



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA: “POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y  
SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA  
FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO  
SOCIAL FIDS. PERIODO 2012”**

**AUTORA: RUIZ GALARZA NATALIA PAULINA.**

**TUTOR: DR. REMIGIO MEDINA GUERRA.**

**AMBATO – ECUADOR**

**2014**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Remigio Medina Guerra, con cédula de ciudadanía N° 1801391606, en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: "POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS" PERIODO 2012, desarrollado por la señorita Natalia Paulina Ruiz Galarza, estudiante de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos mínimos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo de Pregrado-UTA.

Ambato, 05 de febrero del 2014

EL TUTOR



DR. REMIGIO MEDINA GUERRA

## AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Natalia Paulina Ruiz Galarza, con cédula de ciudadanía No 180442903-1, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo, bajo el tema: "POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS" PERIODO 2012, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de Investigación.

Ambato, 06 de febrero del 2014

**AUTORA**



Natalia Paulina Ruiz Galarza

180442903-1

## APROBACIÓN PROFESORES CALIFICADORES

Los suscritos Profesores Calificadores, una vez revisado, aprueban el informe de Investigación, sobre el tema: "POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS" PERIODO 2012, de la estudiante Natalia Paulina Ruiz Galarza, de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por el Centro de Estudios de Pregrado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 06 de febrero del 2014

Para constancia firma



**Dra. Mg. Sonnia Lorena Llerena Cepeda**



**Ing. Carlos Fernando Meléndez Tamayo**

## **DEDICATORIA**

La presente investigación se la dedico a Dios porque me ha guiado con su bondad permitiéndome avanzar ante los obstáculos que pudieron presentarse en el transcurso de mi objetivo propuesto.

A mis padres y hermanos que con paciencia y esfuerzo han sabido guiarme durante cada una de mis etapas estudiantiles, hasta culminar con mi carrera profesional.

**Natalia R.**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, pues ni la hoja de un árbol se mueve sin su voluntad.

Así también, mi agradecimiento sincero a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, y de manera especial a uno de sus colaboradores Dr. Remigio Medina Guerra, que con sus enseñanzas y conocimientos ha permitido que este trabajo de investigación haya culminado de manera eficiente.

Agradezco al Director General y personal en general de la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS”, quienes me permitieron desarrollar el presente proyecto de investigación.

**Natalia R.**

## ÍNDICE GENERAL O DE CONTENIDOS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Portada.....	i
Aprobación del tutor.....	ii
Autoría del proyecto de investigación.....	iii
Aprobación profesores calificadores.....	iv
Página de dedicatoria.....	v
Página de agradecimiento.....	vi
Índice general o de contenidos.....	vii
Índice de tablas.....	x
Índice de figuras.....	xiv
Resumen ejecutivo.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

### **CAPÍTULO I**

#### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1. Tema de Investigación.....	2
1.2. Planteamiento del Problema.....	2
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos.....	10

### **CAPÍTULO II**

#### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes Investigativos.....	11
2.2. Fundamentación Filosófica.....	14
2.3. Fundamentación Legal.....	15
2.4. Categorías Fundamentales.....	20

2.5. Hipótesis.....	33
2.6. Señalamiento De Variables.....	33

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. Enfoque.....	34
3.2. Modalidad básica de la investigación.....	34
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	35
3.4. Población y muestra.....	37
3.5. Operacionalización de las variables.....	39
3.6. Recolección de información.....	41
3.7. Procesamiento y análisis.....	43

### **CAPÍTULO IV**

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

4.1. Análisis de los resultados.....	47
4.2. Interpretación de datos.....	58
4.3. Verificación de hipótesis.....	60

### **CAPÍTULO V**

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones.....	64
5.2. Recomendaciones.....	65

### **CAPÍTULO VI**

#### **PROPUESTA**

6.1. Datos informativos.....	66
6.2. Antecedentes de la propuesta.....	67



6.3. Justificación.....	68
6.4. Objetivos.....	68
6.5. Análisis de factibilidad.....	69
6.6. Fundamentación.....	70
6.7. Metodología. Modelo operativo.....	76
6.8. Administración.....	157
6.9. Previsión de la evaluación.....	158
<b>Bibliografía.....</b>	<b>160</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>163</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
<b>TABLA # 1.</b> Ingresos anuales en dólares y aportes sobre donaciones...	17
<b>TABLA # 2.</b> Matriz de población.....	37
<b>TABLA # 3.</b> Operacionalización de variable independiente.....	39
<b>TABLA # 4.</b> Operacionalización de variable dependiente.....	40
<b>TABLA # 5.</b> Procedimiento de recolección de información.....	43
<b>TABLA # 6.</b> Cuantificación de resultados.....	44
<b>TABLA # 7.</b> Relación de objetivos específicos conclusiones y recomendaciones.....	46
<b>TABLA # 8.</b> Políticas y procedimientos financieros.....	48
<b>TABLA # 9.</b> Toma de decisiones.....	49
<b>TABLA # 10.</b> Planeación financiera.....	50
<b>TABLA # 11.</b> Plan financiero.....	51
<b>TABLA # 12.</b> Estados financieros.....	52
<b>TABLA # 13.</b> Diagnóstico de planificación.....	53
<b>TABLA # 14.</b> Organigrama funcional.....	54
<b>TABLA # 15.</b> Actividades financieras.....	55
<b>TABLA # 16.</b> Administración en riesgos.....	56
<b>TABLA # 17.</b> Toma de decisiones.....	57
<b>TABLA # 18.</b> Frecuencias observadas.....	62
<b>TABLA # 19.</b> Calculo del Chi cuadrado.....	62
<b>TABLA # 20.</b> Costo estimado.....	67
<b>TABLA # 21.</b> Programa de análisis orgánico estructural-funcional.....	80
<b>TABLA # 22.</b> Método descriptivo dirección general.....	82
<b>TABLA # 23.</b> Método descriptivoAsistencia administrativa.....	83

<b>TABLA # 24.</b> Método descriptivo área de marketing.....	84
<b>TABLA # 25.</b> Método descriptivo área de docentes.....	85
<b>TABLA # 26.</b> Flujograma de funciones dirección general.....	86
<b>TABLA # 27.</b> Flujograma de funciones asistencia secretaria.....	87
<b>TABLA # 28.</b> Flujograma de funciones asistencia secretaria.....	88
<b>TABLA # 29.</b> Flujograma de funciones área de marketing.....	89
<b>TABLA # 30.</b> Flujograma de funciones docentes.....	90
<b>TABLA # 31.</b> Programa de políticas y procedimientos.....	92
<b>TABLA # 32.</b> Cuestionario de control interno caja bancos.....	93
<b>TABLA # 33.</b> Cuestionario de control interno caja bancos.....	94
<b>TABLA # 34.</b> Evaluación de cuestionario de control interno caja bancos.....	94
<b>TABLA # 35.</b> Nivel de confianza caja bancos.....	94
<b>TABLA # 36.</b> Cuestionario de control interno clientes.....	96
<b>TABLA # 37.</b> Evaluación de control interno clientes.....	96
<b>TABLA # 38.</b> Nivel de confianza clientes.....	97
<b>TABLA # 39.</b> Cuestionario de control interno activos fijos.....	98
<b>TABLA # 40.</b> Evaluación de cuestionario de control interno activos fijos..	98
<b>TABLA # 41.</b> Nivel de confianza activos fijos.....	99
<b>TABLA # 42.</b> Cuestionario de control interno pasivos.....	100
<b>TABLA # 43.</b> Evaluación de cuestionario de control interno pasivos.....	100
<b>TABLA # 44.</b> Nivel de confianza pasivos.....	101
<b>TABLA # 45.</b> Cuestionario de control interno ingresos.....	102
<b>TABLA # 46.</b> Evaluación de cuestionario de control interno ingresos....	102
<b>TABLA # 47.</b> Nivel de confianza ingresos.....	103
<b>TABLA # 48.</b> Cuestionario de control interno gastos.....	104

<b>TABLA # 49.</b> Evaluación de cuestionario de control interno gastos.....	104
<b>TABLA # 50.</b> Nivel de confianza gastos.....	105
<b>TABLA # 51.</b> Flujograma caja bancos.....	106
<b>TABLA # 52.</b> Flujograma clientes.....	107
<b>TABLA # 53.</b> Flujograma activo fijo.....	108
<b>TABLA # 54.</b> Flujograma pasivos.....	109
<b>TABLA # 55.</b> Flujograma ingresos.....	110
<b>TABLA # 56.</b> Flujograma gastos.....	111
<b>TABLA # 57.</b> Hoja de hallazgos.....	112
<b>TABLA # 58.</b> Procedimientos de caja bancos.....	117
<b>TABLA # 59.</b> Procedimientos clientes.....	119
<b>TABLA # 60.</b> Procedimientos activos fijos.....	121
<b>TABLA # 61.</b> Procedimientos pasivos.....	123
<b>TABLA # 62.</b> Procedimientos ingresos.....	125
<b>TABLA # 63.</b> Procedimientos gastos.....	127
<b>TABLA # 64.</b> Flujograma propuesto caja bancos.....	128
<b>TABLA # 65.</b> Flujograma propuesto clientes.....	129
<b>TABLA # 66.</b> Flujograma propuesto activos fijos.....	130
<b>TABLA #67.</b> Flujograma propuesto pasivos.....	131
<b>TABLA # 68.</b> Flujograma propuesto ingresos y gastos.....	132
<b>TABLA # 69.</b> Programa de control financiero – planificación financiera..	144
<b>TABLA # 70.</b> Pronostico de ventas 2013.....	145
<b>TABLA # 71.</b> Pronostico de ventas 2014.....	146
<b>TABLA # 72.</b> Plan presupuestario de ventas.....	146
<b>TABLA # 73.</b> Ventas presupuestadas.....	147
<b>TABLA # 74.</b> Ventas presupuestadas.....	148

<b>TABLA # 75.</b> Planificación de gastos.....	149
<b>TABLA # 76.</b> Flujo de caja.....	150
<b>TABLA # 77.</b> Balances proyectados.....	151
<b>TABLA # 78.</b> Balances proyectados.....	152
<b>TABLA # 79.</b> Análisis vertical.....	153
<b>TABLA # 80.</b> Análisis de índices de liquidez.....	154

## ÍNDICE DE GRAFICOS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
<b>GRAFICO # 01.</b> Representación gráfica de resultados.....	44
<b>GRAFICO # 02.</b> Políticas y procedimientos financieros.....	48
<b>GRAFICO # 03.</b> Toma de decisiones.....	49
<b>GRAFICO # 04.</b> Planeación financiera.....	50
<b>GRAFICO # 05.</b> Plan financiero.....	51
<b>GRAFICO # 06.</b> Estados financieros.....	52
<b>GRAFICO # 07.</b> Diagnóstico de planificación .....	53
<b>GRAFICO # 08.</b> Organigrama funciona.....	54
<b>GRAFICO # 09.</b> Actividades financieras.....	55
<b>GRAFICO # 10.</b> Administración en riesgos.....	56
<b>GRAFICO # 11.</b> De qué manera se toma decisiones .....	57
<b>GRAFICO # 12.</b> Chi cuadrado.....	63
<b>GRAFICO # 13.</b> Esquema de propuesta.....	76

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Contenido	Pág.
<b>ILUSTRACIÓN # 01.</b> Árbol de Problemas.....	6
<b>ILUSTRACIÓN # 02.</b> Superordinación conceptual.....	31
<b>ILUSTRACIÓN # 03.</b> Subordinación conceptual.....	32
<b>ILUSTRACIÓN # 04.</b> Organigrama estructura.....	81
<b>ILUSTRACIÓN # 05.</b> Factura.....	133
<b>ILUSTRACIÓN # 06.</b> Comprobante de retención.....	134
<b>ILUSTRACIÓN# 07.</b> Comprobante de ingreso.....	134
<b>ILUSTRACIÓN # 08.</b> Egreso de caja.....	135
<b>ILUSTRACIÓN # 09.</b> Egreso de bancos.....	135
<b>ILUSTRACIÓN # 10.</b> Informe de ingresos y egresos.....	136
<b>ILUSTRACIÓN # 11.</b> Informe de saldos de clientes.....	137
<b>ILUSTRACIÓN # 12.</b> Solicitud de dinero para pagos.....	138
<b>ILUSTRACIÓN # 13.</b> Arqueo de caja.....	139
<b>ILUSTRACIÓN # 14.</b> Conciliación bancaria.....	140
<b>ILUSTRACIÓN # 15.</b> Registro de ingresos y egresos.....	141
<b>ILUSTRACIÓN # 16.</b> Registro de clientes.....	141
<b>ILUSTRACIÓN # 17.</b> Registro de proveedores.....	142
<b>ILUSTRACIÓN# 18.</b> Registro de inventarios.....	142
<b>ILUSTRACIÓN# 19.</b> Auxiliar de impuestos.....	143

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo general Estudiar el uso ineficiente de las políticas y procedimientos de control y su incidencia en la incorrecta toma de decisiones en la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social "FIDS" PERIODO 2012, para acrecentar la situación administrativa financiera de la misma.

El presente trabajo investigativo consta de seis capítulos desarrollados sistemáticamente, complementados con varios anexos que son apoyo importante para la aplicación de los conceptos e ideas que contienen dicho trabajo.

A continuación se dará una explicación breve de cada uno de los capítulos que forman parte del presente.

**En el capítulo I.-** me permitió el conocimiento de la problemática que tienen la Fundación Iberoamericana de desarrollo social "FIDS", la cual radica desde el inadecuado control financiero, lo cual nos da la oportunidad de establecer los objetivos específicos y generales.

**El capítulo II.-** por medio de este capítulo se establece antecedentes investigativos relacionados con la problemática a investigar, a más de esto tenemos la hipótesis la cual genera un supuesto a nuestro problema de investigación, dentro de este capítulo también tenemos el señalamiento de las variables debidamente establecidas entre sí.

**Capítulo III.-** metodología, se basa específicamente en enfoque de investigación y se detallará el plan tanto de recolección como de procesamiento de los datos resultados de las encuestas.



**Capítulo IV.-** es donde se pondrá en práctica la resolución y comprobación de todas aquellas hipótesis para poder lograren general el cumplimiento de los objetivos.

**Capítulo V.-** mediante conclusiones y recomendaciones establecidas y basadas en la investigación mediante la encuesta, se permite conocer las condiciones en las que la fundación está trabajando, así también nos ayuda a saber el conocimiento que tienen los empleados sobre la misma.

**Capítulo VI.-** basándonos en el tercer objetivo específico en el capítulo I nos hemos permitido elaborar la propuesta de investigación, misma que ayudara y facilitara todas las actividades tanto financieras como de control de la fundación.

## INTRODUCCIÓN

Conforme transcurre el tiempo y la necesidad de cada una de las personas dentro de una sociedad, se presenta el interés general de generar cambios que afectan de manera positiva para cualquier tipo de empresa, institución, compañía, etc. Así mismo se establece que el ser humano deberá adaptarse a todos aquellos cambios que serán de beneficio tanto personal como en la administración de las empresas que estos posean.

Durante este proceso se ha ido generando cambios trascendentales en el área de leyes y reglamentos del país, por lo cual basándonos en esto debemos tomar en cuenta que se debe mantener el cambio permanente conjuntamente con la capacitación necesaria para poder adaptarse a dichos cambios.

Es de importancia general y vital que todas las empresas generen un proceso de cumplimiento en el aspecto financiero y administrativo de esta manera no se tiene ningún tipo de riesgo para la institución, antes de que este tipo de errores que pueden ocasionarse generen daño en la logística general de la institución.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Políticas y procedimientos de control y su incidencia en la toma de decisiones en la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS” PERIODO 2012.

### 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.2.1. Contextualización

- **Contexto macro**

Debido a que en el Ecuador se estableció el ingreso a universidades estatales mediante el sistema nacional de nivelación y admisión, cuya misión es “Diseñar, implementar y administrar un Sistema de Nivelación y Admisión a las instituciones de educación superior públicas del Ecuador, que garantice la pertinencia de la oferta académica y la existencia de un sistema equitativo, transparente para todos los estudiantes aspirantes, basado en la aplicación de pruebas estandarizadas debidamente validadas.”

Esto ha causado la generación espontánea de varios lugares enfocados a llevar a cabo dicha capacitación necesaria para este tipo de pruebas que tendrán que rendir los bachilleres, ya que el porcentaje de estudiantes que ingresa es muy bajo, **diario el telégrafo (2013: internet)** en su texto expone que, El 44% de los jóvenes pasa prueba de ingreso, La Senescyt presentó los resultados de las pruebas para entrar a las universidades. El 43% de los

postulantes sacó entre 550 y 800, lo que les permitirá estudiar en una de las cinco carreras escogidas.

Este tipo de circunstancias abre las puertas a los cursos de capacitación particulares que ofrecen instituciones de carácter privado generando ingresos y aumentando negocios de este tipo en el mercado. **Diario el telégrafo (2013: Internet)** en su texto afirma que en las provincias de Tungurahua, Pichincha, los servicios de capacitación tienen ya a 13.972 personas que no rindieron la evaluación y que deberán seguir el curso denominado de Nivelación General, organizado por la Senescy/o cursos particulares.

- **Contexto meso**

Ambato es una de las ciudades con mayor importancia en Ecuador debido a que es poseedora de un gran motor industrial y comercial de gran importancia para la economía del centro del país y del Ecuador, esto ha generado que el nivel de vida sea más alto y adecuado de acuerdo al avance que tiene la ciudad, por ende el desarrollo en cuanto a educación es de mayor importancia por lo según datos de diario la hora el 11 de diciembre de 2012 existió 3136 estudiantes inscritos en la provincia de Tungurahua lo cual representa de esto el 65% de la ciudad de Ambato, este nuevo sistema de ingreso a la universidad obliga a los jóvenes a capacitarse de manera individual en centros de desarrollo particulares si bien es cierto el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA), otorga cursos gratuitos de capacitación, la demanda de bachilleres ha generado el impulso para la creación de centros de capacitación tomando en cuenta que solo en Ambato existen 8 preuniversitarios: Preuniversitario Crecer, Innova, Preuniversitario Hawking, CEDAS , Juan Pablo Segundo, SAECS,

Cenapro, Rusbell, (según investigación de campo) , considerando estas cifras entendemos que de manera individual en cada local generan ingresos representativos, por lo tanto es de vital importancia que cada una de estas instituciones se apaguen a todo lo relacionado con normas y leyes que el gobierno establece.

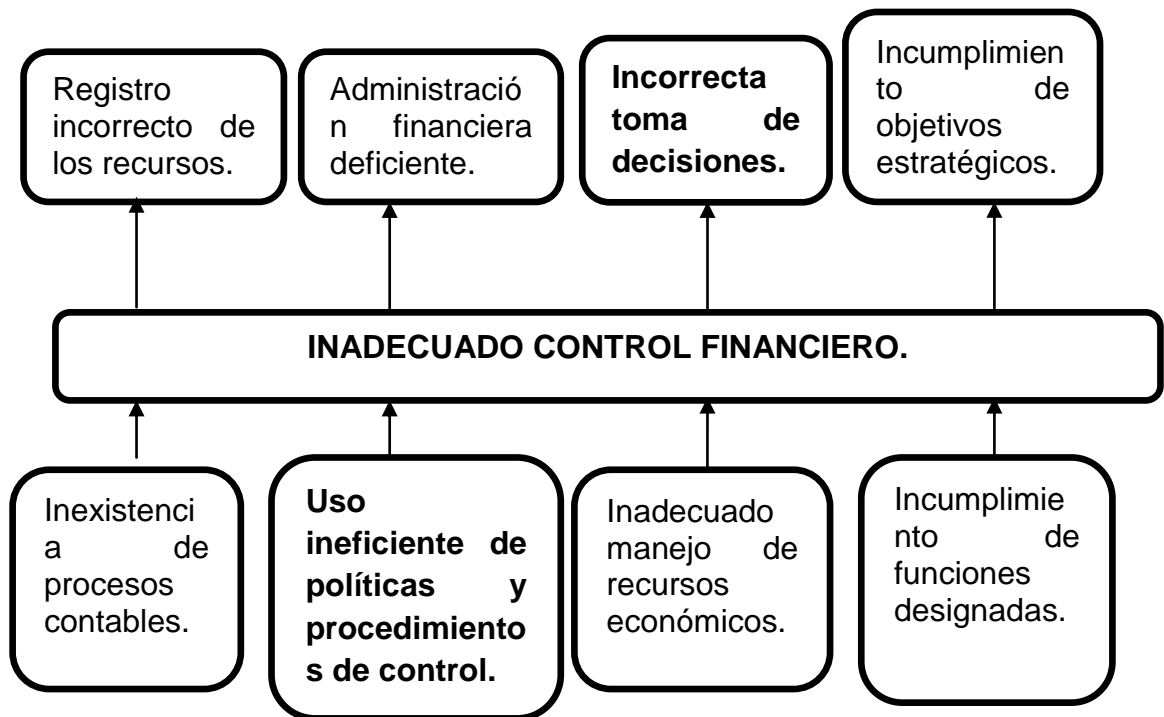
- **Contexto micro**

La Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS” creada en el ministerio de bienestar social MIES, según acuerdo ministerial 0036-2004 , es una institución desarrollada para cubrir exigencias generales a servicio del cliente en el área de capacitación, mismas que exigen fundamentación de destrezas básicas del actual sistema educativo que están presentes a la hora de desarrollar su potencial para lograr excelencia académica, la institución según RUC se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua cantón Ambato Parroquia la matriz Calle Mera s/n, en su primera instalación se encuentra en las calles Intersección av. Cevallos referencia frente a Unifinsa Edificio Mutualista Ambato piso 12 teléfono del trabajo 2824354, empezó sus actividades el tres de febrero del año 2009, en actividades de capacitación, actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión, actividades de asociaciones para asociación y mejoramiento de la comunidad en la sucursal número dos tiene actividades de asociaciones para la protección y mejoramiento de situaciones de determinados grupos, actividades de capacitación, actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión, del área de capacitación se desprende el área Preuniversitario “FIDS”, el cual es una modalidad de servicio que surge como una respuesta a la problemática, de bajo nivel de aprobación de ingreso a universidades y escuelas politécnicas del país, fue concebido como un área de servicio social con el aval de “FIDS” Fundación

Iberoamericana de desarrollo social, brinda apoyo mediante capacitación directa a estudiantes de nivel secundario que optan por continuar sus estudios de tercer nivel, la modalidad preuniversitario está planteada en tres ejes fundamentales: capacitación, desarrollo de potencialidades, y orientación de destrezas básicas; para llevar a cabo este objetivo cuenta con tres áreas personalizadas de enseñanza; Aptitud verbal, Razonamiento matemático, Razonamiento Abstracto.

Debido a las características de la institución y del grado de importancia que posee tanto académico como financiero, es de importancia inmediata que se establezca políticas y procedimientos de control interno únicamente de esta manera se podrá mantener un control adecuado de las actividades tanto administrativas como financieras, de cada sucursal al momento de implementar estos aspectos el área de Pre- Universitario tendrá permanencia a largo plazo y de la misma manera generará ingresos representativos en la organización.

### 1.2.2. Análisis crítico



**Ilustración 01.** Árbol de problemas (Relación causa efecto).

**Elaborado por:** Natalia Ruiz.

- **Relación causa-efecto**

Basándose en la información obtenida de la Matriz de Análisis de Situaciones – MAS (ver Anexo 1), se determina que el problema central es el inadecuado control financiero, puesto que en la entidad no existe manejo exacto sobre los ingresos que se posee la principal causa que incide directamente al origen de este problema es la del uso ineficiente de políticas y procedimientos de control lo que ha ocasionado una incorrecta toma de decisiones en la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS.

### 1.2.3. Prognosis

El problema de la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS radica en el deficiente control financiero el mismo que serviría como una herramienta para evaluar la situación real de la empresa, por lo que de no

dar una solución al problema planteado en la presente investigación, se corre un alto riesgo de perder competitividad organizacional, lo que implica un estancamiento, perdiendo oportunidades frente a sus potenciales contendientes.

Un inapropiado control financiero afecta la sostenibilidad y liquidez de la empresa. En el caso de la fundación, si el problema no es manejado eficientemente llegara un momento en que la misma se encuentre improductiva e ilíquida, lo que afectará la imagen de la institución pues no contará con los recursos necesarios para cubrir a cabalidad la demanda de sus clientes.

Se podría presentar como posibilidad u oportunidad la evasión de responsabilidades, mediante factores tales como artificios para eludir obligaciones generales, como las de llevar un registro adecuado de los ingresos y egresos que se realizan a diario para obtener beneficios personales e individuales a través del uso inapropiado o de la sustracción de recursos que posee la institución.

Cabe señalar que al no implementar un control financiero la institución no avanza ni evoluciona a los cambios que se van dando de manera continua en el mercado, de acuerdo a **Morera, J. (2002)**: El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

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



¿Es el uso ineficiente de políticas y procedimientos de control lo que conllevan al inadecuado control financiero provocando la incorrecta toma de decisiones en la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS” PERIODO 2012 ?.

#### **1.2.5. Preguntas directrices**

- ¿Existe políticas y procedimientos de control?
- ¿La inexistencia de comprobantes de ingreso y egreso ha provocado fraudes?
- ¿Se ha asignado un presupuesto para egresos administrativos?
- ¿Se realiza una proyección futura para los egresos administrativos?
- ¿Los inconvenientes laborales y legales pueden provocar pérdidas económicas a la institución?
- ¿Será factible la asignación de actividades específicas para cada uno de los empleados?
- ¿El cumplimiento de las actividades encomendadas son de satisfacción del director de la institución?
- ¿Los recursos financieros la mayor parte del tiempo son utilizados de manera eficiente?
- ¿Se conoce el monto de liquidez de la institución?
- ¿Existe una adecuada planificación en la organización?
- ¿La toma de decisiones en la organización es oportuna?
- ¿La toma de decisiones es acorde al presupuesto planteado?

#### **1.2.6. Delimitación**

- **Campo:** Contabilidad
- **Área:** Gestión Financiera.
- **Aspecto:** Control Interno

- **Temporal:** La investigación se llevara a cabo en el periodo del año 2012.
- **Espacial:** El escenario en donde se desarrollara la investigación es en la provincia de Tungurahua cantón Ambato parroquia la matriz calle Atahualpa y Rio Payamino. Referencia diagonal a la FORD (ver Anexo 2).

