Pacha

**GRÁFICO #7.**

#### *INTERPRETACIÓN:*

De acuerdo al gráfico, el 71% de los empleados encuestados consideran que las funciones que desempeñan no tienen controles, mientras que el 29% menciona que sí.

#### *CONCLUSIÓN:*

Los empleados consideran que las funciones que desempeñan no se encuentran controladas.

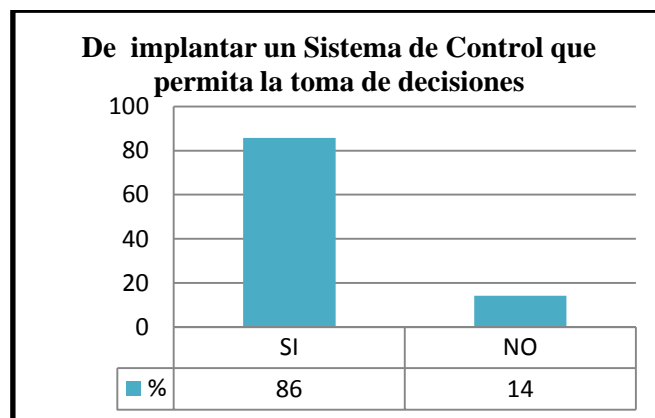
#### 4.1.1.4 Pregunta # 4

**TABLA # 10. ¿Considera necesario implantar un sistema de control interno que permita la toma de decisiones en la empresa?**

ALTERNATIVAS	Empleados/ Accionistas	Frecuencia Relativa Fr. %
SI	12	86
NO	2	14
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Myriam Pacha



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Myriam Pacha

**GRÁFICO #8.**

#### *INTERPRETACIÓN:*

De acuerdo al gráfico, el 86% de los empleados encuestados consideran que es necesario implantar un sistema de control interno para todas las actividades de la empresa, mientras que el 14% menciona que no.

#### *CONCLUSIÓN:*

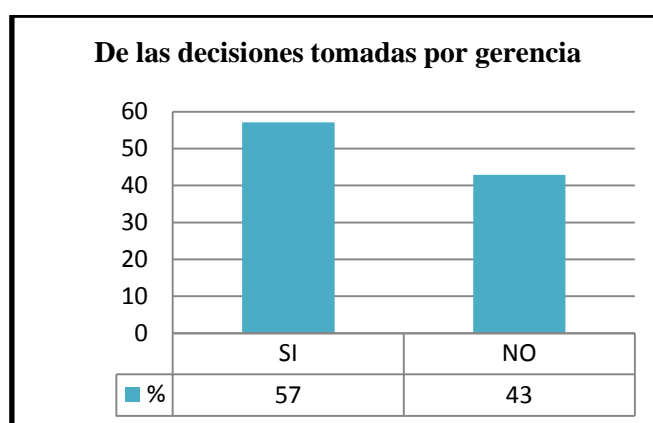
Los empleados consideran que es necesario implantar un sistema de control interno para todas las actividades de la empresa.

4.1.1.5 Pregunta # 5

**TABLA # 11. ¿Considera usted que las decisiones tomadas por la gerencia a ayudado a la empresa a crecer a través de los años?**

ALTERNATIVAS	Empleados/ Accionistas	Frecuencia Relativa Fr. %
SI	8	57
NO	6	43
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Myriam Pacha



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Myriam Pacha

**GRÁFICO #9.**

*INTERPRETACIÓN:*

De acuerdo al gráfico, el 57% de los empleados encuestados consideran que las decisiones tomadas por gerencia han ayudado a crecer a la empresa a través de los años, mientras que el 43% menciona que no.

*CONCLUSIÓN*

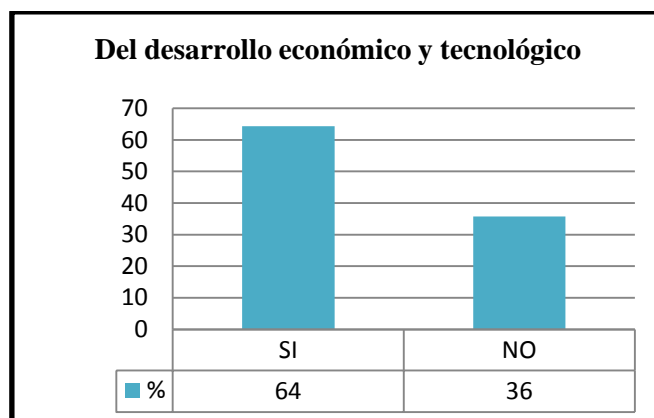
Las decisiones tomadas por gerencia han ayudado en parte a crecer a la empresa a través de los años.

4.1.1.6 Pregunta # 6

**TABLA # 12. ¿A su criterio la empresa se está desarrollando económica como tecnológicamente?**

ALTERNATIVAS	Empleados/ Accionistas	Frecuencia Relativa Fr. %
SI	9	64
NO	5	36
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Myriam Pacha



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Myriam Pacha

**GRÁFICO #10.**

**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo al gráfico, el 64% de los empleados encuestados consideran que la empresa se está desarrollando económica como tecnológicamente, mientras que el 36% menciona que no.

**CONCLUSIÓN:**

La empresa se está desarrollando económica como tecnológicamente.

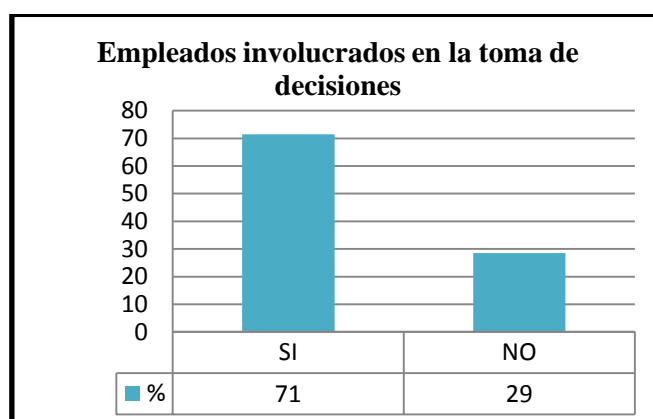
#### 4.1.1.7 Pregunta # 7

**TABLA # 13. ¿Cree usted que los empleados deben involucrarse en las decisiones que se tomen en la empresa para un efectivo cumplimiento de sus labores?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Empleados/ Accionistas</b>	<b>Frecuencia Relativa Fr. %</b>
SI	11	79
NO	3	21
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Myriam Pacha



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Myriam Pacha

**GRÁFICO #11.**

#### *INTERPRETACIÓN:*

De acuerdo al gráfico, el 71% de los encuestados consideran que los empleados deben tomarse en cuenta para la toma de decisiones, mientras que el 29% menciona que no.

#### *CONCLUSIÓN:*

Los empleados deben tomarse en cuenta para la toma de decisiones.

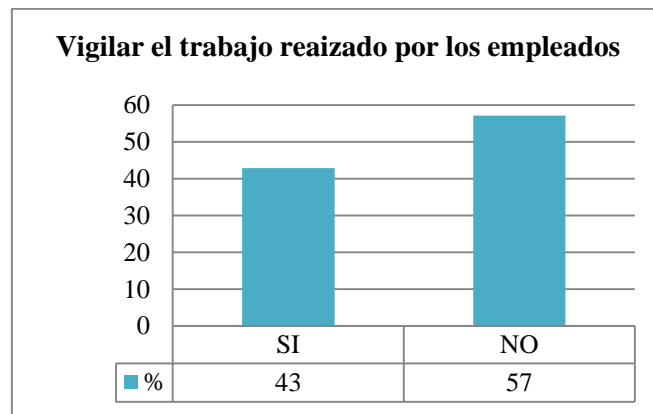
4.1.1.8 Pregunta # 8

**TABLA # 14. ¿Considera usted necesario que se vigile contantemente el trabajo realizado por los empleados?**

ALTERNATIVAS	Empleados/ Accionistas	Frecuenci a Relativa Fr. %
SI	6	43
NO	8	57
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Myriam Pacha



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Myriam Pacha

**GRÁFICO #12.**

**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo al gráfico, el 57% de los encuestados consideran que no es necesario vigilar el trabajo realizado por los empleados, mientras que el 43% menciona que sí.

**CONCLUSIÓN:**



Es necesario vigilar el trabajo realizado por los empleados.

#### 4.1.2 Análisis de la entrevista

PREGUNTAS	ACCIONISTA 1	ACCIONISTA 2
1. ¿De qué manera han beneficiado las decisiones tomadas en la empresa?	Pienso que favorablemente debido a que con ellas se busca el desarrollo de la empresa.	De acuerdo al sistema implantado se ha podido mejorar la atención a los clientes y proveedores.
2. ¿De qué manera se involucran a los empleados en la toma de decisiones?	Se toma en cuenta el punto de vista de los empleados al final tomando la última palabra la gerencia.	Se involucran dando su opinión para mejorar el nivel de la empresa, esto únicamente cuando la gerencia lo requiere.
3. ¿Cuál es el procedimiento que usted utiliza para analizar las alternativas antes de tomar una decisión?	Las decisiones con respecto a compras se las realizan mediante proveedores fijos en su mayoría pero no se descarta nuevas alternativas.	Se observa si hay algún inconveniente para luego ser analizado de mejor manera y se opta por la más adecuada.
4. ¿Cuáles son los controles que se aplican en el manejo de la información contable?	Se cuenta con un paquete contable, utilizando claves para el acceso a la información.	La información contable es solo del propietario y la maneja el contador.
5. ¿De qué manera se controla el cumplimiento de responsabilidades en la empresa?	Todo se limita al cumplimiento oportuno de obligaciones con los entes reguladores y servicio al cliente.	No existe una forma de control establecida, simplemente se verifica que en ventas todos los pedidos sean entregados y que contabilidad cumpla con todas las declaraciones mensuales.
6. ¿Conoce algún tipo de sistema de control interno?	En realidad no, solo me baso en hechos pasados para verificar que todo se haga de la mejor manera.	Sé que se puede aplicar manuales.
7. ¿Estaría usted de acuerdo con la implementación de un manual de control interno que permita la toma de decisiones?	Sí. Con esto podría verificar de mejor manera el funcionamiento de la entidad y tomar decisiones para su mejoramiento.	Sí. Porque con eso llevaríamos mejor control de los departamentos.

Elaborado por: Myriam Pacha

### 4.1.3 Ficha de observación directa

#### Ficha de Observación Directa

Luego de inspeccionar algunos procesos en la entidad, se ha determinado lo siguiente:

- No se encuentran debidamente difundidos la misión, los objetivos y las políticas de la empresa. Es así que una organización que desconoce que es, hacia donde va, y que medios utilizará en el camino, marcha a la deriva y con pocas posibilidades de éxito.
- Carece de un comité de control que vigile el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno, y que procure reforzar el Sistema de Control Interno y contribuya positivamente al Ambiente de Control.
- Al contratar nuevo personal, no se toma en cuenta el nivel de competencia profesional acorde con las responsabilidades que va a desempeñar.
- No existe un proceso adecuado de inducción para que los nuevos empleados se familiaricen con las costumbres y procedimientos del organismo.
- La empresa capacita constantemente al personal para el correcto desempeño de sus responsabilidades, aunque prioriza en lo relacionado a los productos que oferta y a las ventas.
- Cierta personal es rotado periódicamente con el fin de evitar irregularidades en el cargo que desempeña, pero cierta parte pasa a ser inamovible o indispensable, lo que puede desembocar en actos reñidos con el código de conducta del organismo.
- Están planteadas medidas disciplinarias para quienes vayan en contra de alguna disposición emitida por la Administración pero no es aplicable a todos.
- Los actos y transacciones relevantes son autorizados y ejecutados por funcionarios y empleados competentes, pero no siempre está dentro de sus competencias.
- No todas las transacciones y hechos significativos están claramente documentados; existen hechos relevantes que simplemente están en la memoria de los altos cargos.
- No toda la documentación está disponible para su verificación.

- El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes no se encuentra debidamente protegido por algún mecanismo de seguridad y tampoco se conoce una persona responsable del mismo.

#### 4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS.

De acuerdo al análisis de los resultados se puede concluir que la empresa realiza un control interno en ciertas actividades de la empresa, otras se encuentran expuestas ya que se aplica controles inadecuados de acuerdo a la actividad que se desempeña, así también se puede mencionar que los resultados contables no se dan a conocer oportunamente a los accionistas para la toma de decisiones, el personal no conoce todas las funciones y responsabilidades ya que la empresa no dispone de un manual de funciones y procesos así también carece de manuales de control interno que ayuden al buen desarrollo de las funciones en el departamento administrativo, contable y financiero.

#### 4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para la comprobación de la hipótesis, se utilizara el Método Estadístico *T - Student*. Este método se procederá a calcular con los valores de las preguntas # 4 y # 5 de la encuesta realizada a los empleados y accionistas de la empresa; las mismas que tiene relación con las variables en estudio:

**Tabla # 15 Verificación de la hipótesis**

PREGUNTA	RESPUESTA		Σ
	SI	NO	
¿Considera necesario implantar un sistema de control interno contable que permita la toma de decisiones en la empresa?	12	2	14
¿Considera usted que las decisiones tomadas por la gerencia a ayudado a la empresa a crecer a través de los años?	8	6	14

La hipótesis de la investigación a verificarse es:

¿La ineficacia de las políticas y procedimientos de control interno conllevan a la inadecuada toma de decisiones financieras en la empresa PINTURASVERDESOTO CÍA. LTDA.?

Las variables que intervienen son:

• **Variable Independiente:**

Políticas y procedimientos de control.

• **Variable Dependiente:**

Toma de decisiones financieras.

#### 4.3.1 Planteamiento de la hipótesis

Para el presente estudio se plantean las siguientes hipótesis:

**Hipótesis Nula:**

**H<sub>0</sub>: X<sub>1</sub> ≤ X<sub>2</sub>:** La ineficacia de las políticas y procedimientos de control, **NO** conllevan a la inadecuada toma de decisiones financieras en la empresa PINTURAS VERDESOTO CÍA. LTDA.

**Hipótesis Alterna:**

**H<sub>1</sub>: X<sub>1</sub> > X<sub>2</sub>:** La ineficacia de las políticas y procedimientos de control, **SI** conllevan a la inadecuada toma de decisiones financieras en la empresa PINTURAS VERDESOTO CÍA. LTDA.

**DESARROLLO:**

**Datos:**

N= 14                      ⇨ Población.

$\bar{X}_1 =$                       ⇨ 12/14 = 0,8571 Media poblacional.

$\bar{X}_2 =$                       ⇨ 8/14 = 0,5714 Media poblacional.

q=                              ⇨ 0,95 Nivel de confianza.

α=                              ⇨ 1 - 0,95 = 0,05 =5% Nivel de significancia.

**Grados de libertad:**

$$v = n - 1$$

$$u = 2-1$$

$$u = 1$$

**Determinación de la técnica y prueba estadística:**

$$N = 14$$

$$u = n - 1$$

$$u = 14-1$$

$$u = 13 \text{ (grados de libertad)}$$

**REGLA DE DECISIÓN**

Si la hipótesis alterna (H1) es mayor a 1.7033 la hipótesis es aceptada, si es menor al número indicado en la tabla de distribución “t” de Student, la hipótesis es rechazada.

**TABLA # 16**  
**Comprobación de la hipótesis (“t” DE STUDENT)**

TABLA IX Distribución t de Student							
Grados de libertad	Probabilidades						
	0.75	0.9	0.95	0.975	0.99	0.995	0.9995
1	1.000	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657	636.619
2	0.816	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	31.598
3	0.765	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	12.941
4	0.741	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	8.610
5	0.727	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	6.859
6	0.718	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.959
7	0.711	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	5.405
8	0.706	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	5.041
9	0.703	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.781
10	0.700	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.587
11	0.697	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.437
12	0.695	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	4.318
13	0.694	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	4.221
14	0.692	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	4.140
15	0.691	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	4.073
16	0.690	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	4.015
17	0.689	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.965
18	0.688	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.922
19	0.688	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.883
20	0.687	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.850
21	0.686	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.819
22	0.686	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.792
23	0.685	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.767
24	0.685	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.745
25	0.684	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.725
26	0.684	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.707
27	0.684	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.690
28	0.683	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.674
29	0.683	1.311	1.609	2.045	2.462	2.756	3.659
30	0.683	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.645

Elaborado por: Myriam Pacha.  
Fuente: Externa

### 4.3.2 Cálculo del valor "t"

$$t = \frac{(X1 - X2)}{\sqrt{\frac{(n1 - 1)S1^2 + (n2 - 1)S2^2}{(n1 - 1) + (n2 - 1)} \left(\frac{1}{n1} + \frac{1}{n2}\right)}}$$

$$t = \frac{(0.8571 - 0.5714)}{\sqrt{\frac{(14 - 1)0.3499^2 + (14 - 1)0.4948^2}{(14 - 1) + (14 - 1)} \left(\frac{1}{14} + \frac{1}{14}\right)}}$$

$$t = \frac{(0.2857)}{\sqrt{\frac{(13)0.1224 + (13)0.2448}{(13) + (13)} \left(\frac{1}{13} + \frac{1}{13}\right)}}$$

$$t = \frac{(0.2857)}{\sqrt{\frac{1.5912 + 3.1824}{26} (0.0714 + 0.0714)}}$$

$$t = \frac{(0.2857)}{\sqrt{\frac{4.7736}{26} (0.1428)}}$$

$$t = \frac{(0.2857)}{\sqrt{0.1836(0.1428)}}$$

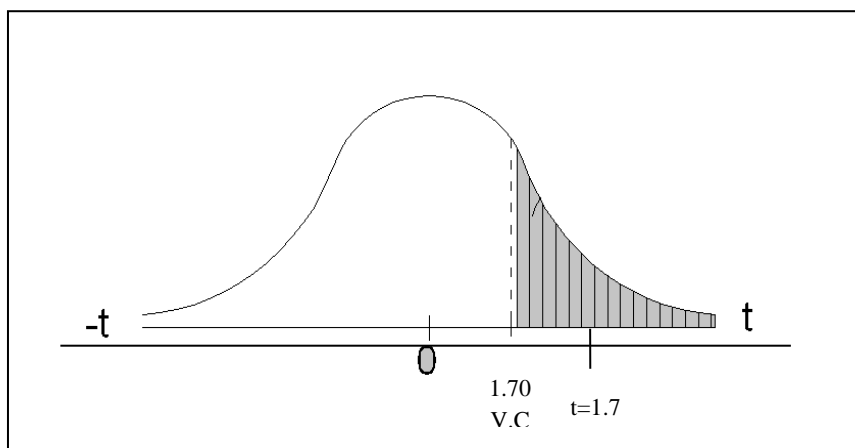
$$t = \frac{(0.2857)}{\sqrt{0.02622}}$$

$$t = \frac{(0.2857)}{0.1619}$$

$$t = 1.7642$$

Por tanto:

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa o de investigación. En la que se determina que la ineficacia de las políticas y procedimientos de control, **SI** conllevan a la inadecuada toma de decisiones financieras en la empresa PINTURAS VERDESOTO CÍA. LTDA., como se indica en la figura:



Elaborado por: Myriam Pacha

**GRÁFICO #13.**



# CAPÍTULO V

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

- No existen parámetros de control para que las actividades realizadas se efectúen de manera eficiente, por lo que se adoptan decisiones mal estructuradas y muchas veces sin fundamentos válidos.

La falta de control interno ha incidido en la segregación de funciones y en el desconocimiento de funciones a realizar, las mismas que afectan el funcionamiento de las actividades de la empresa, y repercuten su buen desarrollo, en consecuencia la supervisión del desempeño y el cumplimiento de funciones y responsabilidades, es el indispensable para que los empleados realicen su trabajo con efectividad y eficiencia.

- La toma de decisiones no promueve la participación de los empleados, es así que existen circunstancias en las cuales no se ha valorado criterios o sugerencias que podrían representar alternativas para que las decisiones sean realmente las apropiadas.

Quienes intervienen directamente en la investigación están convencidas que la empresa carece de una herramienta de control interno, porque no existe un eficiente manejo de los recursos económicos y materiales así como también respecto a la toma de decisiones.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Es de suma importancia para la empresa que se fomenten normas de control interno, que ayuden a delimitar las actividades que aporten con el sano desenvolvimiento de la misma y faciliten el discernir alternativas al momento de tomar decisiones, con la finalidad de que éstas aporten al crecimiento de la organización.

Establecer políticas y procedimientos para todas las actividades que se realizan en la empresa, de tal manera que el personal conozca sus obligaciones y responsabilidades, de acuerdo al cargo y a las actividades que desempeñe, sean estas dentro del área administrativa, de ventas o contable.

Es primordial que la gerencia realice un seguimiento del cumplimiento de responsabilidades de los empleados con lo que permitirá tomar decisiones de mejora en cuanto al rendimiento de los empleados, incentivando de esta manera a que realicen un trabajo de excelencia.

- El proceso de toma de decisiones involucra a todo el personal de la organización, por lo que es fundamental que la gerencia de apertura a los empleados para que presenten sugerencias con el fin de mejorar los procesos administrativos y financieros, derivando en un óptimo desarrollo para la empresa.

Es imprescindible el diseño y la implantación de un sistema de control interno, en este caso COSO que permita tener una visión de todos los componentes de la entidad con el fin de tomar las decisiones más acertadas que contribuyan al desarrollo económico de la misma.

# CAPÍTULO VI

## PROPUESTA

### 6.1. DATOS INFORMATIVOS

#### TÍTULO

“Proponer un diseño e implementación del Sistema de control interno contable basado en la metodología COSO para una estructura sólida en la empresa PINTURAS VERDESOTO CÍA. LTDA.”

#### Beneficiarios:

- Accionistas de la empresa.
- Empleados de la empresa.
- Departamento contable y administrativo de la empresa.

#### Ubicación:

**Provincia:** Tungurahua

**Ciudad:** Ambato

**Dirección:** Av. Víctor Hugo s/n y Arístides Sartorio.

#### Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: Enero 2013.

Fin: Enero 2014.

#### Equipo Técnico responsable:

Ing. Giovanni Verdesoto Erazo – Presidente.

Sra. Karla Pérez Cervantes – Gerente General.

Dr. Antonio Tamayo – Contador.

**Costo Estimado:** \$1.300.

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Las funciones que se desarrollan en todas las áreas de la empresa no cuentan con políticas y procedimientos, de acuerdo al cargo o función que se realice, cabe señalar que el desempeño de funciones se lo realiza sin considerar un proceso en el que se limite obligaciones y responsabilidades, es decir sin parámetros para la ejecución de actividades, obstruyendo o confundiendo funciones de áreas relacionadas o consecutivas.

Además el nivel de satisfacción en cuanto a la toma de decisiones financieras establecidas por la administración están por debajo del porcentaje esperado, el no disponer de un control interno actualizado en todas las áreas de la empresa ocasiona que el resultado de la evaluación del control interno de procesos no sea confiable y sea dificultoso de detectar el área en que existan inconvenientes para el alcance de las metas.

## **6.3. JUSTIFICACIÓN**

La implementación y actualización de un sistema de control interno dentro de una empresa, sin importar a la actividad a la que se dedique o las áreas que existan dentro de ella, tiene gran importancia ya que esta herramienta permitirá cumplir con los objetivos que se planteen por la administración, además permitirá una evaluación en el momento en que se estime necesaria, de tal manera que se elevara el nivel de confianza de la información dentro del área administrativa y contable de la empresa.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo General**

- Proponer un diseño e implementación del sistema de control interno contable basado en la metodología de COSO para una estructura sólida.

## 6.4.2 Objetivos Específicos

- Definir parámetros para la toma de decisiones.
- Restructurar las políticas y procedimientos de control interno contable.
- Fomentar en el personal el control interno como una actividad permanente.

## 6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

### *Socio – Cultural*

El presente trabajo es factible en el aspecto socio-cultural, ya que no afecta al entorno cultural en que se desarrolla la empresa, ni aplica criterios de exclusión política, cultural o religiosa, que afecten a los colaboradores y dirigentes de la empresa.

### *Tecnológico*

Esta propuesta es factible en el aspecto tecnológico, ya que la empresa cuenta con las herramientas y los recursos tecnológicos necesarios para la ejecución de la misma.

### *Organizacional*

En el aspecto organizacional, la empresa cuenta con la estructura administrativa adecuada para la aplicación del presente Trabajo.

### *Económico – Financiero*

**TABLA # 17 Presupuesto**

<b>DETALLE</b>	<b>COSTO</b>
Asesoría Profesional	\$1.000,00
Capacitación del Personal	\$200,00 c/u
Material de apoyo	\$100,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.300,00</b>

Elaborado por: Myriam Pacha

El presente trabajo es factible en el aspecto económico-financiero, ya que la empresa cuenta con los recursos para cubrir el presupuesto.

## *Legal*

La presente propuesta es factible en el aspecto legal, ya que cumple con las leyes establecidas por los organismos de control a los que está sujeta la empresa como son: Superintendencia de Compañía, Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y otras instituciones que regulan las actividades de la empresa.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN**

### **MÉTODO COSO II**

**Samuel Alberto Mantilla (2005; 3)**, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) “Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway”; está compuesto por cinco organizaciones profesionales:

- American Accounting Association (AAA).
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executives International (FEI).
- Institute of Management Accountants (IMA)
- The Institute of Internal Auditors (IIA).

Estas organizaciones tienen su sede principal en los Estados Unidos pero cada una constituye una red con amplio alcance mundial, gracias principalmente a sus capítulos y vinculados.

COSO es completamente independiente de sus organizadores patrocinadoras e incluye representantes de la industria, contaduría pública, firmas de inversión y de la New York Stock Exchange (NYSE).

COSO es una organización voluntaria (sin ánimo de lucro) del sector privado dedicada a orientar, sobre una base global, a la administración ejecutiva y las entidades de gobierno hacia el establecimiento de operaciones de negocio más efectivas, eficientes y éticas. Patrocina y difunde estructuras conceptuales (frameworks) y orientación (guidance) con base en investigación en profundidad, análisis y mejores prácticas.

Fue constituido en 1985 para patrocinar la Comisión Nacional sobre información financiera fraudulenta, que es una iniciativa independiente de sector privado que estudia los factores casuales que pueden conducir a la información financiera fraudulenta.

En la publicación de **Richard Steinberg, (Internet: 2013)**, se ve la necesidad de la implementación del sistema COSO, debido al mundo económico integrado que existe hoy en día, es por ello que se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así un nuevo concepto de control interno donde se brinda una estructura común el cual es documentado en el denominado informe COSO.

La definición de control interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

#### *Proceso de Implantación*

Previamente a la implementación, la dirección debe plantearse como desplegar este proceso en la organización e involucrarla en él.

El tamaño, complejidad, sector, cultura, estilo de gestión y otras características de una entidad afectaran al modo de implantar los conceptos y principios del Marco de la manera más eficaz y eficiente posible. Si bien se dispone de una gran variedad de opciones y enfoques (organizaciones similares implantan la gestión de riesgos corporativos de manera diferente, ya sea cuando aplican por primera vez los conceptos y principios del Marco o cuando consideran si el proceso de gestión de riesgos corporativos que aplican es verdaderamente eficaz), la experiencia muestra que existen determinados puntos en común a todas las organizaciones.

Descripción de las principales etapas para la implementación de la gestión de riesgos corporativos.

#### *Grado de preparación del equipo líder*

El establecimiento de un equipo líder con representación de las unidades de negocio y funciones de soporte claves, incluyendo la planificación estratégica, constituye un importante primer paso. Este equipo se familiarizara a fondo con los componentes,

conceptos y principios del Marco, de tal forma que desarrolle un conocimiento y lenguaje común, así como la base fundamental necesaria para diseñar e implantar un proceso de gestión corporativa que aborde de manera eficaz, las necesidades específicas de la entidad.

#### *Apoyo de alta Dirección*

Si bien el calendario y la forma de instrumentar el apoyo varían según la organización, resulta importante que este comience pronto y se consolide conforme avanza la implantación. El liderazgo al nivel de dirección articula los beneficios de la gestión de riesgos corporativos y establece y comunica al resto de la organización el proyecto y las necesidades de recursos necesarios para llevarlo a cabo. El apoyo del consejero delegado y normalmente su implicación directa y visible, al menos inicialmente, conduce al éxito.

#### *Desarrollo del plan de implantación*

Se elabora un plan inicial para la ejecución de las siguientes etapas, estableciendo fases claves del proyecto e incluyendo la definición de flujos de trabajo, hitos, recursos y calendarios. Se identifican las responsabilidades y se establece un sistema de gestión del proyecto como medio para la comunicación y coordinación del equipo y como base para comunicar y satisfacer las expectativas de las diversas unidades y personas, y gestiona adecuadamente el cambio que pueda afectar a la organización.

#### *Diagnóstico de la situación actual.*

Incluyendo una evaluación de cómo se está aplicando actualmente las políticas y principios de gestión de riesgos corporativos en toda la organización, lo que implica generalmente determinar si existe una filosofía de dicha gestión de riesgos desarrollada en la entidad, así como una comprensión homogénea del riesgo asumido por ella. El equipo líder identifica también las políticas, procesos, prácticas y técnicas formales e informales actualmente presentes, así como las capacidades existentes en la organización que permitan aplicar los principios y conceptos del Marco.

#### *Visión de la gestión de riesgos corporativos*

El equipo líder desarrolla un enfoque que establece el modo en que se va a aplicar/ desarrollar la gestión de riesgos corporativos conforme se avance y como se integrara



dentro de la organización para alcanzar los objetivos, incluyendo la forma en que la entidad enfoca sus esfuerzos de gestión para situar en línea el riesgo aceptado y la estrategia de riesgos, mejorar las decisiones de respuesta al riesgo, identificar y gestionar riesgos en toda la empresa, aprovechar las oportunidades y mejorar la utilización del capital.

#### *Desarrollo de capacidades*

La evaluación de la situación actual y el enfoque de gestión de riesgos corporativos proporcionan la comprensión necesaria de las capacidades personales, tecnológicas y de procesos ya existentes y en funcionamiento, así como de las nuevas capacidades que habrá que desarrollar. Esto implica definir papeles y responsabilidades y adaptar el modo de organización, sus políticas, procesos, metodologías, herramientas, técnicas, flujos de información y tecnologías.

#### *Plan de Implantación*

Se actualiza y optimiza el plan inicial, añadiéndole amplitud y calado con el fin de determinar la evaluación, diseño y puesta en marcha posterior. Se definen responsabilidades adicionales y el sistema de gestión del proyecto se modifica según sea necesario. El plan abarca habitualmente disciplinas generales de gestión de proyectos que forman parte de cualquier proceso de implantación.

#### *Desarrollo y puesta en marcha de la gestión del cambio*

Se desarrollan acciones, según resulte necesario, para implantar y sustentar el enfoque y las capacidades de gestión de riesgos corporativos, incluyendo planes de puesta en marcha, sesiones de formación, formas de motivación y el seguimiento del resto del proceso de implantación.

#### *Seguimiento*

La dirección revisa y refuerza continuamente las capacidades de gestión de riesgos como parte de su proceso continuo de gestión.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento. Por consiguiente, siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica. Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del control interno: la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

Elementos del control interno:

## **1. AMBIENTE INTERNO**

El ambiente interno abarca el talento de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión

de riesgos comparativos, proporcionando disciplinas y estructura. Los factores del ambiente interno incluyendo la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el concepto de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrollo a sus empleados.

### *Impacto*

El ambiente interno de una organización tiene un impacto significativo en el modo como se implanta la gestión de riesgos corporativos y su funcionamiento continuado, constituyendo el contexto en que se aplican otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, con un importante efecto positivo o negativo sobre ellos.

### *Factores*

#### Filosofía de la gestión de riesgos

La filosofía de la gestión de riesgos de una organización es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implantación de estrategias hasta sus actividades cotidianas. Dicha filosofía queda reflejada prácticamente en todo el quehacer de la dirección al gestionar la entidad y se plasma en las declaraciones sobre políticas, las comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones.

Tanto si la dirección pone su énfasis en las políticas escritas, normas de conducta, indicadores de rendimiento e informes de excepción, como si prefiere operar mas informalmente mediante contactos personales con los directivos claves, lo críticamente importante es que desde ella se potencie la filosofía, no solo con palabras, si no con acciones diarias.

#### *Integridad y valores éticos*

La eficacia de la gestión de riesgos corporativos no debe sobreponerse a la integridad y los valores éticos de las personas que crean, administran y controlan las actividades de la organización.

La integridad y el comportamiento con los valores éticos son propios del individuo. Los juicios de valor, la actitud y el estilo se basan en experiencias personales.

## 2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tiene que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.

### ➤ Objetivos Estratégicos

Al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección identifica los riesgos asociados a una gama de elecciones estratégicas y considerar sus implicaciones. Se pueden aplicar diferentes técnicas de identificación y evaluación de los riesgos, que se expondrán en capítulos posteriores, durante el proceso de establecimiento de la estrategia.

### ➤ Objetivos relacionados

Los objetivos al nivel de la empresa están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a sub-objetivos establecidos, por ejemplo, en las diversas actividades de ventas producción, ingeniería e infraestructura.

### *Riesgo aceptado*

El riesgo aceptado puede expresarse en términos cualitativos o cuantitativos.

### Determinación de tolerancia al riesgo

Las tolerancias al riesgo son los niveles aceptados de desviación relativa a la consecución de objetivos.

Operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzara sus objetivos.

### **3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectaran a la entidad y determinar si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección.

Los eventos con impacto positivo representan oportunidades que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos, Cuando identifican los eventos la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.

#### **Vinculación de eventos y objetivos**

En algunas circunstancias, la identificación de eventos relacionados con un objeto específico es razonablemente sencilla.

#### *Técnicas de identificación de eventos*

La metodología de identificación de eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo. Las técnicas de identificación de eventos se basan tanto en el pasado como en el futuro.

La dirección utiliza diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afectan al logro de los objetivos. Estas técnicas se emplean en la identificación de los riesgos y oportunidades.

#### ➤ *Inventarios de eventos*

Las direcciones utilizan listados de eventos posibles comunes a un sector o área funcional específica. Estos listados se elaboran por el personal de la entidad o bien son listas externas genéricas y se utilizan, por ejemplo, con relación a un proyecto, proceso o actividad determinada, pudiendo resultar útiles a la hora de asegurar una de listados generados externamente, el inventario de la organización. Cuando se trata de listados generados externamente, el inventario se revisa y somete a mejoras, adaptando su contenido a las circunstancias de la entidad, para presentar una mejor relación con los

riesgos de la organización y ser consecuentes con el lenguaje común de gestión de riesgos corporativos de la entidad.

➤ *Talleres de trabajo*

Los talleres o grupos de trabajo dirigido para identificar eventos reúnen habitualmente a personal de muy diversas funciones o niveles, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados.

Algunas organizaciones, en conexión con el establecimiento de objetivos, ponen en marcha un taller en que participa la alta dirección, a fin de identificar eventos que podrían afectar al logro de objetivos corporativos estratégicos.

➤ *Entrevistas*

Las entrevistas se desarrollan habitualmente entre entrevistador y entrevistado o, en ocasiones, con dos entrevistadores para cada persona entrevistada, en cuyo casi el entrevistados está acompañado por un compañero que toma notas. Su propósito es averiguar los puntos de vista y conocimientos sinceros del entrevistador en relación con los acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros.

➤ *Cuestionarios y encuestas*

Los cuestionarios abordan una amplia gama de cuestiones que los participantes deben considerar, centrando su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar, a eventos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo de la encuesta. Pueden dirigirse a un individuo o varios o bien pueden emplearse en conexión con una encuesta de base más amplia, ya sea dentro de una organización o este a clientes, proveedores u otros terceros.

➤ *Análisis del flujo de procesos*

El análisis del flujo de procesos implica normalmente la representación esquemáticamente de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso. Al igual que las otras técnicas de identificación de

eventos, el análisis del flujo de procesos puede utilizar en una visión de la organización nivel global o a un nivel de detalle.

### **Principales indicadores de eventos e indicadores de alarma.**

Los principales indicadores de eventos a menudo denominados principales indicadores de riesgo, son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor conocimiento de los riesgos potenciales. Para resultar útiles los principales indicadores de riesgo deben estar disponibles para la dirección de manera oportuna, lo que, dependiendo de la información, puede implicar una frecuencia diaria, semanal, mensual o en tiempo real.

Los indicadores de alarma se centran habitualmente en operaciones diarias y se emite, sobre la base de excepciones, cuando se sobrepasa un umbral preestablecido.

#### ➤ *Seguimientos de datos de eventos con pérdidas*

El seguimiento de la información relevante puede ayudar a una organización a identificar acontecimientos pasados con un impacto negativo y a cuantificar las pérdidas asociadas, a fin de predecir futuros sucesos. La información de eventos se emplea habitualmente en la evaluación de riesgos, basándose en la propia experiencia acerca de su probabilidad e impacto pero también puede ser útil para identificar eventos mediante la creación de una base de discusión basada en hechos.

#### ➤ *Identificación continua de eventos*

Las técnicas anteriormente presentadas se aplican, normalmente, en circunstancias particulares que se presentan con una frecuencia variable a lo largo del tiempo.

También se identifican eventos posibles de manera continua con conexión con las actividades diarias propias del negocio.

#### ➤ *Interrelación de eventos que pueden afectar a los objetivos*

Bajo determinadas circunstancias, son muchos los eventos que pueden tener impacto sobre el logro de un objetivo. Para conseguir una mejor visión y comprensión acerca de sus interrelaciones, algunas empresas utilizan diagramas de eventos en el árbol, también conocidos como diagramas de espina de pescado. Un diagrama de este tipo proporciona un medio para identificar y representar de manera gráfica la incertidumbre, centrándose por lo general en un objetivo y en el modo en que múltiples eventos afectan a su logro.

➤ *Clasificación de eventos por categorías*

Mediante la agrupación de posibles eventos de características similares, la dirección puede determinar con más precisión las oportunidades y los riesgos.

Algunas entidades clasifican los eventos posibles, para ayudar a asegurar que los esfuerzos para su identificación sean completos. Esto también puede ayudar a desarrollar posteriormente una perspectiva de cartera.

#### **4. EVALUACIÓN DE RIESGOS**

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva, probabilidades e impacto y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categorías, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

##### **Riesgos inherente y residual**

El riesgo inherente es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.

El riesgo residual refleja el riesgo remanente una vez implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección para mitigar el riesgo inherente. Estas acciones pueden incluir estrategias de diversificación relativas a las concentraciones de clientes, productos u otras, las políticas y procedimientos que establezcan límites, autorizaciones y otros protocolos, el personal de supervisión para revisar medidas de rendimiento e implantar acciones al respecto o la automatización de criterios para estandarizar y acelerar la toma de decisiones recurrentemente y la aprobación de transacciones. Además pueden reducir la probabilidad de ocurrencia de un posible evento, su impacto o ambos a la vez.

##### ***Metodología y técnicas cualitativas y cuantitativas***

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas cuando los riesgos no se presentan a la



cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o a la obtención y análisis de ellos no resulte eficaz por su coste. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.

#### *Técnicas cualitativas*

Si bien algunas evaluaciones cualitativas de riesgo se establecen en términos subjetivos y otras en términos objetivos, la calidad de estas evaluaciones depende principalmente del conocimiento y juicio de las personas implicadas, su comprensión de los acontecimientos posibles y del contexto y dinámica que los rodea.

#### *Técnicas cuantitativas*

Las técnicas cuantitativas pueden utilizarse cuando existe la suficiente información para estimar la probabilidad o impacto del riesgo empleando mediciones de intervalo o de razón. Los métodos cuantitativos incluyen técnicas probabilísticas, no probabilísticas y de benchmarking. Una consideración importante en la evaluación cuantitativa es la disponibilidad de información precisa, ya sea de fuentes internas o externas, y uno de los retos que plantea el uso de estas técnicas es el de obtener suficientes datos validos.

## **5. RESPUESTA A LOS RIESGOS**

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina como responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como costes y beneficios, y selecciona aquella que situé el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.

La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

#### *Costes y Beneficios*

Prácticamente todas respuestas al riesgo implican algún tipo de costes directos o indirectos que se debe sopesar en relación con el beneficio que genera. Se ha de

considerar el coste inicial del diseño e implementación de una respuesta (procesos, personal y tecnología), así como el coste de mantener la respuesta de manera continua. Los costes y beneficios asociados pueden medirse cuantitativamente o cualitativamente, empleando normalmente un unidad de medida coherente con la empleada para establecer el objeto y las tolerancias al riesgo relacionadas.

#### *Perspectiva de cartera del riesgo residual*

A partir del enfoque de gestión del riesgo para unidades individuales, la alta dirección de una empresa está en buena posición para crear una perspectiva de cartera, a fin de determinar si el perfil de riesgos de la organización es acorde con su riesgo aceptado en relación con sus objetivos.

## **6. ACTIVIDAD DE CONTROL**

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

#### *Integración con la respuesta al riesgo.*

Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la dirección identifican las actividades del control necesarias para ayudar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuada y oportunamente.

#### *Uso de las actividades de control como respuesta a los riesgos*

Si bien las actividades de control se establecen, por norma generalmente para asegurar que se llevan a cabo de manera adecuada las respuestas a los riesgos, en el caso de ciertos objetivos las propias actividades de control constituyen la repuesta al riesgo.

## **7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades.

Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la forma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fruyendo en todas direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y como las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

### **Información**

La información se necesita a todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por dirigir y conseguir sus objetivos.

Además de los flujos de información de entrada y salida en una organización, existen igualmente flujos entre actividades inherentes a la gestión de riesgos corporativos.

#### *Sistema estratégico e integrado*

La tecnología juega un papel crítico al permitir el flujo de información en una organización incluyendo la información directamente relevante para la gestión de riesgos corporativos. La selección de tecnologías específicas para apoyar esta gestión es habitualmente reflejo de:

- La manera de elaborar la gestión de riesgos corporativos por parte de la empresa y su grado de sofisticación.
- Los tipos de acontecimientos que afectan a la organización.
- La arquitectura informática general de la entidad.
- El grado de centralización de la tecnología de apoyo.

#### *Profundidad y oportunidad de la información*

Los avances en la recogida, procesamiento y almacenamiento de datos han dado como resultado un crecimiento exponencial del volumen de datos. Con más datos disponibles a menudo un tiempo real para más gente en una organización, el reto es evitar la “sobrecarga de información”, asegurándose el grado de información adecuado, en la forma adecuada, a las personas adecuadas y en momento adecuado.

Muchas organizaciones han establecido un enfoque estructurado de la gestión de la información, lo que permite a la dirección identificar el valor de esta, clasificarla en categorías por su importancia y desarrollar procesos eficaces y adecuadas herramientas y métodos para la recolección, almacenamiento y distribución de los datos.

## **Comunicación**

La dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas de comportamiento y las responsabilidades del personal. Esto incluye una exposición clara de la filosofía y enfoque de la gestión de riesgos corporativos de la entidad y una delegación clara de autoridad. La comunicación sobre procesos y procedimientos debería analizarse con la cultura deseada y reforzarla.

La comunicación resulta clave para crear el entorno “adecuado” y para apoyar el resto de componentes de la gestión de riesgos corporativos.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

## **8. SUPERVISIÓN**

La gestión de riesgos corporativos se supervisa revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente.

El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente.

### **Actividades de supervisión permanentes**

Diferentes actividades llevadas a cabo en el curso normal de la gestión de un negocio pueden servir para realizar la supervisión de la eficacia de los componentes de la gestión de riesgos corporativos. Estas actividades incluyen la revisión diaria de información de las gestiones normales del negocio.

### *Evaluaciones independientes*

Aunque los procedimientos de seguimiento permanente normalmente proporcionan una retroalimentación importante sobre la eficacia de otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, puede resultar provechoso echar un nuevo vistazo de vez en cuando, concentrándose directamente sobre la eficacia de dicha gestión.

Habitualmente, las evaluaciones independientes de la gestión de riesgos corporativos se llevan a cabo periódicamente. En algunos casos, son originados por un cambio en la estrategia, procesos clave o estructura de la entidad. Las evaluaciones independientes son llevadas a cabo por la dirección, el departamento de auditoría interna, especialistas externos o por una combinación de estas funciones.

Las evaluaciones independientes tienen a veces amplio, incluyendo toda la entidad y todos los componentes de gestión de riesgos corporativos. En otros casos la evaluación se limita a una unidad de negocios, procesos o departamento específico, abordando otras áreas del negocio más adelante.

### **Metodología**

Se dispone de una variedad de metodología y herramientas de evaluación, incluyendo listas de comprobación, cuestionarios cuadros d mando y técnicas de diagramas de flujo. Las evaluaciones identifican las metodologías y herramientas necesarias para apoyar al proceso de evaluación. Existen diversas se ellas bien estructuradas que se emplea para documentar y evaluar aspectos específicos de la gestión de riesgos corporativos.

Los factores de selección de dichas metodologías y herramientas de evaluaciones son los de su facilidad de uso por parte del personal asignada, su relevancia para el alcance dado y su evaluación a la naturaleza y frecuencia esperada de la evaluación.

### *Documentación*

El nivel de documentación de la gestión de riesgos corporativos de una entidad varía según su dimensión, complejidad y factores similares.

El nivel deseado de documentación de la gestión de riesgos corporativos varía por empresa, a menudo en función del tamaño, complejidad y estilo de gestión. Además de la amplitud y profundidad de la documentación, las consideraciones al respecto

incluyendo si estará en soporte papel o eléctrico, si estará centralizado o distribuida y cuáles son los medios de acceso para la actualización y revisión.

Al evaluar la gestión de riesgos corporativos, se revisa la documentación existente de los procesos y otras actividades e, incluso, puede crearse dicha documentación, para permitir al equipo de evaluación comprender fácilmente los riesgos de la unidad, procesos o departamentos y las respuestas a ellos. La documentación en una evaluación puede incluir:

- Organigramas Descripción de papeles, autoridad y responsabilidades claves.
- Manuales de políticas.
- Procedimientos operativos.
- Diagramas de flujo del proceso.
- Controles relevantes y sus responsabilidades asociadas.
- Indicadores claves de rendimiento.
- Riesgos claves de identificados.
- Mediciones claves del riesgo.

Dicha documentación puede constituir la base para el desarrollo del proceso de revisión que incluyan pruebas para determinar si los proceso, junto con las políticas y procedimientos relacionados que se hayan establecido, son adecuados para enfrentarse a los riesgos de la entidad y si son respetados.

En referencia a que documentación del propio proceso de evaluación debe desarrollarse, el equipo de evaluación tienen que considera hasta qué punto se espera que dicha documentación alcance los objetivos de:

- Proporcionar una “pista de auditoría” de la evaluación y pruebas del equipo de evaluación.
- Comunicar los resultados de la evaluación - observaciones, conclusiones y recomendaciones.
- Facilitar la revisión por parte del personal de supervisión.
- Facilitar las evaluaciones en periodos posteriores.
- Identificar y comunicar problemas amplios.
- Identificar papeles y responsabilidades individuales en proceso de evaluación.

- Completar la documentación existente sobre gestión de riesgos corporativos, cuando se considere insuficiente.

### *Informes de deficiencias*

Todas las deficiencias identificadas de gestión de riesgos que afectan a la capacidad de la entidad para desarrollar e implantar su estrategia y establecer y alcanzar sus objetivos debería comunicarse a quienes se encuentran en posición de tomar las medidas necesarias.

## **6.7. METODOLOGÍA**

Diseño e implementación del Sistema de control interno contable basado en la metodología del COSO para una estructura sólida en la empresa PINTURAS VERDESOTO CÍA. LTDA.”

### **6.7.1 Introducción**

Cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno. El cual podría definirse como una expresión que se utiliza con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores, gerentes o administradores de la entidad para evaluar y monitorear las operaciones y procesos que ésta realiza.

Dicho proceso debe aplicarse de manera permanentemente, y con las actualizaciones que se requiere de acuerdo a los cambios que se realicen en la empresa.

La responsabilidad de una adecuada aplicación de control interno recae sobre la dirección y administración, así como también del seguimiento o monitoreo de este proceso, sin dejar de lado la responsabilidad de todos los integrantes de los diferentes procesos y departamentos de la organización.

La propuesta se encuentra basada en la evaluación del Control Interno mediante el Coso II, el mismo que es un proceso efectuado por el concejo de administración de una entidad, su dirección y el personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la



organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. Este modelo requiere la aplicación de los ocho elementos relacionados entre sí y cada uno de ellos ayudan a la obtención de un eficiente y eficaz control interno.

## **6.7.2 Manual de Referencia de Control Interno**

*Propósitos del Manual de Referencia de Control Interno.*

El objetivo del Manual de referencia es, aplicarlo como herramienta por la Administración y Dirección de la empresa Pinturas Verdesoto Cía. Ltda., para el establecimiento de un Manual de Normas y Procedimientos que permita conocer el funcionamiento y cumplimiento de los procedimientos establecidos en todas las áreas de la entidad, de esta forma contribuir al mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno, y a que las operaciones efectuadas por la dirección y el personal proporcionen un grado de seguridad *razonable* en el logro de los siguientes objetivos:

- Confiabilidad de la información.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplimiento de reglamentos y políticas establecidas.
- Control de los recursos a disposición de la entidad.