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación que se realizará en la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS”, resulta ser de vital importancia ya que debe existir un control financiero adecuado acorde a las necesidades de la institución con actividades que no dejen de lado el aspecto administrativo y financiero, tomaremos en cuenta que no existe buen direccionamiento de recursos sino existe una buena administración, los recursos de la organización son el principal motor para su funcionamiento y para mantenerse estable y posesionada en el mercado.

El departamento administrativo deberá tener una visión de lo que se puede lograr con el cumplimiento de las políticas y procedimientos relacionándolas con la toma de decisiones, no debemos olvidar que la toma de decisiones es un aspecto muy importante en cualquier institución ya que de ellos depende que esta avance. En la institución será muy notable un avance si se toma decisiones correctas y oportunas tanto de la dirección como de los demás integrantes

En la organización se cuenta ya con los recursos administrativos, humanos y financieros necesarios para el cumplimiento de objetivos y metas planteados con anterioridad por lo que es necesario que cada uno de estos grupos tome conciencia del cumplimiento de políticas y procedimientos solo así serán beneficiados con una mejor administración.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

Estudiar el uso ineficiente de las políticas y procedimientos de control y su incidencia en la incorrecta toma de decisiones en la Fundación Iberoamericana De Desarrollo Social “FIDS” Periodo 2012, para acrecentar la situación administrativa financiera de la misma.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Analizar el uso inapropiado de las políticas y procedimientos de control para establecer un manejo adecuado de los recursos económicos.
- Realizar una planificación administrativa para una adecuada segregación de funciones.
- Proponer el diseño de un manual de políticas y procedimientos de control financiero para un adecuado manejo de los recursos.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS”, no ha presentado una investigación anterior, es así que el presente trabajo servirá para que el inadecuado control financiero denominado como el problema actual de la organización, tenga una solución futura para que la organización pueda tener el logro de objetivos y pueda direccionar sus recursos de mejor manera.

Según la investigación realizada por **Ana Freire. (2010:89-90-98)**, en su tesis “PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA COMPRAS Y VENTAS Y SU REPERCUSIÓN EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA FASNOTEQ NOVEDADES TECNOLÓGICAS S.A.” se plantea como objetivo: Diseñar procedimientos de control interno de compras y ventas en base al modelo COSO, para optimizar el manejo y control de los recursos financieros de la empresa FASNOTEQ NOVEDADES TECNOLÓGICAS S.A, así también se plantea como objetivos: evaluar los procesos existentes en la empresa, para determinar los riesgos y los errores frecuentes y sugerir las recomendaciones necesarias, establecer principios de control interno y políticas para mejorar los procesos y realizar un manejo adecuado de los recursos financieros de la empresa, proveer de una herramienta que proporcione información confiable, real y oportuna para mantener un control interno adecuado de los procesos desarrollados en cada área de la empresa.

Luego de un profundo análisis a la información obtenida en la investigación de campo la misma que utiliza el método de encuesta la autora en base a lo investigado, el desarrollo de las actividades de FASNOTEQ NOVEDADES TECNOLÓGICAS S.A., se desprenden las siguientes conclusiones:

La mayor parte de las actividades de control, aplicadas al proceso de compras y ventas de la empresa, se las ejecuta de forma empírica, es decir, basándose en la experiencia o en los conocimientos adquiridos a través del tiempo, mas no por conocimientos basados en fundamentos teóricos o siguiendo políticas, normas o procedimientos establecidos de forma escrita por la entidad, lo que determina que dichas actividades de control son totalmente inadecuadas y generan perjuicios para la entidad. Varios de los perjuicios ocasionados debido a la carencia de controles adecuados en la empresa, son: la obtención de información errónea e inoportuna, la incurrancia en gastos innecesarios, costos de venta elevados, pérdidas en los ejercicios económicos de los últimos años y la toma de decisiones inoportunas; éstos impiden que los recursos financieros y económicos de la entidad, sean aprovechados de la mejor manera posible. Además, la ejecución ineficiente de los procesos administrativo y contable, también afecta el factor financiero dentro de la entidad. El diseño y aplicación de procedimientos de control interno en la empresa FASNOTEQ NOVEDADES TECNOLÓGICAS S.A. contribuye de forma muy significativa a que se realice un control adecuado y eficaz del desarrollo de los diferentes procesos ejecutados en la empresa y de los recursos financieros de la misma, permitiéndole con esto, realizar una mejor toma de decisiones e incrementar los resultados económicos, tanto en el corto como en el largo plazo. Existen falencias por parte de la entidad en cuanto a la evaluación del desempeño de sus empleados, ya que ésta no se realiza de forma periódica y en algunos casos nunca se la ha realizado. Esto perjudica gravemente a la empresa, puesto que no cuenta indicadores que le permitan conocer el nivel de rendimiento de

cada empleado, si cumple o no adecuadamente con las responsabilidades asignadas a su cargo, si requiere de capacitación, o si es compatible con los procesos y actividades que debe efectuar dentro de la empresa. Las funciones que cada empleado desempeña de acuerdo a su cargo no se encuentran establecidas por escrito, tampoco las políticas de la empresa y los procesos operativos, contables y administrativos que se siguen en la misma. Por lo tanto, no existe una guía para que, tanto la administración como el resto de los empleados, puedan utilizar en caso de tener alguna duda o dificultad respecto a alguno de los aspectos mencionados anteriormente.

Según la investigación realizada por **Rosa Nieto. (1995:115-117)**, en su tesis “CONTROL INTERNO DEL DESEMPEÑO DE TAREAS Y DE SUELDOS Y SALARIOS EN EL BANCO TUNGURAHUA S.A.” se plantea que para tomar una correcta decisión es necesaria: definir el problema con exactitud de recoger la mayor cantidad posible de datos e informaciones relativos al problema, estudiar y analizar todos los datos e información obtenida, determinar la importancia y validez de los mismos, identificar las interrelaciones entre los datos, determinar otras informaciones que sean necesarias. Este proceso permite que la toma de decisiones sea la más acertada, económica y eficiente, para lograr los objetivos deseados.

Según la investigación realizada por **PEDRO A. SÁNCHEZ LÓPEZ. (2011:55-56)**, en su tesis “ANÁLISIS FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA VIHAlMOTOS”. se plantea como objetivo determinar el análisis financiero mediante el Cuadro de Mando Integral el mismo que forma un juicio del manejo de la empresa y evaluar la gestión financiera de la misma, a través de un diagnóstico integral que permite conocer la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento de la entidad por las decisiones tomadas. Así mismo se desprenden las siguientes conclusiones: una vez procesados,

analizados y discutidos los datos obtenidos, y en función de los objetivos e hipótesis del presente trabajo, se ha llegado a las siguientes conclusiones: El análisis a estados financieros son muy necesarios para la toma de decisiones y al no poseerlo la empresa tiene el riesgo de no saber la posición financiera de la misma, en la empresa VIHALMOTOS, se detectan falencias en los procesos que por costumbre se realizan originando un mal flujo de información, un incorrecto registro o la carencia del mismo, carece de una evaluación periódica de la rentabilidad donde se evalúe el crecimiento de la empresa por las decisiones tomadas por el gerente.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

En toda organización es de vital importancia mantener un continuo avance en el cumplimiento de sus objetivos y metas para poder llegar a la situación deseada. Por lo tanto la presente investigación se fundamenta en el paradigma positivista debido a que su enfoque es cuantitativo, razón por la cual los objetivos y el proceso de investigación solo son conocidos por los técnicos y los investigadores.

Según, **Abril, V. (2012)** El positivismo es una corriente de pensamiento cuyos inicios se suele atribuir a los planteamientos de Auguste Comte, y que no admite como válidos otros conocimientos sino los que proceden de las ciencias empíricas. Tan importante es la influencia de Comte que algunos autores hacen coincidir el inicio del positivismo con la publicación de su obra "Curso de filosofía positiva". No obstante, otros autores sugieren que algunos de los conceptos positivistas se remontan al filósofo británico David Hume y al filósofo francés Saint-Simon.

Para **Kolakowski (1988)** el positivismo es un conjunto de reglamentaciones que rigen el saber humano y que tiende a reservar el nombre de "ciencia" a las operaciones observables en la evolución de las

ciencias modernas de la naturaleza. Durante su historia, dice este autor, el positivismo ha dirigido en particular sus críticas contra los desarrollos metafísicos de toda clase, por tanto, contra la reflexión que no puede fundar enteramente sus resultados sobre datos empíricos, o que formula sus juicios de modo que los datos empíricos no puedan nunca refutarlos.

De tal concepción se entiende que la ciencia positivista capacita a los seres humanos para tener una visión coherente del problema basándose en métodos para poder desarrollar una comprobación de hipótesis para poder dar solución precisa, es decir este paradigma no experimenta sino estudia el problema.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Para que la presente investigación se desarrolle de manera adecuada y dentro del aspecto de aquellas instituciones que regulan el desarrollo económico del país, deberá estar respaldado por leyes o normas legales las cuales detallaremos a continuación.

Según **Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, (2011:1)** establece que:

#### **Capítulo III**

#### **EXENCIONES**

**Art. 9.-** Exenciones.- Para fines de la determinación y liquidación del impuesto a la renta, están exonerados exclusivamente los siguientes ingresos:

- 5.- Los de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas, definidas como tales en el Reglamento; siempre que sus bienes e ingresos se destinen a sus fines



específicos y solamente en la parte que se invierta directamente en ellos.

Los excedentes que se generaren al final del ejercicio económico deberán ser invertidos en sus fines específicos hasta el cierre del siguiente ejercicio.

Para que las instituciones antes mencionadas puedan beneficiarse de esta exoneración, es requisito indispensable que se encuentren inscritas en el Registro Único de Contribuyentes, lleven contabilidad y cumplan con los demás deberes formales contemplados en el Código Tributario, esta Ley y demás Leyes de la República.

El Estado, a través del Servicio de Rentas Internas verificará en cualquier momento que las instituciones a que se refiere este numeral, sean exclusivamente sin fines de lucro, se dediquen al cumplimiento de sus objetivos estatutarios y, que sus bienes e ingresos se destinen en su totalidad a sus finalidades específicas, dentro del plazo establecido en esta norma. De establecerse que las instituciones no cumplen con los requisitos arriba indicados, deberán tributar sin exoneración alguna.

Los valores que deje de percibir el Estado por esta exoneración constituyen una subvención de carácter público de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y demás Leyes de la República.

**Según Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno (2010: 10-11) establece que:**

**Art. 19.-** Ingresos de instituciones de carácter privado sin fines de lucro.- No estarán sujetos al Impuesto a la Renta los ingresos de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas, de: culto religioso; beneficencia; promoción y desarrollo de la mujer, el niño y la

familia; cultura; arte; educación; investigación; salud; deportivas; profesionales; gremiales; clasistas; partidos políticos; los de las comunas, pueblos indígenas, cooperativas, uniones, federaciones y confederaciones de cooperativas y demás asociaciones de campesinos y pequeños agricultores, legalmente reconocidas, en la parte que no sean distribuidos, siempre que sus bienes e ingresos se destinen a sus fines específicos y cumplan con los deberes formales contemplados en el Código Tributario, la Ley de Régimen Tributario Interno, este Reglamento y demás Leyes y Reglamentos de la República; debiendo constituirse sus ingresos, salvo en el caso de las Universidades y Escuelas Politécnicas creadas por Ley, con aportaciones o donaciones en un porcentaje mayor o igual a los establecidos en la siguiente tabla:

**TABLA 01.** Ingresos anuales en dólares y aportes sobre donaciones

<b>INGRESOS ANUALES EN DÓLARES Y APORTES SOBRE</b>				
<b>% INGRESOS DONACIONES</b>				
DE	0	A	50.00	5%
De	50.001	A	500.00	10%
De	500.00	en	Adelante	15%

**Fuente:** Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno (2013).

**Elaborado por:** Natalia Ruiz.

Las donaciones provendrán de aportes o legados en dinero o en especie, como bienes y voluntariados, provenientes de los miembros, fundadores u otros, como los de cooperación no reembolsable, y de la contraprestación de servicios.

El voluntariado, es decir, la prestación de servicios lícitos y personales sin que de por medio exista una remuneración, podrá ser valorado por la institución sin fin de lucro que se beneficie del mismo, para cuyo efecto deberá considerar criterios técnicos y para el correspondiente registro,

respetar principios contables, dentro de los parámetros promedio que existan en el mercado para remuneraciones u honorarios según el caso. En condiciones similares, sólo para los fines tributarios previstos en este Reglamento, la transferencia a título gratuito de bienes incorporeales o de derechos intangibles también podrá ser valorados, conforme criterios técnicos o circunstancias de mercado.

Para fines tributarios, el comodato de bienes inmuebles otorgado mediante escritura pública, por períodos superiores a 15 años, será valorado conforme los criterios técnicos establecidos en el numeral 7 del artículo 58 de este Reglamento.

Las donaciones señaladas en este artículo, inclusive las de dinero en efectivo, que por su naturaleza no constituyen gasto deducible, no generan ingreso ni causan efecto tributario alguno, por lo que no dan lugar al surgimiento de obligaciones tributarias.

Las únicas cooperativas, federaciones y confederaciones de cooperativas y demás asociaciones, cuyos ingresos están exentos, son aquellas que están integradas exclusivamente por campesinos y pequeños agricultores entendiéndose como tales a aquellos que no tengan ingresos superiores a los establecidos para que las personas naturales lleven obligatoriamente contabilidad. En consecuencia, otro tipo de cooperativas, tales como de ahorro y crédito, de vivienda u otras, están sometidas al Impuesto a la Renta.

El Estado, a través del Servicio de Rentas Internas, verificará en cualquier momento que las instituciones privadas sin fines de lucro:

1. Sean exclusivamente sin fines de lucro y que sus bienes, ingresos y excedentes no sean repartidos entre sus socios o miembros sino que se destinen exclusivamente al cumplimiento de sus fines específicos.

2. Se dediquen al cumplimiento de sus objetivos estatutarios; y,
3. Sus bienes e ingresos, constituidos conforme lo establecido en esta norma, se destinen en su totalidad a sus finalidades específicas. Así mismo, que los excedentes que se generaren al final del ejercicio económico, sean invertidos en tales fines hasta el cierre del siguiente ejercicio, en caso de que esta disposición no pueda ser cumplida deberán informar al Servicio de Rentas Internas con los justificativos del caso.

En el caso de que la Administración Tributaria, mediante actos de determinación o por cualquier otro medio, compruebe que las instituciones no cumplen con los requisitos arriba indicados, deberán tributar sin exoneración alguna, pudiendo volver a gozar de la exoneración, a partir del ejercicio fiscal en el que se hubiere cumplido con los requisitos establecidos en la Ley y este Reglamento, para ser considerados como exonerados de Impuesto a la Renta.

**Art. 20.-** Deberes formales de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro.-

A efectos de la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, se entenderán como deberes formales, los siguientes:

- a) Inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes;
- b) Llevar contabilidad;
- c) Presentar la declaración anual del impuesto a la renta, en la que no conste impuesto causado si se cumplen las condiciones previstas en la Ley de Régimen Tributario Interno;
- d) Presentar la declaración del Impuesto al Valor Agregado en calidad de agente de percepción, cuando corresponda;
- e) Efectuar las retenciones en la fuente por concepto de Impuesto a la Renta e Impuesto al Valor Agregado y presentar las correspondientes declaraciones y pago de los valores retenidos; y,

f) Proporcionar la información que sea requerida por la Administración Tributaria.

## **2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema**

#### **2.4.1.1. Marco conceptual variable independiente**

- **Políticas y procedimientos de control**

### **POLÍTICAS Y PROCESOS DE CONTROL**

Para entendimiento de esta variable definiremos desde el aspecto de control interno lo que significa políticas y procedimientos de control.

Control interno

Definición

El control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo administrativos de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Esta definición enfatiza ciertos conceptos o características fundamentales sobre el control interno, como son:

Efectividad del control interno

Depende del funcionamiento efectivo de todos los componentes para proveer certeza razonable sobre el logro de una o de más de las tres categorías de objetivo

### Componentes

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivaban de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como:

- a) Ambiente de control
- b) Evaluación de riesgos
- c) Actividad de control
- d) Información y comunicación
- e) Supervisión y seguimiento

Según **Rodrigo Estupiñan Gaitan (2006:27)** el ambiente de control es la base de los demás componentes de control a proveer disciplina y estructura para el control e incidir en la manera como:

- Se estructura las actividades del negocio
- Se asigna la autoridad y responsabilidad
- Se organiza y desarrolla la gente
- Se comparten y comunican los valores y creencias
- El personal toma conciencia de la importancia de control.

### Factores de ambientes de control

- La integridad y los valores éticos
- El compromiso a ser competente
- Las actividades de la junta directiva y el comité de auditoría

- La mentalidad y estilo de operación de la gerencia
- La estructura de la organización
- La asignación de la autoridad y responsabilidades
- Las políticas y prácticas de recursos humanos

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado por la historia de la entidad y su nivel de cultura administrativa.

Componentes control circundante o ambiente de control

- Actitud de la alta gerencia

Comprometida con el control y su ejercicio en la organización

Prudente y equilibrada al asumir riesgos y exigir resultados

Ausente del conflicto de intereses

- Valores y comportamientos

Liderazgo basado en principios y valores

Se exhorta a la integridad y al comportamiento ético

- Recurso humano y clima organizacional

Crecimiento y desarrollo del recurso humano

Personal capacitado, motivado y comprometido

- Cultura y conciencia de control

Políticas y procedimientos de control bien definidos

Evaluación del desempeño incluye aspectos de control

- Estructura organizacional

Responde a naturaleza, objetivos y necesidades del negocio

Delegación de autoridad y asignación de responsabilidad apropiadas

Actividades de control

Según **Samuel Alberto Mantilla (1997: 62)** Las actividades de control usualmente implican dos elementos: el establecimiento de una política que pueda cumplirse y, sirviendo como base para el segundo elemento, procedimientos para llevar a cabo la política. Una política, por ejemplo puede solicitar una revisión de las actividades de comercio con los clientes mediante valores negociados con el administrador de una sucursal. El procedimiento es la revisión misma, desempeñada de manera oportuna con atención prestada a factores establecidos en política, tales como la naturaleza y el volumen de los valores negociados, y su relación con el valor neto y la edad del cliente.

Muchas veces las políticas se comunican oralmente. Las políticas no escritas pueden ser efectivas cuando corresponden a una práctica a largo tiempo de establecida y bien entendida, y en organizaciones pequeñas donde los canales de comunicación implican limitados estratos administrativos y una interacción y supervisión cerradas del personal. Pero analizando el asunto cuando la política está escrita, ella debe implementarse completa, consciente y consistente. Un procedimiento no será útil si el mecanismo desempeñado no está centrado en las condiciones bajo las cuales la política es dirigida.

Además es esencial que las condiciones identificadas como resultado de los procedimientos sean investigadas y se tomen las acciones correctivas apropiadas. Las acciones consiguientes pueden variar de acuerdo con el tamaño y la estructura organizacional de una empresa. Ellas pueden variar desde un proceso de información formal en una compañía grande donde las unidades de negocios establecen que objetivos no se han



cumplido y que acciones se están tomando para prevenir su recurrencia hasta un administrador propietario de un negocio que se reúne en el pasillo para hablar con el administrador de planta, para discutir que ocurrió fuertemente y que se requiere hacer.

Según **Samuel Alberto Mantilla (1997:5)** menciona que las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo.

Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecuencia de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.

Las actividades de control consisten en el establecimiento de un entorno que estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.

Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez para la realización de los propios objetivos de control.

Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.

Ejemplos de estas actividades son la aprobación, la autorización, la verificación, la conciliación, la inspección, la revisión de indicadores de rendimientos, la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y entrenamientos adecuados.

Según **Rodrigo Estupiñan Gaitan (2006:32)** las actividades de control son políticas y procedimientos que se desarrollan a través de toda la organización y garantizan que las directrices de la gerencia se lleven a cabo los riesgos se administren de manera que se cumplan los objetivos.

Incluyen actividades preventivas, detectivas y correctivas tales como:

Tipos de Controles

### **Detectivos**

Propósito.- diseñado para detectar hechos indeseables, detectan la manifestación u ocurrencia de un hecho.

### **Características**

Detienen el proceso o aíslan las causas del riesgo o las registran

Ejerce una función de vigilancia

Actúan cuando se evaden los preventivos

No evitan las causas, las personas involucradas

### **Preventivos**

Propósito.- diseñado para prevenir resultados indeseables, reducen la posibilidad de que se detecte.

### **Características**

Están incorporados en los procesos de forma imperceptible

Pasivos construidos dentro del sistema inconsciente

Guías que evitan que existan las causas

Impedimento a que algo suceda mal

Más barato. Evita costos de correcciones

### **Correctivos**

Propósito.- diseñado para corregir efectos de un hecho indeseable, corrigen las causas de un riesgo que se detectan.

### **Características**

Es el complemento del detectivo al originar una acción luego de la alarma.

Corrigen la evasión o falta de los preventivos.

Ayuda a la investigación y corrección de causas.

Permite que la alarma se escuche y se remedie el problema.

Mucho más costoso.

Implican correcciones y procesos.

Controles sobre procesamiento de información.

Las actividades de control tienen distintas características pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectives.

Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas estas están apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización, su misión y objetivos, así como la protección de los recursos propios o de terceros en su poder.

Las actividades de control son importantes no solo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos.

#### **2.4.1.2. Marco conceptual variable dependiente**

- **Toma de decisiones**

Según **Jairo Amaya Amaya (2010:3)** explica que la toma de decisiones es fundamental en cualquier actividad humana. En este sentido, todos

somos tomadores de decisiones. Sin embargo, tomar una decisión acertada empieza con un proceso de razonamiento constante y focalizado, que puede incluir varias disciplinas como la filosofía del conocimiento, la ciencia y la lógica y por sobre todo la creatividad.

Un gerente debe tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de ellas son decisiones de rutina mientras que otras tienen una repercusión drástica en las operaciones de la empresa donde trabaja. Algunas de estas decisiones podrían involucrarse la ganancia o la pérdida de grandes sumas de dinero o el cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la empresa. En este mundo cada vez más complejo, la dificultad de las tareas de los decisores aumenta día a día. El decisor (una persona que tiene un problema) debe responder con rapidez a los acontecimientos que aparecen ocurrir a un ritmo cada vez más veloz. Además un decisor debe asimilar a su decisión un conjunto de opciones y consecuencias que muchas veces resulta desconcertante.

La toma de decisiones bien sea a corto o largo plazo, puede definirse en los términos más simples como el proceso de selección entre uno o más cursos alternativos de acción. En la mayor parte de las corporaciones con propietarios ausentes (es decir, accionistas), a la gerencia se le delega la responsabilidad de tomar todas las decisiones económicas importantes, producción, mercadeo y financieras las cuales generaran eventualmente ganancias o pérdida para a la compañía. La toma de decisiones gerenciales comienza con una etapa de detección del problema y pasa por todas estas etapas hasta llegar a la etapa final de evolución después de la decisión. Estas etapas deben adherirse lo más estrechamente posible si la herencia espera cualquier éxito que se derive del proceso de toma de decisiones.

Las seis etapas en el proceso de tomas de decisiones son:

- Detención e identificación el problemas

- Búsqueda de un modelo existente aplicable a un problema o desarrollo de un nuevo modelo
- Definición general de alternativas a la luz de un problema y un modelo escogidos
- Determinación de los datos cuantitativos y cualitativos que son relevantes en el problema análisis de aquellos datos relativos a las alternativas
- Selección e implementación de una solución óptima que sea consistente con las metas de la gerencia
- Evaluación después de la decisión mediante retroalimentación que suministre a la gerencia un medio para determinar la efectividad del curso de acción escogido en la solución del problema.

En casi todos los problemas de decisión se encuentran los siguientes componentes:

- El decisor
- El analista que modela el problema para ayudar al decisor
- Factores controlables
- Factores incontrolables
- Los resultados posibles de la decisión
- Las restricciones ambientales, estructurales
- Las interacciones dinámicas entes estos componentes

El modelo de decisiones más simple que tiene solo dos alternativas se denomina maniqueísmo, adaptado por Zaratustra y luego adoptado por otras religiones organizadas.

El maniqueísmo es el concepto de cualidad que divide todo lo que la forma parte del universo en dos alternativas distintas o dos polos opuestos, como por ejemplo el bien y el mal, blanco y negro, día y noche, mente (o alma) y cuerpo, y además. Este concepto de dualidad fue un

modelo suficiente de la realidad en aquella época para que el mundo fuera manejable y calculable. Sin embargo, hoy en día se sabe con certeza que todo cambia y todo tiene un amplio espectro continuo. No existen los opuestos en la naturaleza. Debemos ver el mundo a través de los ojos de nuestra mente vivida; de lo contrario, no comprenderemos bien las ideas complejas.

Los modelos de decisiones se clasifican en deterministas y probabilistas.

En los modelos deterministas, decisiones acertadas generan buenos resultados. Usted obtiene lo que espera, por lo tanto el resultado es determinista, es decir, sin riesgo. Sin embargo, en los modelos de decisiones probabilísticos, el resultado es incierto. En consecuencia, la toma de decisiones acertadas puede no generar buenos resultados. A diferencia de los modelos deterministas donde las decisiones acertadas se evalúan solo según los resultados, en los modelos probabilísticos el decisor se preocupa tanto por el valor del resultado como por el grado de riesgo involucrado en cada decisión.

Pasos para la toma de decisiones

**1.- Comprensión del problema:** para tomar una decisión acertada es impredecible comprender claramente el problema, el objetivo y las restricciones involucradas. La recopilación de información en el momento adecuado es un componente de las buenas decisiones. Resulta inútil entender la naturaleza del problema preguntando ¿quién

?, ¿por qué?, ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde? Y ¿cómo?

**2.- Construcción de un modelo analítico:** este paso implica la “traducción” del problema al lenguaje matemático preciso para realizar el cálculo y comparar los resultados en distintos escenarios o situaciones posibles. Finalmente, se desglosa la información en tres grupos de entrada: parámetros, entradas controlables y entradas incontrolables. Los factores incontrolables son los componentes principales en la toma de decisiones.