### **Estructura del Manual de Referencia de Control Interno.**

El manual de referencia se encuentra establecido por los componentes

#### **1. Ambiente Interno**

Filosofía de gestión de riesgos, cultura de riesgo, consejo de administración/Dirección, integridad y valores éticos, compromiso de competencia, estructura organizativa, asignación de autoridad y responsabilidad, políticas y prácticas en materia de recursos humanos.

#### **2. Establecimiento de Objetivos**

Objetivos estratégicos, objetivos relacionados, objetivos seleccionados, riesgo aceptado, tolerancia al riesgo.

### 3. Identificación de acontecimientos

Acontecimientos, factores de influencia estratégica y de objetivos, metodologías y técnicas, acontecimientos independientes, categorías de acontecimientos, riesgos y oportunidades.

### 4. Evaluación de riesgos

Riesgos inherentes y residual, probabilidad e impacto, fuentes de datos, técnicas de evaluación, correlación entre acontecimientos.

### 5. Respuesta a los riesgos

Evaluación de posibles respuestas, selección de respuestas, perspectiva de cartera.

### 6. Actividad de control

Integración de la respuesta al riesgo, tipos de actividades de control, políticas y procedimientos, controles de los sistemas de información, controles específicos de la entidad.

### 7. Información y comunicación

Información, comunicación.

### 8. Supervisión

Actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes, comunicación de deficiencias.

### Conclusión:

Implementar un Sistema de Control Interno en la empresa Pinturas Verdesoto Cía. Ltda., es imprescindible, por lo que se requiere de una estrategia que permita ir de lo general a lo particular, organizando e integrando ideas y conceptos que permitan adoptar las mejores alternativas para alcanzar los objetivos a través de la compilación de toda la información disponible que permita ir estructurando y definiendo los procedimientos específicos en función de las características particulares de cada área, y sobre todo comprometiendo a todos los miembros de la empresa en el proceso de diseño, preparación e implementación del Sistema de Control Interno.

## **1. AMBIENTE INTERNO DE CONTROL**

El ambiente de control permite que la administración o gerencia influya sobre el comportamiento del personal de la empresa, fortaleciendo las políticas y procedimientos, permite que el personal demuestre el grado de compromiso con la organización y sus valores éticos y morales. Se establece responsabilidades en la realización de cada una de las actividades de los procesos, y éstos deberán ser supervisados ya que cada proceso es interactivo del otro.

*Impacto.*- Éste componente es la base para la implementación del resto de componentes; de la buena implementación del mismo dependerán los siguientes puntos:

### **1.1 FACTORES**

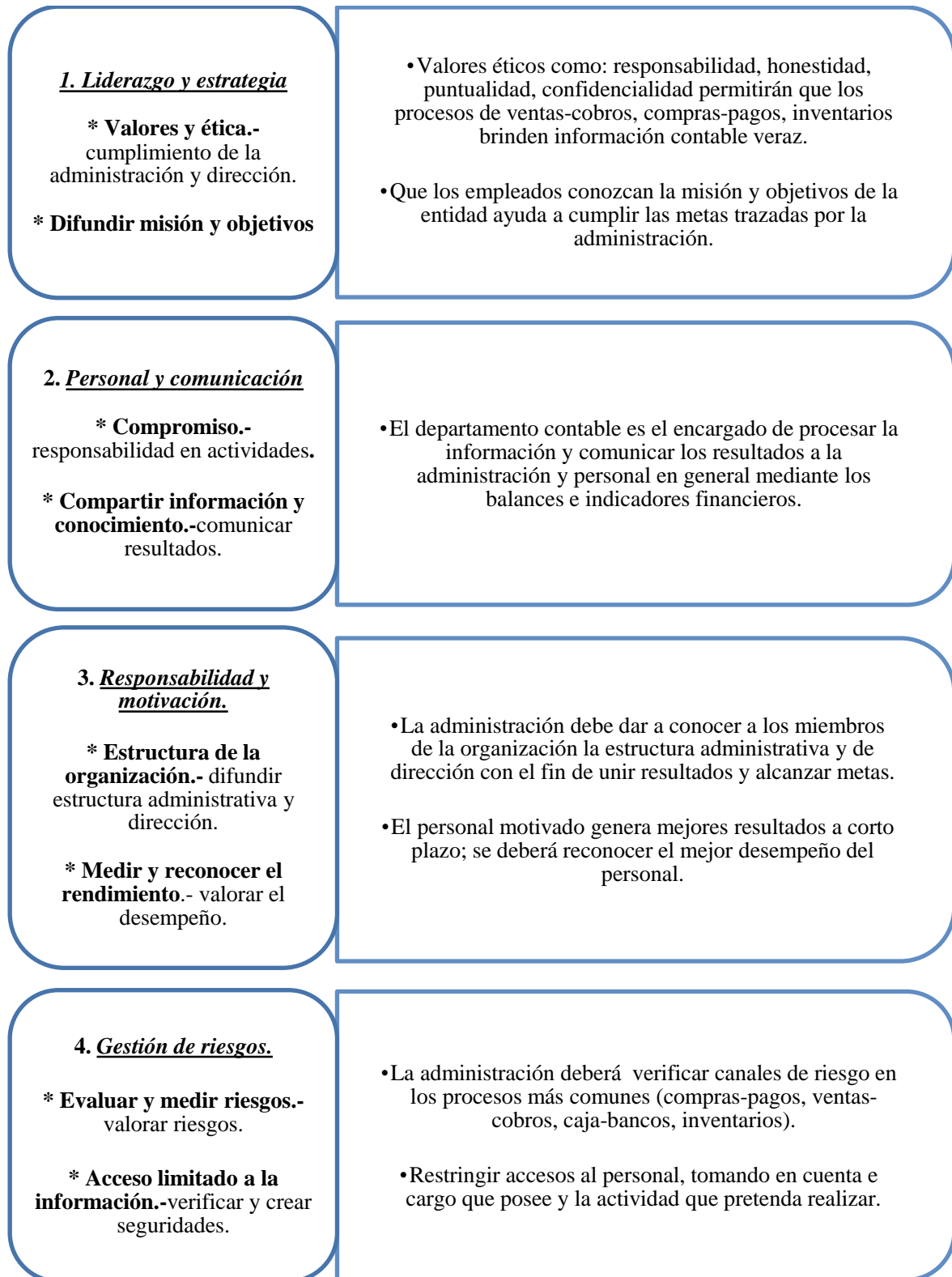
#### **1.1.1 Filosofía de la gestión de riesgos**

La filosofía de la gestión de riesgos en una empresa se determina como los valores y creencias que la administración o gerencia se implantan para prevenir la presencia de riesgos, con la finalidad de obtener mejores resultados en circunstancias frecuentes o desconocidas.

Esta filosofía se base en todas las acciones de la dirección al gestionar la organización, así son las políticas que controlen el comportamiento del personal.

Para medir los riesgos la administración o dirección debe tomar en cuenta lo siguiente:

## Medición de Riesgos.



Elaborado por: Myriam Pacha

**GRÁFICO #14.**

**TABLA # 18. Encuesta para la medición de riesgos en el ambiente de control interno.**

**Departamento de Contabilidad**

**Objetivo:** Medir el nivel de riesgo en los procesos contables.

**Alcance:** Personal del departamento contable.

**Instrucciones:** Lea detenidamente y llene la encuesta de acuerdo a su criterio.

Nº	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿La administración o dirección tienen una conducta ética?			
2	¿La administración le ha dado a conocer en que influye su buen desempeño para la toma de decisiones?			
3	¿Presenta reportes contables mensuales a la administración?			
4	¿Los reportes que presentan son comparativos?			
5	¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?			
6	¿La administración reconoce los logros en los procesos que desempeña?			
7	¿Es limitado el personal que tiene acceso a la información contable?			
<b>TOTAL</b>				
<b>PORCENTAJE</b>				

Elaborado por: Myriam Pacha

**TABLA # 19. Medición de riesgos en el ambiente de control interno**

**Departamento de Contabilidad**

**Objetivo:** Medir el nivel de riesgos en los procesos contables.

**Alcance:** Personal encargado de evaluar al departamento contable.

N°	PREGUNTA	ATRIBUTO	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿La administración o dirección tienen una conducta ética?	Liderazgo y estrategia			
2	¿La administración le ha dado a conocer en que influye su buen desempeño para la toma de decisiones?	Liderazgo y estrategia			
3	¿Presenta reportes contables mensuales a la administración?	Personal y comunicación			
4	¿Los reportes que presentan son comparativos?	Personal y comunicación			
5	¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?	Responsabilidad y motivación			
6	¿La administración reconoce los logros en los procesos que desempeña?	Responsabilidad y motivación			
7	¿Es limitado el personal que tiene acceso a la información contable?	Gestión de riesgos e infraestructura			
<b>TOTAL</b>					
<b>PORCENTAJE</b>					

Elaborado por: Myriam Pacha

### Metodología de evaluación de la encuesta

**N°:** Corresponde a la numeración de las preguntas a encuestar.

**Pregunta:** Es la interrogante sujeto de evaluación.

**Atributo:** El evaluador deberá categorizará la pregunta sujeta de evaluación basándose en la metodología del gráfico #15.

**Total SI:** Es la sumatoria de las respuestas SI de todas las encuestas por pregunta.

**Total NO:** Es la sumatoria de las respuestas NO de todas las encuestas por pregunta.

**Total:** Sumatoria de respuestas por clase, deberá coincidir con el número de encuestados.

#### **1.1.2 Integridad y valores éticos.**

El cumplimiento de objetivos en una empresa depende de varios factores, entre ellos los códigos de conducta u otras políticas relacionadas con las prácticas profesionales aceptables; las mismas que permitirán desarrollar de mejor manera las relaciones con los compañeros de trabajo, administración y dirección, clientes, proveedores, y demás.

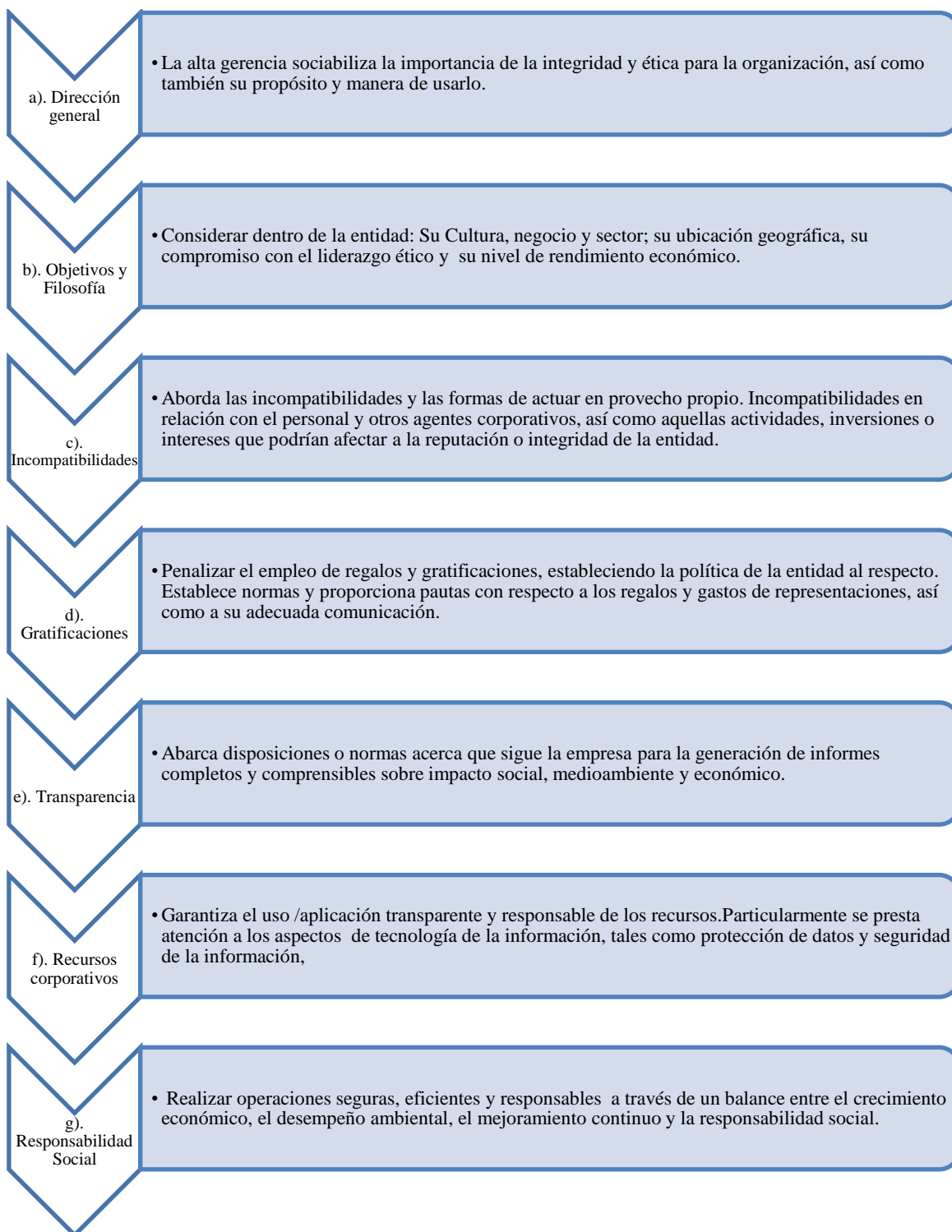
La presión para alcanzar objetivos de rendimiento a corto plazo y en qué medida la remuneración está basada en la consecución de objetivos, son políticas o procedimientos establecidos por la administración.

Cualidades que debe poseer el personal de la organización:

- Los miembros de la entidad deben actuar con integridad, tanto desde el punto de vista legal como moral, ya que la empresa se rige al control de organizaciones gubernamentales tales como Servicio de Rentas Internas SRI, Superintendencia de Compañías, Municipio, entre otras; las mismas que dan seguimiento al cumplimiento lícito de las actividades de la empresa.
- Generar una cultura de apoyo mutuo para el cumplimiento de los objetivos ya que esta responsabilidad no es únicamente al departamento contable como la mayoría de veces se relaciona.
- Ante la aparición de un problema en cualquier área de la organización, se debe buscar las alternativas que den solución efectiva al mismo, las mismas que

podrían surgir de la administración o del personal; la decisión final lo tomarán los altos mandos en pro del buen funcionamiento de la entidad y reduciendo los gastos materiales, humanos y financieros.

### Código de conducta



Elaborado por: Myriam Pacha

GRÁFICO # 15.



**PINTURAS VERDESOTO CÍA. LTDA.**  
**CÓDIGO DE CONDUCTA**

***Importancia***

Ante la latente necesidad de generar bienestar tanto en el entorno interno como externo de la empresa, se promueve el cumplimiento de la ética profesional, lealtad, honradez, imparcialidad y responsabilidad por parte de todos quienes forman parte de la familia llamada **PINTURAS VERDESOTO CÍA. LTDA.**

***Objetivo***

Este código tiene como finalidad impulsar una conducta ejemplar en función de los principios y valores morales de todos quienes conforman la organización, para que la toma de decisiones derivada de sus funciones se haga desde un punto de vista ético, con el fin de promover la dignidad de las personas.

***Alcance***

Todos quienes tengan relación directa o indirecta con **PINTURAS VERDESOTO CÍA. LTDA.**, están sujetas a la aplicación del código de conducta establecido por la dirección.

***Responsabilidad corporativa.***

- Respetar los derechos humanos y cumplir con la normativa implantada por el estado para bienestar del personal.
- Brindar estabilidad laboral al personal, que cumpla con todas las funciones establecidas de manera eficaz y eficientemente.
- Contribuir a la protección del medio ambiente, utilizando técnicas que disminuyan su destrucción.
- No invadir la privacidad o atentar contra las personas que se encuentren alrededor de la empresa.
- Apoyar a la instituciones de beneficencia y educativas.

- Promover la cultura de reciclaje con la finalidad de conservar el medio ambiente y disminuir los gastos.
- Contratar personal discapacitado para disminuir el nivel de desempleo de discapacitados.
- Contratar personal apto, por méritos, capacidades y experiencia.
- Cumplir con todas las leyes y normativas implantadas para el sector empresarial privado, con la finalidad de disminuir la corrupción y evasión financiera.
- Brindar productos de calidad con todas las garantías para el cliente.
- Ofrecer servicios que ayuden a la satisfacción al cliente y cumpla con todas sus necesidades y expectativas.
- Aplicar tecnología para agilizar los procesos.

*Valores Corporativos.-* aplicables a departamentos contables, comercialización y administración.

- Trabajo en equipo y apoyo a los compañeros de trabajo.
- Cumplir con el trabajo eficiente y eficazmente.
- Añadir valor agregado a las actividades.
- Alcanzar la excelencia mediante la innovación, aprendizaje, agilidad y aplicación de tecnología.
- Confiabilidad de información y lealtad en procesos.
- Realizar actividades sin insistencia de los líderes.
- Atención oportuna a los clientes y proveedores
- Resolver inconvenientes que estén al alcance del trabajador y únicamente comunicar resultados a los superiores.
- Utilizar los recursos materiales económicos y humanos con responsabilidad.

*Protección del nombre de la razón social*

- Proteger la reputación de la empresa mediante la lealtad de los procesos.
- Brindar a los clientes productos de calidad.
- Ofrecer lo que se va a cumplir en el caso de conocer la información que requiere el interesado.
- Cumplir íntegramente con las negociaciones con terceros.

- Cumplir con obligaciones con el estado con la finalidad de no exponerse a seguimientos por mal manejo de fondos.

#### *Comportamiento profesional*

- Brindar los servicios profesionales con responsabilidad, de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa.
- Competir mediante prácticas legales, lícitas y sin mentiras.
- Cumplir con las obligaciones asignadas.
- Respetar la confiabilidad y privacidad de los clientes, proveedores, compañeros de trabajo y terceras personas.
- Actuar con tolerancia y cordura ante posibles conflictos.
- Defender la independencia y criterios, demostrando ética profesional.
- Evitar situaciones comprometedoras con proveedores, clientes y demás.
- No obstaculizar los procesos continuos.

#### *Respeto a los demás.*

- Tratar con respeto a los clientes, proveedores, compañeros de trabajo, autoridades y demás personas relacionadas con la empresa.
- Mantener un entorno de trabajo sin discriminación o subordinación, por el puesto asignado.
- Brindar confianza con la finalidad de que exista comunicación y den a conocer las opiniones de todos.
- Deslindar la vida profesional con la personal.
- Compartir los triunfos de los demás.

#### *Sanciones o multas*

La administración será la encargada de considerar el nivel significativo en el incumplimiento del código de conducta diseñado para los empleados de Pinturas Verdesoto Cía. Ltda., de acuerdo a este nivel se podrá implantar las sanciones o multas de acuerdo al desperdicio de recursos humanos, económicos y materiales que den como resultado de dicho incumplimiento. Es así como la administración considerara la sanción que pueden ser llamados de atención mediante la presentación de un informe en el Ministerios de Relaciones Laborales, descontado al empleado de su sueldo los gastos extras que la empresa deba incurrir con la finalidad de contrarrestar el incumplimiento

del código de conducta o inclusive el despedido si el grado de impacto sobre la empresa es grave.

**TABLA # 20. Encuesta para el cumplimiento del código de conducta.**

**Objetivo:** Establecer el nivel de cumplimiento del código de conducta.

**Alcance:** Personal del área contable.

**Indicaciones para personal encuestado:** Lea detenidamente y marque con una X, en la opción que el encuestado considere conveniente.

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Todo registro contable ingresado al sistema posee documentos de respaldo?			
2	¿Se puede obtener información contable en cualquier momento sobre las actividades que desempeña?			
3	¿Las adquisiciones de mercadería se hacen bajo autorización de un superior?			
4	¿En el caso de que se presente problemas que tengan impacto en la economía de la empresa, informa a sus superiores?			
5	¿Considera que los demás miembros de su área hacen uso de los recursos de la empresa de manera responsable?			
6	¿Recibe notificaciones poco frecuentes por incumplimiento de disposiciones de organismos reguladores o por la administración?			
7	¿Se informó a la administración cuándo en el desarrollo de sus actividades pudo detectar acciones de corrección para mejorar al proceso?			
8	¿La información contable que brinda a los clientes y proveedores no ha sido sujeta a reclamos por diferencias en los reportes?			
<b>TOTAL</b>				
<b>PORCENTAJE</b>				

Elaborado por: Myriam Pacha

**TABLA # 21. Evaluación de la encuesta para el cumplimiento del código de conducta.**

Nº	PREGUNTA	SI	NO	MEDIDAS DE CONTROL	OBSERVACIÓN
1	¿Todo registro contable ingresado al sistema posee documentos de respaldo?			Todo registro debe adjuntar documento de respaldo.	
2	¿Se puede obtener información contable en cualquier momento sobre las actividades que desempeña?			Emitir periódicamente informes de resultados.	
3	¿Las adquisiciones de mercadería se hacen bajo autorización de un superior?			Los requerimientos de deben estar debidamente autorizados con firma de responsabilidad del jefe de adquisiciones.	
4	¿En el caso de que se presente problemas que tengan impacto en la economía de la empresa, informa a sus superiores?			Informar a la administración sobre problemas en los procesos y sus posibles soluciones.	
5	¿Considera que los demás miembros de su área hacen uso de los recursos de la empresa de manera responsable?			Realizar reportes del uso de recursos de la empresa.	
6	¿Recibe notificaciones poco frecuentes por incumplimiento de disposiciones de organismos reguladores o por la administración?			Reportar a la administración el cumplimiento de responsabilidades con organismos reguladores en el plazo establecido.	
7	¿Se informó a la administración cuándo en el desarrollo de sus actividades pudo detectar acciones de corrección para mejorar al proceso?			Informar a la administración sobre problemas en los procesos y sus posibles soluciones.	
8	¿La información contable que brinda a los clientes y proveedores no ha sido sujeta a reclamos por diferencias en los reportes?			Cotejar documentos físicos vs., registros contables.	
<b>TOTAL</b>					
<b>PORCENTAJE</b>					

Elaborado por: Myriam Pacha

### **Indicaciones para personal responsable de evaluación:**

**N°:** *Numeración* de las preguntas, todas deberán irán numeradas.

**Pregunta:** interrogante sujeta a evaluación.

**SI** respuesta afirmativa de la aplicación de pregunta dentro de la empresa.

**NO** respuesta negativa de la aplicación de pregunta dentro de la empresa.

**Tota Encuestados:** Sumatoria de las respuestas SI + NO. Debe ser igual al total de los encuestados, con la finalidad de conocer que todos respondieron las presuntas.

**Observación:** El evaluador deberá considerar la relevancia de las sugerencias o criterios que emitieron los encuestados sobre las preguntas.

**Total:** Sumatoria de respuestas por clase, deberá coincidir con el número de encuestados.

**Porcentaje:** Es el total de la pregunta dividido para el total de encuestados. Los porcentajes determinaran el nivel de aplicación del código de conducta.

## **2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

La importancia que tiene este aspecto en cualquier organización, representa la orientación básica de todos sus recursos y esfuerzos que proporciona una base sólida para un control interno efectivo.

### **2.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Los objetivos de la empresa expresan clara y completamente lo que la entidad desea conseguir y la forma en que prevé conseguirlo, analizando la asignación de recursos y la gestión de cartera, etc., de modo que toda la información recogida a este nivel permita luego desarrollar la estrategia funcional en sus aspectos operativos.