Se evalúan los diversos cursos de acción dentro de las entradas controlables, teniendo en cuenta varias hipótesis de entradas incontrolables, luego se decide el mejor curso de acción.

**3.-** Búsqueda de una solución acertada: lo importante es elegir la técnica de resolución adecuada según las características específicas del modelo. Una vez resuelto el modelo, se realiza la validación de los resultados a fin de evitar una solución irrealista. Ya que la estrategia de cualquier problema implica hacer determinadas presunciones, es necesario determinar hasta qué punto cambia la solución estratégica cuando se modifican las presunciones. Esto lo sabrá mediante los escenarios hipotéticos o el análisis de sensibilidad.

**4.-** Comunicación de los resultados de decisor: los resultados obtenidos por el analista deben ser comunicados correctamente al decisor. Esta es la parte de “venta”.

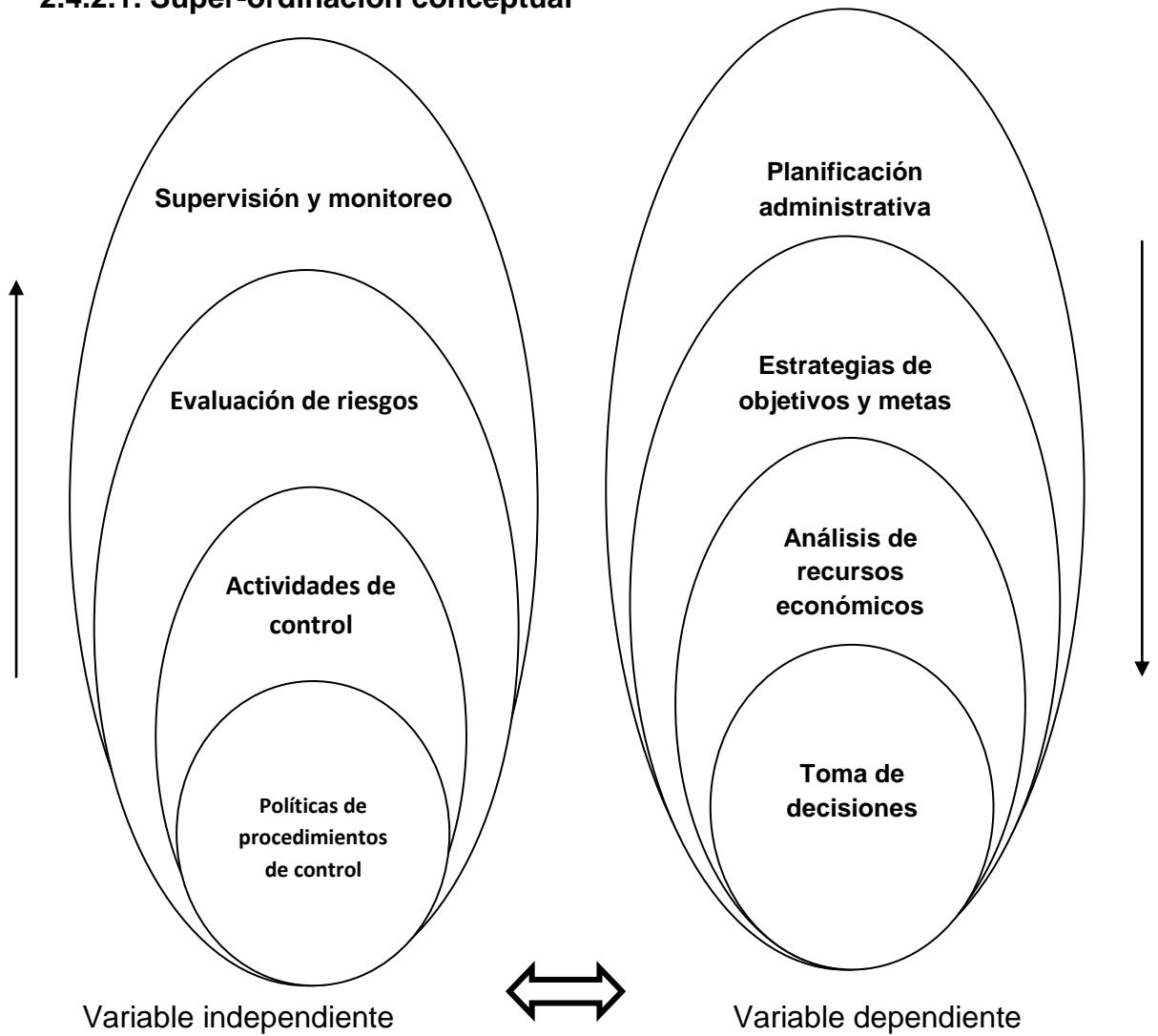
Necesidades de información para la gerencia

Cuan efectivo sea un gerente en su labor, depende de la cantidad, pertinencia y exactitud de la información que reciba y que tan bien la interprete y actúe como base en ella. No obstante, con frecuencia se escuchan quejas de la gerencia de que la información es demasiado tardía del tipo equivocado, no comprobada y hasta suprimida. Así pues, resulta evidente que si se quiere que la información sea de algún valor, debe ser clara y concisa, detallada, oportuna, exacta y completa; y no meramente compuesta de cifras vagas arrojadas por un sistema no planeado.

Por ejemplo, no basta con observar que el propósito de un procedimiento contable de ventas es suministrar la información que se requiere para la planeación y control de la función de mercadotecnia de una firma. Los requisitos de información deben ser más explícitos y definidos la finalidad.

#### **2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados**

### 2.4.2.1. Súper-ordinación conceptual

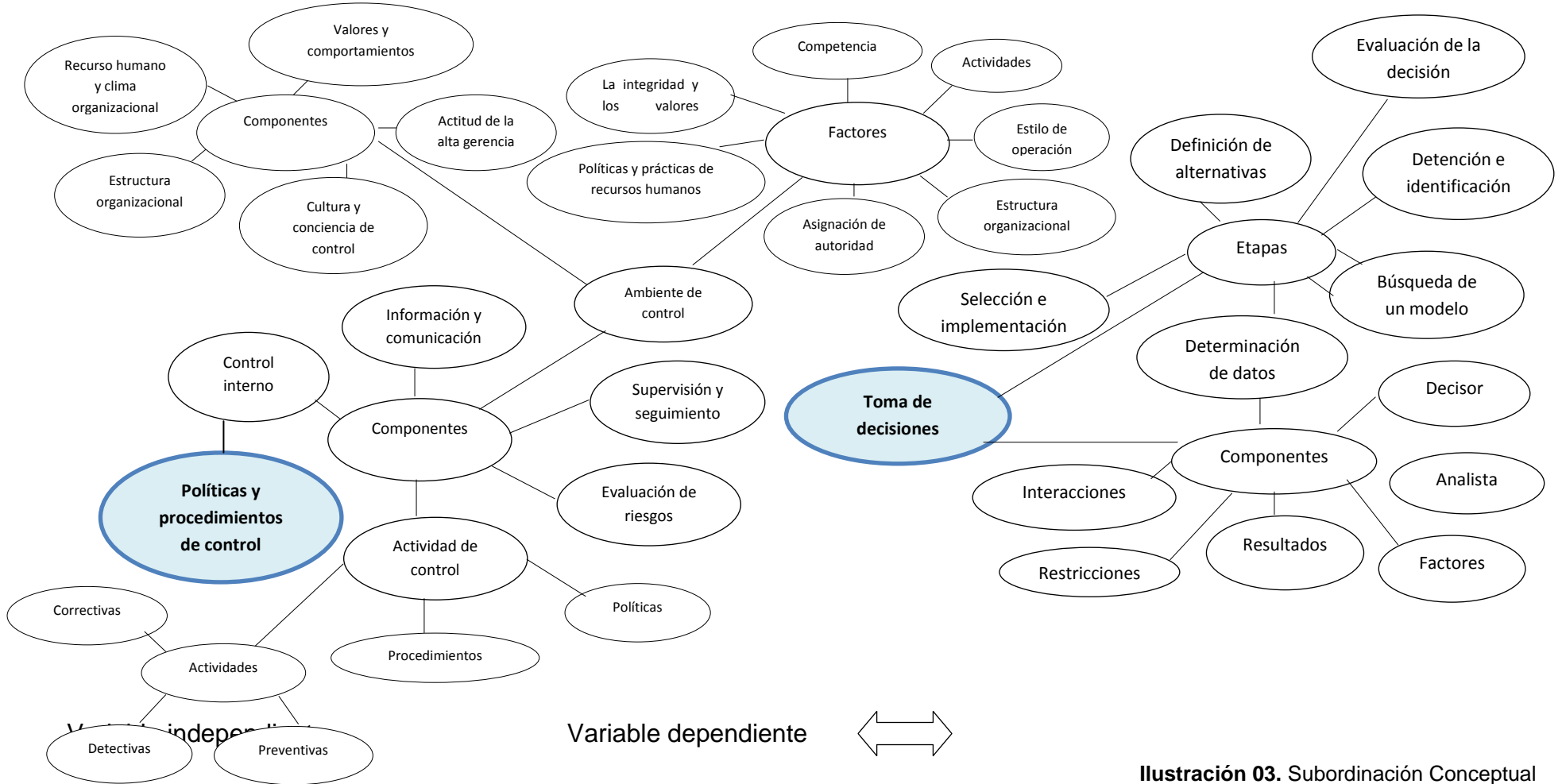


**Ilustración 02.** Super-Ordinación Conceptual

**Elaborado por:** Natalia Ruiz (2013).



### 2.4.2.2. Subordinación conceptual



**Ilustración 03.** Subordinación Conceptual  
Elaborado por: Natalia Ruiz (2013).

## 2.5. HIPÓTESIS

Es el uso ineficiente de las políticas y procedimientos de control lo que incide en la incorrecta toma de decisiones en la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social "FIDS" PERIODO 2012.

## 2.6. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

- **Variable independiente:** Uso ineficiente de las políticas y procedimientos de control
- **Variable dependiente:** Incorrecta toma de decisiones.
- **Unidad de observación:** Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS
- **Términos de relación:** es, el, lo, que, incide, en, la.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. ENFOQUE

En la presente investigación el enfoque predominante es cuantitativo como la clásica o tradicional, los tipos de investigación, se manifiestan entre otros, este enfoque se caracteriza porque los objetivos y el proceso de investigación solo son conocidos por los técnicos y los investigadores y las decisiones para actuar son tomadas solo por los técnicos.

Según **S. FERNANDEZ (2002: en línea)** La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede.

#### 3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

##### 3.2.1. Investigación de campo

Según **(ABRIL, 2009, pág. 30)** la Investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

La presente investigación se realizó en las instalaciones de la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS”, la cual nos ha permitido tener un conocimiento a fondo sobre las actividades de la organización, lo cual ha sido elemento fundamental para la investigación.

### **3.2.2. Investigación bibliográfica-documental**

Según **(ABRIL, 2009, pág. 30)** Tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).

Su aplicación se recomienda especialmente en estudios sociales comparados de diferentes modelos, tendencias, o de realidades.

Una investigación basada en conceptos de libros, revistas, informes todos estos debidamente fundamentados y comprobados son de importancia en nuestro proyecto puesto que se necesita de bases confiables y reales, para de esta manera poder sustentar la misma.

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

#### **3.3.1. Exploratoria**

**Guillermo Baena (2009), explica que:**

El objetivo de una investigación exploratoria es hallar nuevas ideas o relaciones, siendo la flexibilidad y la ingeniosidad la característica de esta investigación. La investigación exploratoria es con frecuencia el paso inicial en aquellos estudios diseñados para ayudar a la toma de decisiones de tipo empresarial, de este diseño se derivan las formulaciones de hipótesis, entendiéndose por hipótesis las respuestas tentativas que el investigador tiene a una pregunta (p. 15).

**La utilidad de este tipo de investigación puede entenderse como:**

Aquella que permite **recoger e identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto del problema investigado, sugerencias de aspectos relacionados que deberían examinarse en profundidad en futuras investigaciones, de esa manera documentando ciertas experiencias, examinando el problemas que no ha sido abordado antes, aumentando el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtenido así información sobre la investigación (Baena, 2009, p.15).**

### **3.3.2. Descriptiva**

Según, **Guillermo Baena (2009:15)** Tal como indica su nombre, estas investigaciones están diseñadas para describir algo, como pudiera ser, las características de los consumidores de un producto o servicio, el grado en que el uso de un servicio o producto varía en relación al ingreso, la edad, el sexo, el estrato social, la localización, el precio, la publicidad u otras características más. La información de tipo descriptivo puede emplearse para realizar pronósticos o predicciones sobre ocurrencias de fenómenos, esta investigación se caracteriza por la enunciación clara de problemas e información clara y detallada, por lo que requiere un diseño cuidadosamente planeado y estructurado para minimizar errores, maximizar confiabilidad y evitar sesgos en el proceso de toma de información.

La utilidad de esta investigación es que permita examinar las características del problema escogido, resumiendo la información de manera cuidadosa y luego analizando minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan a la investigación.

### **3.3.3. Asociación de variables (correlacional).**

Según, **Rebeca Landeau (2007: 58)** El estudio correlacional se ocupa de determinar la variación en unos aspectos en relación con otros. Este estudio es el indicado para organizar las relaciones estadísticas entre las características y la concentración de las causas del fenómeno estudiado, en una situación creada, explica por qué se presenta, en qué grado dos o más variables están relacionadas y en qué circunstancias se produce este estado. El proceso de definición del problema se inicia al considerar un amplio entendimiento del marco referencia, el desenvolvimiento en el área del fenómeno estudiado.

Esta tipo de investigación presenta su utilidad en el momento que se examina la relación entre variables o resultados de variables, sin explicar que una sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1.Población

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

**TABLA 02.** Matriz de población.

<b>N</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
.		
<b>1</b>	Fernando Moreano	Director General Ambato
<b>2</b>	Carmen Yanza	Director General Puyo
<b>3</b>	Carlos Chicaiza	Director Académico
<b>4</b>	María José Ballesteros	Capacitador
<b>5</b>	Tatiana Calapiña	Capacitador
<b>6</b>	David Escalante	Capacitador
<b>7</b>	Danilo Escalante	Capacitador

<b>8</b>	Marco Jara	Capacitador
<b>9</b>	Jessica Mestanza	Super Aprendizaje

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborador por:** Natalia Ruiz (2013).

### **3.3.2.Muestra**

Al ser la muestra una parte de la población la presente investigación a ser realizada en la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS” por tratarse de una población pequeña con un total de nueve empleados no se va utilizar ninguna técnica de muestreo.

Dentro de los nueve empleados consta el director general de sucursales de la institución el cual se encarga del manejo general en el aspecto administrativo y financiero esto con el fin de que la institución llegue al cumplimiento de sus objetivos, consta de 2 asistentes en el área contable donde cada una de ellas maneja un registro general de ingresos y egresos con el fin de establecer saldos, cabe recordar que los procesos contables se los realiza de manera empírica, se posee seis personas que se encargan de la base fundamental de la institución es decir capacitar a los clientes de manera personalizada prestando el mejor servicio a dichas personas.

Para obtener un resultado con información clara concisa y oportuna se desarrollara encuesta y entrevista a aquellos encargados de la institución, estas entrevistas y encuestas son una serie de preguntas que se realiza con el fin de agilizar datos necesarios para el investigador.

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**TABLA 03.** Operacionalización de la Variable Independiente.

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas de Instrumento
Políticas y procedimientos de control interno.- son aquellas actividades de control que siempre van estar ligadas entre si es decir para que una política se cumpla de manera adecuada debe estar debidamente controlada, los procedimientos deben estar revisados continuamente de tal manera que no exista errores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de control</li> <li>• Políticas de control</li> </ul>	<p>Flujo gramas de procesos administrativos y financieros.</p> <p>Puntos de Control financieros y administrativos</p> <p>Administrativos</p> <p>Cuestionario de control interno.</p> <p>Matriz de Evaluación Preliminar</p>	<p>¿El control de cumplimiento de las operaciones son las correctas?</p> <p>¿Existe políticas de control?</p> <p>¿Al no existir procedimientos de control los objetivos de la organización se cumplen?</p> <p>¿Se establece cumplimiento de metas?</p>	Encuesta al personal de la organización

**Fuente:** Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social "FIDS"

**Elaborado por:** Natalia Ruiz



**TABLA 04.** Operacionalización de la variable dependiente.

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas e instrumentos
<p>Toma de decisiones.- La toma de decisiones bien sea a corto o largo plazo, puede definirse en los términos más simples como el proceso de selección entre uno o más cursos alternativos de acción. En la mayor parte de las corporaciones con propietarios ausentes, a la gerencia se le delega la responsabilidad de tomar todas las decisiones económicas importantes</p>	<p><b>Diagnóstico de Planificación.</b></p> <p><b>Segregación Funciones</b></p> <p><b>Análisis Interno y Externo</b></p>	<p><b>Misión</b></p> <p><b>Visión</b></p> <p><b>Estrategias</b></p> <p><b>Metas</b></p> <p><b>Estructuración del Organigrama Funcional</b></p> <p><b>FODA</b></p> <p><b>Administración estratégica.</b></p>	<p>¿Se realiza reuniones periódicamente para prevenir acciones a largo plazo?</p> <p>¿Se toma decisiones estratégicas en base a los estados financieros?</p> <p>¿Se realiza un control de actividades en la institución?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>

**Fuente:** Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social "FIDS"  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz

### 3.6. 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.

#### 3.6.1. 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.**-La presente investigación se la realizará con los personas que integran el departamento administrativo, su función es llevar a cabo los asuntos contables y financieros del Área, entre ellos el control y supervisión de los presupuestos anuales, control y seguimiento del cobro de tal modo que se logre una ejecución ágil y eficiente de las actividades, además de un gasto racional en el presupuesto, cada uno de los integrantes tienen un relación directa con la presente investigación aplicada a la Fundación Iberoamericana De Desarrollo Social “FIDS”.
- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.**- La técnica a ser utilizada para la recolección de información es la encuesta, para obtener información representativa de un grupo de personas, con el objeto de obtener un resultado y buscar información que será útil para la investigación.

Según, **Elena Abascal (2005:13)**, define a la encuesta de la siguiente manera:

La encuesta es una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean probables con determinados errores y confianzas a una población.

- **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.**-El instrumento utilizado en la encuesta es el cuestionario; el mismo que ha sido diseñado para obtener información necesaria y pertinente permitiendo así recolectar información que contribuya a la investigación.

Según, **Elena Abascal (2005: 23)**, define al cuestionario como “un conjunto articulado y coherente de preguntas redactadas en un documento para obtener la información necesaria para poder realizar la investigación que la requiere”.

- **Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).**
- **Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.**

**TABLA 05.** Procedimiento de recolección de información.

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
Encuesta 1	¿Cómo? Método analítico-sintético.
	¿Dónde? En las instalaciones Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS”. (ver Anexo 2).
	¿Cuándo? Primera semana de marzo

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborador por:** Natalia Ruiz

Según, **Iván Hurtado (2007: 19)**, el método analítico-sintético se define como, “consiste en la descomposición mental del objeto estudiado en sus distintos elementos o partes componentes para obtener nuevos conocimientos acerca de dicho objeto”.

### 3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

#### 3.7.1. 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.

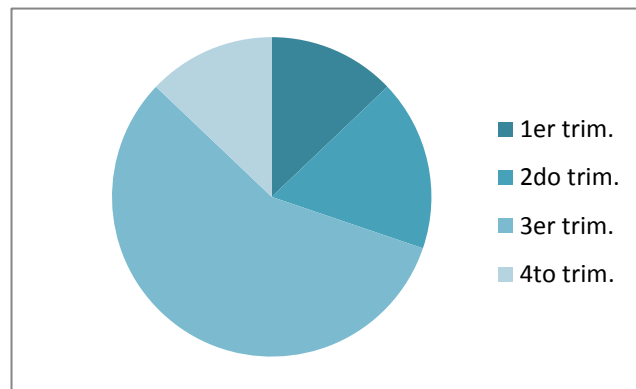
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

**TABLA 06.** Cuantificación de resultados.

PREGUNTAS	X	Y	Z	TOTALES
1				
2				
N				

Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborador por: Natalia Ruiz

- **Representaciones gráficas.**



**Gráfico 01.** Representación gráfica de resultados  
Elaborador por: Natalia Ruiz

### 3.7.2. 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.**-el método estadístico para realizar la comprobación de la hipótesis será “chi-cuadrado” debido a que este método a más de que se ajusta a los requerimientos de la investigación arrojará datos mucho más exactos.

**Karl Pearson (1900) propone:**

La Distribución Chi Cuadrado suministra un modelo ideal sobre los límites probables que deberían regir las fluctuaciones en la aparición de un determinado valor aleatorio X dependiendo del Grado de Libertad que tiene ese valor frente a otras variables similares dentro de un conjunto de datos analizados.

- **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 07.** Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar el uso inapropiado de las políticas y procedimientos de control para establecer un manejo adecuado de los recursos económicos.</li>   <li>• Realizar una planificación administrativa para una adecuada segregación de funciones.</li>   <li>• Proponer el diseño de un manual de políticas y procedimientos de control financiero para un adecuado manejo de los recursos.</li> </ul>		

**Fuente:** Investigación de campo (2013)

**Elaborador por:** Natalia Ruiz

## **CAPITULO IV**

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

#### **4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS”, una vez tabulados los datos correspondientes a cada una de las respuestas en la encuesta que se haya realizado al personal de capacitación y administrativos en el presente capítulo se procederá a organizar, interpretar y analizar estos resultados.

Cabe señalar que la encuesta se realizó basándose en cada una de las variables del problema de la fundación y así también en la propuesta que servirá de resolución del problema en su aplicación.

Mediante la tabulación se elaborará el cruce de preguntas para poder obtener la frecuencia observada y posterior a esto las frecuencias esperadas.

Mediante la resolución de métodos estadísticos y cálculo de Chi – cuadrado podremos establecer si la hipótesis planteada en el capítulo II es viable para la elaboración de propuesta.

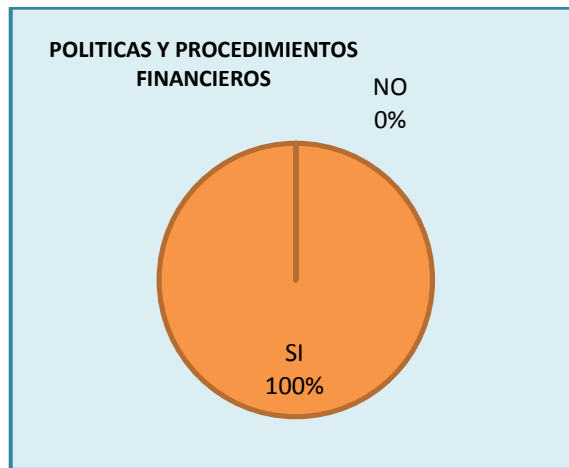


**Pregunta 1.¿Cree usted que es necesaria la aplicación de políticas y procedimientos financieros que permitan la salvaguarda de los recursos de la institución?**

**TABLA 08.** Políticas y procedimientos financieros

OPCIONES	RESPUESTAS	PONDERACIO
SI	10	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo (Encuesta)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz



**Fuente:** Investigación de campo (Encuesta)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz

**Grafico 02.** Políticas y procedimientos financieros.

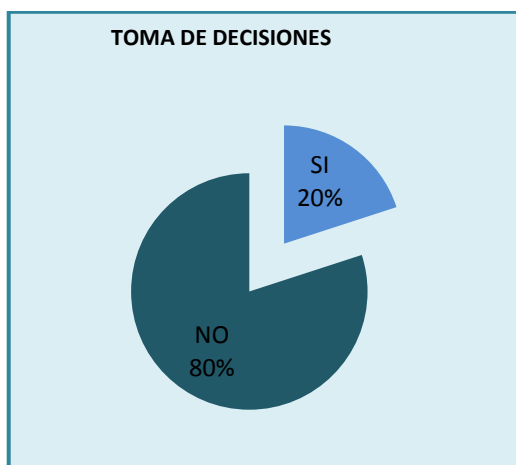
**Análisis.-** El 100% de las personas encuestadas consideran necesaria la aplicación de políticas y procedimientos de control financiero que permitan la salvaguarda de los recursos de la institución.

**Pregunta 2. ¿Tiene la institucion politicas y procedimientos de control que permita una adecuada toma de decisiones?**

**TABLA 09.** Toma de decisiones.

OPCIONES	RESPUESTAS	PONDERACIO
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

**Fuente:** Investigación de campo (Encuesta)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz



**Fuente:** Investigación de campo (Encuesta)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz

**Gráfico 03.** Toma de decisiones.

**Análisis.-** El 20% de las personas encuestas manifestaron que la institucion cuenta con politicas y procedimientos de control que permita una adecuada tomade decisiones, mientras que el 80% respodieron que no.

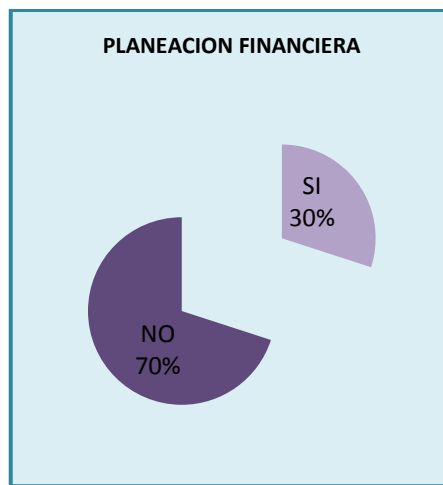
**Pregunta3. ¿La institución cuenta con un proceso de planeación financiera?**

**TABLA 10.** Planeación financiera.

OPCIONES	RESPUESTAS	PONDERACIO
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%

**Fuente:** Investigación de campo (Encuesta)

**Elaborado por:** Natalia Ruiz



**Fuente:** Investigación de campo (Encuesta)

**Elaborado por:** Natalia Ruiz

**Gráfico 04.** Planeación financiera.

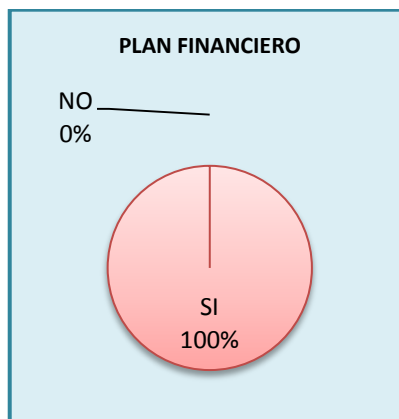
**Análisis.-** El 30% considera que si cuenta la institución con un proceso de planeación financiera, mientras que el 70% que no.