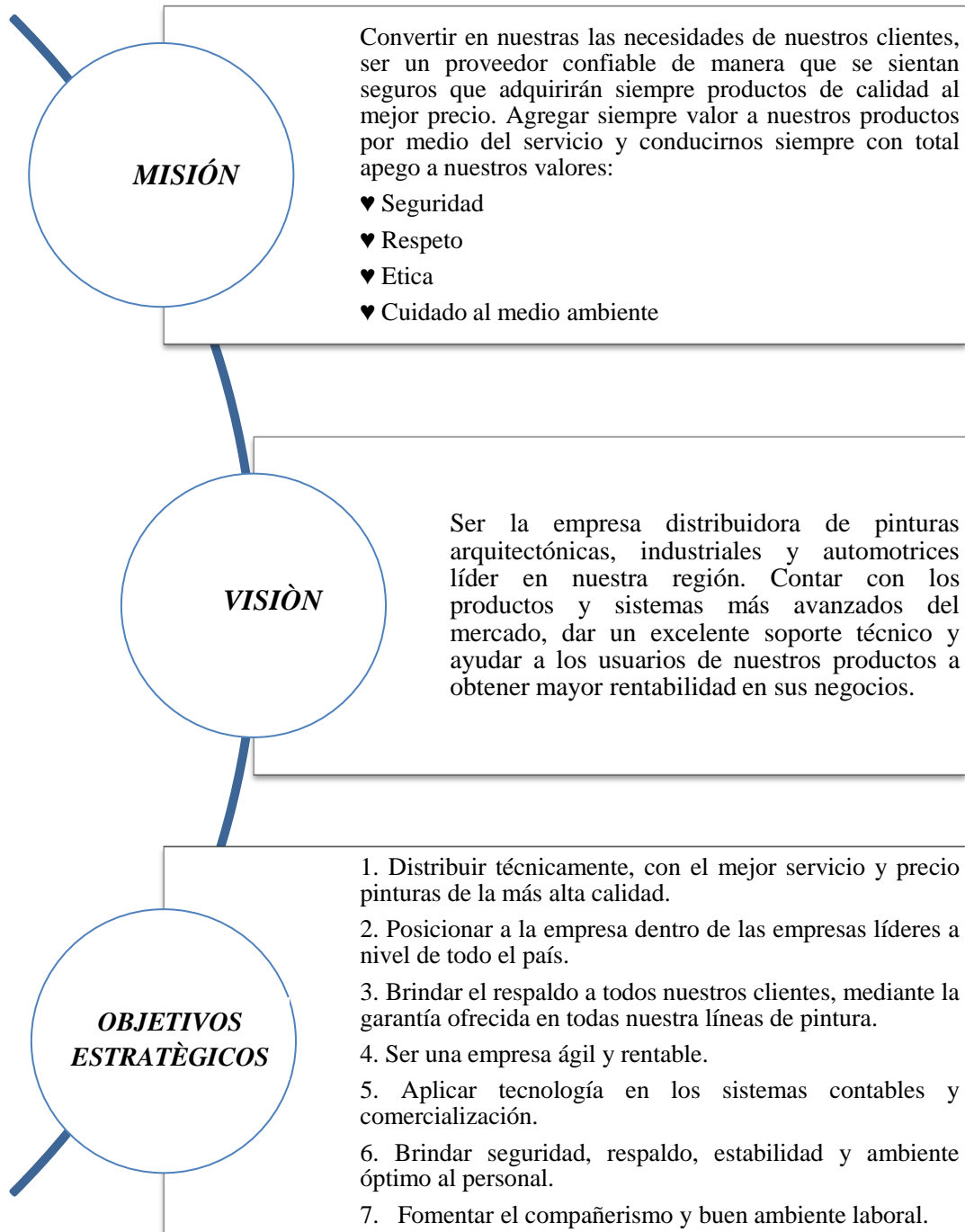
Establecimiento de objetivos Estratégicos.

1. Distribuir técnicamente, con el mejor servicio y precio pinturas de la más alta calidad.
2. Posicionar a la empresa dentro de las empresas líderes a nivel de todo el país.
3. Brindar el respaldo a todos nuestros clientes, mediante la garantía ofrecida en todas nuestra líneas de pintura.
4. Ser una empresa ágil y rentable.
5. Aplicar tecnología en los sistemas contables y comercialización.

### **2.2 OBJETIVOS RELACIONADOS**

Son objetivos que poseen mejor jerarquía pero no indica que sean menos importantes, ya que son mecanismos vinculados o relacionados al cumplimiento de la misión de la empresa y permite a la dirección tener la información necesaria de dicho cumplimiento.

## Misión, visión y objetivos estratégicos de Pinturas Verdesoto Cía. Ltda.



Elaborado por: Myriam Pacha

### GRÁFICO #16.



## Vinculación de la misión y visión con los objetivos estratégicos.

### MISIÓN

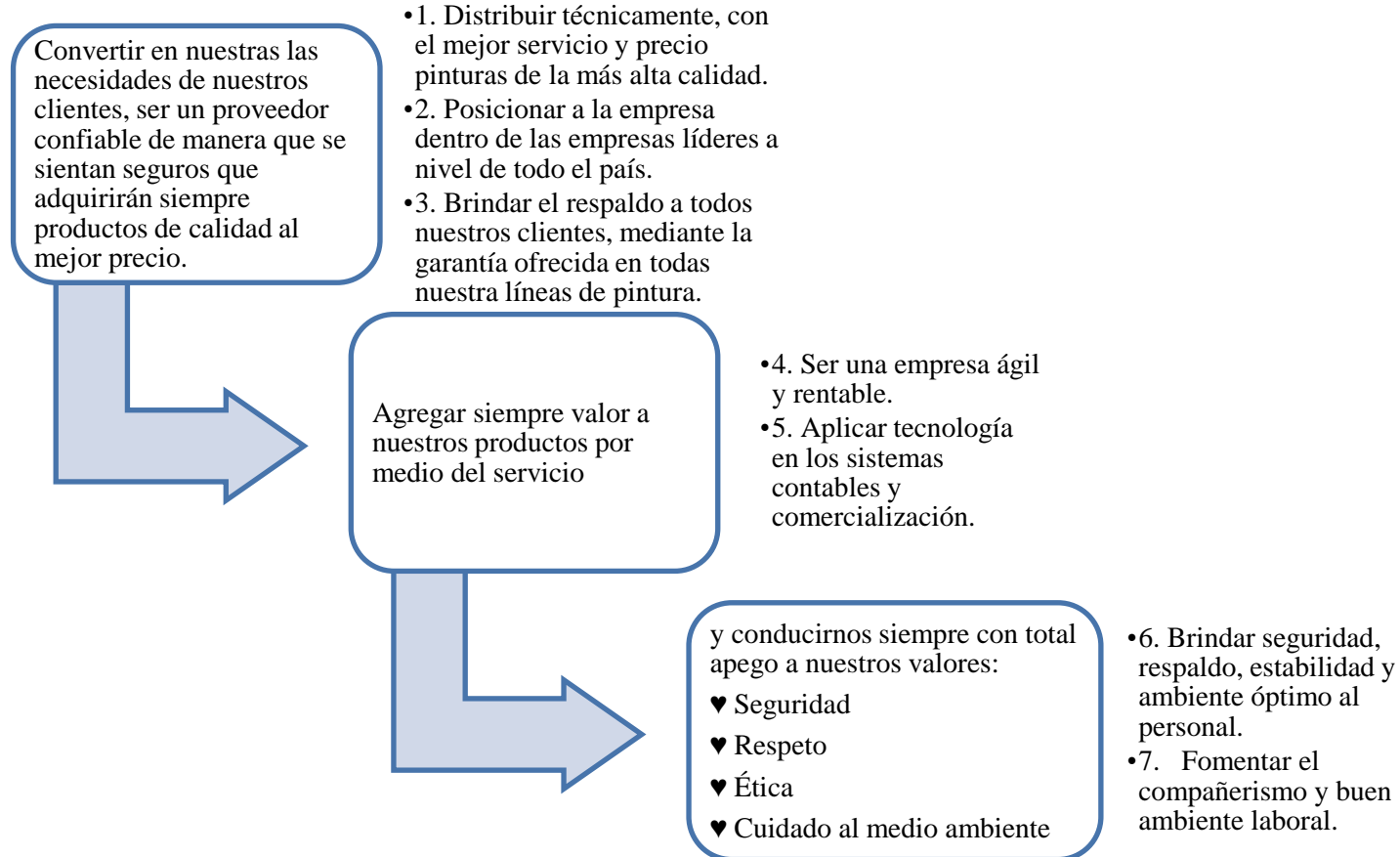
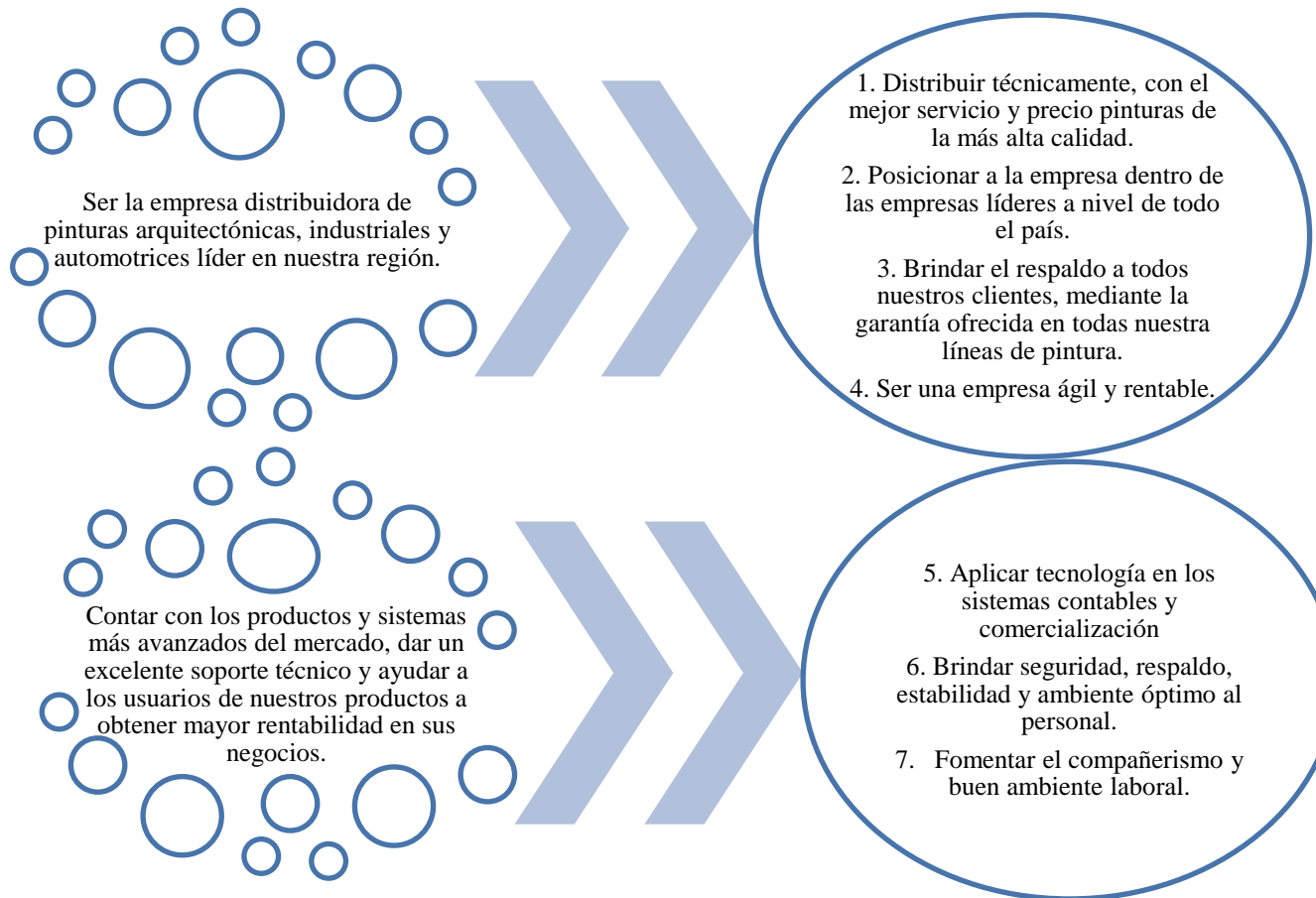


GRÁFICO #17.

Elaborado por: Myriam Pacha

## VISIÓN



**GRÁFICO #18.**

Elaborado por: Myriam Pacha

### **3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**

La dirección al identificar eventos puede encontrar dos escenarios, estos son acontecimientos positivos que son oportunidades que se presentan y la dirección será encargada de obtener el mayor provecho para el cumplimiento de objetivos, y los negativos en los cuales el cumplimiento se ve afectado ya que los eventos se convierten en riesgos los mismos que podrán afectar a la empresa y dependerá de la dirección contemplar una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.

#### **3.1 TÉCNICAS DE IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**

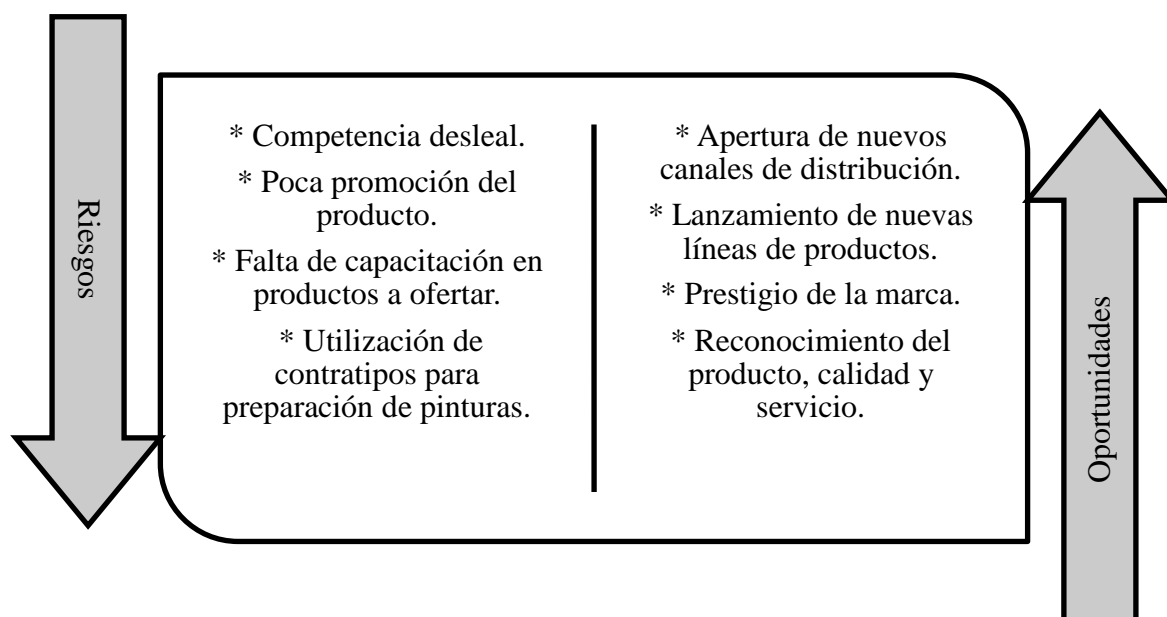
La metodología de identificación de eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo; dicha identificación de eventos se basan tanto en el pasado como en el futuro. Estas técnicas se emplean en la identificación de riesgos y oportunidades. A continuación, se presenta una serie de técnicas comunes de identificación de eventos y su aplicación:

- Inventario de eventos.
- Taller de trabajo.
- Entrevistas.
- Cuestionarios y encuestas.
- Análisis de flujos de procesos.

##### **3.1.1 Inventarios de eventos**

Las direcciones utilizan listados de eventos posibles comunes a un sector o área funcional específica, dichos listados se elaboran por el personal de la entidad o bien son listas externas genéricas y se utilizan. Cuando se trata de listados generados externamente, el inventario se revisa y somete a mejoras, adaptando su contenido a las circunstancias de la entidad, para presentar una mejor relación con los riesgos de la organización y ser consecuentes con el lenguaje común de gestión de riesgos corporativos de la empresa. La dirección deberá tomar en cuentas los siguientes posibles eventos que ayuden o impidan la adecuada toma de decisiones en la entidad:

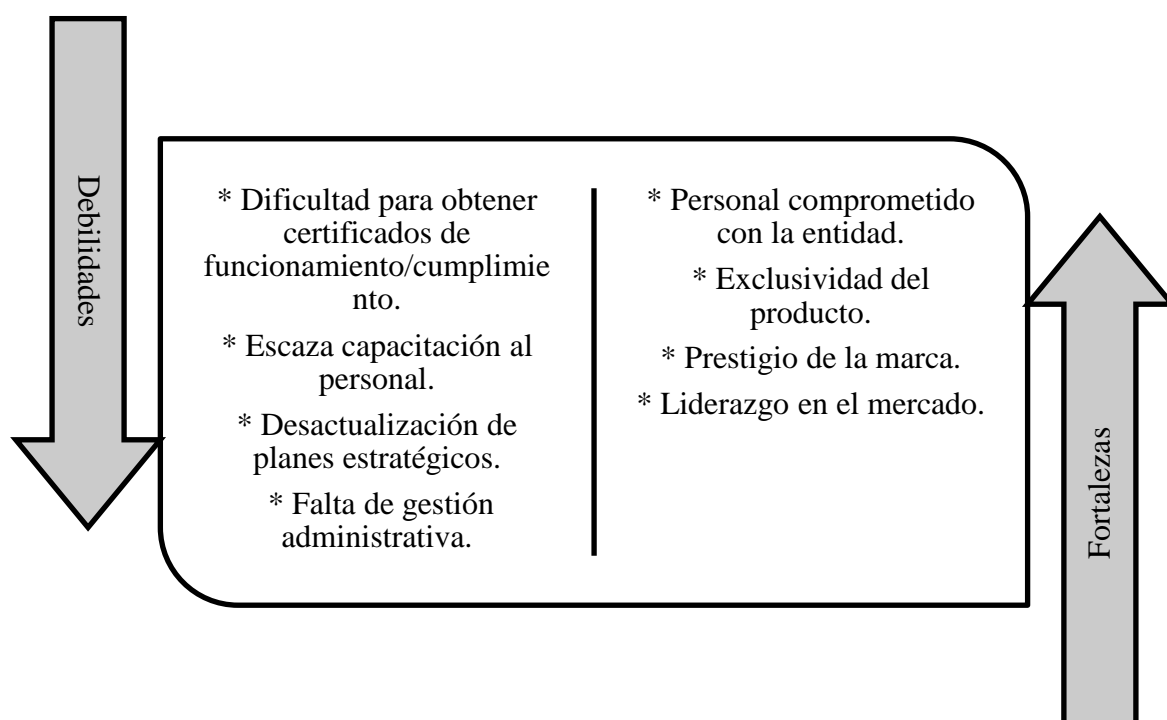
## Riesgos en el Departamento de Comercialización



Elaborado por: Myriam Pacha

### GRÁFICO #19.

## Riesgos en el departamento de administración



Elaborado por: Myriam Pacha

### GRÁFICO #20.

**TABLA #22. Lista de riesgos y oportunidades en el departamento contable.**

Componente	Riesgo	Medida de Control
<b>Caja - Bancos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desembolso de dinero para pago de gastos menores sin autorización.</li> <li>* Faltantes de caja.</li> <li>* Los vales de caja sin firmas de responsabilidad.</li> <li>* No se emiten reportes de caja.</li> <li>*Faltantes en depósitos.</li> <li>*Pérdida de papeletas de depósito.</li> <li>*No coinciden fechas de depósito con registro contable y no tiene secuencia los mismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Generar el reporte de caja diario.</li> <li>* Realizar arqueos de caja sorpresivos.</li> <li>* Los gastos de caja deben estar sustentados con un documento válido o una firma de autorización para su reposición.</li> <li>*La persona responsable de caja deberá presentar al supervisor un acta de cuadro de caja con firma de responsabilidad.</li> <li>*Depósitos inmediatos e intactos.</li> <li>*Cotejar y adjuntar las papeletas de depósito junto con registros.</li> <li>*El responsable de la emisión de cheques debe presentar listados de cheques girados periódicamente.</li> </ul>
<b>Compras – Pagos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gastos sin respaldo de documentos.</li> <li>*Despilfarro de recursos económicos.</li> <li>*Diferencias de registros contables vs., documentos.</li> <li>*Adquisiciones sin previa aprobación.</li> <li>*Inexistencia de registros contables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Todo pago debe estar sustentado de comprobantes de venta legales.</li> <li>*Verificar el uso de recursos de la empresa.</li> <li>*Cotejar registros contables con documentos.</li> <li>*Todo requerimiento de suministros o bodega debe estar respaldado por un documento con firma de aprobación.</li> <li>*Los documentos deben presentar marcas que indiquen el respectivo registro en el sistema.</li> </ul>
<b>Ventas – Cobranzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Fijación de precios inadecuada.</li> <li>*Incremento de cuentas incobrables.</li> <li>*Orogamiento de crédito sin autorización.</li> <li>*Las ventas y cobros se realizan por un solo funcionario sin supervisión.</li> <li>*Descuentos a clientes sin autorización.</li> <li>*Ventas a clientes con cartera vencida.</li> <li>* Pérdidas de documentos de venta y cobro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Analizar costo, utilidad y precio de venta de los productos.</li> <li>*Emisión de reportes mensuales de cuentas por cobrar.</li> <li>*Verificar montos de crédito de cada cliente.</li> <li>*Las ventas y cobros deben ser cotejados con reportes de caja y posteriores depósitos.</li> <li>*Fijar tablas de descuentos a clientes.</li> <li>*Bloquear ventas a clientes con cartera vencida.</li> <li>*El departamento contable debe custodiar libretines de comprobante de venta y recibos de cobro en blanco y entregar a facturación de acuerdo a las ventas diarias.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diferencias entre los reportes de venta con los comprobantes de venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Bloquear accesos de modificación en el sistema para facturación.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Los cobros no tienen respaldos.</li> <li>*Quejas de clientes por pagos no registrados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Generar el reporte de recibos de cobro, cotejar con documentos físicos.</li> <li>*Emitir el recibo de cobro, contabilizar y entregar una copia al cliente.</li> </ul>
<b>Inventarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Faltantes por pérdidas y robos del inventario</li> <li>*Diferencias en inventarios físicos.</li> <li>*Consumo de mercadería sin autorización.</li> <li>*Los requerimientos de bodega no se encuentran numerados.</li> <li>*No se coteja facturas de compra con lo físico.</li> <li>*Las entradas y salidas de productos sin factura no se encuentran respaldadas.</li> <li>* Envío de pedidos sin revisión de despacho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Realizar control de inventarios mensualmente.</li> <li>*Realizar inventarios físicos de productos con mayor rotación.</li> <li>*Los consumos deben ser autorizados y justificar el uso mediante un comprobante de ingresos/egresos de bodega.</li> <li>*Los comprobantes internos y externos de la empresa deben ser pre-impresos y pre-enumerados.</li> <li>*La persona encargada de bodega debe revisar el ingreso de mercadería con documentos.</li> <li>*Los movimientos de bodega deben estar respaldados por comprobantes de ingresos y egresos de bodega junto con firmas de responsabilidad.</li> <li>* Facturación y al encargado de bodega deben revisar la mercadería a despachar junto con la nota de pedido o factura.</li> </ul>
<b>Activos Fijos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No se registran mensualmente las depreciaciones de los activos.</li> <li>*Los activos no se encuentran inventariados.</li> <li>*Los activos fijos de la empresa se encuentran a nombre de terceros.</li> <li>*Los activos se utilizan para fines personales.</li> <li>*Se adquieren activos que no se utilizan en la actividad de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Al fin de mes de debe registrar la depreciación de cada activo que posee la entidad.</li> <li>*Inventariar activos de acuerdo a listado de los mismos.</li> <li>*Los egresos de caja y bancos deben estar respaldados por comprobantes de venta autorizados a nombre de la empresa.</li> <li>* Cada adquisición de activos debe presentar un informe de beneficio de la adquisición.</li> <li>*Previo al registro contable de inventarios se debe revisar el plan de cuentas y clasificar de acuerdo a la naturaleza del bien.</li> </ul>
<b>Gastos Administrativos y de venta.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Gastos que no tiene que ver con el giro del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Cada gasto debe tener justificación o autorización para realizarlo; con su debido comprobante de venta a nombre de la empresa.</li> </ul>
<b>Gastos sueldos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Las horas extras se calculan sin registros de asistencia.</li> <li>*Los roles de pagos no se encuentran con firmas de responsabilidad y de recepción del empleado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Los empleados deberán registrarse diariamente en el sistema de horarios.</li> <li>*Los roles deben ser emitidos con una copia, el original para el empleado y copia para la empresa con firmas de recepción.</li> </ul> <p style="text-align: right;">Elaborado por: Myriam Pacha</p>

### 3.1.2 Talleres de trabajo

Se denomina talleres o grupos de trabajo a aquellos que están dirigidos para identificar eventos que reúnen habitualmente a personal de muy diversas funciones o niveles, con el fin de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados. Los resultados de estos talleres dependen habitualmente de la profundidad y amplitud de la información que aportan los participantes a fin de identificar eventos que podrían afectar al logro de objetivos corporativos estratégicos.

#### Modelo de taller de trabajo

##### Antes de su desarrollo:

1. Se designará un moderador el mismo que puede pertenecer o no a la entidad.
2. Con la participación de las personas que forman el departamento contable, identificar los riesgos y oportunidades a los que está expuesto dicho departamento
3. Verificar las actividades que realiza cada miembro del departamento para obtener información útil que contribuya con al taller.

##### Orden del día:

###### 1. Introducción.

Socializar a los participantes la importancia de su participación en al taller.

###### 2. Explicación del proceso del taller.

Se da a conocer los objetivos del plan de negocios, los cuales podrían ser, entre otros:

- Metodología utilizada por el área contable.
- Utilización de recursos humanos, materiales y económicos.
- Verificar si la información física es igual a la del sistema contable.
- Conoce si los resultados arrojados por los informes financieros fueron objeto de tomar la mejor decisión financiera.

Por cada uno de los objetivos, el moderador abrirá un debate; determinando las situaciones de cumplir o no con los mismos, basándose en los siguientes factores:

<b>Externos</b>	<b>Internos</b>
Económicos	Infraestructura
Medioambientales	Personal
Políticos	Procesos
Sociales	Tecnología
Tecnológicos	Capacitación

*Personal, Capacitación, Procesos:*

- Metodología utilizada por el área contable.
- Verificar si la información física es igual a la del sistema contable.
- Conoce si los resultados arrojados por los informes financieros fueron objeto de tomar la mejor decisión financiera.

*Económico, Personal, Tecnológico:*

- Utilización de recursos humanos, materiales y económicos.

### **3. Exploración de objetivos.**

Identificar la unidad de medida de cada uno de los objetivos.

- Metodología utilizada por el área contable. (*Cualitativa*).
- Utilización de recursos humanos, materiales y económicos. (*Cuantitativa*).
- Verificar si la información física es igual a la del sistema contable. (*Cuantitativa*).
- Conoce si los resultados arrojados por los informes financieros fueron objeto de tomar la mejor decisión financiera. (*Cuantitativa*).

Discutir los factores internos y externos que representan posibles acontecimientos por cada objetivo; así como también los riesgos y oportunidades respecto del logro de los objetivos.

### **4. Cierre**

Dar a conocer los resultados obtenidos en un periodo de 8 días junto con un plan de acción para contrarrestar los riesgos y aprovechar las oportunidades.

Elaborado por: Myriam Pacha

**GRÁFICO #21.**



### 3.1.3 Entrevistas

Las entrevistas se desarrollan habitualmente entre entrevistador y entrevistado, existen casos en los cuales el entrevistador está acompañado de un secretario quien le ayuda a tomar nota sobre los puntos de vista y conocimientos sinceros del entrevistado en relación con los acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros.

#### Modelo de la entrevista

##### Previo a la entrevista

- Aplicar un cuestionario que sirvan de referencia en la entrevista, tomando en cuenta las actividades que desarrolla el entrevistado.

- i. ¿Dentro de las funciones que realiza existen actividades que requieren ser probadas por un superior?
- ii. ¿Dentro de un proceso que porcentaje de actividades realiza?
- iii. ¿Las actividades que desempeñan están respaldadas por documentos?
- iv. ¿Con que periodo compara los registros con la documentación?
- v. ¿Cuál es el procedimiento que sigue antes de registrar las actividades?
- vi. ¿Cuál es el procedimiento que adopta cuando no existe documentación que respalde los registros?

- Examinar la personalidad del entrevistado con la finalidad de poder obtener información veraz.
- Obtener información sobre el cargo del investigado y su incidencia en los procesos continuos, así también su participación.

## **Orden del día de la entrevista**

### **1. Introducción**

Dar a conocer al entrevistado el motivo de la entrevista, y la importancia de obtener información veraz.

### **2. Proporcionar antecedentes**

Dar a conocer al entrevistado/a eventos pasados en la empresa que han sido oportunidades o riesgos.

### **Estrategias y objetivos**

- Identificar los objetivos de acuerdo al departamento o procesos en los que se encuentre relacionado el entrevistado.
- Determinar la influencia de los objetivos antes mencionados con los objetivos de la empresa.
- Determinar la unidad de medida de los objetivos.
- Establecer el nivel de tolerancia al riesgo.
- Identificar los posibles riesgos u oportunidades que se pueden presentar y su incidencia en los objetivos de la empresa.
- Considerar el modo en que el entrevistado da prioridad a estos eventos y su probabilidad de impacto.
- Identificar eventos que se han presentado en los últimos tres meses sin que estos hayan sido conocimiento de la administración o dirección.
- Discutir sobre el mejoramiento de identificación de riesgos.
- Dar a conocer las acciones que se realización para contrarrestar los riesgos y las acciones para aprovechar las oportunidades.

Elaborado por: Myriam Pacha

**GRÁFICO # 22.**

### 3.1.4 Cuestionarios y encuestas

Los cuestionarios son una herramienta que permite obtener información de factores internos y externos, mediante preguntas abiertas o cerradas. Así también pueden ir dirigidas a u grupo de empleados que se encuentren relacionados o pueden ser personalizadas, dependiendo del criterio de la dirección.

#### **Modelo de Cuestionario y encuesta**

##### ***Previo a la realización de la encuesta***

- Verificar las actividades que desempeña la persona a encuestar.
- Establecer el objetivo de la encuesta.
- Realizar preguntas que sean de fácil entendimiento, que no compliquen la respuesta.
- Considerar los factores internos y externos.

##### ***Estructura de encuesta***

###### **Título**

- Encabezado de la empresa.
- Nombre del documento.
- Departamento al que va dirigido.
- Fecha de la realización.
- Nombre del encuestado.
- Objetivo de la encuesta.

###### **Cuerpo**

- Numeración de las preguntas.
- Desarrollo de las encuestas (abiertas o cerradas).

##### ***Después de la encuesta***

- Tabulación de las respuestas.
- Conclusiones de respuestas.
- Implementación de estrategias para contrarrestar los riesgos encontrados.
- Dar a conocer las medidas a seguir por el personal relacionado.

Elaborado por: Myriam Pacha

**GRÁFICO # 23.**

**TABLA # 23. Cuestionario para Caja  
PINTURAS VERDESOTO CÍA. LTDA  
ENCUESTA PARA EL DEPARTAMENTO CONTABLE**

**Fecha:**

**Nombre:**

**Objetivo:** Determinar la metodología para la realización de actividades de Caja/Bancos.

**Alcance:** Personal encargado del manejo de Caja/Bancos.

Nº	PREGUNTA	SI	NO	MEDIDAS DE CONTROL
1	¿Los valores recaudados se registran diariamente?			Registrar inmediatamente los valores recaudados.
2	¿En caso de faltantes se emite documento por parte del responsable de caja?			Reportar a la administración los faltantes de caja, previo anticipo sueldo.
3	¿La caja se encuentra dividida en cajas de acuerdo a los gastos que se realiza?			Clasificar las cajas de acuerdo al destino de los fondos.
4	¿Se emiten recibos de caja al momento de efectuarse la recepción de valores?			La recepción de valores debe estar respaldada por comprobantes con firmas de la persona que entrega el valor y el que receipta el mismo.
5	¿Se realiza arquezos sorpresivos a los fondos recaudados?			Realizar arquezos sorpresivos.
6	¿Los recibos de caja se encuentran archivados cronológicamente con etiquetas que indiquen la secuencia y periodo de emisión?			Archivar cronológicamente los recibos de caja con etiquetas que indique la secuencia y periodo.
7	¿Existen valores máximos para ser cubiertos con caja chica?			Establecer valores máximos para cubrir con el fondo de caja chica.
8	¿Las reposiciones de caja se realizan previo a la revisión de documentos con los registros?			Revisar las ajas chicas previo al reembolso de las mismas.
9	¿Los vales de caja que se emiten se encuentran con firmas del responsable del gasto y de caja?			Respaldar los vales de caja con firmas de responsabilidad.
10	¿Las cuentas bancarias y los cheques están registradas a nombre de la empresa?			Registrar las cuentas bancarias y cheques a nombre de la empresa.
11	¿Se archivan los estados de cuenta que emite el banco?			Archivar estados de cuenta de manera cronológica.
12	¿Se emiten cheques al portador?			Emitir cheques a nombre del beneficiario
13	¿La emisión de cheques se encuentra respaldada por documentos de compra?			Los pagos con cheques deben respaldarse con facturas de compra.
14	¿El responsable de la chequera es una sola persona?			Emitir reportes de emisión de cheques por usuario.
15	¿Se realizan conciliaciones bancarias al cierre de cada mes?			Conciliar bancos mensualmente.
	<b>TOTAL</b>			
	<b>PORCENTAJE</b>			

Elaborado por: Myriam Pacha

**TABLA #24. Cuestionario para ventas.**  
**PINTURAS VERDESOTO CÍA. LTDA**  
**ENCUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

**Fecha:**

**Nombre:**

**Objetivo:** Determinar la metodología para la realización de actividades de ventas y cuentas por cobrar.

**Alcance:** Personal encargado del manejo de ventas y cuentas por cobrar.

Nº	PREGUNTA	SI	NO	MEDIDAS DE CONTROL
1	¿Los comprobantes de venta se encuentran pre enumerados?			Utilizar únicamente documentos pre enumerados para las ventas.
2	¿Cada factura es respaldada por notas de pedido?			Receptar notas de pedidos y despachar con la factura.
3	¿Se emiten guías de remisión para las ventas fuera de la ciudad?			Emitir guías de remisión para ventas fuera de la ciudad.
4	¿Las facturas a crédito se encuentran con firmas de recepción del cliente?			Solicitar firma de recepción y/o sello de la empresa en la copia/s de las facturas.
5	¿Las facturas a crédito se archivan por separado?			Archivar por separado las facturas a crédito.
6	¿Facturación revisa junto con bodega el despacho de mercaderías?			Revisar facturación y bodega el despacho de mercadería.
7	¿El personal que realiza ventas es independiente del que realiza los cobros?			Separar funciones relacionadas.
8	¿Se sellan las facturas cobradas con la leyenda de cancelado y firma del responsable?			Sellar las facturas cobradas con la leyenda cancelada y firma del responsable.
9	¿Se cargan los documentos protestados nuevamente a las cuentas de los clientes?			Cargar a saldos del cliente los rubros que se originen por demora, o no efectivizarían de cobros.
10	¿La baja de saldos de cuentas incobrables de los clientes es aprobada por alguien?			Las bajas de cuentas de cobrar deben ser detalladas y autorizadas.
11	¿Se emiten estados de cuenta para los clientes con vencimientos?			Emitir y entregar estados de cuenta clientes con vencimiento.
12	¿Los recibos de cobro se encuentran pre – enumerados?			Pre – enumerar los documentos antes de emitirlos.
13	¿Los recibos de cobros anulados se archivan con el original y las copias?			Archivar los documentos anulados con la original y motivo de anulación.
	<b>TOTAL</b>			
	<b>PORCENTAJE</b>			

Elaborado por: Myriam Pacha

**TABLA #25. Cuestionario para ventas.**

**PINTURAS VERDESOTO CÍA. LTDA**

**ENCUESTA PARA EL DEPARTAMENTO LOGISTICA/BODEGA**

**Fecha:**

**Nombre:**

**Objetivo:** Determinar la metodología para la realización de actividades de inventarios.

**Alcance:** Personal encargado de inventarios.

<b>N°</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>MEDIDAS DE CONTROL</b>
1	¿Los movimientos de inventarios se encuentran respaldados por documentos?			Registrar los movimientos de inventarios en comprobantes de ingresos y egresos de bodega.
2	¿Se realizan tomas físicas de inventarios periódicos?			Realizar inventarios físicos periódicamente.
3	¿Los autoconsumos de la empresa son autorizados?			Los autoconsumos deben ser autorizados y detallar su utilización.
4	¿Los autoconsumos se facturan a fin de mes?			Facturar los autoconsumos mensuales.
5	¿Los faltantes y sobrantes de inventario son registrados?			Registrar sobrantes y faltantes de inventarios en el periodo correspondiente.
6	¿Se emiten reportes a la gerencia de los faltantes o sobrantes de inventario?			Emitir informes de faltantes y sobrantes de los productos.
7	¿El requerimiento de bodega se realiza de acuerdo a la rotación de los productos?			Realizar requerimientos de bodega de acuerdo a la rotación de los productos.
8	¿Es autorizada por una persona la baja de inventarios?			Verificar el responsable de autorizar la baja de inventarios.
	<b>TOTAL</b>			
	<b>PORCENTAJE</b>			

Elaborado por: Myriam Pacha

**TABLA # 26. Cuestionario para el proceso contable en general.**

**PINTURAS VERDESOTO CÍA. LTDA**

**ENCUESTA PARA EL DEPARTAMENTO CONTABLE**

**Fecha:**

**Nombre:**

**Objetivo:** Determinar la metodología para la realización de actividades y el cumplimiento de procesos.

**Alcance:** Personal del departamento contable.

N°	PREGUNTA	SI	NO	MEDIDAS DE CONTROL
1	¿Los registros se realizan de acuerdo a la clasificación del plan de cuentas?			Realizar modelos contables de acuerdo a su naturaleza y a la clasificación del plan de cuentas.
2	¿Los comprobantes de compra se ingresan previos a la verificación de validez del mismo?			Previo al registro de comprobantes de compra se debe revisar la autorización
3	¿Cada registro contable está respaldado por documentos?			Los comprobantes internos y externos de la empresa deben estar diseñados para cada actividad.
4	¿Se presentan periódicamente reportes de las actividades que realiza?			Emitir reportes mensuales de los registros realizados.
5	¿Cuándo recibe documentación certifica la recepción mediante una firma de responsabilidad?			El emisor de documentos debe respaldarlo con firmas de realización y responsabilidad.
6	¿Con frecuencia realiza registros de ajustes para poder presentar información veraz?			Los asientos de ajustes deben detallar la realización de estos.
7	¿Existe una persona encargada de supervisar sus actividades?			Verificar quien es el encargado de supervisar sus actividades.
	<b>TOTAL</b>			
	<b>PORCENTAJE</b>			

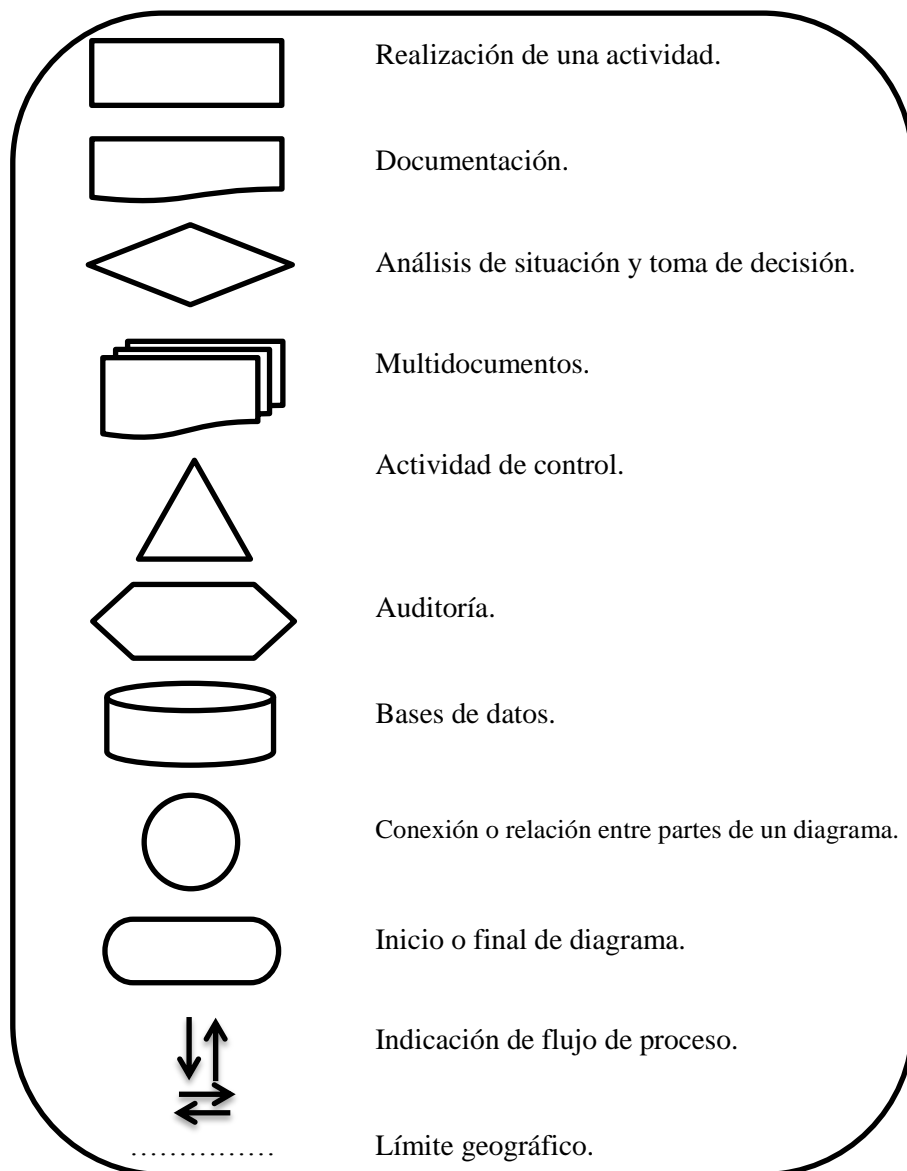
Elaborado por: Myriam Pacha

### 3.1.5 Análisis del flujo de procesos

El análisis del flujo de procesos implica normalmente la representación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender de mejor manera las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. De la misma manera que con las anteriores técnicas, esta nos permite detectar los eventos de riesgos u oportunidades que existen en cada proceso.

Un flujo grama está estructurado por lo siguiente:

- Un inicio.
- Una lectura o entrada de datos.
- El proceso de datos.
- Una salida de información.
- Un final.

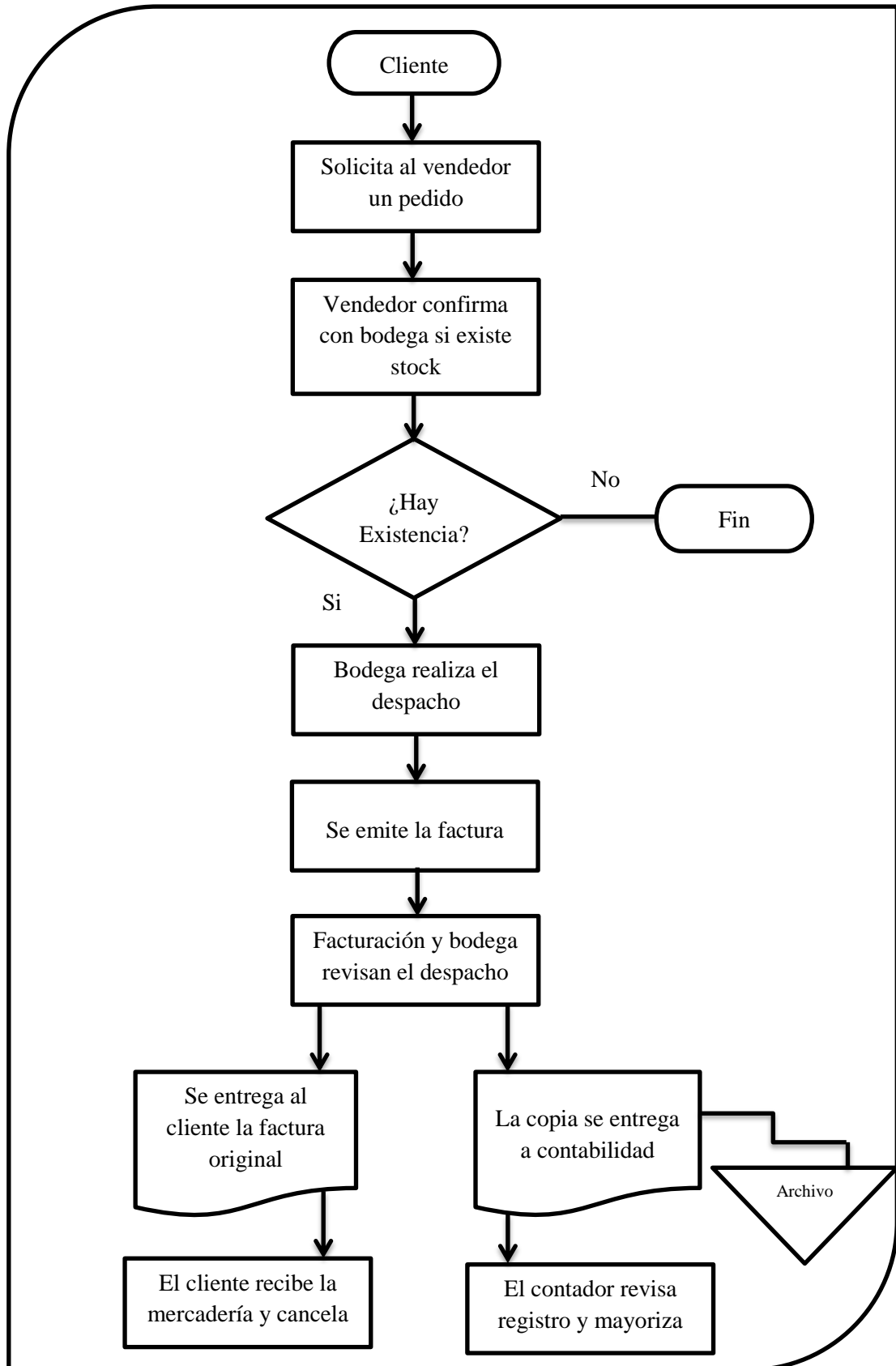


Elaborado por: Myriam Pacha

**GRÁFICO # 24.**



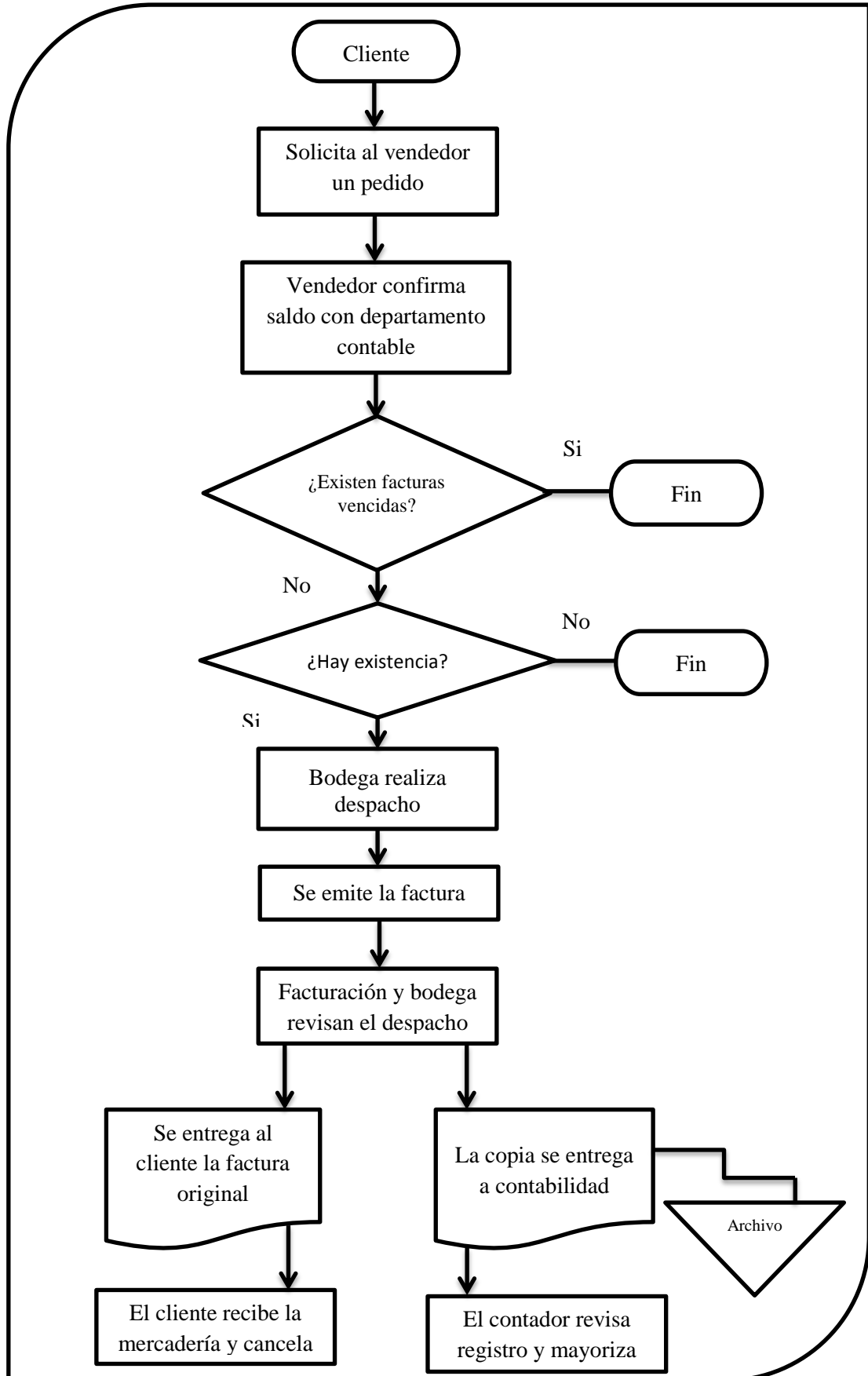
### Flujo grama de ventas al contado



Elaborado por: Myriam Pacha

GRÁFICO # 25.