**Pregunta 4 ¿Considera que es necesaria la implementación de un plan financiero?.**

**TABLA 11.** Plan financiero.

OPCIONES	RESPUESTAS	PONDERACIO
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

**Fuente:** Investigación de campo (Encuesta)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz



**Fuente:** Investigación de campo (Encuesta)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz

**Grafico 05.** Plan financiero.

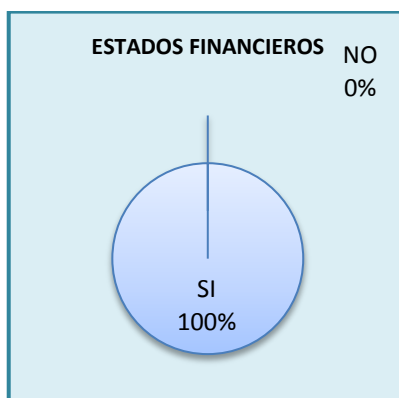
**Análisis.-** De las personas encuestadas el 100% considera que es necesario la implementación de un plan financiero para que permita la planificación adecuada.

**Pregunta 5.¿Considera usted necesaria la entrega oportuna de estados financieros que permita a los altos directivos el uso adecuado de los recursos económicos?.**

**TABLA 12.** Estados financieros.

OPCIONES	RESPUESTAS	PONDERACIO
SI	10	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo (Encuesta)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz



**Fuente:** Investigación de campo (Encuesta)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz

**Grafico 06.** Estados financieros.

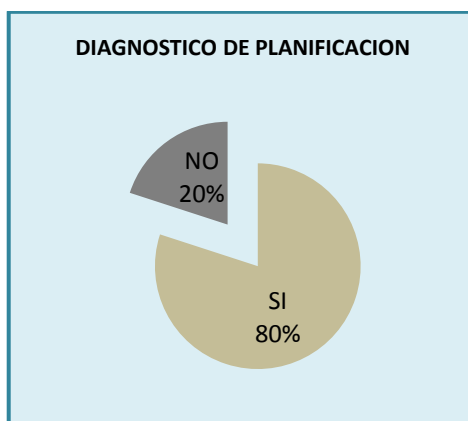
**Análisis.-** En base a encuestas realizadas el 100% de los integrantes de la institución considera la entrega oportuna de estados financieros.

**Pregunta 6. ¿Cree usted que para una adecuada toma de decisiones es necesario la implementación de un diagnóstico de planificación general para la institución?.**

**TABLA 13.** Diagnóstico de planificación.

OPCIONES	RESPUESTAS	PONDERACIO
SI	8	80%
NO	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo (Encuesta)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz



**Fuente:** Investigación de campo (Encuesta)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz

**Gráfico 07.** Diagnóstico de planificación.

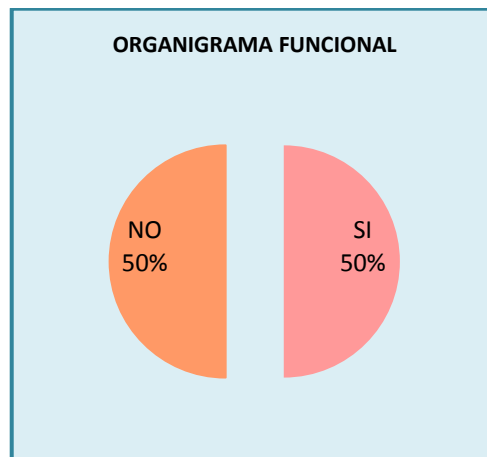
**Análisis.-** el 20% del personal encuestado considera que no es necesaria la implementación de un diagnóstico de planificación, mientras que el 80% que sí.

**Pregunta 7. ¿Existe un organigrama funcional en el cual se encuentre establecido las funciones de cada uno de los miembros de la institución?**

**TABLA 14.** Organigrama funcional.

OPCIONES	RESPUESTAS	PONDERACION
SI	5	50%
NO	5	50%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo (Encuesta)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz



**Fuente:** Investigación de campo (Encuesta)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz

**Grafico 08.** Organigrama funcional.

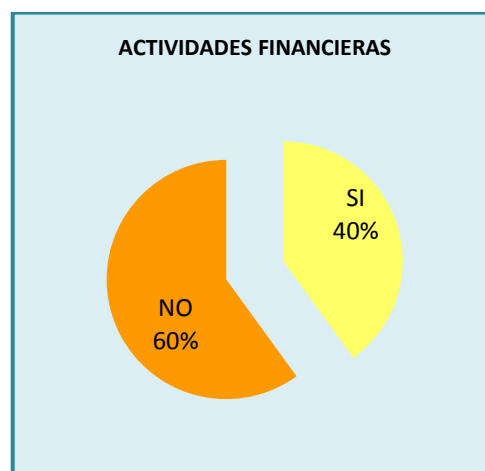
**Análisis.-** Mediante la encuesta realizada se considera en un 50% que si existe un organigrama funcional en el cual se establezca las funciones de cada uno de los miembros de la institucion, mientras que el 50% restante no.

**Pregunta 8. ¿Las actividades financieras son debidamente supervisadas por la administración?**

**TABLA 15.** Actividades financieras.

OPCIONES	RESPUESTAS	PONDERACIO
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

**Fuente:** Investigación de campo (Encuesta)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz



**Fuente:** Investigación de campo (Encuesta)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz

**Grafico 09.** Actividades financieras.

**Análisis.-** En la encuesta realizada el 40% considera que la administración si se supervisa las actividades financieras, mientras que un 60% que no.



**Pregunta 9. ¿Existe una adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que pueda afectar a la institución?**

**TABLA 16.** Administración en riesgos.

OPCIONES	RESPUESTAS	PONDERACIO
SI	1	10%
NO	9	90%
TOTAL	10	100%

**Fuente:** Investigación de campo (Encuesta)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz



**Fuente:** Investigación de campo (Encuesta)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz

**Gráfico 10.** Administración en riesgos.

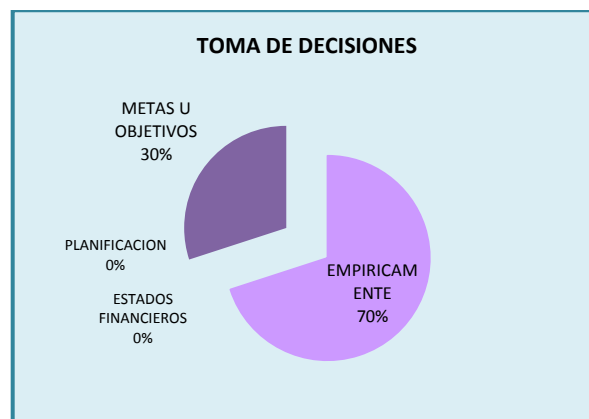
**Analisis.-** el 10% considera que si hay una adecuada administracion ante riesgos potenciales y reales, mientras que el 90% que no.

**Pregunta 10. Las decisiones tomadas en la institución se las realiza en base a:**

**TABLA 17.** De qué manera se toma decisiones.

OPCIONES	RESPUESTAS	PONDERACIÓN
EMPÍRICAMENTE	7	70%
ESTADOS FINANCIEROS		0%
PLANIFICACIÓN		0%
METAS U OBJETIVOS	3	30%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo (Encuesta)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz



**Fuente:** Investigación de campo (Encuesta)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz

**Grafico 11.** De qué manera se toma decisiones.

**Análisis.-** El 70% del personal encuestado considera que las decisiones tomadas en la institución se las realiza empíricamente, el 30% en base a metas u objetivos.

## **4.2.INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

**Pregunta 1.¿Cree usted que es necesaria la aplicación de políticas y procedimientos financieros que permitan la salvaguarda de los recursos de la institución?**

**Interpretación.-** Es necesaria la implementación de políticas y procedimientos financieros ya que se tiene claro que es importante la salvaguarda de los recursos.

**Pregunta 2. ¿Tiene la institucion politicas y procedimientos de control que permita una adecuada toma de decisiones?**

**Interpretación.-** En la institucion las politicas y procedimientos de control no existe por lo cual no se tiene una adecuada toma dedecisiones que permita a la fundacion tener una vision clara de lo que se debe hacer para mejorar en aspecto administrativo y financiero.

**Pregunta 3. ¿La institución cuenta con un proceso de planeación financiera?**

**Interpretación.-**el no poseer un proceso de planeación financiera en la institución provoca que no se obtenga información necesaria para realizar futuras inversiones.

**Pregunta 4 ¿Considera que es necesaria la implementación de un plan financiero?**

**Interpretacion.-**La implementacion de un plan financiero en la institucion permitira tener una vision de lo planeado a lo real, es por esto que se considera necesaria su implementacion.

**Pregunta 5.¿Considera usted necesaria la entrega oportuna de estados financieros que permita a los altos directivos el uso adecuado de los recursos económicos?**

**Interpretación.-** La entrega oportuna de los estados financieros es muy vital en todo tipo de empresa en cualquier actividad que tenga, de esta manera se obtiene información sobre la situación real para la correcta toma de decisiones.

**Pregunta 6. ¿Cree usted que para una adecuada toma de decisiones es necesario la implementación de un diagnóstico de planificación general para la institución?**

**Interpretación.-** se considera necesario establecer un diagnóstico de planificación, de esta manera se podrá disminuir errores a futuro y la utilización de los recursos será la adecuada.

**Pregunta 7. ¿Existe un organigrama funcional en el cual se encuentre establecido las funciones de cada uno de los miembros de la institución?**

**Interpretación.-** Para que las actividades diarias se realicen de manera adecuada optimizando tiempo y recursos se debe establecer un organigrama funcional adecuado para la institución y debe ser cumplido de manera adecuada por parte de cada uno de los integrantes.

**Pregunta 8. ¿Las actividades financieras son debidamente supervisadas por la administración?**

**Interpretación.-** Cada una de las actividades que se realice en una organización, empresa o institución deben ser debidamente revisadas y más aun si son financieras puesto que de esto depende el progreso de la misma.

**Pregunta 9. ¿Existe una adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que pueda afectar a la institución?**

**Interpretación.-** Se debe tener una adecuada administración para poder salvaguardar los recursos y mantener estable la institución ante riesgos

potenciales y reales entre estos tenemos la competencia de otras instituciones, riesgos de liquidez, etc.

**Pregunta 10. Las decisiones tomadas en la institución se las realiza en base a:**

**Interpretación.-** Las decisiones tomadas en la institución deben ser basadas en hechos reales y con documentos que las respalden, también es necesario tener establecido una planificación acorde a la actividad de la institución.

### **4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

#### **4.3.1. Planteo de la hipótesis**

**Ho=** El uso ineficiente de las políticas y procedimientos de control, **NO** incide en la incorrecta toma de decisiones en la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS”. Año 2012

**H1=**Es el uso ineficiente de las políticas y procedimientos de control, **SI** incide en la incorrecta toma de decisiones en la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS”. Año 2012.

#### **4.3.2. Variables de la hipótesis**

- **V.I.**  
Políticas y procedimientos de control
  
- **V.D.**  
Toma de decisiones

#### **4.3.3. Estimador estadístico**

Del total de la población encuestada en la fundación se extrajeron varias respuestas a las siguientes preguntas:

**2. ¿ Cuenta la institución con políticas y procedimientos de control que permita una adecuada toma de decisiones?**

**9. ¿Existe una adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que pueda afectar a la institución?**

Con el objeto de comprobar la hipótesis establecida en la presente investigación se utilizara la prueba estadística Chi - Cuadrado que permite determinar si el conjunto de frecuencias observadas se ajusta a un conjunto de frecuencias esperadas o teóricas y aplica la fórmula:

$$X^2 = \left( \frac{(O - E)^2}{E} \right)$$

#### **4.3.4. Nivel de significación y regla de decisión**

Nivel de significación 0.05

Grados de libertad  $Gl = (\text{filas}-1) (\text{columnas}-1)$

$Gl = (2-1) (2-1)$

$Gl = (1)(1)$

$Gl = (1)$

El valor  $X^2(X)^2$  con un grado de libertad y en nivel de significación de 5% es de 3.84.

Se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor a calcularse de  $X^2$  es menor al valor  $X^2$  tabular = 3.84; caso contrario se rechaza.

#### **4.3.5. Cálculo de Chi – Cuadrado $X^2$ . Datos obtenidos de la investigación.**

**TABLA 18.** Frecuencias Observadas

PREGUNTAS	OPCIONES		
	SI	NO	TOTAL
¿Tiene la institución políticas y procedimientos de control que permita una adecuada toma de decisiones?	1	0	1
¿Existe una adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que pueda afectar a la institución?	1	8	9
TOTAL	2	8	10

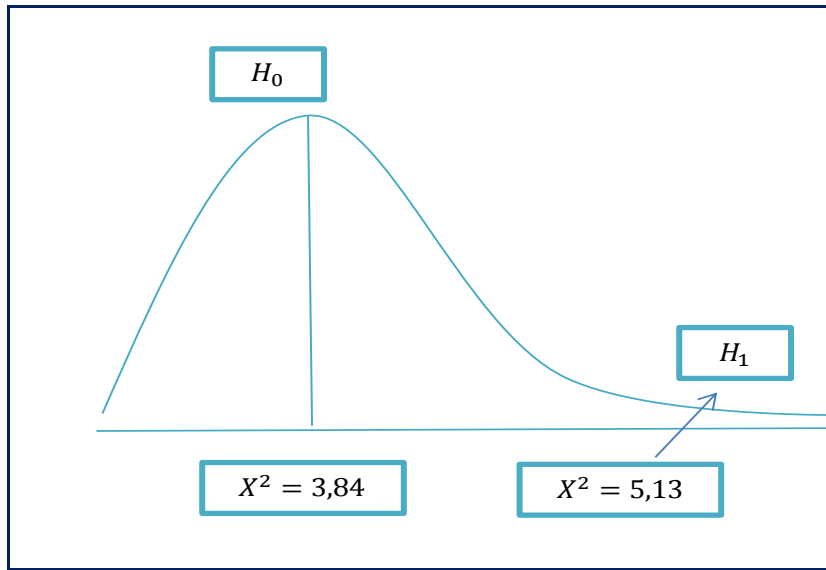
Fuente: Investigación de campo (Encuesta)  
Elaborado por: Natalia Ruiz

**TABLA 19.** Calculo del Chi - Cuadrado

PREGUNTAS	op.	fo	Fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	((fo-fe) <sup>2</sup> )/fe
¿Tiene la institución políticas y procedimientos de control que permita una adecuada toma de decisiones?	SI	1	$(2*1)/10=0.20$	0.80	0.64	3.20
	NO	0	$(2*9)/10=1.8$	-1.80	3.24	1.80
¿Existe una adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que pueda afectar a la institución?	SI	1	$(8*1)/10=0.80$	0.20	0.04	0.05
	NO	8	$(8*9)/10=7.20$	0.80	0.64	0.08
TOTAL					<b>x2</b>	<b>5.13</b>

Fuente: Chi - Cuadrado  
Elaborado por: Natalia Ruiz

Una vez que se obtuvo el cálculo de Chi – Cuadrado, la misma que se compara con el grado de libertad según su significación. Para lo cual si el cálculo es mayor se acepta la hipótesis alterna H1.



**Fuente:** Chi – cuadrado

**Elaborado por:** Natalia Ruiz

**Grafico 12.** Chi cuadrado.



## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez culminado el trabajo investigativo, mediante las encuestas realizadas al personal de la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Sicotécnico se ha logrado establecer conclusiones y recomendaciones.

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- No existe políticas y procedimientos de control financiero que permita la salvaguarda de los recursos económicos de la fundación.
- Se ha considerado que la implementación de políticas y procedimientos de control, podrán permitir a la institución obtener estados financieros reales y en tiempo adecuado, que puedan completar la toma de decisiones financieras y administrativas.
- No existe un plan financiero en la institución mediante el cual se obtenga liquidez durante el transcurso de actividades, por ende su fluidez económica no será la adecuada.
- En la Fundación no existe un diagnóstico de planificación que se haya establecido con anterioridad para que se puede disminuir errores y no repetirlos.
- Cada uno de los integrantes de la institución debe tener conocimiento de lo que es un organigrama funcional y de lo que establece el mismo, para que puedan cumplir sus actividades de manera eficiente.

- La dirección general debe supervisar las actividades financieras, de esta manera se determinará si los recursos están siendo utilizados de manera adecuada.
- No se ha tomado precauciones necesarias ante riesgos potenciales y reales que pueda afectar a largo plazo a la fundación, sobre todo en aspecto de competencia por parte de otras instituciones y riesgos de liquidez, los cuales puedan provocar el cese de actividades temporal o total.
- Las decisiones tomadas en la institución se las ha realizado de manera empírica.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Es necesario establecer políticas y procedimientos de control que garanticen a la institución que va a ser administrada de manera adecuada de esta manera podrá sobrevivir ante la competencia, así también mediante la aplicación de las mismas se reflejarán resultados favorables y liquidez real de la organización.
- Es necesario elaborar políticas y procedimientos de control para cada una de las actividades administrativas y financieras que tenga la institución y así también para las personas que las realicen.
- Para poder mantener liquidez, se deberá realizar planificación de presupuestos tanto de gastos como ingresos de la institución para poder tener estabilidad económica.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1. Título de la propuesta**

Manual de políticas y procedimientos de control financiero para un adecuado manejo de los recursos.

##### **6.1.2. Institución Ejecutora**

Fundación Iberoamérica de Desarrollo Social “FIDS”, en donde personal administrativo y financiero deberá cumplir de manera eficiente la presente propuesta.

##### **6.1.3. Beneficiario**

Personal administrativo y financiero de la institución.

##### **6.1.4. Ubicación**

En la Provincia de Tungurahua cantón Ambato Parroquia la matriz Calle Mera s/n, en su primera instalación se encuentra en las calles Intersección av. Cevallos referencia frente a Unifinsa Edificio Mutualista Ambato piso 12.

##### **6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución**

Luego de la presentación de la propuesta se establecerá 30 días posteriores a la misma.

##### **6.1.6. Equipo Técnico**

**Iniciativa:** Natalia Paulina Ruiz Galarza

### 6.1.7. Costo Estimado

**TABLA 20.** Costo estimado

<b>N.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANT.</b>	<b>V. UNIT.</b>	<b>V. TOTAL</b>
1	Empastado del informe de investigación	3	\$ 20,00	\$ 60,00
2	Material de apoyo	3	\$ 100,00	\$ 300,00
3	Presentación	1	\$ 100,00	\$ 100,00
4	Proyecto	1	\$ 1400,00	\$ 1400,00
<b>Sub total</b>				\$ 1860,00
<b>12% IVA</b>				\$ 223,20
<b>COSTO ESTIMADO</b>				\$ 2083,20
<b>TOTAL</b>				

**Fuente:** Investigación de campo (2013)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz

## 6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Basándose en proyectos de investigación antes realizados se utilizara los criterios que se mencionan a continuación:

De acuerdo con **YUCAILLA, María (2013: 59)** en su proyecto de investigación “El manejo financiero y su incidencia en la liquidez de la Cooperativa de ahorro y crédito Coorambato Ltda. En el año 2010.” menciona que es importante analizar de forma general a la institución, para establecer estrategias de mejoramiento en las actividades de la entidad a más de que es necesario un análisis financiero para medir el comportamiento económico de la institución también menciona que se debe realizar una planificación presupuestaria y estratégica en cada periodo económico, para verificar el alcance de las gestiones realizadas por los administradores, las mismas que ayudaran a la toma de decisiones más acertadas.

Así también, **SANTANA, María (2011:70)** en su proyecto de investigación, “El control interno contable y su incidencia en el cumplimiento de objetivos

financieros de la corporación Verpaintcorp Cía., Ltda.”, menciona que es necesario 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 desempeñen, sean estas dentro del área administrativa o contable, también indica que es indispensable Implantar un sistema de control interno en todas las actividades que se desarrollen en la empresa tanto en el departamento administrativo como contable, de tal manera que todas las áreas puedan ser sujetas a evaluación en el momento que se estime necesario con la finalidad de tener información confiable para cualquier toma de decisión.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

En la Fundación Iberoamérica de Desarrollo Social “FIDS”, se va establecer el diseño de manual de políticas y procedimientos de control financiero para un adecuado manejo de los recursos, se puede tomar en cuenta que la principal causa es que en la institución no cumple a cabalidad con los requisitos de eficiencia que puedan permitir a la institución llegar a un estado de liquidez adecuado para poder solventar cualquier tipo de actividad de manera futura, en el caso de que la misma no realice actividades a las que se dedica como son la prestación de servicios preuniversitarios y súper aprendizaje, de esta manera se podrá proveer a futuro mediante la realización de presupuestos financieros con la finalidad que la institución pueda sobrevivir a factores externos entre estos la competencia, la demanda de clientes también puede disminuir es por esto de vital importancia el diseño de dicho manual.

### **6.4. OBJETIVOS**

#### **6.4.1. OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar el manual de políticas y procedimientos de control financiero para un adecuado manejo de los recursos.

#### **6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar políticas y procedimientos de control financiero para la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS”, con la finalidad de establecer el grado de cumplimiento de las mismas.
- Elaborar flujo gramas de funciones y de componentes financieros los cuales nos permitan verificar actividades mal realizadas.
- Elaborar un diagnóstico de planificación que nos permita delegar actividades acordes a cada una de las funciones que se desempeña el trabajador.

#### **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

La presente investigación realizada en la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS” se considera factible, debido a que ha demostrado tener la necesidad de un cambio en las área administrativa y financiera, para las cuales se ha decidió la implementación de políticas y procedimientos de control debidamente estructuradas y que se acoplaran a las necesidades de la institución, las cuales estarán dentro del marco legal que rigen a la misma.

Mediante cambios positivos a realizarse se lograra mantener con estabilidad a la institución y por ende se mantendrá el servicio a cada uno de sus clientes, dicho servicio será constante, eficiente y sobre todo estará acorde a las necesidades del mercado.

Al momento que se logre el objetivo de la institución al mismo tiempo se mantendrá el trabajo de cada uno de sus integrantes, también se mantendrá una liquidez adecuada de tal manera que tanto la institución como el personal que la integra permanecerán con estabilidad tanto laboral como económica.

Se la considera factible puesto que cuenta con los factores humano, tecnológicos, financieros todos necesarios para el desarrollo de la presente propuesta.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN**

Un manual de políticas y procedimientos de control financiero tiene como finalidad el adecuado manejo de los recursos en la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS”, el mismo que garantizará el correcto funcionamiento en cada una de sus áreas a nivel funcional y por componente, a continuación se establecerá mediante investigación de otros autores definiciones de cada una de las áreas a utilizarse en dicho manual.

### **6.6.1. Control Financiero.**

#### **6.6.1.01 Definición**

Según **Cruz Lezama Osain (2012: en línea)** El control financiero es una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa.

El control financiero es la proyección de las ventas, el ingreso y los activos, tomando como base estrategias alternativas de producción y de mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr esas proyecciones.

Para la planificación financiera la empresa debe definir lo que espera a futuro y debe tomar en cuenta los factores que influyen en esa proyección, para establecer situación financiera proyectada en el corto o largo plazo, a fin de generar los planes financieros.

#### **6.6.1.02 MÉTODOS PARA EJERCER EL CONTROL FINANCIERO**

Según **Cruz Lezama Osain (2012: en línea)** entre las principales técnicas y métodos que se utilizan para facilitar la visión a estos problemas se encuentran:

- **Método comparativo:** al comparar los balances generales de 2 periodos con fechas diferentes se pueden observar los cambios obtenidos en los Activos, Pasivos y Patrimonio de una organización en términos de dinero. Estos cambios son importantes porque proporcionan una guía a la administración de la organización sobre que está sucediendo, o como se están transformando los diferentes conceptos que integran la entidad económica. De igual forma la comparación de Estados de Resultados reflejan variaciones de las utilidades o pérdidas generadas durante el periodo en comparación.
- **Método Grafico:** análisis donde se representan gráficamente los resultados, a fin de ver tendencias, variaciones, desviaciones, etc. Los gráficos más utilizados son: las barras, los circulares y lineales.
- **Método de Razones y proporciones Financieras:** es el punto de partida para desarrollar la información, que pueden clasificarse en:
- **Razones de Liquidez o solvencia:** capacidad de la empresa para pagar cuentas a corto plazo sin presiones.
- **Razones de Actividad:** miden la efectividad con la cual la empresa está utilizando los activos.
- **Razones de Endeudamiento / Apalancamiento:** miden el grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, considerando tanto los préstamos de terceros (endeudamiento) como el aporte de los propietarios (patrimonio).



- **Razones de Rentabilidad:** miden la capacidad de la empresa para generar utilidades.
- **Método de Estado de Cambio en la posición financiera del capital de trabajo y de corriente de efectivo.** La administración del Capital de Trabajo se refiere al manejo de las cuentas corrientes de la empresa que incluyen activos y pasivos circulantes.

Este es uno de los aspectos más importantes en todos los campos de la administración financiera. Si la empresa no puede mantener un nivel satisfactorio de capital de trabajo, es probable que llegue a un estado de insolvencia.

En situación es favorable si los activos circulantes de la empresa son suficientes para cubrir sus pasivos circulantes y poder asegurar un margen de seguridad razonable.

#### **6.6.2. Presupuesto de Ventas.**

Según **Ezmeralda Lee (2013: en línea)**, el presupuesto de ventas es una herramienta valiosa que otorga una dirección a la compañía en lo que refiere a sus ventas esperadas. Ayuda a mejorar la rentabilidad de la empresa. La elaboración de un manual financiero teniendo en cuenta la cantidad de bienes y servicios que planea vender en el plazo de un año, y el precio al que esos bienes y servicios serán vendidos. Eso es el presupuesto de ventas.

##### **6.6.2.01 Importancia.**

Según **Ezmeralda Lee (2013: en línea)**, Un presupuesto de ventas controla los recursos financieros asignados a los objetivos de venta de la empresa. Es el punto de vista para comparar el comportamiento entre las

ventas reales y las ventas presupuestadas. El presupuesto guía a la compañía en lo que concierne a cuánto dinero deberían asignar a la distribución de las ventas, y también en publicidad y marketing. Un presupuesto de ventas que imponga objetivos realistas ayudará a la empresa a obtener ganancias.

#### **6.6.2.02 Beneficios**

Según **Ezmeralda Lee (2013: en línea)**, El presupuesto de ventas ayuda a la empresa a alcanzar sus objetivos de ventas. También ayuda a prevenir una caída en las ventas y provee una base para la evaluación de las mismas. Un presupuesto de ventas es útil para integrar todos los departamentos de una compañía porque alcanzar un objetivo de ventas es el secreto para obtener ganancias. Esto ayuda a cada departamento a evaluar su desempeño y corregir cualquier error en su proceder. En términos más amplios, ayuda a la compañía a distribuir los bienes y servicios de manera efectiva en cuanto a los costos. También ayuda a la compañía a mantener sus gastos de marketing dentro de límites razonables.

#### **6.6.3. Pronostico de Ventas**

Según **José Eduardo García (2013: en línea )** el pronóstico de ventas siempre será la parte más importante de un plan de mercadeo y aún del Plan estratégico de la compañía, ya que toda la empresa se moverá para adaptarse a la cifra futura de ventas del próximo periodo; la división de Producción deberá prepararse para poder fabricar las nuevas cantidades informadas por la división comercial o de mercadeo, esto puede implicar aumento de capacidad, la cual se puede conseguir o con compra de más maquinaria o con tercerización (outsourcing), la división de Finanzas deberá apropiarse los recursos necesarios para la compra de la maquinaria o de las unidades adicionales en la tercerización , y la división

de Personal o Recursos Humanos a su vez deberá contratar personal adicional para dicho aumento de capacidad.

#### 6.6.4. Método de pronóstico de ventas mínimos cuadrados.

En el artículo **contabilidad de costo (2013: en línea)** El método de mínimos cuadrados, es un método que sirve para proyectar las ventas de futuros períodos con base a ventas de gestiones pasadas.

Como cualquier otro, el método de mínimos cuadrados debe ser ajustado en caso de que existan factores que cambien las condiciones y situaciones, tanto económicas, políticas, de mercado, capacidad, tanto externas como internas.

Aplicando el método de mínimos cuadrados, se ajusta a la recta:

$$y = a + bx$$

En donde  $b = \frac{N\sum xy - \sum x \sum y}{N\sum x^2 y - (\sum x)^2}$  y  $a = \frac{\sum y - b\sum x}{N}$

#### 6.6.5. Flujo de caja.

Según **Marco Antonio Moreno(2010: en línea)**El Flujo de Caja es un informe financiero que presenta un detalle de **los flujos de ingresos y egresos de dinero** que tiene una empresa en un período dado. Algunos ejemplos de ingresos son los ingresos por venta, el cobro de deudas, alquileres, el cobro de préstamos, intereses, etc. Ejemplos de egresos o salidas de dinero, son el pago de facturas, pago de impuestos, pago de sueldos, préstamos, intereses, amortizaciones de deuda, servicios de agua o luz, etc. La diferencia entre los ingresos y los egresos se conoce como **saldo o flujo neto**, por lo tanto constituye un importante indicador de la liquidez de la empresa. Si el saldo es positivo significa que los

ingresos del período fueron mayores a los egresos (o gastos); si es negativo significa que los egresos fueron mayores a los ingreso.

#### **6.6.6. Documentos de respaldo**

Existen documentos de respaldo para las instituciones dependiendo su utilización y la actividad que se realice.

Según **Reglamento a la ley de Régimen Tributario Interno (2012:34), Emisión de Comprobantes de Venta.**- Los sujetos pasivos deberán emitir y entregar comprobantes de venta en todas las transferencias de bienes y en la prestación de servicios que efectúen, independientemente de su valor y de los contratos celebrados.

Así también se tendrá documentos complementarios según las necesidades de la institución.

Según **(monografías: en línea)** El documento de respaldo es aquel que da soporte a las actuaciones jurídicas, relaciones comerciales o archivos informáticos. Se aplican, entonces, a distintas áreas como la contabilidad, el derecho y la ciencia de la informática; en todos los casos, el documento de respaldo tiene valor de prueba de que sus condiciones originales existieron.

En contabilidad, el documento de respaldo es aquel que respalda las operaciones comerciales. El soporte, en papel o digital, que comprueba cualquier tipo de vínculo más allá de la versión de cada una de las partes.

El documento respaldo más famoso y determinante es la factura. Es el documento final de una compraventa. Depende de la legislación de cada país, pero como mínimo, la factura debe ser emitida por duplicado. Este documento respaldo, también, tiene valor jurídico como prueba llegada la eventualidad de un litigio.

La clave para todo documento respaldo es el archivo y su organización. Algunos tienen valor de prueba y otros no, pero todo un sistema de

documentos de respaldo dependerá de “una copia más” de cada uno de estos documentos para el archivo.

### 6.6.7. Arqueo de caja

Según **conceptos y herramientas de contabilidad y finanzas (2002: en línea)**, El Arqueo de Caja consiste en el análisis de las transacciones del efectivo, durante un lapso determinado, con el objeto de comprobar si se ha contabilizado todo el efectivo recibido y por tanto el Saldo que arroja esta cuenta, corresponde con lo que se encuentra físicamente en Caja en dinero efectivo, cheques o vales. Sirve también para saber si los controles internos se están llevando adecuadamente.

### 6.6.8. Conciliación bancaria

Según **gerencia (2013: en línea)** La conciliación bancaria es un proceso que permite confrontar y conciliar los valores que la empresa tiene registrados, de una cuenta de ahorros o corriente, con los valores que el banco suministra por medio del extracto bancario.

## 6.7. METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO

### 6.7.1. Esquema de la propuesta



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Natalia Ruiz.

**Grafico 13.** Esquema de la propuesta

## **6.7.2. Ejecución del manual de políticas y procedimientos financieros.**

### **6.7.2.1. Datos generales de la empresa.**

#### **6.7.2.1.01 Diagnóstico de Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS”.**

El diagnóstico que permitió analizar la situación administrativa y financiera de la institución se lo hizo mediante una encuesta dirigida a cada una de las personas que la integran, en donde se nos permitió conocer los puntos críticos los cuales necesitan correctivos necesarios para su correcto funcionamiento.

Entre los que mencionaremos aquellos que son los de mayor influencia en el correcto funcionamiento del control financiero y toma de decisiones:

- No se ha establecido políticas y procedimientos de control en ninguno de los componentes económicos de la institución.
- La institución no cuenta con un organigrama estructural, que justifique el accionar de cada uno de los representantes y tampoco de las decisiones que se tomen en la misma.
- No existe establecido cargos a desempeñar para cada uno de los empleados por lo mismo no se realiza las funciones de manera correcta y a tiempo.

#### **6.7.2.1.02 Misión.**

La Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS”, cumple con las reglas y disposiciones internas de la institución con la finalidad de salvaguardar los recursos económicos a través de la adecuada toma de decisiones.

#### **6.7.2.1.03 Visión.**

La Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS”, a futuro mediante el cumplimiento de reglas internas lograra mayor liquidez la cual servirá para solventar a la misma.

#### **6.7.2.1.04 OBJETIVOS**

##### **GENERAL**

La Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS”, establecerá para la misma, políticas y procedimientos de control en cada una de las áreas que las necesite, con la finalidad de lograr mantener y fortalecer su liquidez a largo plazo.

##### **ESPECÍFICOS.**

- Mantener una estabilidad económica durante posibles periodos de recesión en la capacitación, con la finalidad de poder solventar gastos generales de la institución.
- Establecer presupuestos de ventas con los servicios principales que presta la institución para poder aumentar la disponibilidad de efectivo.
- Verificar necesidades administrativas y financieras con la finalidad de satisfacer solo las más necesarias y que puedan cumplir con el objetivo general de institución.

#### **6.7.2.1.05 ESTRATEGIAS**

Durante el proceso de investigación se analizó las estrategias necesarias para el buen funcionamiento y salvaguarda de los recursos de la institución.

Se ha establecido estrategias relacionadas a los ingresos por los servicios prestados en donde se ha realizado un incremento del 50% en relación a años pasados tanto en el servicio pre- universitario como en el

de súper aprendizaje respectivamente (Ver tabla 72) para actividades año 2014 para lo cual también se realizara un presupuesto de gastos futuros sean estos recursos humanos y materiales (ver tabla 74).

Así también la realización de flujo de efectivo (Ver tabla 75), nos permitirá verificar saldos de manera mensual y se podrá corregir posibles errores de manera inmediata.

Cada estrategia se ha analizado y se puede ratificar que se convertirán en metas alcanzables en término de tiempo y espacio, puesto que se debe tener en cuenta que la institución tiene bases fundamentales en sus actividades en relación a la competencia.

#### **6.7.2.1.06 METAS**

- Captación constante de nuevo mercado
- Liderar costos competitivos en relación a otras instituciones de competencia
- El servicio que se ofrece sea totalmente diferenciado por el cliente y relacionado como único.
- Mantener la institución en funcionamiento constante sin tiempos de espacio improductivos debido a procesos de capacitación.
- Proveer al cliente capacitaciones que puedan utilizar en áreas del sector público mediante el registro de instituciones que las certifiquen.
- Contar con el recurso humano completamente capacitado en las áreas de capacitación y sobre todo que cada uno se desenvuelva en todas las áreas es decir multifuncionales, de tal manera que se pueda resolver factores imprevistos.

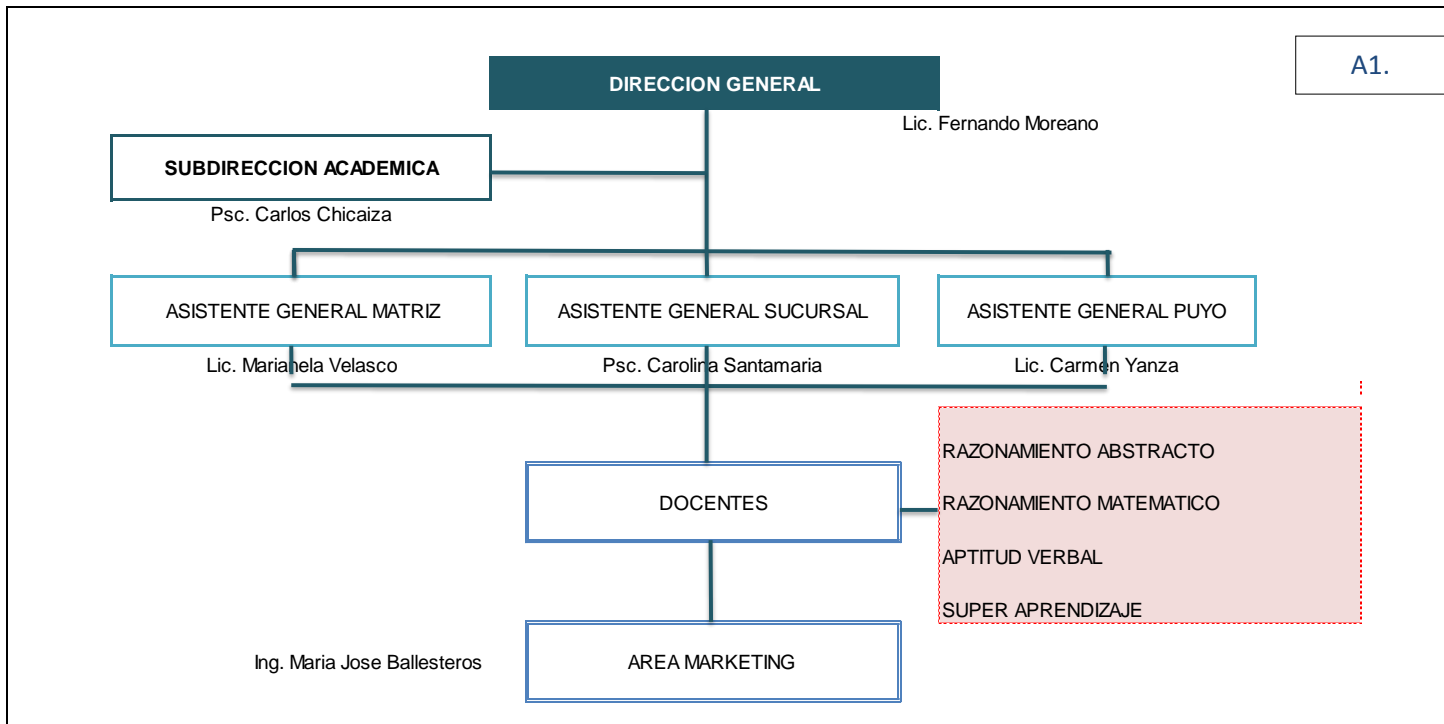


### 6.7.2.2 Estrategias de un buen control financiero

**TABLA 21.** Programa de Análisis Orgánico Estructural Funcional.

<b>PROGRAMA DE CONTROL FINANCIERO</b> <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">A</span> <b>FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL “FIDS”</b> <b>ANÁLISIS DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL</b>				
<p><b>OBJETIVO:</b> Establecer funciones según el cargo que desempeña cada uno de los integrantes de la institución, basándose en lo que hacen y en lo que deben hacer de manera adecuada.</p>				
N.	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR:	FECHA
1	Organigrama estructural.	A1	NPRG	16/09/2013
2	Método descriptivo.	A2	NPRG	16/09/2013
	Director general.	A2.1	NPRG	16/09/2013
	Asistente administrativa.	A2.2	NPRG	16/09/2013
	Área de marketing.	A2.3	NPRG	16/09/2013
	Docentes.	A2.4	NPRG	16/09/2013
3	Flujo grama de funciones propuesto.	A3	NPRG	16/09/2013
	Director general.	A3.1	NPRG	16/09/2013
	Asistente administrativo.	A3.2	NPRG	16/09/2013
	Área de marketing.	A3.3	NPRG	16/09/2013
	Docentes.	A3.4	NPRG	16/09/2013

**Fuente:** Investigación de campo (2013)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz



**Fuente:** Investigación de campo (2013)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz

**Ilustración 04.** Organigrama estructural

**TABLA 22. Método Descriptivo - Dirección General**

<b>MÉTODO DESCRIPTIVO</b> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">A2.1</div>	
<b>FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL “FIDS”</b> <b>DIRECCIÓN GENERAL</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Establecer actividades que permitan a la administración tomar decisiones acertadas.	
¿Qué hace?	¿Qué debe hacer?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Designa la mayor parte de tiempo dependiendo el periodo a actividades que no se relacionan con la naturaleza de la institución.</li> <li>• Dirige el área de marketing.</li> <li>• Toma decisiones empíricas.</li> <li>• Escoge personal que no cumple el perfil necesario para poder desempeñarse en el área necesaria.</li> <li>• Las planificaciones las realiza de manera empírica.</li> <li>• Se relaciona de manera directa como encargado de recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer requerimientos académicos y actitudinales en cada uno de las áreas de trabajo que se puedan requerir a futuro.</li> <li>• Las decisiones deben ser tomadas basándose en la información financiera.</li> <li>• Los objetivos propuestos con anterioridad se deben cumplir.</li> <li>• Debe realizar una evaluación de control.</li> <li>• Debe realizar una evaluación de riesgos.</li> <li>• Debe estructurar una planificación administrativa operativa.</li> <li>• Debe realizar una planificación de actividades que garanticen la continuidad del trabajo.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de campo (2013)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz

**TABLA 23.** Método Descriptivo – Asistente Administrativa

<b>MÉTODO DESCRIPTIVO</b> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">A2.2</div>	
<b>FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL “FIDS”</b> <b>ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b>	
<p><b>OBJETIVO:</b> Mediante las actividades que realiza analizarlas y corregirlas para que se puedan realizar correctamente.</p>	
¿Qué hace?	¿Qué debe hacer?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza rol de pagos.</li> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Encargada de manejar descuentos al personal.</li> <li>• Realiza pagos a proveedores.</li> <li>• Maneja caja general.</li> <li>• Realiza depósitos.</li> <li>• Realiza pagos al personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe realizar un proceso de inscripción del alumno.</li> <li>• Se debe realizar una planificación de manejo de dinero recibido.</li> <li>• Se debe pedir autorización para pagos a proveedores de tipo público o privado.</li> <li>• Debe realizar informes sean estos diarios, semanales de actividades.</li> <li>• Manejar un archivo de clientes y actualizar continuamente.</li> <li>• Se debe dar información de manera oportuna, acorde a las necesidades del cliente.</li> <li>• Generar un archivo de ingresos y gastos.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de campo (2013)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz

**TABLA 24.** Método Descriptivo – Área de marketing.

<p><b>MÉTODO DESCRIPTIVO</b></p> <p><b>FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL “FIDS”</b></p> <p><b>ÁREA DE MARKETING</b></p>		A2.3
<p><b>OBJETIVO:</b> Planificar actividades que permitan realizar una publicidad que tenga respuesta inmediata en el aspecto económico.</p>		
<b>¿Qué hace?</b>	<b>¿Qué debe hacer?</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza volanteo.</li> <li>• Realiza proyectos de marketing.</li> <li>• Asiste secretaria.</li> <li>• Planifica visita a posibles clientes.</li> <li>• Investigación de competencia.</li> <li>• Investigación de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una planificación para cada periodo de planificación.</li> <li>• Realizar seguimiento a cada una de las planificaciones en marcha.</li> <li>• Realizar estudio de mercado constante.</li> <li>• realizar análisis de control</li> <li>• Publicidad en el mercado potencial.</li> <li>• Manejar publicidad constante en redes sociales.</li> </ul>	

**Fuente:** Investigación de campo (2013)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz

**TABLA 25.** Método Descriptivo – Área de docentes.

<b>MÉTODO DESCRIPTIVO</b> <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">A2.4</span>	
<b>FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL “FIDS”</b> <b>ÁREA DE DOCENTES</b>	
<b>OBJETIVOS:</b> Permitir mediante planificaciones el uso eficiente de tiempo generando el crecimiento académico en relación a la competencia.	
¿Qué hace?	¿Qué debe hacer?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones diarias.</li> <li>• Evaluaciones de acuerdo al avance del alumno.</li> <li>• Generan empatía con el alumno.</li> <li>• Envían tareas.</li> <li>• Revisan tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una planificación académica de acuerdo al área de capacitación.</li> <li>• Programar evaluaciones de acuerdo a cada tema.</li> <li>• Seguimiento del alumno durante al proceso de capacitación.</li> <li>• Entregar material práctico necesario.</li> <li>• Capacitación clara y concisa.</li> <li>• Control de la planificación establecida.</li> <li>• Autoevaluarse para poder analizar qué es lo que falta para ofrecer capacitación 100% eficiente.</li> <li>• Establecer horarios de revisión de tareas.</li> <li>• Tomar asistencia diaria de cada estudiante.</li> <li>• No faltar sin avisar.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de campo (2013)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz

**TABLA 26.** Flujo gramas de funciones – Dirección General.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS" FLUJOGRAMA DE FUNCIONES			A3.1	
ACTIVIDAD	FUNCIONES QUE REALIZA Dirección General	FUNCIONES QUE DEBE REALIZAR Dirección General	DÓNDE	CÓMO
	INICIO	INICIO	En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución
1	Designa la utilización de su tiempo en actividades que no se relacionan con la intitución.	Representar legalmente a la institución. NO → Delegada a un responsable.	En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución
2	Direcciona el área de marketing.	SI → Realiza actos jurídicos para beneficio de la misma en dependencias y entidades públicas.	En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución
3	Realiza planificaciones y toma decisiones de manera empírica.	Elaborar presupuesto de ingresos y gastos.	En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución
4	Escoge el personal que no cumple el perfil necesario.	Estructurar plan de trabajo.	En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución
5	FIN	Presentar al consejo administrativo programas de trabajo.	En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución
6		Aprobado	En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución
7		NO → Analizar posibles planes de trabajo.	En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución
8		SI → Financiamiento para el plan de trabajo.	En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución
9		Ejecución del plan de trabajo.	En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución
10		Presentar informe de actividades.	En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución
11		¿Analizar si cumple con los objetivos propuestos?	En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución
12		Evaluación de control. → Nivel de riesgo.	En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución
13		Toma de decisiones.	En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución
14		FIN	En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución

Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Natalia Ruiz

**TABLA 27.** Flujo gramas de funciones – Asistencia Secretaria.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"					
FLUJOGRAMA DE FUNCIONES					
A3.1/2					
ACTIVIDAD	FUNCIONES QUE REALIZA Actividad 1 Asistencia Secretaria	FUNCIONES QUE DEBE REALIZAR Actividad 1 Asistencia Secretaria	DÓNDE	CÓMO	
				En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución
1	Realiza rol de pagos.		En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución	
2	Atención al cliente.		En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución	
3	Descuentos al personal.		En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución	
4	Pagos generales.		En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución	
5	FIN		En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución	
6			En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución	

**Fuente:** Investigación de campo (2013)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz



**TABLA 28.** Flujo gramas de funciones – Asistencia Secretaria.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS" FLUJOGRAMA DE FUNCIONES		A3.2/2	
ACTIVIDAD	FUNCIONES QUE DEBE REALIZAR Actividad 2 Asistencia Secretaria	DÓNDE	CÓMO
		En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución
1	Elaborar ficha personal por empleado donde se registre ingreso y salida del mismo.	En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución
2		En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución
3		En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución
4		En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución
5		En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución
6		En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución
7		En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución
8		En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la intitución

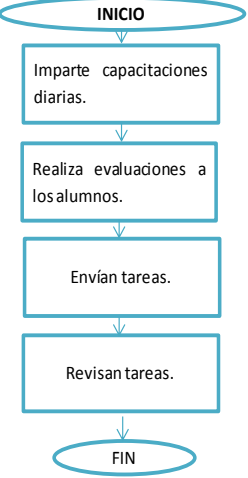
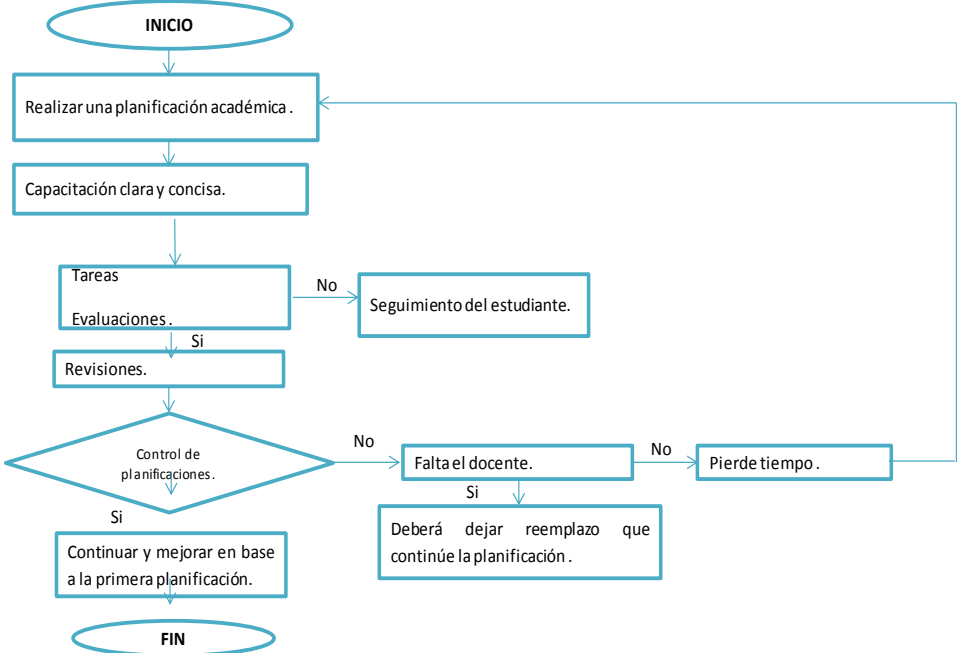
Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Natalia Ruiz

**TABLA 29.** Flujo gramas de funciones – Área de marketing.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"		FLUJOGRAMA DE FUNCIONES		A3.3	
ACTIVIDAD	FUNCIONES QUE REALIZA Área de Marketing	FUNCIONES QUE DEBE REALIZAR Área de Marketing	DÓNDE	CÓMO	
	<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; F1[Realiza volanteo.]     F1 --&gt; F2[Elabora proyectos de marketing.]     F2 --&gt; F3[Asiste área de secretaria.]     F3 --&gt; F4[Planifica visita a posibles clientes.]     F4 --&gt; F5[Realiza investigación de competencia.]     F5 --&gt; F6[Realiza investigación de mercado.]     F6 --&gt; FIN([FIN])                     </pre>	<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; F1[Realizar estudios de mercado constantes.]     F1 --&gt; F2[Realizar planificaciones.]     F2 --&gt; F3[Publicidad dentro del mercado potencial.]     F3 --&gt; F4[Seguimiento de las planificaciones.]     F4 --&gt; D1{Análisis Control.}     D1 -- Si --&gt; F5[Refuerza planificación.]     D1 -- No --&gt; F6[Planificación con nuevos fundamentos.]     F6 --&gt; INICIO     F5 --&gt; FIN([FIN])                     </pre>	En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución	
1			En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución	
2			En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución	
3			En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución	
4			En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución	
5			En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución	
6			En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución	

**Fuente:** Investigación de campo (2013)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz

**TABLA 30.** Flujo gramas de funciones – Docentes.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS" FLUJOGRAMA DE FUNCIONES			A3.4	
ACTIVIDAD	FUNCIONES QUE REALIZA Docentes	FUNCIONES QUE DEBE REALIZAR Docentes	DÓNDE	CÓMO
			En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
1			En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
2			En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
3			En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
4			En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
5			En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
6			En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución.

**Fuente:** Investigación de campo (2013)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz

### **6.7.2.3 Cuestionarios de control interno.**

Según **Aracely, M. (2013: en línea)** los cuestionarios son una guía de las pruebas de cumplimiento, cuya extensión o alcance depende de la confianza en el sistema de control interno de la empresa. Las preguntas que figuran en el cuestionario para la Revisión y Evaluación del Control Interno, se detallan en el mismo orden y bajo los mismos encabezamientos de los procedimientos de auditoría aplicables y que deben llevarse a cabo según las circunstancias.