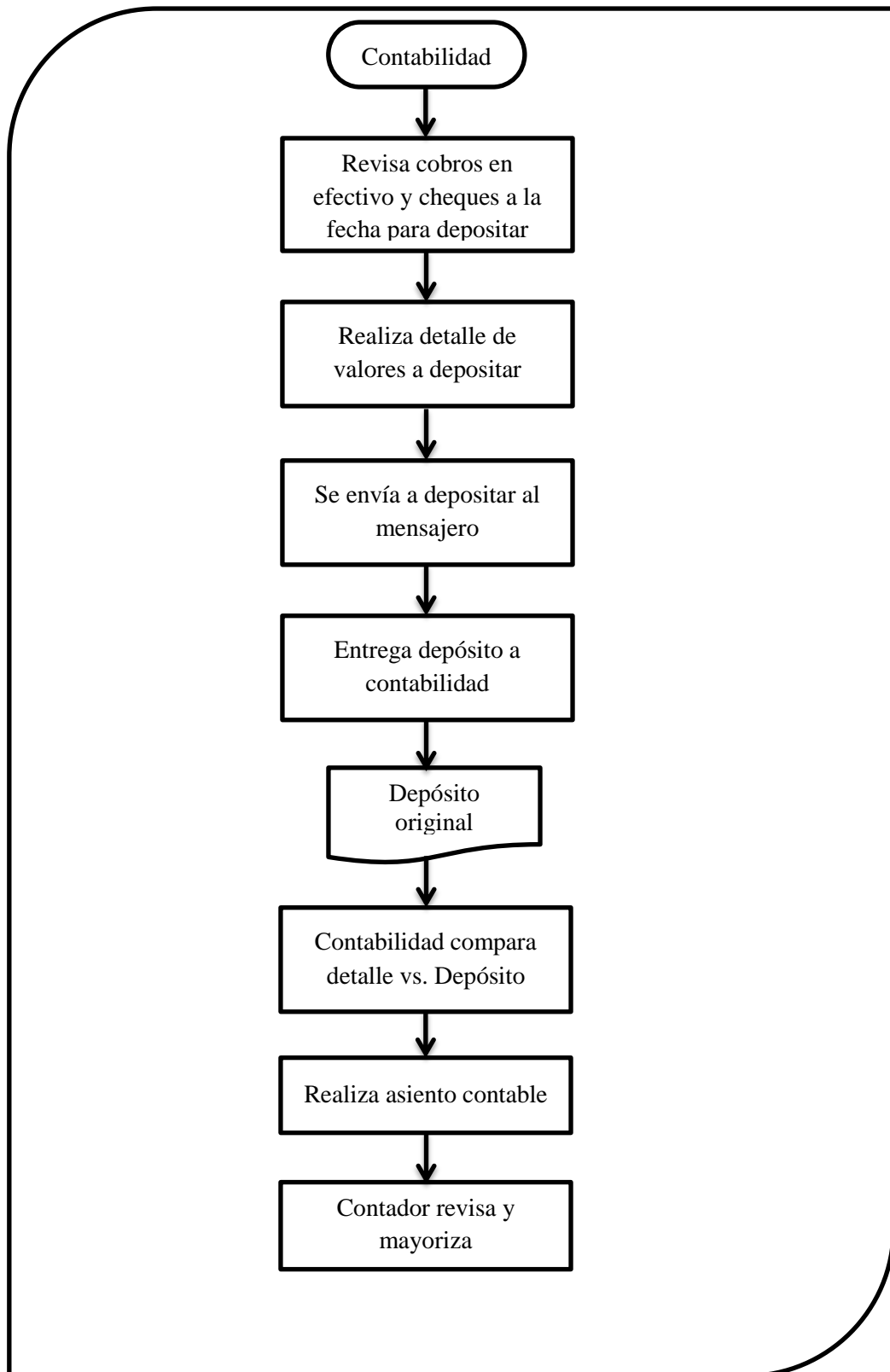
### Flujo grama de ventas a crédito



Elaborado por: Myriam Pacha

GRÁFICO # 26.

### Flujo grama de cobros en cheque/efectivo



Elaborado por: Myriam Pacha

**GRÁFICO # 27.**

### 3.2 PRINCIPALES INDICADORES DE EVENTOS E INDICADORES DE ALARMA

Los principales indicadores de eventos, denominados también como principales indicadores de riesgo, son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor conocimiento de los riesgos potenciales, los cuales, para resultar útiles deben estar disponibles para la dirección de manera oportuna.

**TABLA. # 27. Indicadores de riesgo y alarma**

COMPONENTE	EVENTO POSIBLE	INDICADOR DE MEDIDA
Caja - Bancos	* No se realizan depósitos intactos e inmediatos	$\frac{\text{Depósitos inmediatos e intactos}}{\text{Total depósitos}} \times 100$ <i>Se medirá % de depósitos retrasados.</i>
Compras –Pagos	* Se cancelan facturas que no están a nombre de la entidad.	$\frac{\text{Facturas a nombre de la entidad}}{\text{Total Facturas canceladas}} \times 100$ <i>Se medirá % de facturas que no están a nombre de la entidad.</i>
Ventas – Cobranzas	*Incremento de cuentas incobrables	$\frac{\text{Créditos no recuperados}}{\text{Total créditos otorgados}} \times 100$ <i>Se medirá % de créditos no recuperados.</i>
Inventarios	* Faltantes por pérdidas y robos del inventario	$\frac{\text{Faltantes inventario actual}}{\text{Faltantes inventario anterior}} \times 100$ <i>Se medirá % de faltantes de inventario.</i>
Gastos administrativos y de venta.	*Gastos que no tienen que ver con el giro del negocio.	$\frac{\text{Gastos no relacionados}}{\text{Total gastos mensuales}} \times 100$ <i>Se medirá % de gastos no relacionados.</i>

Elaborado por: Myriam Pacha

### 3.3 SEGUIMIENTO DE DATOS DE EVENTOS CON PÉRDIDAS

El seguimiento de la información relevante puede ayudar a una organización a identificar acontecimientos pasados con un impacto negativo y a cuantificar las pérdidas asociadas, a fin de predecir futuros sucesos. Dicha información de eventos se emplea habitualmente en la evaluación de riesgos, basándose en la propia experiencia acerca de su probabilidad e impacto, pero también puede ser útil para identificar eventos mediante la creación de una base de discusión basada en hechos y servir como fuente para comprender las interdependencias entre eventos con pérdidas asociadas y desarrollar modelos predictivos y causales.

**TABLA # 28. Seguimiento de acontecimientos con pérdidas asociadas.**

<b>PROBLEMA</b>	<b>COMPONENTE</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFECTO NEGATIVO</b>	<b>MEDIDA DE CONTROL</b>
* No se realizan depósitos intactos e inmediatos	Caja - Bancos	* Falta de tiempo.	* Pérdida de efectivo.	* Depósitos intactos e inmediatos
* Se cancelan facturas que no están a nombre de la entidad.	Compras –Pagos	* Descuido.	* Despilfarro de fondos.	* Verificar datos de la factura y cancelar previa autorización.
* Incremento de cuentas incobrables	Ventas – Cobranzas	* Falta de control y seguimiento en otorgamiento de créditos	* Baja de cuenta.	* Verificar montos de crédito y plazo de cada cliente
* Faltantes por pérdidas y robos del inventario	Inventarios	* Error en despacho. * Falta de control en salida de inventario.	* Pérdidas económicas.	* Realizar inventarios mensuales.
* Las depreciaciones de los activos no se registran	Activos Fijos	* Falta de preocupación.	* Saldos irreales.	* Presentar ajustes de activos mensuales.
* Gastos que no tienen que ver con el giro del negocio.	Gastos administrativos y de venta.	* No se revisa a detalle los documentos.	* Desvío de fondos.	* Clasificar gastos y justificar su cancelación.

Elaborado por: Myriam Pacha

### 3.4 IDENTIFICACIÓN CONTINÚA DE EVENTOS

Esta técnica identifica eventos posibles de manera continua en conexión con las actividades diarias propias del negocio, algunas de estas técnicas resultan útiles para aportar luz sobre los riesgos y oportunidades que pueden resultar importantes para el logro de objetivos de una organización.

**TABLA # 29. Identificación de eventos.**

MECANISMOS DE IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS PROCEDENCIA DE LA INFORMACIÓN	F. INTERNOS				F. EXTERNOS				
	INFRAESTRUCTURA	PERSONAL	PROCESOS	TECNOLOGÍA	ECONOMICOS	MEDIOAMBIENTALES	POLITICOS	SOCIALES	TECNOLOGICOS
Pedidos a proveedores.				*	*				
Pago a proveedores.		*	*		*				
Gastos sin documentación legal.		*	*		*				
Requerimiento de bodega.	*	*	*		*				
Almacenamiento.	*	*	*	*					
Canales de distribución.	*	*		*	*				
Establecimiento de descuentos y plazos a clientes.		*	*		*			*	
Promociones.		*	*		*				
Recuperación de cartera.		*	*	*	*			*	
Devoluciones de mercadería por parte de clientes.	*	*	*		*				
Confirmación de recepción de mercadería a clientes.		*	*	*	*				
Endeudamiento con instituciones financieras u otros.		*			*		*		
Capacitación personal.		*	*	*	*			*	*
Asesoramiento del producto a clientes.				*	*	*		*	*
Permisos de funcionamiento.	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Manipulación de activos.	*		*	*	*	*			*
Toma de decisiones administrativas.		*	*	*				*	
Publicidad.				*	*	*			
Informes financieros periódicos.		*	*		*				
Introducción de productos complementarios a la actividad.	*				*	*		*	
Declaraciones de impuestos.		*	*	*	*				
Inventarios Físicos.	*	*	*	*	*				
Comisiones, bonificaciones, anticipos, permisos al personal.		*			*				

Elaborado por: Myriam Pacha

### **3.5 INTERRELACIÓN DE EVENTOS QUE PUEDEN AFECTAR A LOS OBJETIVOS**

Son muchos los eventos que pueden tener impacto sobre el logro de un objetivo. Para conseguir una mejor visión y comprensión acerca de sus interrelaciones, algunas empresas utilizan diagramas de eventos en árbol, también conocidos como diagramas de espina de pescado, el mismo que proporciona un medio para identificar y representar de manera gráfica la incertidumbre, centrándose por lo general en un objetivo y en el modo en que múltiples eventos afectan a su logro.

#### ***Procedimiento***

A continuación se detallan los pasos a seguir para construir un diagrama de espina de pescado (causa - efecto):

- 1) Dibujar un diagrama en blanco.
- 2) Escribir de forma concisa el problema o efecto.
- 3) Escribir las categorías que consideres apropiadas al problema, es decir los eventos más comunes que se presentan en los diferentes procesos (internos – externos).
- 4) Realizar una lluvia de ideas de posibles causas y relacionadas a cada categoría
- 5) Preguntar ¿por qué? a cada causa.
- 6) Enfocar tus variaciones en las causas seleccionadas como fácil de implementar y de alto impacto.

## Vinculación de factores y eventos posibles con la unidad de medición de objetivos

### Objetivos:

1. Distribuir técnicamente, con el mejor servicio y precio pinturas de la más alta calidad.
2. Posicionar a la empresa dentro de las empresas líderes a nivel de todo el país.
3. Brindar el respaldo a todos nuestros clientes, mediante la garantía ofrecida en todas nuestra líneas de pintura.
4. Ser una empresa ágil y rentable.
5. Aplicar tecnología en los sistemas contables y comercialización.
6. Brindar seguridad, respaldo, estabilidad y ambiente óptimo al personal.
7. Fomentar el compañerismo y buen ambiente laboral.

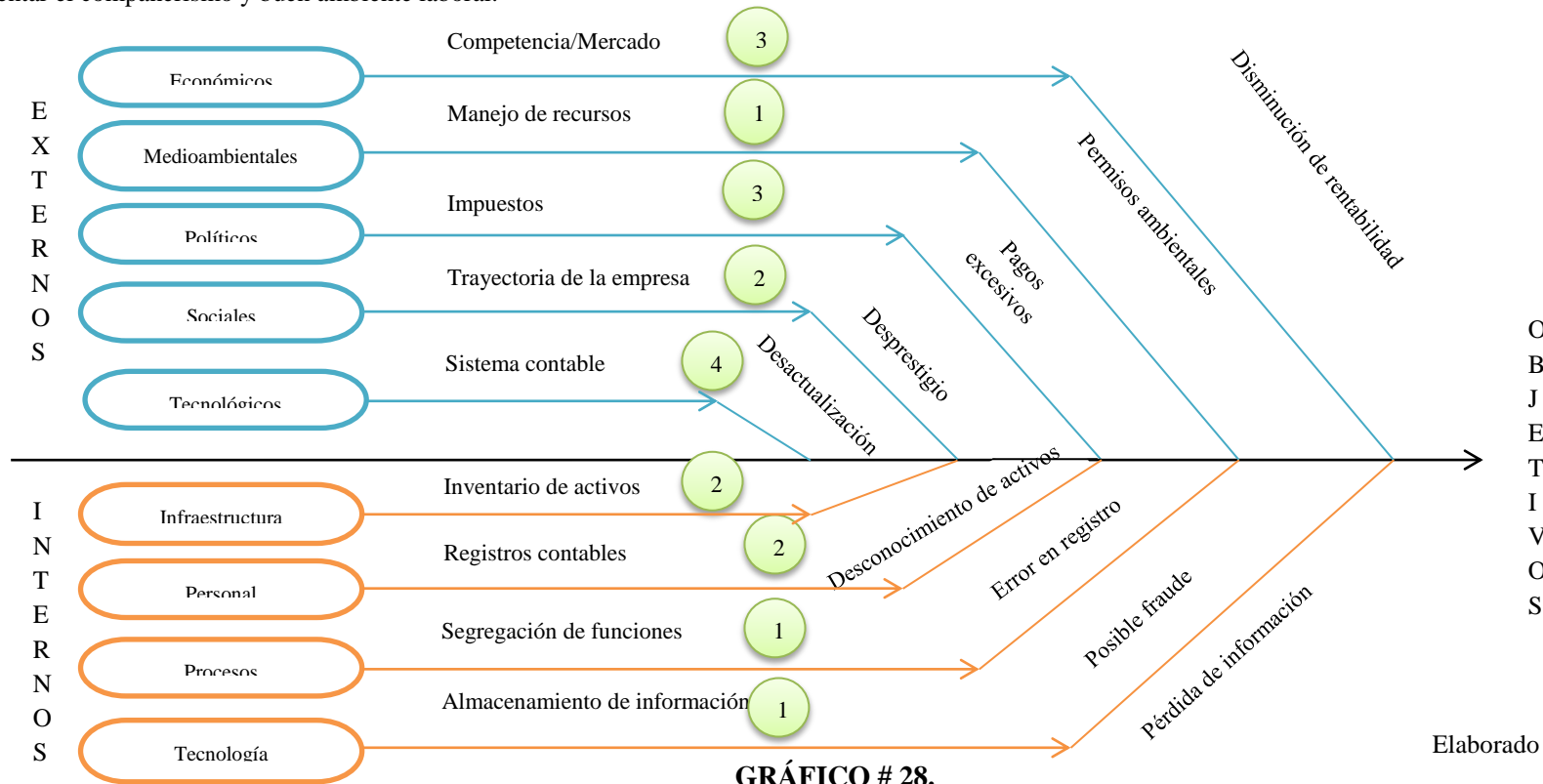


GRÁFICO # 28.

Elaborado por: Myriam Pacha



## **Medidas de control**

**Infraestructura:** Los activos deben estar debidamente etiquetados con un número de inventario, código y departamento al cual pertenece.

**Personal:** Registrar inmediatamente los sucesos contables y marcar el documento con la finalidad de dar a conocer su registro.

**Procesos:** Designar funciones al personal sin que estas tengan actividades relacionadas.

**Tecnología:** Actualizar y guardar respaldos periódicamente los sistemas contables.

Las medidas de control para los riesgos que se presentan cuando interfieren los factores externos no son manejables como los riesgos por factores internos, ya que la empresa no puede tener el control de estos para cambiar estos factores, la administración deberá implantar medidas correctivas cuando se presenten los riesgos externos.

### **3.6 CLASIFICACIÓN DE EVENTOS POR CATEGORÍAS**

Mediante la agrupación de posibles eventos de características similares, la dirección puede determinar con más precisión las oportunidades y los riesgos. Algunas entidades clasifican los eventos posibles, para ayudar a asegurar que los esfuerzos para su identificación sean completos.

**TABLA #30. Clasificación de eventos por categorías.**

FACTORES	INFRAESTRUCTURA	PERSONAL	PROCESOS	ECONOMICOS	MEDIOAMBIENTALES	POLITICOS	SOCIALES	TECNOLOGICOS
EVENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Inadecuada distribución de secciones.</li> <li>*Divisiones de un mismo departamento.</li> <li>*Arrendamiento de bodegas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Procedimientos de reclutamiento de personal.</li> <li>*Personal sin experiencia.</li> <li>*Poco compromiso del persona a con la empresa.</li> <li>*Desinformación del personal sobre los productos.</li> <li>*Abandone de puestos de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Actividades sin consecución.</li> <li>*Designación de funciones.</li> <li>*Alteración de información.</li> <li>*Actividades innecesarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Financiamiento.</li> <li>*Flujo de efectivo.</li> <li>*Endeudamiento.</li> <li>*Tasas de interés.</li> <li>*Inversiones.</li> <li>*Variaciones en el capital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Prohibiciones de ventas de determinados productos.</li> <li>*Catástrofes naturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Elevación de impuestos.</li> <li>*Obtención de permisos.</li> <li>*Fiscalización de determinados productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Aplicación de muestras gratuitas.</li> <li>*Post venta.</li> <li>*Ayuda a centros de beneficencia.</li> <li>*Cumplimiento de expectativas del consumidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Bases de datos incompletas.</li> <li>*Consolidación de información.</li> <li>*Agilidad en los procesos.</li> </ul>

Elaborado por: Myriam Pacha

## **4. EVALUACIÓN DE RIESGOS**

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan al alcance de objetivos. La dirección se encarga de evaluar estos acontecimientos desde una doble perspectiva (probabilidad e impacto). Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

### **4.1 RIESGO INHERENTE Y RESIDUAL**

- El riesgo inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.
- El riesgo residual es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

### **4.2 METODOLOGÍA Y TÉCNICAS CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS**

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. La dirección aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación.

Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.

#### ***Escalas de medición***

Al estimar la probabilidad e impacto de posibles eventos, ya sea sobre la base del efecto inherente o residual, se debe aplicar alguna forma de medición.

#### **4.2.1 Medición nominal - Cualitativa**

Agrupa eventos por categorías, tales como la económica, tecnológica o medioambiental, sin situar a un acontecimiento por encima de otro.

#### 4.2.2 Medición ordinal - Cualitativa

En este tipo de medición, los eventos se describen en orden de importancia, posiblemente con etiquetas del tipo alta, media o baja o bien clasificados a lo largo de una escala.

**TABLA # 31. Clasificación de la probabilidad de riesgo en el departamento contable**

**Objetivo:** Determinar las probabilidad de riesgo en presentarse eventos en las actividades contables.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD DE SUCESO	RIESGO
1	Improbable	Baja	* Registros sin respaldo de documentos.
2	Posible	Media	* * No se compara registros contables vs., documentos físicos. * Adquisiciones de mercadería sin autorización.
3	Probable	Alta	* Existencia de documentos no autorizados. * Documentos no se encuentran en orden cronológico.
4	Seguro	Muy alta	* Una persona desarrolla completamente un proceso contable

Elaborado por: Myriam Pacha

#### 4.2.3 Técnicas probabilísticas

Las técnicas de este tipo miden la probabilidad y el impacto de un determinado número de resultados basándose en premisas del comportamiento de los eventos en forma de distribución estadística.

##### 4.2.4.1 Medición de intervalo (cuantitativas)

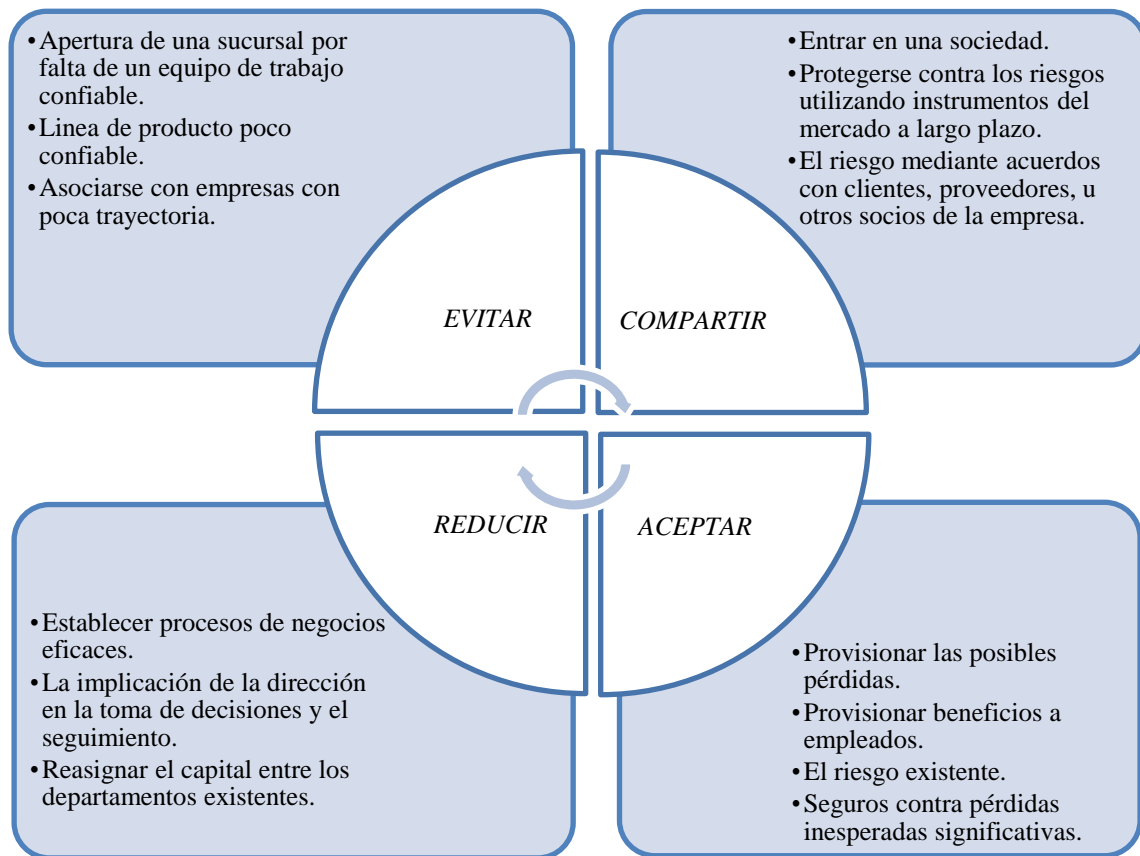
Utiliza una escala con distancias numéricas iguales; la administración será la encargada de determinar los niveles de importancia de acuerdo al evento.

##### 4.2.4.2 Medición de proporción (cuantitativas)

A diferencia de la medición de intervalo, la de proporción si determinara el nivel de importancia de acuerdo a la escala en la que se encuentre el evento.

## 5. RESPUESTA A LOS RIESGOS

Después de haber evaluado los riesgos la administración y dirección deberán determinar las medidas a tomar para responder a ellos, las respuestas pueden ser evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.