En la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS”, se elaborado cuestionarios de control interno para cada una de los componentes contables que integran el plan de cuentas y por ende se respalda mediante las mismas las actividades financieras de la institución, en el caso del primer componente activo hemos realizado cuestionarios de control interno para caja – bancos, clientes y activos fijos, son cuentas contables de mayor exigibilidad por ende trataremos de encontrar puntos principales de control interno que permitan la salvaguarda de los recursos.

También se ha realizado cuestionarios de control interno como guía de cumplimiento en los componentes de pasivos y gastos para establecer el grado de cumplimiento de cobros y compras para poder verificar que se realicen de manera adecuada, y también poder proponer posibles procedimientos que sirvan de respaldo en sus actividades.

Por último, se ha realizado también para el componente de ingresos cuestionarios de control interno que permitan analizar errores para su corrección oportuna puesto que de esto depende que la institución siga en marcha.

**TABLA 31.** Programa de Políticas y Procedimientos de Control.

<b>PROGRAMA DE CONTROL FINANCIERO</b> <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">B</span>				
<b>FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL “FIDS”</b>				
<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL</b>				
<b>OBJETIVO:</b> Crear ambiente de confianza mediante el adecuado uso de los recursos económicos para la correcta toma de decisiones y actos administrativos.				
N.	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR:	FECHA
1	Cuestionario de control interno.	B1	NPRG	23/09/2013
	Caja – Bancos.	B1.1	NPRG	23/09/2013
	Clientes.	B1.2	NPRG	23/09/2013
	Activos Fijos.	B1.3	NPRG	23/09/2013
	Pasivos.	B1.4	NPRG	23/09/2013
	Ingresos.	B1.5	NPRG	23/09/2013
	Gastos.	B1.6	NPRG	23/09/2013
2	Flujograma de procesos.	B2	NPRG	24/09/2013
	Caja- Bancos.	B2.1	NPRG	24/09/2013
	Clientes.	B2.2	NPRG	24/09/2013
	Activos Fijos.	B2.3	NPRG	24/09/2013
	Pasivos.	B2.4	NPRG	24/09/2013
	Ingresos.	B2.5	NPRG	24/09/2013
	Gastos.	B2.6	NPRG	24/09/2013
3	Políticas y Procedimientos de Control.	B3	NPRG	26/09/2013
	Caja – Bancos.	B3.1	NPRG	26/09/2013
	Clientes.	B3.2	NPRG	26/09/2013
	Activos fijos.	B3.3	NPRG	26/09/2013
	Pasivos.	B3.4	NPRG	26/09/2013
	Ingresos.	B3.5	NPRG	26/09/2013
	Gastos.	B3.6	NPRG	26/09/2013
4	Flujo de funciones propuesto.	B4	NPRG	26/09/2013
	Caja – bancos.	B4.1	NPRG	28/09/2013
	Clientes.	B4.2	NPRG	28/09/2013
	Activos fijos.	B4.3	NPRG	28/09/2013
	Pasivos.	B4.4	NPRG	28/09/2013
	Ingresos y Gastos.	B4.5	NPRG	28/09/2013
5	Documentos propuestos.	B5	NPRG	28/09/2013

Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Natalia Ruiz

**TABLA 32. FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS".**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**CAJA – BANCOS**

B1.1/2

<b>N.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	El dinero que ingresa a la institución se deposita inmediatamente.		X	No hay tiempo específico para depósitos.
2	Se realiza arqueo de caja sorpresiva.		X	No hay encargado de revisar los arqueos.
3	Se realiza conciliaciones bancarias mensuales.		X	No se maneja estados de cuenta , chequera o cheques cobrados, etc.
4	Se sabe cuál es el saldo de bancos real.		X	
5	Existe un responsable de realizar los depósitos.		X	Se envía aquel que no tenga actividades.
6	En el caso de que no se deposite el dinero existe una caja fuerte con el respectivo custodio.		X	
7	Existe un registro de ingresos y egresos.	X		
8	Existen informes mensuales sobre el estado de bancos.		X	
9	Se maneja más de una cuenta bancaria.	X		Banco promerica y banco pacifico.
10	Se realiza autorizaciones previas a la salida de dinero.		X	Esto depende de que pago se realice.
11	La salida del dinero y la manera en que se realiza los pagos depende el monto.		X	Si se tiene dinero en caja se cancela con caja.
12	Existe control que no permita sobregiro.		X	
13	Existe un documento establecido que respalda el egreso de efectivo.		X	Se realizan firmando un documento de respaldo que se realiza en ese momento.

**Fuente:** Investigación de campo (2013)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz

**TABLA 33. FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO  
SOCIAL “FIDS”**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**CAJA – BANCOS**

B1.2/2

N.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
14	Existe caja chica.		X	
15	Existe un monto máximo que debe existir en caja.		X	
16	Existe un custodio para el adecuado manejo del efectivo.		X	Se turnan las secretarias en cada sucursal.
17	Cualquier empleado puede realizar cobros.	X		

**TABLA 34.** Evaluación de cuestionario de control interno caja – bancos.

N.	AFIRMATIVAS	NEGATIVAS	TOTAL
1	3	14	17

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{POSITIVAS}}{\text{TOTAL}} = \frac{3}{17} = 0,18 = 18\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = \frac{\text{NEGATIVAS}}{\text{TOTAL}} = \frac{14}{17} = 0,82 = 82\%$$

**TABLA 35.** Nivel de confianza caja – bancos.

		NIVEL DE CONFIANZA		
		ALTO	MODERADO	BAJO
RIESGO		76% - 95%	51% - 75%	15% - 50%
		82%		18%
		BAJO	MODERADO	ALTO
		CONFIANZA		

Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Natalia Ruiz

Mediante el cuestionario de control interno que se ha establecido para disponible se encuentra que el nivel de riesgo es alto, por lo cual un análisis real es necesario.

**Fuente:** Investigación de campo (2013)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz



**Tabla 36. FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL “FIDS”**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**CLIENTES**

B1.2

<b>N.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	Existe un archivo digital que contenga datos de los clientes de la empresa.		X	
2	Existe un registro de cuentas y documentos por cobrar.	X		Por cada uno de los estudiantes
3	El cliente firma algún documento: letra de cambio, pagare, etc. Documento que permita el cobro de cuotas pendientes.		X	
4	Existe un seguimiento constante de saldos adeudados por los clientes.		X	
5	Se realiza llamada al cliente para recordar fecha límite de pago.		X	
6	Se presenta informe de saldos pendientes.		X	
7	Se tiene control adicional considerando que la mayor parte de clientes son menores de edad.		X	Se asume que van a cancelar.
8	Se firma un contrato de prestación de servicios debidamente legal.		X	Solo se firma la ficha donde esta los datos.
9	Se genera una hoja individual de pagos.		X	Se pretende optimizar tiempo.
10	Se estructura listas de clientes dependiendo horario, aula, sucursal.	X		

**Tabla 37.** Evaluación de cuestionario de control interno – clientes.

<b>N.</b>	<b>AFIRMATIVAS</b>	<b>NEGATIVAS</b>	<b>TOTAL</b>
1	2	8	10

**Fuente:** Investigación de campo (2013)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{POSITIVAS}}{\text{TOTAL}} = \frac{2}{10} = 0,20 = 20\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = \frac{\text{NEGATIVAS}}{\text{TOTAL}} = \frac{8}{10} = 0,80 = 80\%$$

**TABLA 38.** Nivel de confianza - clientes.

		NIVEL DE CONFIANZA		
		ALTO	MODERADO	BAJO
RIESGO		76% - 95%	51% - 75%	15% - 50%
		80%		20%
		BAJO	MODERADO	ALTO
				<b>CONFIANZA</b>

Se ha encontrado que el nivel de confianza es bajo, mientras que el nivel de riesgo es alto a razón de un 80%, lo cual representa falta de coordinación en esta área.

**Fuente:** Investigación de campo (2013)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz.

**TABLA 39. FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL “FIDS”**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**ACTIVOS FIJOS**

B1.3

<b>N.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	Existe inventario de activos fijos.		X	Nunca se ha realizado.
2	Cada activo fijo tiene algún tipo distintivo de pertenencia a la institución.		X	No se ha realizado inventario.
3	Antes de la compra de un activo fijo se realiza análisis de disponibilidad de efectivo.		X	El director general compra según lo que el crea conveniente.
4	Existen políticas de uso de los activos.		X	
5	Se realiza una planificación de mantenimiento de los activos.		X	Se los revisa cuando se dañan.
6	Existe un custodio de los activos.		X	
7	Cada compra de activo tiene su debido documento de respaldo.	X		
8	En caso de compra de activo fijo se compara costos entre proveedores.	X		

**TABLA 40.** Evaluación de Cuestionario de Control Interno activos fijos.

<b>N.</b>	<b>AFIRMATIVAS</b>	<b>NEGATIVAS</b>	<b>TOTAL</b>
1	2	6	8

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{POSITIVAS}}{\text{TOTAL}} = \frac{2}{8} = 0,25 = 25\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = \frac{\text{NEGATIVAS}}{\text{TOTAL}} = \frac{6}{8} = 0,75 = 75\%$$

**Fuente:** Investigación de campo (2013)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz.

**TABLA 41.** Nivel de confianza activos fijos.

		<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
		<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>RIESGO</b>		<b>76% - 95%</b>	<b>51% - 75%</b>	<b>15% - 50%</b>
			75%	25%
		<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>

**CONFIANZA**

Se ha evaluado que el nivel de riesgo en los activos fijos es moderado con un 75%, razón por la cual es necesario un seguimiento adecuado en inventario y adquisición de activos.

**Fuente:** Investigación de campo (2013)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz.

**TABLA 42. FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"**

B1.4

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**PASIVOS**

<b>N.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	Existe una base de datos de todas las cuentas por pagar.		X	
2	Los pagos se realizan con previa autorización de dirección general.		X	No todos
3	Existe un archivo adecuado de los comprobantes de egreso que se emiten en cancelaciones.		X	A veces
4	Se mantiene un estado de cuenta de cada uno de los proveedores.		X	
5	Se realiza actualización de pagos realizados.		X	
6	Se realiza archivo de pagos individual de proveedores.		X	
7	Cada uno de los documentos de pago está debidamente revisado con anterioridad.		X	
8	Se verifica mediante procedimientos los montos de compras a crédito.		X	
9	Se mantiene saldos por más de un año.		X	
10	Se registran los pagos en el momento de cancelación.	X		
11	Existen pagos realizados con caja.	X		
12	Cuando se realiza los pagos con caja existe límite de monto.		X	
13	Se verifica que los pagos no se dupliquen.	X		Se revisa con último documento.

**TABLA 43.** Evaluación de cuestionario de control interno pasivos.

<b>N.</b>	<b>AFIRMATIVAS</b>	<b>NEGATIVAS</b>	<b>TOTAL</b>
1	3	10	13

**Fuente:** Investigación de campo (2013)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz.

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{POSITIVAS}}{\text{TOTAL}} = \frac{3}{13} = 0,23 = 23\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = \frac{\text{NEGATIVAS}}{\text{TOTAL}} = \frac{10}{13} = 0,77 = 77\%$$

**TABLA 44.** Nivel de confianza pasivos.

		NIVEL DE CONFIANZA		
		ALTO	MODERADO	BAJO
RIESGO		76% - 95%	51% - 75%	15% - 50%
		77%		23%
		BAJO	MODERADO	ALTO

**CONFIANZA**

Mediante la elaboración d cuestionario de control interno se ha observado que el nivel de riesgo en las cuentas de obligación a corto plazo es alto con un 77%, es necesario realizar correctivos necesarios para no encontrarse afectados a futuro.

**TABLA 45. FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"**

B1.5

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**INGRESOS**

<b>N.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	Las facturas se emiten por una sola persona		X	
2	Las facturas que se emitieron se revisa el valor cotejando con la existencia de dinero	X		
3	Los datos de las facturas siempre son llenados de manera detallada		X	
4	Se utiliza las facturas de manera secuencial		X	
5	Se archiva las facturas diariamente		X	
6	Existe más de una copia en facturas		X	
7	La dirección revisa los documentos emitidos periódicamente		X	
8	Las facturas se anulan adjuntando su original	X		
9	se envía copia de factura para poder cobrar a cada uno de los clientes		X	
10	Los ingresos se registra diariamente	X		
11	Se realiza informe diario para enviar a dirección general		X	
12	Los valores registrados en la factura son los recibidos		X	

**TABLA 46.** Evaluación de cuestionario de control interno ingresos.

<b>N.</b>	<b>AFIRMATIVAS</b>	<b>NEGATIVAS</b>	<b>TOTAL</b>
1	3	9	12

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{POSITIVAS}}{\text{TOTAL}} = \frac{3}{12} = 0,25 = 25\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = \frac{\text{NEGATIVAS}}{\text{TOTAL}} = \frac{9}{12} = 0,75 = 75\%$$

**Fuente:** Investigación de campo (2013)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz.

**TABLA 47.** Nivel de confianza – ingresos.

		<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>RIESGO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>	
		<b>76% - 95%</b>	<b>51% - 75%</b>	
		75%	25%	
	<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>	<b>CONFIANZA</b>

El nivel de riesgo establecido en la presente hoja de control interno es moderado con un 75% por lo que se establecerá políticas y procedimientos que salvaguarden los ingresos de la institución.



**TABLA 48. FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"**

B1.6

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**GASTOS**

<b>N.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	Existe un presupuesto de gastos.		X	
2	Se mantiene un control de gastos realizados por proveedor.		X	
3	Se solicita autorización a dirección general para cancelación de gastos.		X	
4	Se realiza un informe mensual de gastos.		X	
5	Se prioriza los gastos a cancelarse.		X	
6	Existe una persona que se encargue de los pagos generales.		X	
7	Se realiza archivo adecuado de los gastos que se han tenido en el periodo.		X	
8	Se analiza la disponibilidad de la institución antes de realizar un gasto.		X	

**TABLA 49.** Evaluación de cuestionario de control interno gastos.

<b>N.</b>	<b>AFIRMATIVAS</b>	<b>NEGATIVAS</b>	<b>TOTAL</b>
1	0	8	8

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{POSITIVAS}}{\text{TOTAL}} = \frac{0}{8} = 0 = 0\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = \frac{\text{NEGATIVAS}}{\text{TOTAL}} = \frac{8}{8} = 1 = 100\%$$

**TABLA 50.** Nivel de riesgo- gastos.

<b>RIESGO</b>	<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
	<b>76% - 95%</b>	<b>51% - 75%</b>	<b>15% - 50%</b>
	100%		
	<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>

**CONFIANZA**

El nivel de riesgo que se establece en nuestro componente de gastos es 100%, se debe tener en cuenta que un riesgo total es peligroso para el desarrollo y actividades diarias de la institución basándonos en que no existe políticas que justifiquen la realización de futuros gastos.

**TABLA 51.** Flujoograma caja – bancos.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"			B2.1	
FLUJOGRAMA CAJA - BANCOS				
ACTIVIDAD	ASISTENCIA SECRETARIA	DIRECTOR GENERAL	DÓNDE	CÓMO
	<pre> graph TD     INICIO((INICIO)) -- PC.1 --&gt; T1[Se verifica lo recibido para verificar el saldo de caja.]     T1 --&gt; T2[Se elabora un archivo en excel para controlar saldos.]     T2 --&gt; D1{Deposito}     D1 -- No --&gt; T3[Recibe director general o se paga.]     D1 -- si --&gt; T4[Revisa Director General cuando el crea necesario.]     T4 --&gt; FIN1((FIN))                     </pre>	<pre> graph TD     INICIO2((INICIO)) --&gt; T5[Emision de cheques para pagos de obligaciones.]     T5 --&gt; T6[Verificacion de depósitos realizados por asistencia secretaria.]     T6 --&gt; T7[Revisiones periodicas de saldos en cuenta bancaria.]     T7 --&gt; FIN2((FIN))                     </pre>	En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
1			En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución
2			En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución
3			En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución
4			En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución
5			En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución
6			En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución

**Fuente:** Investigación de campo (2013)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz.

**TABLA 52.** Flujograma – clientes.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"				B2.2	
FLUJOGRAMA CLIENTES					
ACTIVIDAD	ASISTENCIA SECRETARIA	DIRECTOR GENERAL	DÒNDE	CÓMO	
	<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A1[Se ingresa datos del cliente.]     A1 --&gt; A2[Ficha del cliente.]     A2 --&gt; A3[Se va actualizando saldos pendientes.]     A3 --&gt; A4{Archivo.}     A4 --&gt; C1((1))     C1 --&gt; C2((2))     C2 --&gt; A5[Solicita al cliente que se cancele.]     A5 --&gt; FIN([FIN])                     </pre>	<p>PC.4</p> <pre> graph TD     C1((1)) --&gt; A1[Revisa archivo]     A1 --&gt; A2[Pide que se llame a quienes tienen saldos.]     A2 --&gt; C2((2))                     </pre>	En el lugar de trabajo.	Cumpliendo o con las necesidades de la institución.	
1			En el lugar de trabajo.	Mediante excel.	
2	PC.3		En el lugar de trabajo.	Utilizando datos del cliente.	
3			En el lugar de trabajo.	Utilizando registros en facturas de venta.	
4			En el lugar de trabajo.	En el archivo de excel.	
5					
6					
7			En el lugar de trabajo.	Mediante llamada telefónica.	
8					

**Fuente:** Investigación de campo (2013)

**Elaborado por:** Natalia Ruiz.

**TABLA 53.** Flujograma – activo fijo.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"		B2.3	
FLUJOGRAMA ACTIVO FIJO			
ACTIVIDAD	DIRECTOR GENERAL	DÓNDE	CÓMO
	<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; B1[Verifica que activo le hace falta a la institucion.]     B1 --&gt; B2[Busca en distintos proveedores el menor costo.]     B2 --&gt; B3[Compra el bien.]     B3 --&gt; B4[Lo direcciona a la institucion para su futura utilizacion.]     B4 --&gt; FIN([FIN])             </pre>		
1	PC.5 Verifica que activo le hace falta a la institucion.	En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la intitución.
2	Busca en distintos proveedores el menor costo.	En locales comerciales o distribuidoras.	Verificando costos.
3	Compra el bien.	En el lugar de transferencia del bien.	En efectivo.
4	Lo direcciona a la institucion para su futura utilizacion.	En el lugar de trabajo.	Mediante transporte.
5			
6			

**Fuente:** Investigación de campo (2013)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz.

**TABLA 54.** Flujograma – pasivos.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS" FLUJOGRAMA PASIVO			B2.4	
ACTIVIDAD	ASISTENCIA SECRETARIA	DIRECTOR GENERAL	DÓNDE	CÓMO
			En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
1			En el lugar de trabajo.	Revisando los datos existentes.
2			En el lugar de trabajo.	De manera verbal para que se realice.
3			En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
4			En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
5			En el lugar de trabajo.	Mediante la visita del proveedor y firma un recibido.
6				

**Fuente:** Investigación de campo (2013)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz.

**TABLA 55.** Flujograma – ingresos.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"				B2.5	
FLUJOGRAMA INGRESO				DÓNDE	CÓMO
ACTIVIDAD	ASISTENCIA SECRETARIA	DIRECTOR GENERAL	DOCENTES		
1				En el lugar de trabajo.	Directo del cliente
2				En el lugar de trabajo.	Dirigiendose al banco promerica.
3				En el lugar de trabajo.	Archivando copia del documento
4				En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución

**Fuente:** Investigación de campo (2013)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz.

**TABLA 56.** Flujograma – gastos.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"		B2.6	
FLUJOGRAMA GASTOS			
ACTIVIDAD	ASISTENCIA SECRETARIA Y DIRECCION GENERAL	DÓNDE	CÓMO
	<p>PC.8</p> <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A[Revisar qué tipo de gasto se necesita.]     A --&gt; B[Se realiza el gasto.]     B --&gt; C[Factura]     C --&gt; D[/Archivo/]     D --&gt; FIN([FIN])                     </pre>	En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
1		En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
2		Donde sea necesario.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
3		En el lugar de la compra.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
4		En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
5		En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
6	En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.	

**Fuente:** Investigación de campo (2013)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz.



FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL “FIDS”

HOJA DE HALLAZGOS

TABLA 57. PUNTOS DE CONTROL INTERNO

PCI.	REF. PT	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<b>PC.1</b>	<b>B2.1</b>	Se realiza verificaciones de caja de manera empírica.	Pueden generarse sobrantes o faltante de dinero.	No existe arqueo de caja diario.	Elaborar arqueo de caja mediante informe dirigido a Dirección General (Ver Figura 26).
<b>PC.2</b>	<b>B2.1</b>	La elaboración de una base de datos no es obligatoria.	Los saldos no tendrán respaldo digital para futuras revisiones.	No existe establecido un formato a utilizarse.	Elaborar una base de datos de ingresos y egresos (Ver Figura 28).
<b>PC.3</b>	<b>B2.2</b>	Los datos de los clientes se mantienen en físico impreso.	Si existe perdida no se podrá verificar datos ni saldos.	No existe archivo digital.	Se debe realizar una hoja en Excel con los datos

					necesarios del cliente (Ver figura 30).
<b>PC.4</b>	<b>B2.2</b>	No se realiza llamados continuos para cobro de saldos.	No se podrá recuperar cartera.	No se realiza procedimientos adecuados.	Se debe generar archivo de datos de saldos pendientes e informe (Ver Figura 24).
<b>PC. 5</b>	<b>B2.3</b>	Solo se pregunta de manera verbal que es lo que se necesita.	Se podrá comprar bienes repetidos o que no se necesitan.	No se realiza inventario.	Se debe generar inventario de activos fijos (Ver Figura 31).
<b>PC. 6</b>	<b>B2.4</b>	Se cancela gastos sin autorización.	Se mantendrá saldos antiguos que generen intereses.	No se pide autorización escrita.	Se debe realizar pedido de pago y base de datos por cada obligación a corto plazo (Ver Figura 30).
<b>PC. 7</b>	<b>B2.5</b>	Se realiza entrega de	Se puede tener	No se realiza depósitos	Los depósitos

		efectivo a Dirección General.	diferencias en cruce de cuentas y en bancos.		deben realizarse de manera diaria y al instante.
<b>PC.8</b>	<b>B2.6</b>	No se revisa presupuesto antes de realizar el gasto.	Se pueden gastar mas de lo que se tiene en cuentas.	No se realiza análisis por cada gasto.	Deben realizarse presupuestos oportunos donde conste los gastos necesarios del periodo.

**Fuente:** Investigación de campo (2013).  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz.

**FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL “FIDS”**

**POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO**

**CAJA – BANCOS**

**OBJETIVO**

Permitir a la institución un adecuado manejo del efectivo mediante la utilización correcta de políticas establecidas.

**POLÍTICAS**

- Se delegara un custodio encargado del efectivo.
- Tanto el dinero en efectivo como los cheques a favor de la institución, se deberá depositar de manera inmediata.
- Se deberá realizar de manera semanal, un arqueo de caja y se presentara un informe del mismo. Así también se realizaran arqueos de caja sorpresivos con la finalidad de verificar la existencia real del efectivo.
- Las conciliaciones bancarias se realizaran de manera mensual, previa la constatación física del estado de cuenta bancario.
- Todo tipo de cancelación, gasto o pago en efectivo deberá realizarse con un documento de egreso, el cual servirá de respaldo para todo tipo de actividad de la empresa.
- Los pagos que sobrepasen el monto establecido por dirección general deberán realizarse con cheque previo autorización verbal o escrita de dirección general.

- El monto máximo que existirá en caja será de 200, con el cual de ser necesario se podrá realizar pagos menores que no necesiten autorización de dirección general siempre y cuando se emita el documento de respaldo.
- Se emitirá informe diario de ingresos y egresos del efectivo, este informe deberá detallar si es ingreso la actividad por la que se obtuvo y de ser gasto el motivo de mismo.
- Ningún egreso de caja se realizará sin su egreso correspondiente.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL “FIDS”

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO

B3.1. 3/3

TABLA 58. PROCEDIMIENTOS DE CAJA – BANCOS

RESPONSABLE	FLUJO GRAMA	DESCRIPCIÓN
Asistencia Secretaria.	Arqueo de caja.	1. Elaborar arqueo y conciliaciones.
Dirección General.	Custodio.	2. Establecer un custodio de caja.
Asistencia Secretaria.	Cotejar saldos.	3. Cotejar los saldos versus los documentos.
Asistencia Secretaria.	Elaboración de informes.	4. Informe del cierre de caja.
Dirección General.	Revisión.	5. Revisión del informe
Asistencia Secretaria.	Depósitos.	6. Depósito del dinero.
Asistencia Secretaria.		7. Revisa chequera.
Asistencia Secretaria.	Elaborar conciliaciones.	8. Elabora conciliaciones.
Asistencia Secretaria.	Informes.	9. Envía informe.
Dirección General.	Aprobaciones.	10 Aprueba el informe.

Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Natalia Ruiz.

## **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO**

### **FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL “FIDS”**

#### **POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO**

B3.2. 1/2

#### **CLIENTES**

##### **OBJETIVO**

Establecer políticas que permitan el adecuado manejo de clientes de la institución con la finalidad de mantener el cobro constante de saldos pendientes.

##### **POLÍTICAS**

- Se deberá realizar una base de datos de cada uno de los clientes que mantenga deuda pendiente con la institución.
- Deberá designarse una persona responsable de mantener seguimiento constante mediante llamadas a clientes con saldo pendiente.
- Se deberá presentar informe semanal de saldos debidamente actualizados.
- Los cobros que se realicen con posterioridad al informe deberán ser registrados a tiempo para su debida actualización por cuenta.
- El custodio de cartera pendiente deberá emitir un informe para su debida revisión y análisis de cobros realizados.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL “FIDS”

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO

TABLA 59. PROCEDIMIENTOS CLIENTES

B3.2. 2/2

RESPONSABLE	FLUJO GRAMA	DESCRIPCIÓN
Asistencia Secretaria.	Elaborar base de datos.	1. Elaborar base de datos de cada cliente.
Asistencia Secretaria.	Actualización.	2. Actualizar base de datos.
Asistencia Secretaria.	Verificación de saldos.	3. Verificación de saldos.
Asistencia Secretaria.	Informes.	4. Informe de saldos pendientes.
Dirección General.	Revisiones.	5. Revisión de informe.
Asistencia Secretaria.	Cobros de saldos.	6. Cobro de saldos pendientes.
Asistencia Secretaria.	Actualizaciones.	7. Actualizar base de datos.
Asistencia Secretaria.	Informes.	8. Elaborar informe.
Dirección General.	Aprobaciones.	9. Aprueba el informe.

Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Natalia Ruiz.



## **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO**

### **FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL “FIDS”**

#### **POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO**

B3.3. 1/2

#### **ACTIVO FIJO**

##### **OBJETIVO**

Mediante pasos debidamente estructurados verificar la adecuada adquisición y uso de los bienes que posee la institución.

##### **POLÍTICAS**

- Se deberá realizar un inventario de todos los activos fijos que tiene la institución para poder establecer el monto de los mismos.
- Mediante un análisis de liquidez se establecerá si es de importancia la adquisición de un nuevo bien para uso de la institución.
- Si fuese el caso de compra de un bien, se deberá verificar costos, analizar propuestas de tal manera que se optimice el efectivo.
- Se debe mantener mediante inventario la fecha de adquisición del bien para poder realizar mantenimiento de los mismos de manera oportuna, así no se corre el riesgo del daño total.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL “FIDS”

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO

TABLA 60. PROCEDIMIENTOS ACTIVO FIJO

B3.3. 2/2

RESPONSABLE	FLUJO GRAMA	DESCRIPCIÓN
Asistencia Secretaria.	Realizar inventario.	1. Realiza inventario de los bienes.
Dirección General.	Revisiones.	2. Revisión de reporte realizado.
Dirección General.	Análisis de compra.	3. Analiza la compra del bien.
Dirección General.	Verificaciones.	4. Verificación de proformas.
Dirección General.	Compras.	5. Realiza la compra.
Asistencia Secretaria.	Actualizaciones.	6. Incluir el bien en el inventario.

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Natalia Ruiz

## **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO**

### **FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL “FIDS”**

#### **POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO**

B3.4. 1/2

#### **PASIVO**

##### **OBJETIVO**

Verificar que la institución no contraiga deudas a largo plazo que puedan afectar la solvencia de la institución.

##### **POLÍTICAS**

- Mediante un informe mensual de cuentas por pagar emitido a dirección general se realizara un análisis y revisión de las mismas.
- Los pagos que se realicen siempre deberán realizarse con emisión de cheques.
- Se generara un archivo por proveedor el cual se actualizara de manera constante, para evitar retrasos de pagos, evitar intereses y prevenir pagos duplicados.
- Se realizara un archivo físico que contenga los documentos de respaldo de cualquier pago realizado.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL “FIDS”

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO

TABLA 61. PROCEDIMIENTOS PASIVO

B3.4. 2/2

RESPONSABLE	FLUJO GRAMA	DESCRIPCIÓN
Asistencia Secretaria.	Base de datos.	1. Elaborar una base de datos por proveedor y pagos inmediatos.
Asistencia Secretaria.	Cuadre de saldos.	2. Cuadre de saldos a fin de mes.
Asistencia Secretaria.	Reportes.	3. Elaborar reportes a fin de mes.
Dirección General.	Revisiones.	4. Revisión de reportes.
Asistencia Secretaria.	Conciliaciones.	5. Realizar cancelaciones.
Asistencia Secretaria.	Respaldos.	6. Realizar respaldos de documentos emitidos.
Asistencia Secretaria.	Actualizaciones.	7. Actualizar datos por proveedor.

Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Natalia Ruiz

## **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO**

### **FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL “FIDS”**

#### **POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO**

B3.5. 1/2

#### **INGRESOS**

##### **OBJETIVO**

Establecer políticas que se cumplan de manera adecuada y a tiempo con la finalidad de mantener liquidez en la institución.

##### **POLÍTICAS**

- Se debe utilizar los recibos de cobro, facturas, de manera consecutiva de los mismos, de esta manera se evitara perdida de documentos.
- Se establecerá un custodio de facturación con la finalidad de mantener un adecuado control de los recursos económicos.
- Se emitirá informe diario de documentos emitidos y se cotejara con los depósitos realizados mediante esta actividad se podrá verificar existencia de disponible.
- Las copias de recibos de cobro y facturas, deben estar archivadas de manera secuencial numérica.
- El encargado de facturación debe guardar estos documentos luego de su utilización o en ausencia del mismo.
- No se deberá botar, romper, o extraviar documentos anulados.
- Se enviara un informe diario a dirección general para su debido análisis y verificación de los mismos.

# FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"

## PROCEDIMIENTOS S DE CONTROL INTERNO

### TABLA 62. PROCEDIMIENTOS INGRESOS

B3.5. 2/2

RESPONSABLE	FLUJO GRAMA	DESCRIPCIÓN
Asistencia Secretaria.	Facturación.	1. Designa encargado de facturación.
Asistencia Secretaria.	Datos.	2. Elaborar documento con datos adecuados.
Asistencia Secretaria.	Auxiliares necesarios.	3. Realizar auxiliar de transacciones.
Asistencia Secretaria.	Consolidar saldos.	4. Consolidar datos.
Asistencia Secretaria.	Declaraciones.	5. Elaborar declaraciones.
Dirección General.	Pagos generales.	6. Solicitar cheque para posible pago.

**Fuente:** Investigación de campo (2013)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz.

## **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO**

### **FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL “FIDS”**

#### **POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO**

B3.6. 1/2

#### **GASTOS**

##### **OBJETIVO**

Determinar que los gastos sean los necesarios y que permitan a la institución el uso eficiente de los mismos.

##### **POLÍTICAS**

- Se deberá realizar un análisis de cada uno de los gastos que se realizan de esta manera se mantendrán estrictamente los necesarios y que den beneficio a la institución.
- Todo gasto deberá tener autorización firmada por dirección general.
- Se emitirá un informe mensual de gastos con la finalidad de establecer a futuro presupuestos que se acerquen a la realidad.
- Se deberá establecer un encargado de pago de gastos para poder evitar multas o interés por olvido o por falta de compromiso de quién haga esto.
- Si se genera multa por falta de pago de algún gasto administrativo se descontara al encargado establecido con anterioridad.
- Se deberá verificar la liquidez de la institución antes de emitir cheque para cancelación así se evitara los sobregiros innecesarios.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL “FIDS”

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO

TABLA 63. PROCEDIMIENTOS GASTOS

B3.6. 2/2

RESPONSABLE	FLUJO GRAMA	DESCRIPCIÓN
Asistencia Secretaria.	Revisión de gastos.	1. Revisar gastos a realizarse en el periodo.
Asistencia Secretaria.	Elaboración de reportes.	2. Realizar un reporte donde conste proveedor y fecha de pago.
Dirección General.	Revisiones.	3. Revisión del reporte.
Dirección General.	Elaboración de cheques.	4. Realizar cheques para realizar gasto.
Asistencia Secretaria.		5. Realizar estas actividades.

Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Natalia Ruiz



**TABLA 64.** Flujograma propuesto caja – bancos.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS" FLUJOGRAMA CAJA - BANCOS			B4.1	
ACTIVIDAD	ASISTENCIA SECRETARIA	DIRECTOR GENERAL	DÓNDE	CÓMO
	INICIO	1	En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
1	El recepta el pagos en efectivo o cheque.	Establecer un custodio de caja.	En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
2	Conteo de disponible al final de la jornada diaria.	Revisar informe de caja.	En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
3	Cotejar los saldos con los documentos de respaldo.	Solicita el deposito inmediato.	En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
4	Realizar arqueo de caja.	Si Depósito	En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
5	Elaborar informe para poder enviar a Dirección General.	2	En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
6	Realizar arqueo de caja.	3	En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
7	Elaborar informe para poder enviar a Dirección General.	Revisa conciliaciones versus los estado de cuenta en bancos .	En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
8		Cuadre de saldos.	En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
9	2	Solicita que se revisen cheques emitidos.	En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
10	Elabora papeleta de depósito.	Aprueba conciliaciones.	En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
11	Depósita el dinero .		Banco	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
12	Revisa la chequera entregada por Dirección.	FIN	En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
13	Registra en base de datos para poder conciliar bancos.		En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
14	3		En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.

Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Natalia Ruiz

**TABLA 65.**Flujograma propuesto clientes.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS" FLUJOGRAMA CLIENTES			B4.2	
ACTIVIDAD	ASISTENCIA SECRETARIA	DIRECTOR GENERAL	DÓNDE	CÓMO
	<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A1[Elaborar base de datos de cada cliente.]     A1 --&gt; A2[Actualizar cada mes la base de datos.]     A2 --&gt; A3[Seguimiento y verificación de saldos.]     A3 --&gt; A4[Elaboración de nforme de saldos pendientes los primeros días de cada mes.]     A4 --&gt; A5[Entregar informes a Dirección General.]     A5 --&gt; C4((4))     C4 --&gt; A6[Solicitar al padre de familia y estudiante cancelación durante plazo de 3 días.]     A6 --&gt; D1{Pago.}     D1 -- No --&gt; A7[Realiza llamadas continuas hasta que se realice la cancelación.]     D1 -- Si --&gt; A8[Deposita el dinero o cheque.]     A8 --&gt; A9[Actualiza base de datos de saldos.]     A9 --&gt; A10[Informe.]     A10 --&gt; C4     C4 --&gt; FIN([FIN])                     </pre>	<pre> graph TD     C4((4)) --&gt; A11[Revisar informe de saldos.]     A11 --&gt; A12[Solicitar llamada al representante del alumno.]     A12 --&gt; C5((5))                     </pre>	En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
1	Elaborar base de datos de cada cliente.		En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
2	Actualizar cada mes la base de datos.		En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
3	Seguimiento y verificación de saldos.		En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
4	Elaboración de nforme de saldos pendientes los primeros días de cada mes.		En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
5	Entregar informes a Dirección General.		En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
6			En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
7			En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
8	Solicitar al padre de familia y estudiante cancelación durante plazo de 3 días.		En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
9	Pago.		En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
10	Deposita el dinero o cheque.		Banco	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
11	Actualiza base de datos de saldos.		En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
12	Informe.		En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
13			En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.

Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Natalia Ruiz.

**TABLA 66.** Flujoograma propuesto – Activo Fijo.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS" FLUJOGRAMA ACTIVO FIJO			B4.3	
ACTIVIDAD	ASISTENCIA SECRETARIA	DIRECTOR GENERAL	DÓNDE	CÓMO
			En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
1			En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
2			En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
3			En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
4			En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
5			En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
6			En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
7			En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
8			En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
9			En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.

**Fuente:** Investigación de campo (2013)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz.

**TABLA 67.** Flujograma propuesto – pasivo.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"				B4.4	
FLUJOGRAMA PASIVO					
ACTIVIDAD	ASISTENCIA SECRETARIA	DIRECTOR GENERAL	DÓNDE	CÓMO	
			En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.	
1	Elaborar una base de datos por proveedor y de pagos inmediatos.	Verifica saldos existentes.	En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución.	
2	Cuadrar saldos a fin de mes.	Designar los pagos según su	En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución.	
3	Realizar reportes de saldos a fin de mes.	Elaborar cheques y solicitar su entrega.	En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución.	
4	Enviar a Dirección General.		En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución.	
5	7	8	En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.	
6	8		En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.	
7	Realizar copia del cheque adjuntando firmas y documentos de respaldo.		En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.	
8	Actualizar base de datos.		En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.	
9	FIN		En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.	

Fuente: investigación de campo  
 Elaborado por: Natalia Ruiz

**TABLA 68.** Flujoograma propuesto – gastos.

FLUJOGRAMA INGRESOS GASTOS					B4.5	
ACTIVIDAD	INGRESOS		GASTOS		DÓNDE	CÓMO
	Dirección General	Asistencia Secretaria	Asistencia Secretaria			
1					En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
2					En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
3					En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
4					En el lugar de trabajo	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
5					En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
6					En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.
7					En el lugar de trabajo.	Cumpliendo con las necesidades de la institución.

**Fuente:** investigación de campo  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz

### 6.7.2.4 Documentos propuestos.

B5. 1/10

Mediante el establecimiento de políticas y procedimientos de control para el adecuado manejo de sus actividades también se ha propuesto documentos que respalden las actividades que se realicen en la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS”.

A continuación detallaremos aquellos documentos que se han considerado como necesarios tanto impresos como de manera digital.

#### 6.7.2.4.01 Documentos impresos.

**FIDS**  
FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL  
AMBATO - ECUADOR  
Tel: 032 848535 Cel: 0992557035

**FACTURA**  
002-001- Nº 00001  
R.U.C. 3001750000  
S.U.C. 30121120000  
Fecha de Act: 02 de 01 2013

CLIENTE: \_\_\_\_\_  
DIRECCI N: \_\_\_\_\_ TELF.: \_\_\_\_\_  
RUC: \_\_\_\_\_ RAZ N DE RUC/NI N: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

CANT.	DESCRIPCION	V. UNIDAD	VALOR TOTAL
	 FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL		

Huancá, Vía Blanca Carretera Gráficas BPF Telefon: 021244688 (mugui@hotmail.com) 32088574100 Aut. 1372 No. 501 al 600 Válido hasta: 02/05/2014 ORIGINAL: ACCIONES/ENTE \* COPIA: ENTORNO

Sub-total 0% \_\_\_\_\_  
Sub-total 12% \_\_\_\_\_  
Sub-total \_\_\_\_\_  
Importe IVA \_\_\_\_\_  
Total Factura S. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA AUTORIZADA

\_\_\_\_\_  
FIRMA CONFIRMA

**Fuente:** Investigación de campo.  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz.

**Ilustración 05.** Factura

**FIDS**  
**FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL**  
 Matriz: Ambato - Ecuador  
 Telf.: 032 848535 Cel.: 0992557035

R.U.C.: RUC.1891715036001  
**COMPROBANTE DE RETENCIÓN**  
 001-001- N° 00001  
 AUT. SRI N° II10996609  
 Fecha de Aut.: 01 de Abril/2013

Sr. (es)		Fecha:		
R.U.C.:		Tipo Comprobante de Venta:		
Dirección:		N° Comprobante de Venta:		
Ejercicio Fiscal	Base imponible para la retención	Impuesto	% de retención	Valor Retenido

Morales Vega Blanca Carmelin Gráficas BMV Telefax: 03/2424-688 bmggraf@hotmail.com  
 R.U.C. 1800865741001 Aut. 1372 001 al 100 Válido para su emisión hasta 04/04/2014

**TOTAL RETENIDOS**

ORIGINAL: ADQUIRIENTE  
 COPIA: EMISOR

FRMVADELAGENTEDERETENCIÓN

SI LIJETO PASIVO RETENIDO

**Fuente:** Investigación de campo.  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz.

### Ilustración 06. Comprobante de retención

<b>FIDS</b>		
FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL		
<b>COMPROBANTE DE INGRESO</b>		N° 00001
Matriz: Ambato - Ecuador		
Ambato, _____		
Recibo del Sr.:	_____	
La cantidad de:	_____	dólares
Por concepto de:	_____	
<b>EFFECTIVO</b>		Valor \$ _____
Ch. # _____ Cta. Cte. # _____	Banco _____	Valor \$ _____
Ch. # _____ Cta. Cte. # _____	Banco _____	Valor \$ _____
Observaciones:	_____	
_____	_____	_____
ENTREGUE CONFORME	C. I.	#RECIBÍ CONFORME

**Fuente:** Investigación de campo.  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz.

### Ilustración 07. Comprobante de ingreso.





Informe No. xxxx

Ambato, XX del 20XX

**INFORME DE INGRESOS Y GASTOS****Dirigido a:** Director General de la institución.**Elaborado por:** Asistente secretaria.

A continuación se detalla cada uno de los rubros:

**INGRESOS**

Fecha	Documento	Numero	Detalle	Valor
XX-XX-XX	Factura	001001087	Capacitación preuniversitaria	\$ 100,00
XX-XX-XX	Factura	001001088	Capacitación supe aprendizaje	\$ 88,00

**TOTAL INGRESOS 188,00****GASTOS**

Fecha	Documento	Numero	Detalle	Valor
xx-xx-xx	Factura	005002023	Compra de suministros y materiales	\$ 20,00
xx-xx-xx	Nota de venta	002001067	Compra de suministros de limpieza	\$ 2,00

**Total gastos \$ 22,00****Saldo final del efectivo \$ 166,00**

El saldo se ha depositado en la cuenta del banco que establece la institución, se adjunta documento de egreso y copia de papeleta de depósito.

---

 Firma recibido

AMBATO – ECUADOR

**Fuente:** Investigación de campo.**Elaborado por:** Natalia Ruiz.**Ilustración 10.** Informe de ingresos y egresos.

## FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"

Informe No. xxxx

Ambato, XX del 20XX

**INFORME DE CLIENTES CON SALDOS PENDIENTES****Dirigido a:** Director General de la institución.**Elaborado por:** Asistente secretaria.

Mediante verificación y revisión de base de datos de cada uno de los clientes se detalla a continuación el siguiente informe, el mismo que servirá para tomar correcciones necesarias y a tiempo para el cobro de los saldos pendientes:

Fecha x-x-x	Nombre del cliente	Número de contacto 09XXXXXX	Servicio prestado	Saldo pendiente \$ xx,xx

A su vez solicito pueda informarme las acciones a realizarse para el cobro de saldos pendientes.

También solicito considere que al momento de cobro de los mismos se realizara su depósito inmediato.

---

 Firma recibido

AMBATO – ECUADOR

**Fuente:** Investigación de campo.**Elaborado por:** Natalia Ruiz.**Ilustración 11.** Informe de saldos de clientes.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"

Oficio No. XXXX

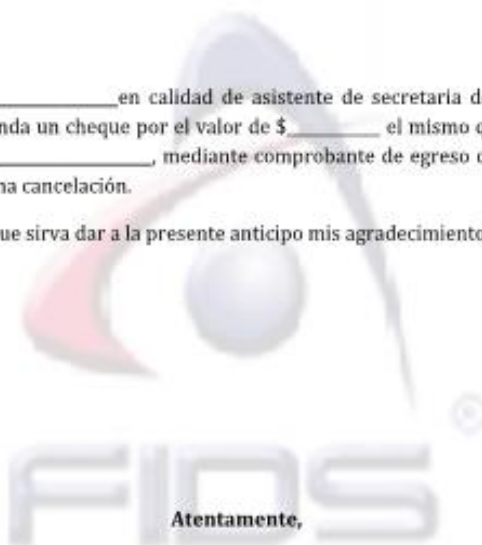
Ambato, XX del 20XX

Sr.  
**Director General**  
**FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS".**

**Presente**

Yo, \_\_\_\_\_ en calidad de asistente de secretaria de la institución, solicito me extienda un cheque por el valor de \$ \_\_\_\_\_ el mismo que servirá para cancelación de \_\_\_\_\_, mediante comprobante de egreso correspondiente que respalde dicha cancelación.

Por la atención que sirva dar a la presente anticipo mis agradecimientos.



Atentamente,

**Asistente secretaria**

AMBATO – ECUADOR

**Fuente:** Investigación de campo.  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz.

**Ilustración 12.** Solicitud de dinero para pagos.

## FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"

Informe No. xxxx

Ambato, XX del 20XX

## INFORME DE ARQUEO DE CAJA

**Dirigido a:** Director General de la institución.**Elaborado por:** Asistente secretaria.

A continuación se detalla cada uno de los rubros:

Detalle de billetes		
Cantidad	Denominación	Valor total
<b>Total billetes</b>		

Detalle de monedas		
Cantidad	Denominación	Valor total
<b>Total monedas</b>		

Detalle de cheques		
Cantidad	Denominación	Valor total
<b>Total cheques</b>		

**Faltante:** \_\_\_\_\_**Sobrante:** \_\_\_\_\_

AMBATO – ECUADOR

**Fuente:** Investigación de campo.**Elaborado por:** Natalia Ruiz.**Ilustración 13.** Arqueo de caja.

## FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"

Informe No. xxxx

Ambato, XX del 20XX

## INFORME DE CONCILIACIÓN BANCARIA

**Dirigido a:** Director General de la institución.**Elaborado por:** Asistente secretaria.

<b>Banco:</b>			
<b>Cta. Cte.</b>			
<b>Saldo según mayor:</b>	\$ X,00	<b>Saldos según estado de cuenta:</b>	\$ X,00
<b>Más:</b>		<b>Más:</b>	
Cheques o documentos cobrados, intereses	\$ X,00	Cheques o depósitos recibidos	\$ X,00
Subtotal	\$ X,00	Subtotal	\$ X,00
<b>Menos:</b>		<b>Menos:</b>	
Cheques emitidos, comisiones por servicios	\$ X,00	Cheques emitidos y en tránsito	\$ X,00
<b>Saldo conciliado:</b>	\$ X,00	<b>Saldo conciliado:</b>	\$ X,00

REALIZADO POR : \_\_\_\_\_

REVISADO POR : \_\_\_\_\_

AMBATO – ECUADOR

**Fuente:** Investigación de campo.**Elaborado por:** Natalia Ruiz.**Ilustración 14.** Conciliación bancaria.

## 6.7.2.4.01 Documentos digitales.

**FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"**  
**REGISTRO DE INGRESOS Y GASTOS**

FECHA	DOCUMENTO	NUMERO DE DOC.	DETALLE	VALOR		
				INGRESO	EGRESO	SALDO
						=+F7+G7
						=+H7+F8-G8
						=+H8+F9-G9
						=+H9+F10-G10
						=+H10+F11-G11
						=+H11+F12-G12
						=+H12+F13-G13
<b>Total</b>	=SUBTOTALES(103;[DOCUMENTO])			=SUBTOTALES(109;[INGRESO])	=SUBTOTALES(109;[EGRESO])	

**Fuente:** Investigación de campo.  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz.

**Ilustración 15.** Registro de ingresos y egresos.

**FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"**  
**DATOS CLIENTES**

FECHA DE INGRESO	NOMBRES	APELLIDOS	TELEFONO CONVENCIONAL	CELULAR	CORREO ELECTRONICO	SERVICIO QUE SOLICITÓ	COSTO	ABONO		SALDO
								Valor	No. Documento	
										=I7-J7

**Fuente:** Investigación de campo.  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz.

**Ilustración 16.** Registro de clientes.

BASE DE DATOS - Microsoft Excel (Error de activación de productos)

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"  
DATOS CLIENTES

FECHA	PROVEEDOR	DETALLE	DOCUMENTO	N. DOCUMENTO	FECHA DE PAGO	VALOR	ABONO		SALDO
							Valor	No. Cheque	
									=H7-I7-K7

REGISTRO DE INGRESOS / CLIENTES / PROVEEDORES / AUXILIAR IMPUESTOS

Fuente: Investigación de campo.  
Elaborado por: Natalia Ruiz.

Ilustración 17. Registro de proveedores.

BASE DE DATOS - Microsoft Excel (Error de activación de productos)

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"  
INVENTARIO

FECHA DE COMPRA	NOMBRE	MODELO	MARCA	TAMAÑO	LUGAR DE COMPRA	VALOR HISTORICO	PORCENTAJE DE DEPRECIACIÓN	VALOR DE DEPRECIACIÓN	VALOR ACUMULADO DE DEPRECIACIÓN	VALOR ACTUAL
								=5*H5	=G5-I5	
							10%	=6*H6	=G6-I6	
							33,33%	=7*H7	=G7-I7	
							20%	=8*H8	=G8-I8	
							5%	=9*H9	=G9-I9	
Total	=SUBTOTALES(1)							=G9*H9	=G9-I9	=SUBTOTALES(10)

PROVEEDORES / AUXILIAR IMPUESTOS / INVENTARIO / PARAMETROS

Fuente: Investigación de campo.  
Elaborado por: Natalia Ruiz.

Ilustración 18. Registro de inventarios.

BASE DE DATOS - Microsoft Excel (Error de activación de productos)

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

J24 fx

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"  
DATOS CLIENTES

FECHA DE DECLARACION

14 RUC 1891715036001  
FALTAN 4 DIAS PARA DECLARAR

FECHA	DOCUMENT	NUMERO	TIPO DE TRANSAC	RU	DETALLE/CL	BASE	CODIGO 0%	BASE 1	CODIGO 12%	IVA	TOTAL	MES DE DECLARA
14/01/2013	FACTURA	005-001-1052	COMPRA					873,17 501		104,7804	977,9504	1
25/09/2013	FACTURA	001-001-7724	COMPRA					1102,21 501		132,2652	1234,4752	9
02/10/2013	FACTURA	001-001-1526	COMPRA					938,60 501		112,632	1051,232	10
21/10/2013	FACTURA	005-001-1474	COMPRA					826,65 501		99,198	925,848	10
06/01/2013	FACTURA	001-001-317	VENTA					1095,25 401		131,43	1226,68	1
14/02/2013	FACTURA	001-001-318	VENTA					1250,00 401		150	1400	2
12/03/2013	FACTURA	001-001-319	VENTA					2790,18 401		334,8216	3125,0016	3
12/06/2013	FACTURA	001-001-322	VENTA					2825,45 401		339,054	3164,504	6
<b>Total</b>		<b>8</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>11701,5</b>		<b>1404,18</b>	<b>13105,7</b>	<b>42</b>

REGISTRO DE INGRESOS CLIENTES PROVEEDORES AUXILIAR IMPUESTOS

Listo 70%

Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Natalia Ruiz

Ilustración 19. Auxiliar de impuestos.



#### 6.7.2.4 Planificación presupuestaria.

Independientemente de las actividades de la organización, empresa o institución en necesaria la elaboración de una planificación presupuestaria misma que ayudara a la planeación de gastos a futuro, se debe tomar en cuenta que lo que no se planifica no se puede medir, por ende hay que disminuir la incertidumbre en las actividades que se realicen.

Para la elaboración de esta planificación presupuestaria se ha solicitado la presencia del Director General de la Fundación Iberoamericana de desarrollo social “FIDS”, el cual tomó en cuenta cada una de las necesidades futuras de la misma, así mismo se tuvo como prioridad los objetivos, metas y estrategias que ayuden a futuro a la institución.

Para lo cual se presenta el siguiente pronóstico de ventas para el año 2013 como histórico y 2014.