Elaborado por: Myriam Pacha

**GRÁFICO # 29.**

**TABLA #32 Respuesta los riesgos en el departamento contable.**

**Objetivo.-** Determinar soluciones para los riesgos que se existen en los procesos contables.

<b>NIVEL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PROBABILIDAD DE SUCESO</b>	<b>RIESGO</b>	<b>ALTERNATIVAS DE RESPUESTA</b>
1	Improbable	Baja	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Registros sin respaldo de documentos.</li> <li>* Reposición de gastos que no están a nombre de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los gastos sin comprobantes de venta no deberán reembolsarse.</li> <li>* Toda factura debe estar emitida a nombre de la entidad para su respectivo reembolso.</li> </ul>
2	Posible	Media	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No se compara registros contables vs., documentos físicos.</li> <li>* Adquisiciones de mercadería sin autorización.</li> <li>* Despacho de mercadería sin orden de pedido o factura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Registrar los documentos y realizar un indicativo de ingreso en el mismo.</li> <li>* Tomar periódicamente muestras al azar de los documentos, para verificar su efectivo ingreso.</li> <li>* Las adquisiciones sin autorización deberán justificar el pedido, y en el caso de no hacerlo el responsable de la actividad reconoce los montos de compra a la empresa.</li> <li>* Realizar tomas físicas para conocer los productos a solicitar y así evitar sobre stock.</li> <li>* Bodega deberá despachar únicamente con la orden de pedido o factura.</li> </ul>
3	Probable	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Existencia de documentos no autorizados.</li> <li>* Documentos no se encuentran en orden cronológico.</li> <li>* Cheques usados sin respaldo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Es indispensable reembolsar gastos con documentos válidos y autorizados por el Servicio de Rentas Internas.</li> <li>* Antes de archivar revisar las secuencias.</li> <li>* Verificar con las conciliaciones bancarias el destino de cada cheque no registrado.</li> <li>* Generar un reporte mensual de cheques.</li> </ul>
4	Seguro	Muy alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Una persona desarrolla completamente un proceso contable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Restructurar procesos.</li> <li>* Segregar funciones.</li> </ul>

Elaborado por: Myriam Pacha

## **6. ACTIVIDADES DE CONTROL**

Son procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos orientados hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de gestión; al conocer los riesgos se disponen controles, destinados a evitarlos o minimizarlos.

A continuación se detallan casos que implicarían actividades de control:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en lo que respecta a: aprobaciones, revisiones, cotejos, cálculos, etc.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.

Es importante destacar, la importancia de contar con buenos controles en las tecnologías de información pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión por el procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

### **6.1 USO DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL COMO RESPUESTA A LOS RIESGOS**

Para asegurar que se lleven a cabo las respuestas a los riesgos, en algunos casos se debe aplicar las actividades de control como solución precisa al riesgo.

**TABLA # 33. Actividades de control como respuesta a los riesgos.**

NIVEL	DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD DE SUCESO	RIESGO	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA
1	Improbable	Baja	* Registros sin respaldo de documentos. *Reposición de gastos que no están a nombre de la entidad.	*Los gastos sin comprobantes de venta no deberán reembolsarse. *Toda factura debe estar emitida a nombre de la entidad para su respectivo reembolso.
2	Posible	Media	* No se compara registros contables vs., documentos físicos.  * Adquisiciones de mercadería sin autorización.  *Despacho de mercadería sin orden de pedido o factura.	*Registrar los documentos y realizar un indicativo de ingreso en el mismo. *Tomar periódicamente muestras al azar de los documentos, para verificar su ingreso.  *Las adquisiciones sin autorización deberán justificar el pedido, y en el caso de no hacerlo el responsable de la actividad reconoce los montos de compra a la empresa. *Realizar tomas físicas para conocer los productos a solicitar y así evitar sobre stock.  *Bodega deberá despachar únicamente con la orden de pedido o factura.
3	Probable	Alta	* Existencia de documentos no autorizados.	*Es indispensable reembolsar gastos o pagar facturas únicamente con documentos válidos y autorizados por el Servicio de Rentas Internas.



4	Seguro	Muy alta	* Documentos no se encuentran en orden cronológico. * Cheques usados sin respaldo.	* Antes de archivar revisar las secuencias. * Verificar con las conciliaciones bancarias el destino de cada cheque no registrado. * Generar un reporte mensual de cheques.
			* Una persona desarrolla completamente un proceso contable.	*Reestructurar procesos. *Segregar funciones.

***ACTIVIDADES DE CONTROL***

1. Todo gasto debe respaldarse con comprobantes de venta autorizados.
2. Comparar registros contables con documentos.
3. Los requerimientos de bodega debe estar autorizados por el jefe de compras.
4. Realizar tomas físicas para adquirir lo necesario.
5. Los despachos se los realiza únicamente con la factura o la orden de pedido.
6. Archivar los documentos en secuencia y etiquetarlos según el tipo y periodo al que corresponda.
7. Realizar las conciliaciones bancarias mensualmente.
8. Segregar las funciones.
9. Verificar los procesos que representan puntos críticos.

Elaborado por: Myriam Pacha

## **7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Así como es necesario que todos los integrantes de la entidad conozcan el papel que les corresponde desempeñar (funciones y responsabilidades), es importante que cuenten con información periódica y oportuna que les permita orientar sus acciones hacia el logro de los objetivos.

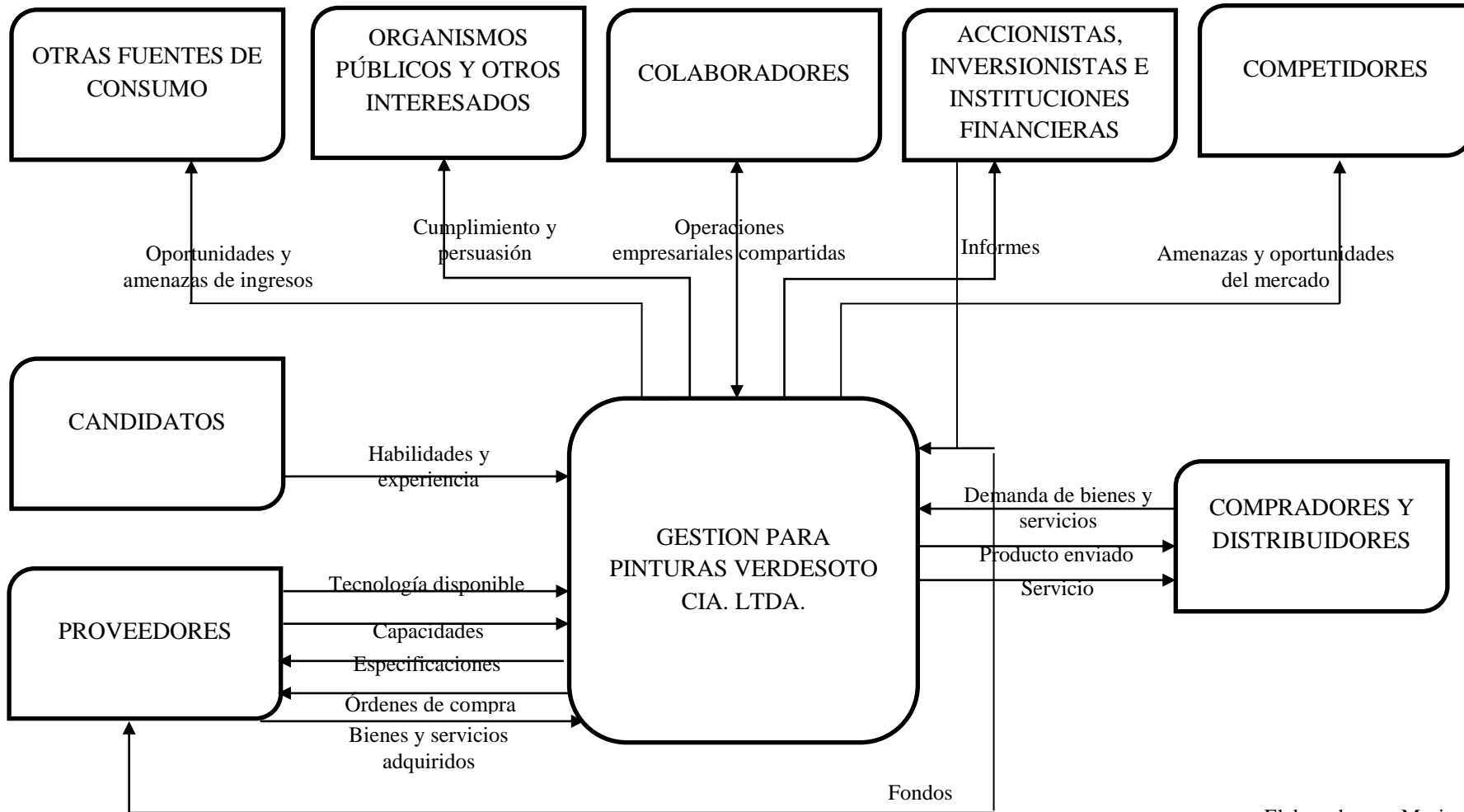
### **7.1 INFORMACIÓN**

La información debe ser captada, procesada y transmitida de tal manera que llegue oportunamente a todos los sectores de la entidad, permitiendo asumir responsabilidades individuales. Dicha información (operacional, financiera y de cumplimiento), conforma un sistema que posibilita a la dirección, ejecución y control de las operaciones; así también está conformada no solo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones.

No obstante es importante contar con un sistema de información acorde con las necesidades institucionales, por la evolución constante de la organización.

En el gráfico #34, se muestra una descripción amplia y genérica de la información que fluye hacia una organización y desde ella para apoyar su gestión continua.

**Gestión de una empresa**

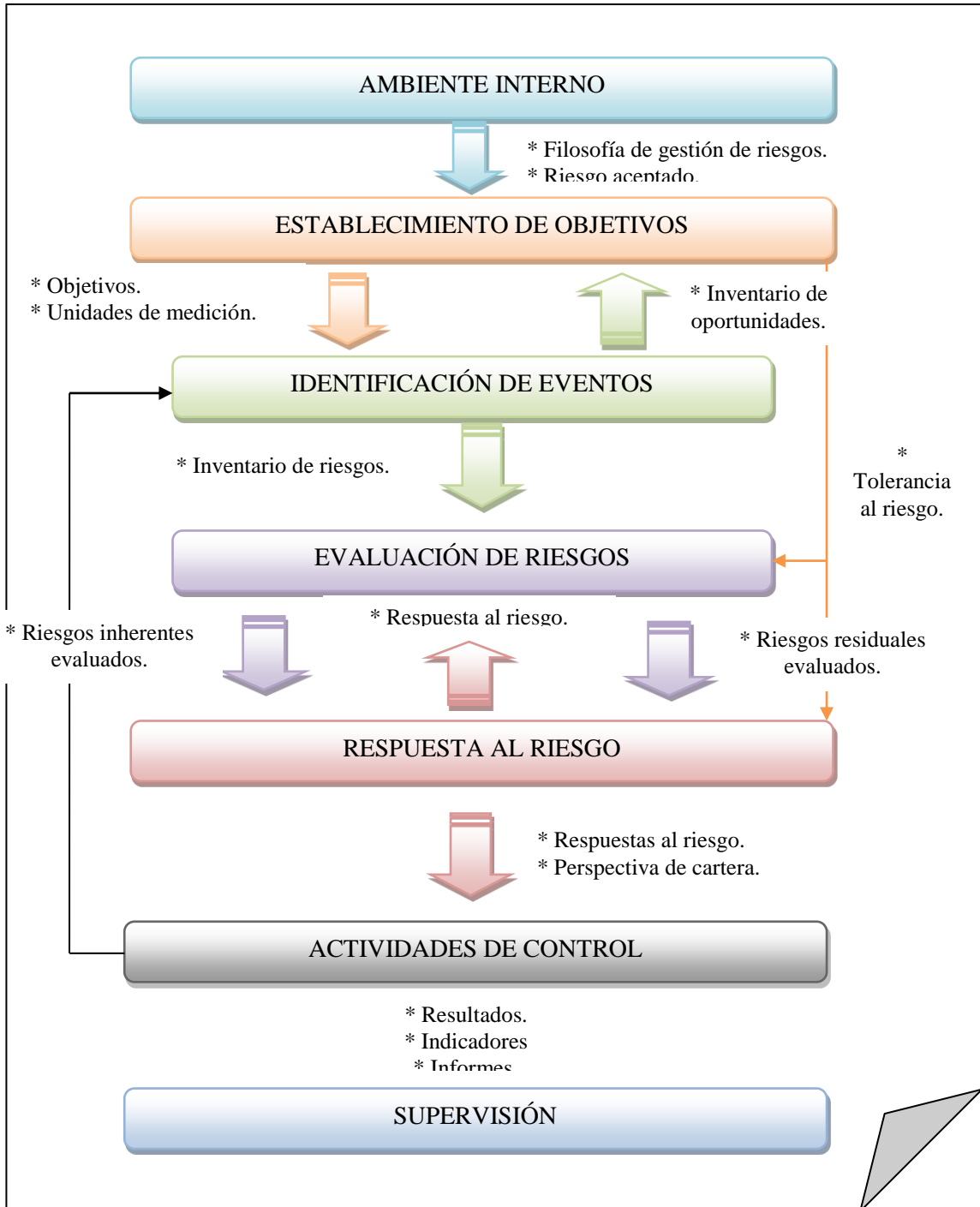


**GRÁFICO # 30.**

Elaborado por: Myriam Pacha

Además de los flujos de información de entrada y salida en una organización, existen flujos entre actividades inherentes a la gestión de riesgos corporativos. El gráfico# 35 expone estos flujos de información de forma conceptual.

### Flujos de información en la gestión de riesgos corporativos



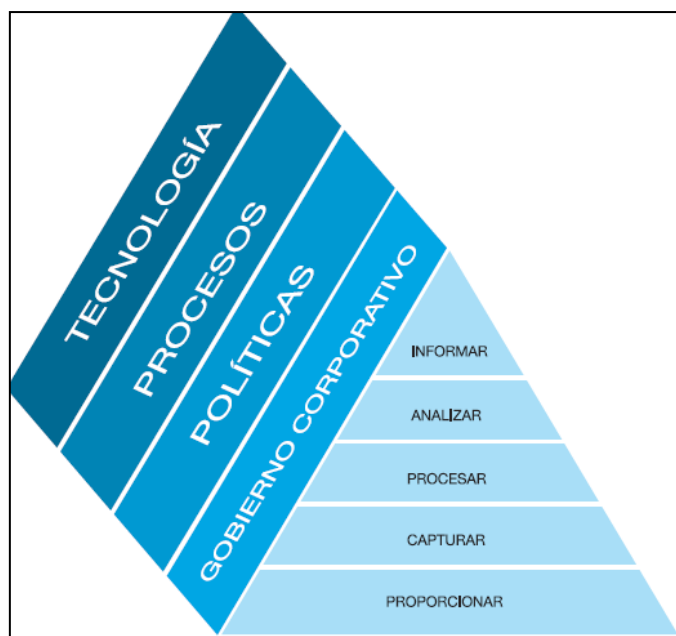
Elaborado por: Myriam Pacha

**GRÁFICO # 31.**

### 7.1.1 Profundidad y oportunidad de la información

Con más datos disponibles a menudo en tiempo real, en una organización, el reto es evitar la “sobrecarga de información”, asegurando el flujo de la información adecuada, en la forma adecuada, al nivel de detalle adecuado, a las personas adecuadas y en el momento adecuado.

#### Gestión de información



Elaborado por: Myriam Pacha

**GRÁFICO # 32.**

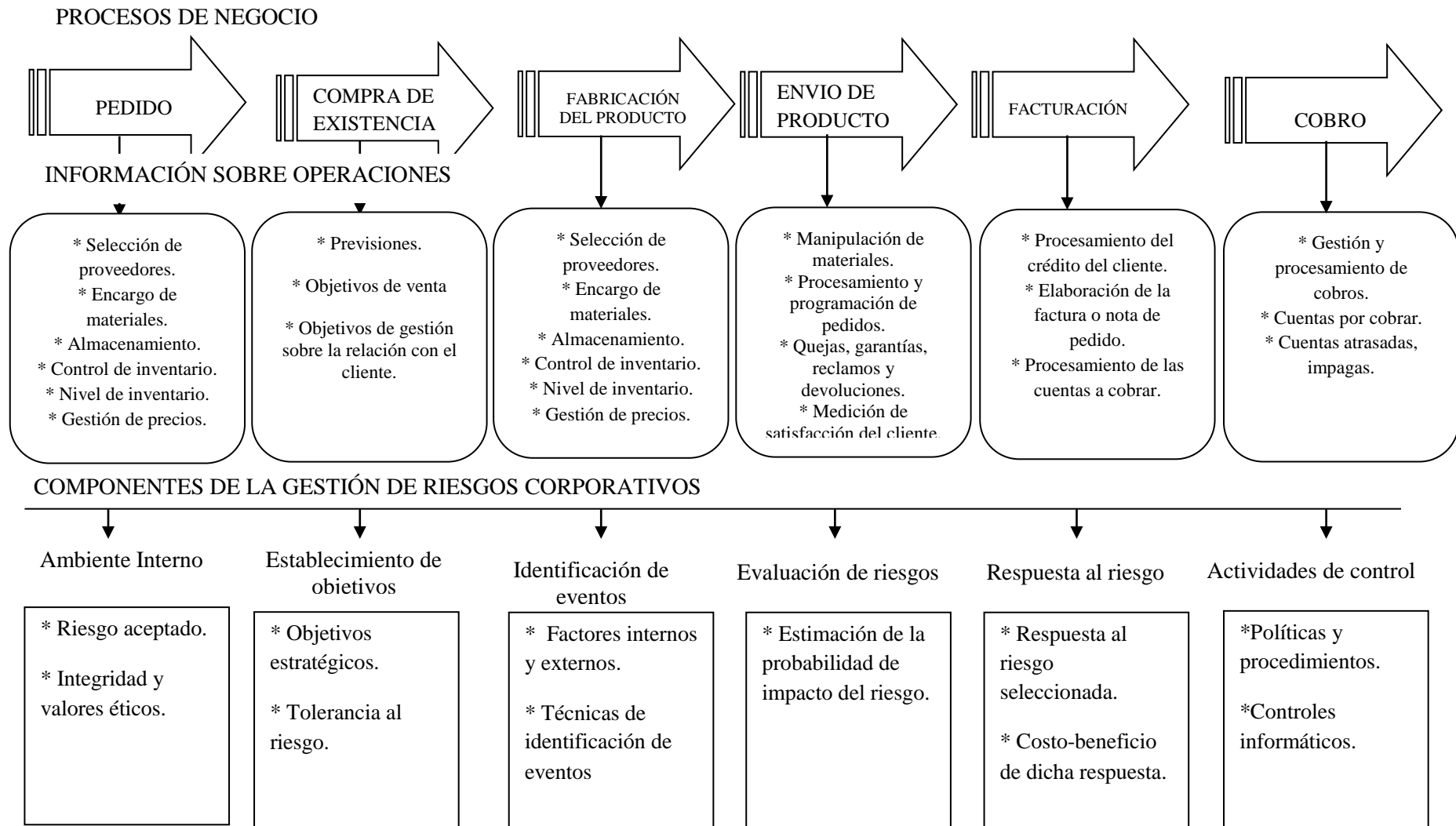
- **Proporcionar y Capturar.**- es la forma en que se genera y capta la información, ya sea desde fuentes externas o internas.
- **Procesar y analizar.**- define el modo en que se mantiene la información una vez que se encuentra en producción. En este nivel se realizan ejercicios de integridad, calidad y depuración de la información. La dirección analiza la información resultante, para evaluar el índice de riesgo de la organización frente a las tolerancias preestablecidas y los límites de riesgo de mercado.
- **Informar.**- Es la forma de distribuir la información a los usuarios finales.
- **Gobierno Corporativo.**- estructura de la organización y mandatos que apoyan a las características principales.

- **Políticas.**- principios generales, normas y estructura de integración.
- **Procesos.**- procedimientos y normas empleados para apoyar las características principales.
- **Tecnología.**- arquitectura, aplicaciones, bases de datos seguridad y controles que apoyan las características principales.

### **7.1.2 Integración con las operaciones.**

Muchas organizaciones poseen infraestructuras informáticas de elevada complejidad, desarrolladas a lo largo del tiempo para apoyar a los objetivos operativos, de control de gestión y cumplimiento. En muchos casos, la información generada por estos sistemas en el curso normal del negocio está integrada en el proceso de gestión de riesgos corporativos.

A continuación se presenta el gráfico # 37, que nos muestra el flujo de información en el proceso de ventas.



**INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.-** Información proporcionada a los individuos para que lleven a cabo sus funciones.

**SUPERVISIÓN.-** Supervisión continua v evaluación independiente.

## **7.2 COMUNICACIÓN**

La comunicación es inherente a los sistemas de información, los miembros de la misma deben conocer las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función se ha de especificar con claridad y poniendo en conocimiento los aspectos relativos a la responsabilidad de cada uno de los actuantes dentro del sistema de control interno.

A más de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que permita el flujo de toda la información. En ambos casos es imprescindible contar con medios eficaces para hacerlo, así como manuales de políticas, difusión institucional, canales formales e informales.

### **7.2.1 Instrumentos para la comunicación**

Se deberá permitir al personal comunicar los riesgos, a través de instrumentos de comunicación tales como:

- Difusión a través de correos electrónicos.
- Difusión a través de correo de voz.
- Boletines corporativos.
- Bases de datos sobre determinadas cuestiones relacionadas con el riesgo.
- Cartas del consejo delegado.
- Grupos de discusión por correo electrónico.
- Páginas de internet donde se capte y exhiba información sobre la gestión de riesgos corporativos, para un fácil acceso por parte del personal.
- Mensajes integrados en las comunicaciones corporativas continuas.
- Conferencias telefónicas o por internet a escala funcional, de localización o de toda la organización,
- Carteles o letreros que refuercen claves de la gestión de riesgos corporativos.
- Encuentros personales periódicos entre “líderes de riesgo” y otros empleados de diversas funciones y unidades de negocios con responsabilidad en aspectos de la gestión de riesgos corporativos.
- Conferencias telefónicas periódicas entre la red de líderes de riesgos y otros empleados.
- Boletines periódicos emitidos por el director de riesgos y personal asociado.
- Foros abiertos de la empresa.



### **7.2.2 Líneas de cuestiones éticas**

Para los casos en que los canales habituales de comunicación no sean los adecuados, muchas empresas emplean canales complementarios de comunicación; los mismos que proporcionan un medio sencillo, para los empleados de cualquier nivel de la organización para comentar o informar confidencialmente sobre un comportamiento real, que pueda ser ilegal, no ético o inadecuado.

A continuación se presentan algunas consideraciones sobre las líneas de comunicación de cuestiones éticas.

- ¿Se siente cómodo el personal utilizando el canal y protocolos de avisos puestos en marcha?
- ¿Qué procedimientos se emplean para asegurar que el personal confía en el canal de comunicación y en la ausencia total de posibles represalias?
- ¿Será el sistema gestionado internamente o por terceros externos a la empresa?
- ¿Cómo se dará prioridad a los incidentes?
- ¿Cómo se identificarán los recursos adecuados de seguimiento?
- ¿Cuál es el tiempo de respuesta objetivo?
- ¿Cuáles son los estándares de documentación?
- ¿Qué procedimientos de seguimientos deben implantarse?
- ¿Son los recursos tecnológicos y de seguridad suficientes para gestionar el sistema?
- ¿Quién llevara a cabo las investigaciones pertinentes?
- ¿Cómo se documentaran y auditaran las denuncias?
- ¿Cómo se comunicaran las conclusiones y acciones emprendidas al empleado que proporciona la información?
- ¿Qué mecanismos se implantaran para asegurar que se emprenden todas las acciones correctivas y preventivas necesarias al nivel más amplio?

## **8. SUPERVISIÓN**

La gestión de riesgos corporativos se supervisa verificando la presencia y el funcionamiento de sus componentes, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o a su vez, una combinación de ambas.

### **8.1 ACTIVIDADES DE SUPERVISION PERMANENTE**

Distintas actividades llevadas a cabo en el curso normal de un negocio pueden ayudar para realizar la supervisión de la eficacia de los componentes de la gestión de riesgos.

A continuación se presentan algunos ejemplos de actividades de supervisión permanente:

- Indicadores de actividad de negocio, tales como datos resumidos de ventas, liquidez, márgenes brutos, información sobre cartera, etc.
- La dirección operativa compara producción, inventario, medidas de calidad y ventas con la información generada por el sistema y presupuesto.
- Transacciones comunicadas a través de indicadores de alerta.

## **8.2 EVALUACIONES INDEPENDIENTES**

Las evaluaciones independientes de la gestión de riesgos corporativos se llevan a cabo de manera periódica, y en algunos casos se originan por cambios en la estrategia o estructura de la entidad. Estas actividades son llevadas a cabo por la dirección, el departamento de auditoría interna y especialistas externos; o una combinación de estas.

## **8.3 REVISIONES DE AUDITORÍA INTERNA**

El departamento de auditoría interna proporciona una evaluación de los riesgos de control de una unidad de negocio, de un proceso o un departamento. En algunos casos, se presta especial atención a la identificación de riesgos, el análisis de probabilidad de impacto, la respuesta al riesgo, las actividades de control, la información y comunicación.

La auditoría interna basada en el conocimiento de la empresa, puede estar en posición de considerar el modo en que las nuevas iniciativas y circunstancias de la empresa podrían afectar a la aplicación de la gestión de riesgos corporativos, lo que podría tener en cuenta en su revisión y comprobación de la información relevante.

## **8.4 PROCESO DE EVALUACIÓN**

La evaluación de la gestión de riesgos corporativos constituye un proceso en sí misma. Aunque los enfoques o técnicas varían, hay que aportar al proceso una disciplina, con ciertos fundamentos inherentes a ella.

## **Pasos a seguir en una evaluación independiente**

### **1.- Planificación**

- Definir objetivos y alcance de evaluación.
- Identificar un directivo con la autoridad necesaria para gestionar la evaluación.
- Identificar el equipo de evaluación, el personal de apoyo y las personas de contacto clave de la unidad del negocio.
- Definir la metodología y calendario de la evaluación, así como los pasos a seguir.
- Acordar un plan de evaluación.

### **2.- Ejecución**

- Obtener un conocimiento de las actividades de la unidad de negocio/procesos.
- Comprender el modo en que está diseñado el proceso de gestión de riesgos de la unidad/proceso.
- Aplicar los métodos acordados a la evaluación del proceso de gestión de riesgos.
- Analizar los resultados en comparación con los estándares de auditoría interna y seguimiento de la empresa según sea necesario.
- Revisar y valorar los resultados con el personal adecuado.

### **3.- Generación de informes y acciones correctivas**

Revisar los resultados con la dirección de la unidad de negocio/procesos y con otros directivos, según corresponda.

- Obtener comentarios y planes de corrección por parte de la dirección de la unidad/proceso de negocio.
- Incorporar la retroalimentación de la dirección al informe final de la evaluación

#### **8.4.1 Metodología**

Se dispone de una variedad de metodologías y herramientas de evaluación, incluyendo listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo. Las evaluaciones identifican las metodologías y herramientas necesarias para apoyar al proceso de evaluación, existen diversas herramientas que se emplean para documentar y evaluar aspectos específicos de la gestión de riesgos corporativos. Los factores de selección de dichas metodologías y herramientas de evaluación son los de la

factibilidad de uso por parte del personal asignado, su relevancia para el alcance dado y su adecuación a la naturaleza y frecuencia esperada de la evaluación. Algunas de las herramientas que se pueden aplicar son las siguientes:

- Diagrama de flujo del proceso.
- Matrices de riesgo y e control.
- Manuales de referencia de riesgo y de control.
- Benchmarking, empleando información interna, del sector o de empresas afines.
- Técnicas de auditoría asistidas por ordenador.
- Talleres de trabajo de autoevaluación de riesgos y de control.
- Cuestionarios.
- Sesiones moderadas.

**TABLA # 34. Cuestionario de autoevaluación de riegos y control.**

*Objetivo.- evaluar riesgos y controlar los procesos contables.*

Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿Existen actividades del departamento que requieren de autorización de superiores?				
2	¿Existen políticas y procedimientos que indiquen el desarrollo de este proceso?				
3	¿Las actividades que desempeña se rigen a la aprobación, ejecución y registro?				
4	¿Existe un plan de contingencia para contrarrestar los problemas del proceso?				
5	¿Se realizan informes de los problemas que se presentan en las actividades del proceso?				
6	¿Se realizan registros de incidencia de los problemas que se presentan en el desarrollo del proceso?				
7	¿Los informes que se presentan tienen respuesta por la administración?				
8	¿Los registros se encuentran clasificados de acuerdo a su naturaleza?				
9	¿Se evalúa este proceso mediante control interno?				
<b>TOTAL</b>					
<b>RESULTADOS:</b>					

Elaborado por: Myriam Pacha

#### **8.4.2 Documentación**

El nivel deseado de documentación de la gestión de riesgos corporativos varía por empresa, en función del tamaño, complejidad y estilo de gestión. Además de la amplitud y profundidad de la documentación, las consideraciones al respecto incluyen si

estará en soporte papel o eléctrico, si estará centralizada o distribuida y cuáles son los medios de acceso para actualización y revisión.

La documentación considerada en una evaluación puede incluir:

- Organigramas.
- Descripción de papeles, autoridad y responsabilidades claves.
- Manuales de políticas.
- Procedimientos operativos.
- Diagramas de flujo del proceso.
- Controles relevantes y sus responsabilidades asociadas.
- Indicadores claves de rendimiento.
- Riesgos claves identificados.
- Mediciones claves de riesgos.

En referencia a que documentación del propio proceso de evaluación debe desarrollar, el equipo de evaluación tiene que considerar hasta que puntos espera que dicha documentación alcance los objetivos de:

- Proporcionar una “pista de auditoría” de las evaluaciones y pruebas del equipo de evaluación. Comunicar los resultados de la evaluación – observaciones, conclusiones y recomendaciones.
- Facilitar la revisión por parte del personal de supervisión.
- Facilitar las evaluaciones en periodos posteriores.
- Identificar y comunicar problemas más amplios.
- Identificar papeles y responsabilidades individuales en el proceso de evaluación.
- Completar la documentación existente sobre gestión de riesgos corporativos, cuando se considere insuficiente.

#### **8.4.3 Informes de deficiencias**

Todas las deficiencias identificadas de gestión de riesgos corporativos que afectan a la capacidad de la entidad para desarrollar e implantar su estrategia, establecer y alcanzar sus objetivos deberán comunicarse a quienes se encuentran en posición de tomar las medidas necesarias.

##### ***Pautas para informar deficiencias:***

1. Las deficiencias se comunican a la persona directamente responsable de la actividad y a una persona que se encuentra en un nivel al menos inmediatamente superior.

2. Existen canales alternativos de comunicación para la comunicación de información sensible como puede ser el caso de actuaciones ilegales o inadecuadas.
3. Determinados tipos específicos de deficiencias se comunica directamente a niveles directivos más altos.
4. Se han establecido protocolos para determinar lo que debe comunicar al consejo de administración o a un comité específico del consejo.

La información relativa a las acciones correctoras emprendidas o que deben iniciarse se traslada de vuelta al personal relevante implicado en el proceso de comunicación.

***Criterios para las comunicaciones a la alta dirección:***

1. Un acto ilegal o inadecuado.
2. Una pérdida significativa de activos.
3. Un fracaso en la consecución de objetivos clave.
4. Un efecto negativo en la reputación de la entidad.
5. Una generación de informes externos inadecuados.

## **6.8 ADMINISTRACIÓN**

La dirección y la administración serán los encargados de la ejecución de la propuesta, así también se necesitara del apoyo y colaboración de los miembros de cada unidad ya que es un trabajo en conjunto. La implementación de control interno que se presenta en esta propuesta, implica que la dirección re estructure, modifique y actualice e implante políticas, con la finalidad de obtener un resultado positivo de la implantación de la propuesta y conseguir los objetivos de la empresa.

Unidad ejecutora de la propuesta:

- Gerente General.
- Gerente Administrativo.
- Contador.
- Asistente Contable.

## **6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN**

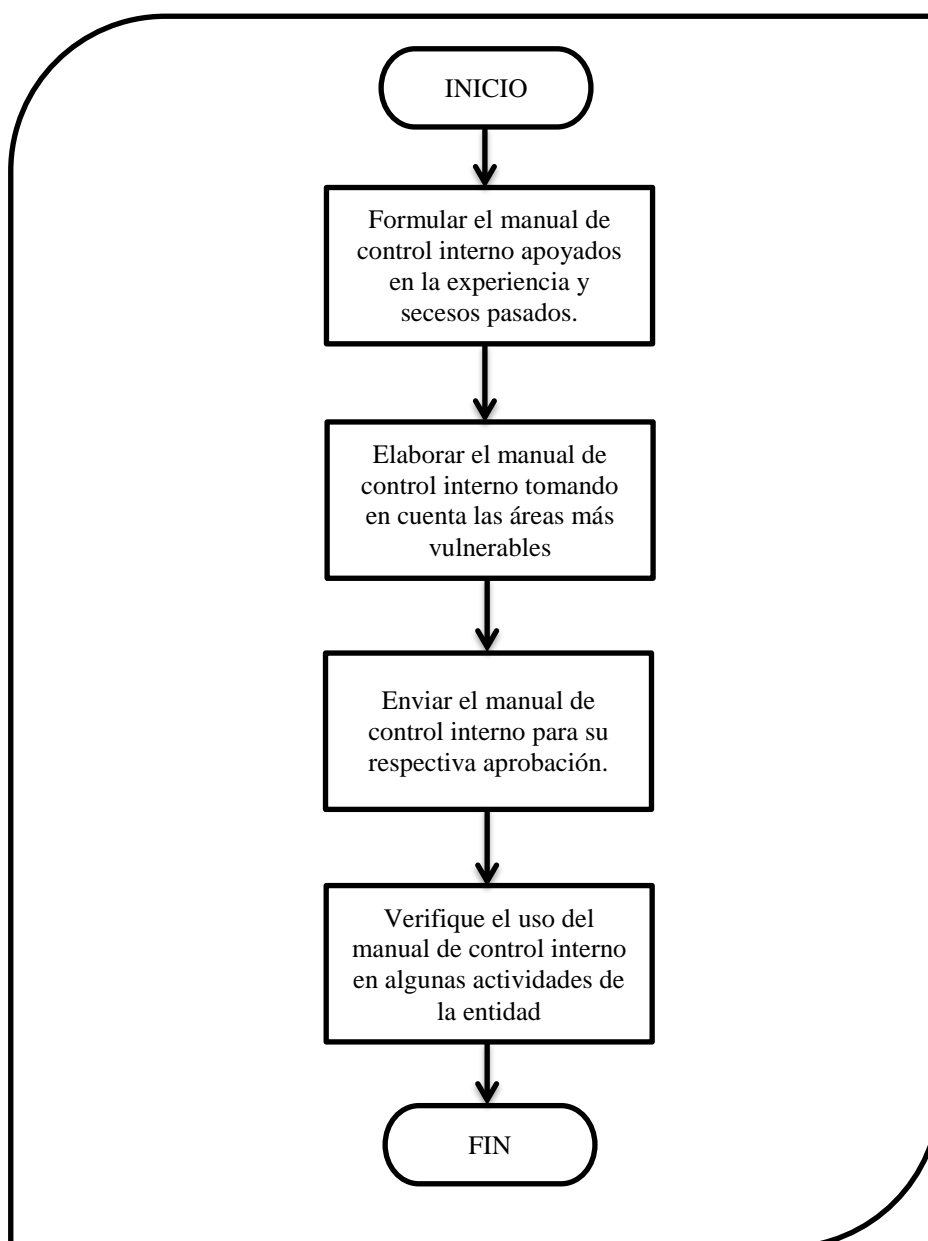
La administración deberá contestar las siguientes preguntas para proceder la implementación de la propuesta.

**TABLA # 35. Previsión de la evaluación.**

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
¿Qué evaluar?	*Actividades administrativas, contables, operativas. *Procesos, funciones y responsabilidades. *Normas y políticas de la empresa. *Misión, visión y objetivos
¿Por qué evaluar?	*Existencia de procesos ineficientes. *Designación equivocada de funciones. *Desperdicio de recursos.* Inexistencia de controles.
¿Para qué evaluar?	*Establecer riesgos y oportunidades. *Actualizar políticas y procedimientos. *Replanteamiento de objetivos. *Implantar manuales de funciones, procesos de acuerdo a la necesidad de la empresa. *Establecer normas y políticas en base a las leyes vigentes.
¿Con qué criterios?	* Efectividad * Eficiencia * Eficacia
¿Indicadores?	*Cuantitativos *Cualitativos
¿Quién evalúa?	*Asesor Profesional. *Dirección *Gerente General *Gerente Administrativo *Contador *Asistentes Administrativos y Contables
¿Cuándo evaluar?	*La evaluación se realizara en 3 meses a partir de la fecha que se apruebe la propuesta.
¿Cómo evaluar?	*Se deberá evaluar de acuerdo al nivel de importancia del componente o la necesidad de adoptar estrategias por impacto del evento en la empresa.
¿Cuáles son las fuentes de información?	* Documentos de la empresa. *Directivos de la empresa. *Personal Administrativo y Contable de la empresa. *Leyes y reglamentos.
¿Con qué evaluar?	1.- Cuestionarios de Control Interno 2.- Test 3.- Entrevistas 4.- Matrices de Evaluación

Elaborado por: Myriam Pacha.

Como método de evaluación se presenta un flujo grama sobre el manual de control interno.



Elaborado por: Myriam Pacha

**GRÁFICO # 34.**

Además se planteará el siguiente cuestionario con el fin de medir el grado de significación que la propuesta tuvo en la empresa.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**ENCUESTA A GERENTE Y EMPLEADOS**

*Objetivo: Determinar la incidencia del manual de control interno en la empresa Pinturas Verdesoto Cía. Ltda.*

*Instrucciones.- Escuche detenidamente cada pregunta y conteste con sinceridad.*

1.- ¿Está usted conforme con los resultados obtenidos con implantación del sistema de control interno?

2.- ¿Cuáles son los beneficios logrados por la empresa con el sistema de control interno?

3.- ¿Cree usted que los procesos han generado mejores resultados a partir del sistema de control interno?

4.- ¿Cómo ha ayudado el sistema de control interno con la distribución de tiempos, jerarquías y recursos?

5.- ¿De qué manera ha ayudado el sistema de control interno para la toma de decisiones?

*Gracias por su colaboración*

## BIBLIOGRAFIA


- ARENS Albin y otros (2007). Auditoría un enfoque integral. Decimoprimer edición. Pearson Educación. México. 832 pp.
- BERNAL Cesar (2006:110). Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Segunda edición. Pearson Education. México. 304 pp.
- ECHEVERRÍA Miguel C (1998). La investigación descriptiva y su aplicación. Segunda edición. Editorial de la torres. España 245 pp.
- HERRERA Carlos (2002). Estadística, tipos. Primera edición. Editorial e imperio del saber. México. 200 pp.
- LOVATI Susana (1998). Variables y sus tipos. Editorial siglo XXI. Guatemala. 122 pp.
- MALDONADO Milton (2011). Auditoría de Gestión. Cuarta edición. Producciones digitales Abya-Yala. Quito. 540 pp.
- MANTILLA Samuel (2009). Auditoria del Control Interno. Segunda edición. Ecoe Ediciones. Bogotá. 457 pp.
- MANTILLA Blanco, Samuel Alberto, (2005) “Control Interno Informe COSO”, Cuarta Edición.
- MANTILLA Blanco, Samuel Alberto, (1997) “Control interno estructura conceptual integrada”. Primera Edición. Ediciones Impreandes Presencia S.A. Santa Fe de Bogotá, D.C. Colombia 321pp.
- ORTIZ ANAJA, Héctor, (2004) “Análisis Financiero Aplicado y principios de administración financiera”. Decima segunda Edición. Sigma ediciones Ltda. Bogota-Colombia.501pp.

## WEBGRAFIA

- COBO Barona Mario (2005). La investigación correlacional, disponible en [www.books.google.com](http://www.books.google.com). Abril 27 de 2012.
- HERNANDEZ José “De la Investigación de Campo”, (En línea), Disponible en: <http://proyecto-internet.com/upel/cap2-investigacion-campo.htm>(fecha de consulta: 06/10/2010).
- KUHN, (1971). “paradigmas de la investigación” (en línea). Disponible en: <http://html.paradigmas-de-la-investigacion>. Noviembre 05 de 2011.
- LAWSON Jack (En línea), <http://html.investigacion-explicativa-fases>. Octubre 07 de 2012.
- POPKEWITZ (1988) “El paradigma positivista y la concepción dialéctica del conocimiento” (en línea).Disponible en: <http://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre296/re29617.pdf?documentId=0901e72b81357c6b>. Noviembre 05 de 2011.
- STEINBERG Richard, (En línea), Gestión de Riesgos Corporativos.- Marco integrado, Técnicas de aplicación 2004. <http://es.cribd.com/mobile/doc/127505680?with=600>. Enero 15 de 2013.
- T-STUDENT Distribución. (En línea), disponible en [http://cms.dm.uba.ar/academico/materias/verano2014/probabilidades\\_y\\_estadistica\\_C/tabla\\_tstudent.pdf](http://cms.dm.uba.ar/academico/materias/verano2014/probabilidades_y_estadistica_C/tabla_tstudent.pdf).

# ANEXOS

# ANEXO 1



**SRI**  
Le hace bien al país

## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES

### SOCIEDADES

**NUMERO RUC:** 1891746209001

**RAZON SOCIAL:** PINTURAS VERDESOTO CIA. LTDA.

**NOMBRE COMERCIAL:**

**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS

**REPRESENTANTE LEGAL:** PEREZ CERVANTES KARLA PAULINA

**CONTADOR:** SANTANA CHIMBORAZO MARIA JOSE

---

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 01/03/2012      **FEC. CONSTITUCION:** 07/02/2012

**FEC. INSCRIPCION:** 01/03/2012      **FECHA DE ACTUALIZACION:** 27/08/2012

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PINTURAS, BARNICES Y LACAS

---

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI CHICO Ciudadela: LA FLORESTA Calle: AV. VICTOR HUGO Número: S/N Intersección: ARISTIDES SARTORIO Referencia ubicación: A DOS CUADRAS DEL MALL DE LOS ANDES Telefono Trabajo: 032401584 Telefono Trabajo: 032413525 Celular: 096090210 Email: pinturasverdasoto2012@hotmail.com

**DOMICILIO ESPECIAL:**

---

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACION MENSUAL DE IVA


---

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 001      **ABIERTOS:** 1

**JURISDICCION:** REGIONAL CENTRO TUNGURAHUA      **CERRADOS:** 0

---

IVA	IMPUESTO A LA RENTA	IMPUESTO A LA RENTA	IMPUESTO A LA RENTA	IMPUESTO A LA RENTA	IMPUESTO A LA RENTA	IMPUESTO A LA RENTA	IMPUESTO A LA RENTA	IMPUESTO A LA RENTA	IMPUESTO A LA RENTA
GENERAL	GENERAL	GENERAL	GENERAL	GENERAL	GENERAL	GENERAL	GENERAL	GENERAL	GENERAL
01/03/2012	01/03/2012	01/03/2012	01/03/2012	01/03/2012	01/03/2012	01/03/2012	01/03/2012	01/03/2012	01/03/2012
02/03/2012	02/03/2012	02/03/2012	02/03/2012	02/03/2012	02/03/2012	02/03/2012	02/03/2012	02/03/2012	02/03/2012
03/03/2012	03/03/2012	03/03/2012	03/03/2012	03/03/2012	03/03/2012	03/03/2012	03/03/2012	03/03/2012	03/03/2012
04/03/2012	04/03/2012	04/03/2012	04/03/2012	04/03/2012	04/03/2012	04/03/2012	04/03/2012	04/03/2012	04/03/2012
05/03/2012	05/03/2012	05/03/2012	05/03/2012	05/03/2012	05/03/2012	05/03/2012	05/03/2012	05/03/2012	05/03/2012
06/03/2012	06/03/2012	06/03/2012	06/03/2012	06/03/2012	06/03/2012	06/03/2012	06/03/2012	06/03/2012	06/03/2012
07/03/2012	07/03/2012	07/03/2012	07/03/2012	07/03/2012	07/03/2012	07/03/2012	07/03/2012	07/03/2012	07/03/2012
08/03/2012	08/03/2012	08/03/2012	08/03/2012	08/03/2012	08/03/2012	08/03/2012	08/03/2012	08/03/2012	08/03/2012
09/03/2012	09/03/2012	09/03/2012	09/03/2012	09/03/2012	09/03/2012	09/03/2012	09/03/2012	09/03/2012	09/03/2012
10/03/2012	10/03/2012	10/03/2012	10/03/2012	10/03/2012	10/03/2012	10/03/2012	10/03/2012	10/03/2012	10/03/2012
11/03/2012	11/03/2012	11/03/2012	11/03/2012	11/03/2012	11/03/2012	11/03/2012	11/03/2012	11/03/2012	11/03/2012
12/03/2012	12/03/2012	12/03/2012	12/03/2012	12/03/2012	12/03/2012	12/03/2012	12/03/2012	12/03/2012	12/03/2012



**USUARIO:** LEVASCO      **Lugar de emisión:** AMBATO/AV. MANUELITA      **Fecha y hora:** 27/08/2012 15:59:24

Página 1 de 2

**SRI.gob.ec**

# REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NUMERO RUC:** 1891746209001  
**RAZON SOCIAL:** PINTURAS VERDESOTO CIA. LTDA.

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001    **ESTADO:** ABIERTO    **MATRIZ:**    **FEC. INICIO ACT.:** 07/02/2012  
**NOMBRE COMERCIAL:**    **FEC. CIERRE:**    **FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PINTURAS, BARNICES Y LACAS

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI CHICO Ciudadela: LA FLORESTA Calle: AV. VICTOR HUGO  
 Número: S/N Intersección: ARISTIDES SARTORIO Referencia: A DOS CUADRAS DEL MALL DE LOS ANDES Telefono Trabajo:  
 032401584 Telefono Trabajo: 032413625 Celular: 096090210 Email: pinturasverdesoto2012@hotmail.com

PERIODO	IMPUESTO A LA RENTA	IMPUESTO A LA RENTA	IMPUESTO A LA RENTA	IMPUESTO A LA RENTA	IMPUESTO A LA RENTA	IMPUESTO A LA RENTA	IMPUESTO A LA RENTA	IMPUESTO A LA RENTA	IMPUESTO A LA RENTA
SEMESTRAL	TRIMESTRAL	TRIMESTRAL	TRIMESTRAL	TRIMESTRAL	TRIMESTRAL	TRIMESTRAL	TRIMESTRAL	TRIMESTRAL	TRIMESTRAL
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
FEBRERO	FEBRERO	FEBRERO	FEBRERO	FEBRERO	FEBRERO	FEBRERO	FEBRERO	FEBRERO	FEBRERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
AGOSTO	AGOSTO	AGOSTO	AGOSTO	AGOSTO	AGOSTO	AGOSTO	AGOSTO	AGOSTO	AGOSTO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
OCTUBRE	OCTUBRE	OCTUBRE	OCTUBRE	OCTUBRE	OCTUBRE	OCTUBRE	OCTUBRE	OCTUBRE	OCTUBRE
NOVIEMBRE	NOVIEMBRE	NOVIEMBRE	NOVIEMBRE	NOVIEMBRE	NOVIEMBRE	NOVIEMBRE	NOVIEMBRE	NOVIEMBRE	NOVIEMBRE
DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE



**Usuario:** LEVASCO    **Lugar de emisión:** AMBATO/AV. MANUELITA    **Fecha y hora:** 27/08/2012 10:59:24

**ANEXO 2**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CUESTIONARIO #1**  
**ENCUESTA A EMPLEADOS Y ACCIONISTAS**  
**CONTROL INTERNO Y TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS**

**Instrucciones.-** Lea detenidamente cada pregunta y coloque una “x” en la respuesta que considere conveniente.

1. ¿Cuándo se integró a laborar en la empresa se le comunicaron por escrito sus responsabilidades y obligaciones?

SI\_\_\_                      NO\_\_\_

2. ¿Tiene conocimiento si existe un manual de funciones?

SI\_\_\_                      NO\_\_\_

3. ¿Las funciones que desempeña tienen políticas y procedimientos de control?

SI\_\_\_                      NO\_\_\_

4. ¿Considera necesario implantar un sistema de control interno que permita la toma de decisiones en la empresa?

SI\_\_\_                      NO\_\_\_

5. ¿Considera usted que las decisiones tomadas por la gerencia ha ayudado a la empresa a crecer a través de los años?

SI\_\_\_                      NO\_\_\_

6. ¿A su criterio la empresa se está desarrollando económica como tecnológicamente?

SI\_\_\_                      NO\_\_\_

7. ¿Cree usted que los empleados deben involucrarse en las decisiones que se tomen en la empresa para un efectivo cumplimiento de sus labores?

SI\_\_\_

NO\_\_\_

8. ¿Considera usted necesario que se vigile constantemente el trabajo realizado por los empleados?

SI\_\_\_

NO\_\_\_

***Gracias por su colaboración***

***Autorizado por:*** Pinturas Verdesoto Cía. Ltda.

---



**ANEXO 3**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**ENTREVISTA A LOS ACCIONISTAS**  
**CONTROL INTERNO Y TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS**

**Instrucciones.-** Escuche con atención cada pregunta y responda con sinceridad.

1. ¿De qué manera han beneficiado las decisiones tomadas en la empresa?
2. ¿De qué manera se involucran a los empleados en la toma de decisiones?
3. ¿Cuál es el procedimiento que usted utiliza para analizar las alternativas antes de tomar una decisión?
4. ¿Cuáles son los controles que se aplican en el manejo de la información contable?
5. ¿De qué manera se controla el cumplimiento de responsabilidades en la empresa?
6. ¿Conoce algún tipo de sistema de control interno?
7. ¿Estaría usted de acuerdo con la implementación de un manual de control interno que permita la toma de decisiones?

*Gracias por su colaboración*

*Autorizado por:* Pinturas Verdesoto Cía. Ltda.

---