**TABLA 69.** Programa de control financiero – planificación financiera.

<b>PROGRAMA DE CONTROL FINANCIERO</b> <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">C</span>				
<b>FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL “FIDS”</b>				
<b>PLANIFICACIÓN FINANCIERA</b>				
<b>OBJETIVO:</b> Crear ambiente de confianza mediante el adecuado uso de los recursos económicos para la correcta toma de decisiones y actos administrativos.				
<b>N</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>REF.</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
1	Pronostico de ventas.	C1	NPRG.	15/10/2013
2	Presupuesto de ventas.	C2	NPRG.	15/10/2013
3	Presupuestos de gastos.	C3	NPRG.	15/10/2013
4	Flujo de efectivo.	C4	NPRG.	15/10/2013
5	Balances proyectados.	C5	NPRG.	15/10/2013
6	Análisis vertical Estados Financieros.	C6	NPRG.	15/10/2013
7	Índice de liquidez.	C7	NPRG.	15/10/2013

**Fuente:** Investigación de campo (2013)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz

**TABLA 70.** Pronostico de ventas.

<u>2013</u>	FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS" <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">C1.1/2</span>				
	MESES	PREUNIVERSITARIO	SÚPER APRENDIZAJE		TOTAL VENDIDAS
Enero	52,09	7,28%	0,73	7,53%	52,83
Febrero	53,13	7,43%	0,76	7,76%	53,89
Marzo	54,20	7,57%	0,76	7,84%	54,96
Abril	55,28	7,73%	0,77	7,92%	56,05
Mayo	55,83	7,80%	0,79	8,07%	56,62
Junio	57,51	8,04%	0,80	8,15%	58,30
Julio	59,23	8,28%	0,80	8,24%	60,04
Agosto	61,60	8,61%	0,82	8,40%	62,42
Septiembre	64,68	9,04%	0,86	8,82%	65,54
Octubre	65,98	9,22%	0,87	8,91%	66,85
Noviembre	67,30	9,41%	0,88	9,00%	68,17
Diciembre	68,64	9,59%	0,91	9,36%	69,56
<b>TOTAL</b>	<b>715,48</b>	<b>100,00%</b>	<b>9,75</b>	<b>100,00%</b>	<b>725,23</b>

Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Natalia Ruiz

Para el pronóstico de ventas se tomó como referencia años anteriores mediante comparación de mínimos cuadrados así también se relacionó con las estrategias principales de un incremento del 50% por cada uno de los servicios prestados.

El proceso de investigación se lo realizo al termino del año 2013 de tal manera que también se realizó una proyección a futuro del año 2014 misma que será mucho más útil para prever y medir resultados.

**TABLA 71.** Pronostico de ventas.

<b>2014</b>	<b>FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"</b>				
	<b>PRONOSTICO DE VENTAS</b>				
<b>MESES</b>	<b>PREUNIVERSITARIO</b>		<b>SÚPER APRENDIZAJE</b>		<b>TOTAL VENDIDAS</b>
Enero	74,77	7,28%	1,40	7,53%	76,17
Febrero	76,27	7,43%	1,44	7,76%	77,71
Marzo	77,79	7,57%	1,45	7,84%	79,25
Abril	79,35	7,73%	1,47	7,92%	80,82
Mayo	80,14	7,80%	1,50	8,07%	81,64
Junio	82,55	8,04%	1,51	8,15%	84,06
Julio	85,02	8,28%	1,53	8,24%	86,55
Agosto	88,42	8,61%	1,56	8,40%	89,98
Septiembre	92,84	9,04%	1,64	8,82%	94,48
Octubre	94,70	9,22%	1,65	8,91%	96,35
Noviembre	96,59	9,41%	1,67	9,00%	98,26
Diciembre	98,53	9,59%	1,74	9,36%	100,26
<b>TOTAL</b>	<b>1026,97</b>	<b>100,00%</b>	<b>18,56</b>	<b>100,00%</b>	<b>1045,53</b>

Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Natalia Ruiz.

**TABLA 72.** Plan presupuestario de ventas.

<b>FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"</b>			
<b>CANTIDADES VENDIDAS</b>			
<b>AÑOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>TOTAL VENDIDAS</b>
<b>2010</b>	10,00	0,00	10,00
<b>2011</b>	50,00	5,00	55,00
<b>2012</b>	465,00	6,00	471,00
<b>2013</b>	450,00	11,00	461,00
<b>2014</b>	<b>677,50</b>	<b>11,71</b>	<b>689,21</b>

Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Natalia Ruiz.

Luego de presentar cantidades históricas vendidas Dirección General solicita presupuestar ventas para el año 2014, puesto que 2013 ya está cerca de concluir.

Para el presupuesto de ventas se presenta un incremento del 70% en el producto A y un 50% en el producto B, ya que se ha tomado en cuenta que ambos productos se relacionan y por ende hay que promocionarlos de la misma manera y así también se ha considerado el mantenimiento en arriendos de una nueva matriz.

Así mismo se ha presentado un decremento de 10 en el producto A y 20% de en el producto B, para esto se toma en cuenta la competencia y la introducción nuevamente del producto B, la misma que no será fácil al principio.

**TABLA 73.** Ventas presupuestadas.

<b>FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"</b>			
<b>VENTAS PRESUPUESTADAS</b>			
	<b>PRODUCTO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>
	VENTAS PRONOSTICADAS	677,50	11,71
+	INCREMENTO POR PRODUCTO 50%	474,25	5,85
-	DECREMENTO DEL 10% Y 20%	67,75	2,34
=	<b>TOTAL VENTAS PRESUPUESTADAS</b>	<b>1.084</b>	<b>15</b>

**Fuente:** Investigación de campo (2013)  
**Elaborado por:** Natalia Ruiz.

**TABLA 74.** Ventas presupuestadas.

<b>FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"</b> <b>PRESUPUESTO DE VENTAS</b>							
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">C2.</div>							
PERIODO 2014	PREUNIVERSITARIO			SÚPER APRENDIZAJE			TOTAL VENDIDAS
	PRECIO	CANT.	TOTAL	PRECIO	CANT.	TOTAL	
ENERO	60,00	79	\$ 4.735,38	100,00	1	\$ 114,64	\$ 4.850,02
FEBRERO	60,00	81	\$ 4.830,09	100,00	1	\$ 118,08	\$ 4.948,17
MARZO	60,00	82	\$ 4.926,69	100,00	1	\$ 119,26	\$ 5.045,95
ABRIL	60,00	84	\$ 5.025,22	100,00	1	\$ 120,45	\$ 5.145,68
MAYO	60,00	85	\$ 5.075,48	100,00	1	\$ 122,86	\$ 5.198,34
JUNIO	60,00	87	\$ 5.227,74	100,00	1	\$ 124,09	\$ 5.351,83
JULIO	60,00	90	\$ 5.384,57	100,00	1	\$ 125,33	\$ 5.509,90
AGOSTO	60,00	93	\$ 5.599,96	100,00	1	\$ 127,84	\$ 5.727,79
SEPTIEMBRE	60,00	98	\$ 5.879,95	100,00	1	\$ 134,23	\$ 6.014,18
OCTUBRE	60,00	100	\$ 5.997,55	100,00	1	\$ 135,57	\$ 6.133,12
NOVIEMBRE	60,00	102	\$ 6.117,50	100,00	1	\$ 136,93	\$ 6.254,43
DICIEMBRE	60,00	104	\$ 6.239,85	100,00	1	\$ 142,40	\$ 6.382,26
<b>TOTAL</b>		<b>1.084,00</b>	<b>\$ 65.040,00</b>		<b>15,22</b>	<b>\$ 1.521,66</b>	<b>\$ 66.561,66</b>

Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Natalia Ruiz.

TABLA 75. Planificación de gastos.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SICOTÉCNICO "FIDS"						
PROYECCIÓN DE GASTOS GENERALES						
2014						
GASTOS GENERALES	Valor mensual real	valor anual real	Coefficiente de Incremento	Incremento	Presupuest o Mensual	Presupuesto Anual
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>						
Sueldos	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	0,10	\$ 1.200,00	\$ 1.100,00	\$ 13.200,00
Beneficios sociales	\$ 16,84	\$ 202,10	0,05	\$ 10,11	\$ 17,68	\$ 212,21
Movilización	\$ 50,00	\$ 600,00	0,05	\$ 30,00	\$ 52,50	\$ 630,00
Préstamos	\$ 36,19	\$ 434,30	0,20	\$ 86,86	\$ 43,43	\$ 521,16
Aporte IESS	\$ 117,64	\$ 1.411,70	0,20	\$ 282,34	\$ 141,17	\$ 1.694,04
Otros Gastos	\$ 654,67	\$ 7.856,00	0,10	\$ 785,60	\$ 720,13	\$ 8.641,60
<b>Total de Gastos de Administración</b>	<b>\$ 1.875,34</b>	<b>\$ 22.504,10</b>		<b>\$ 2.394,91</b>	<b>\$ 2.074,92</b>	<b>\$ 24.899,01</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>						
Mantenimiento vehiculo	\$ 62,50	\$ 750,00	0,10	\$ 75,00	\$ 68,75	\$ 825,00
<b>Total de Gastos de Ventas</b>	<b>\$ 62,50</b>	<b>\$ 750,00</b>		<b>\$ 75,00</b>	<b>\$ 68,75</b>	<b>\$ 825,00</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>						
Servicio Básicos	\$ 46,33	\$ 556,00	0,20	\$ 111,20	\$ 55,60	\$ 667,20
Arriendo	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	0,05	\$ 600,00	\$ 1.050,00	\$ 12.600,00
Mantenimiento Equipos	\$ 250,00	\$ 3.000,00	0,10	\$ 300,00	\$ 275,00	\$ 3.300,00
Viáticos	\$ 83,33	\$ 1.000,00	0,01	\$ 10,00	\$ 84,17	\$ 1.010,00
Suministros y materiales	\$ 149,08	\$ 1.789,00	0,01	\$ 17,89	\$ 150,57	\$ 1.806,89
Promoción y publicidad	\$ 474,00	\$ 5.688,00	0,01	\$ 56,88	\$ 478,74	\$ 5.744,88
Arreglos e Infraestructura	\$ 371,04	\$ 4.452,50	0,10	\$ 445,25	\$ 408,15	\$ 4.897,75
Devolución	\$ 17,21	\$ 206,50	0,00	\$ -	\$ 17,21	\$ 206,50
<b>Total de Gastos de Operación</b>	<b>\$ 2.391,00</b>	<b>\$ 28.692,00</b>		<b>\$ 1.541,22</b>	<b>\$ 2.519,44</b>	<b>\$ 30.233,22</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.328,84</b>	<b>\$ 51.946,10</b>		<b>\$ 4.011,13</b>	<b>\$ 4.663,10</b>	<b>\$ 55.957,23</b>

C3.

Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Natalia Ruiz.

**TABLA 76.** Flujo de caja.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"													C4.
FLUJO DE CAJA													
	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>SALDO INICIAL</b>		\$ 13.086,93	\$ 9.273,85	\$ 7.758,91	\$ 6.941,76	\$ 1.424,33	\$ 1.159,57	\$ (3.151,71)	\$ (2.304,91)	\$ (1.458,11)	\$ (393,42)	\$ 457,66	\$ 1.427,68
<b>INGRESOS</b>													
<b>VENTAS</b>	\$ 66.561,66	\$ 4.850,02	\$ 4.948,17	\$ 5.045,95	\$ 5.145,68	\$ 5.198,34	\$ 5.351,83	\$ 5.509,90	\$ 5.509,90	\$ 5.727,79	\$ 6.014,18	\$ 6.133,12	\$ 6.254,43
<b>EGRESOS</b>													
<b>GASTOS GENERALES</b>													
Sueldos	\$ 13.200,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
Beneficios sociales	\$ 212,21	\$ 17,68	\$ 17,68	\$ 17,68	\$ 17,68	\$ 17,68	\$ 17,68	\$ 17,68	\$ 17,68	\$ 17,68	\$ 17,68	\$ 17,68	\$ 17,68
Movilización	\$ 630,00	\$ 52,50	\$ 52,50	\$ 52,50	\$ 52,50	\$ 52,50	\$ 52,50	\$ 52,50	\$ 52,50	\$ 52,50	\$ 52,50	\$ 52,50	\$ 52,50
Préstamos	\$ 521,16	\$ 43,43	\$ 43,43	\$ 43,43	\$ 43,43	\$ 43,43	\$ 43,43	\$ 43,43	\$ 43,43	\$ 43,43	\$ 43,43	\$ 43,43	\$ 43,43
Aporte IESS	\$ 1.694,04	\$ 141,17	\$ 141,17	\$ 141,17	\$ 141,17	\$ 141,17	\$ 141,17	\$ 141,17	\$ 141,17	\$ 141,17	\$ 141,17	\$ 141,17	\$ 141,17
Otros Gastos	\$ 8.641,60	\$ 720,13	\$ 720,13	\$ 720,13	\$ 720,13	\$ 720,13	\$ 720,13	\$ 720,13	\$ 720,13	\$ 720,13	\$ 720,13	\$ 720,13	\$ 720,13
Mantenimiento vehiculo	\$ 825,00	\$ 68,75	\$ 68,75	\$ 68,75	\$ 68,75	\$ 68,75	\$ 68,75	\$ 68,75	\$ 68,75	\$ 68,75	\$ 68,75	\$ 68,75	\$ 68,75
Servicio Básicos	\$ 667,20	\$ 55,60	\$ 55,60	\$ 55,60	\$ 55,60	\$ 55,60	\$ 55,60	\$ 55,60	\$ 55,60	\$ 55,60	\$ 55,60	\$ 55,60	\$ 55,60
Arriendo	\$ 12.600,00	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00
Mantenimiento Equipos	\$ 3.300,00	\$ 275,00	\$ 275,00	\$ 275,00	\$ 275,00	\$ 275,00	\$ 275,00	\$ 275,00	\$ 275,00	\$ 275,00	\$ 275,00	\$ 275,00	\$ 22,92
Viáticos	\$ 1.010,00	\$ 84,17	\$ 84,17	\$ 84,17	\$ 84,17	\$ 84,17	\$ 84,17	\$ 84,17	\$ 84,17	\$ 84,17	\$ 84,17	\$ 84,17	\$ 84,17
Suministros y materiales	\$ 1.806,89	\$ 150,57	\$ 150,57	\$ 150,57	\$ 150,57	\$ 150,57	\$ 150,57	\$ 150,57	\$ 150,57	\$ 150,57	\$ 150,57	\$ 150,57	\$ 150,57
Promoción y publicidad	\$ 5.744,88	\$ 478,74	\$ 478,74	\$ 478,74	\$ 478,74	\$ 478,74	\$ 478,74	\$ 478,74	\$ 478,74	\$ 478,74	\$ 478,74	\$ 478,74	\$ 39,90
Arreglos e Infraestructura	\$ 4.897,75	\$ 408,15	\$ 408,15	\$ 408,15	\$ 408,15	\$ 408,15	\$ 408,15	\$ 408,15	\$ 408,15	\$ 408,15	\$ 408,15	\$ 408,15	\$ 408,15
Devolución	\$ 206,50	\$ 17,21	\$ 17,21	\$ 17,21	\$ 17,21	\$ 17,21	\$ 17,21	\$ 17,21	\$ 17,21	\$ 17,21	\$ 17,21	\$ 17,21	\$ 17,21
<b>SALDO PRELIMINAR</b>		\$ 13.273,85	\$ 9.558,91	\$ 8.141,76	\$ 7.424,33	\$ 1.959,57	\$ 1.848,29	\$ (2.304,91)	\$ (1.458,11)	\$ (393,42)	\$ 957,66	\$ 1.927,68	\$ 3.709,94
Muebles y enseres			\$ -		\$ (5.000,00)		\$ -						
Equipo de cómputo		\$ (4.000,00)		\$ -		\$ (800,00)			\$ -				
Equipo de oficina			\$ (1.800,00)				\$ (5.000,00)	\$ -			\$ -		
Materiales de oficina				\$ (1.200,00)									
Suministros y materiales					\$ (1.000,00)						\$ (500,00)	\$ (500,00)	
										\$ -			
		\$ 9.273,85	\$ 7.758,91	\$ 6.941,76	\$ 1.424,33	\$ 1.159,57	\$ (3.151,71)	\$ (2.304,91)	\$ (1.458,11)	\$ (393,42)	\$ 457,66	\$ 1.427,68	\$ 3.709,94

Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Natalia Ruiz.

**TABLA 77.** Balances proyectados.

<b>FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"</b> <b>ESTADO FINANCIERO</b> <b>BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b>			C5.1/2
CUENTA CONTABLE	SALDOS	SUMAN	
<b>1. ACTIVO</b>			
<b>1.1. ACTIVO CORRIENTE DISPONIBLE</b>			
1.1.1. CAJA			
1.1.1.01 CAJA GENERAL			
1.1.2. BANCOS		\$ 18.601,04	
1.1.2.01 BANCO PACIFICO	\$ 180,00		
1.1.2.02 BANCO PROMERICA	\$ 18.421,04		
1.1.3. <b>ACTIVO FIJO</b>		\$ 4.847,64	
1.1.3.01 MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.160,50		
1.1.3.02 EQUIPO DE COMPUTO	\$ 1.687,14		
1.1.4. <b>PAGOS ANTICIPADOS</b>		\$ 1.703,77	
1.1.4.01 SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 702,68		
1.1.4.02 SUMINISTROS DE LIMPIEZA	\$ 193,68		
1.1.4.03 SUMINISTROS DE COMPUTACION	\$ 807,41		
1.1.5. <b>ACTIVO DIFERIDO</b>		\$ 202,50	
1.1.5.01 PATENTES Y MARCAS	\$ 202,50		
<b>TOTAL ACTIVO</b>			<b>\$ 25.354,95</b>
<b>2. PASIVO</b>			
2.1. PRESTAMOS GENERALES		\$ 456,02	
2.1.01 COOPERATIVA CHIBULEO	\$ 456,02		
2.2. <b>OBLIGACIONES PATRONALES</b>		\$ 14.294,50	
2.2.01 IESS	\$ 1.482,30		
2.2.02 DECIMO TERCERO	\$ 212,21		
2.2.03 SUELDOS Y SALARIOS	\$ 12.600,00		
<b>TOTAL PASIVO</b>			<b>\$ 14.750,52</b>
<b>3. PATRIMONIO</b>			
3.1. CAPITAL			
UTILIDAD	\$ 10.604,43		
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>			
<b>SUMA PASIVO + PATRIMONIO</b>			<b>\$ 25.354,95</b>

**Fuente:** investigación de campo (2013)

**Elaborado por:** Natalia Ruiz



**TABLA 78.** Balances proyectados.

<b>FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>AL 31 DE DICIEMBRE AL 2014</b>		
<b>CUENTA CONTABLE</b>	<b>SALDOS</b>	<b>SUMAN</b>
<b>4. INGRESOS</b>		<b>\$ 66.561,66</b>
4.1. VENTAS	\$ 66.561,66	
<b>5. GASTOS GENERALES</b>		
<b>5.1. GASTOS DE ADMINISTRACION</b>		<b>\$ 24.899,01</b>
5.1.01 Sueldos	\$ 13.200,00	
5.1.02 Beneficios sociales	\$ 212,21	
5.1.03 Movilizacion	\$ 630,00	
5.1.04 Prestamos	\$ 521,16	
5.1.05 Aporte IESS	\$ 1.694,04	
5.1.06 Otros Gastos	\$ 8.641,60	
<b>5.2. GASTOS DE VENTA</b>		<b>\$ 825,00</b>
5.2.1 Mantenimiento Vehiculo	\$ 825,00	
<b>5.3. GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>\$ 30.233,22</b>
5.3.01 Servicios Basicos	\$ 667,20	
5.3.02 Arriendo	\$ 12.600,00	
5.3.03 Mantenimiento Equipo	\$ 3.300,00	
5.3.04 Viaticos	\$ 1.010,00	
5.3.05 Suministros y materiales	\$ 1.806,89	
5.3.06 Publicidad y promocion	\$ 5.744,88	
5.3.07 Arreglos e Infraestructura	\$ 4.897,75	
5.3.08 Devolucion	\$ 206,50	
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>\$ 55.957,23</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>\$ 10.604,43</b>

**Fuente:** investigación de campo (2013)

**Elaborado por:** Natalia Ruiz

TABLA 79. Análisis vertical.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"						C6.
ANÁLISIS VERTICAL						
CUENTA CONTABLE	SALDOS	VARIACIÓN %	CUENTA CONTABLE	SALDOS	VARIACIÓN %	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
<b>DISPONIBLE</b>			<b>DISPONIBLE</b>			
BANCOS	<b>13087</b>	<b>100%</b>	BANCOS	<b>18601,04</b>	<b>100%</b>	
BANCO PACIFICO 90		1%	BANCO PACIFICO 180		1%	
BANCO PROMERICA 12997		99%	BANCO PROMERICA 18421,04		99%	
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>3462,6</b>	<b>100%</b>	<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>4847,64</b>	<b>100%</b>	
MUEBLES Y ENSERES 2257,5		65%	MUEBLES Y ENSERES 3160,5		65%	
EQUIPO DE COMPUTO 1205,1		35%	EQUIPO DE COMPUTO 1687,14		35%	
<b>PAGOS ANTICIPADOS</b>	<b>1262,05</b>	<b>100%</b>	<b>PAGOS ANTICIPADOS</b>	<b>1703,768</b>	<b>100%</b>	
SUMINISTROS DE OFICINA 520,5		41%	SUMINISTROS DE OFICINA 702,675		41%	
SUMINISTROS DE LIMPIEZA 143,47		11%	SUMINISTROS DE LIMPIEZA 193,6845		11%	
SUMINISTROS DE COMPUTACION 598,08		47%	SUMINISTROS DE COMPUTACION 807,408		47%	
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	150		<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>202,5</b>	<b>100%</b>	
PATENTES Y MARCAS 150		<b>100%</b>	PATENTES Y MARCAS 202,5		100%	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>17961,65</b>		<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>25354,95</b>		
<b>PASIVO</b>			<b>PASIVO</b>			
PRESTAMOS GENERALES	434,3	<b>100%</b>	PRESTAMOS GENERALES	456,015	100%	
COOPERATIVA CHIBULEO 434,3		3%	COOPERATIVA CHIBULEO 456,015		3%	
<b>OBLIGACIONES PATRONALES</b>	<b>13613,81</b>	<b>97%</b>	<b>OBLIGACIONES PATRONALES</b>	<b>14294,5</b>	<b>97%</b>	
IESS 1411,71			IESS 1482,296			
DECIMO TERCERO 202,1			DECIMO TERCERO 212,205			
SUELDOS Y SALARIOS 12000			SUELDOS Y SALARIOS 12600			
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>14048,11</b>		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>14750,52</b>		
<b>PATRIMONIO</b>			<b>PATRIMONIO</b>			
CAPITAL	3913,5	<b>100%</b>	CAPITAL	10604,43	<b>100%</b>	
UTILIDAD			UTILIDAD			
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>3913,5</b>		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>10604,43</b>		
<b>SUMA PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>17961,61</b>		<b>SUMA PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>25354,95</b>		

Fuente: investigación de campo (2013)

Elaborado por: Natalia Ruiz

**TABLA 80.** Análisis de índices de liquidez.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL "FIDS"		ANÁLISIS DE ÍNDICES DE LIQUIDÉZ	
			C7.
ÍNDICE DE LIQUIDÉZ	2013	2014	
RAZON CORRIENTE			
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	13087	18601,04	
<u>PASIVO CORRIENTE</u>	14048,11	14750,52	
TOTAL	0,93158439	1,261043	

**Fuente:** Investigación de campo (2013)

**Elaborado por:** Natalia Ruiz

**Conclusión:** mediante índice de liquidez podemos interpretar que la fundación iberoamericana de desarrollo social "FIDS", durante el año 2013 tiene por cada dólar de pasivo corriente 0,93 es decir no cuenta con el dinero suficiente para el cumplimiento de sus obligaciones a relación que en el 2014 se tiene 1,26 lo que representa que si se puede cumplir con las obligaciones.

## **INFORME DE CONTROL FINANCIERO**

**Título del informe:** Informe del manual de políticas y procedimientos de Control Financiero.

**Identificación de la entidad:** Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social "FIDS".

**Destinatarios del informe:** Director General de la Institución.

### **Objetivo.**

Determinar que el manual de control financiero cumpla con las metas deseadas de la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social "FIDS".

### **Alcance.**

La investigación se la ha desarrollado durante el proceso 2012 hasta el mes de septiembre del 2013.

### **Justificación.**

Para la correcta toma de decisiones y previsión a tiempo de posibles errores se tomara en cuenta cada uno de los puntos de control que se han establecido en la presente propuesta, el área administrativa mediante los mismos podrá analizar y supervisar y de la misma manera podrá verificar el cumplimiento de objetivos.

### **Resumen del modelo operativo.**

Mediante la realización del manual de financiero se pudo verificar actividades administrativas, financieras, y del personal en general que

pertenece a la institución mismas que permitirán la implementación tanto de actividades por medio de segregación de funciones debidamente establecidas y de la implementación de políticas y procedimientos de control financiero.

Así entonces la institución podrá evaluar el desempeño de sus capacitadores en un periodo de tiempo adecuado para corrección de posibles actos mal realizados.

También se tendrá en cuenta revisiones periódicas del aspecto financiero en que se gasta y porque, de esta manera se podrá trabajar con objetivos planteados y en un periodo de cumplimiento a corto o largo plazo solo así se podrá cumplirlos.

El manual de control financiero me permite planificación, revisión y verificación de resultados por lo mismo me permitirá corrección de errores por área o por componente, y así también planificaciones a futuro y con corrección de errores pasados y los mismos ya no serán de manera empírica sino basándonos en lo real ya sucedido.

### **Conclusiones.**

Durante el proceso de investigación desarrollado en la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social "FIDS", pudimos encontrar la inexistencia de políticas y procedimientos de control financieros y por ende actividades que cada uno de los integrantes de la institución no las realizaban de manera adecuada en cuanto a utilización de recursos y tiempo, y el grado de responsabilidad que ellos tenían con las mismas era el necesario relacionado con lo que exige la institución.

La inexistencia de un plan financiero estructurado de acuerdo a cada una de las actividades sean estas administrativas o financieras debilitaban el

labor de la fundación con el pasar de los días, pues no contaba con una planificación a futuro basándose en sus necesidades.

Así también se verificó que los documentos que respalden las actividades de la empresa no eran los suficientes por lo que se realizó el modelo propuesto de documentos a utilizarse.

### **Recomendaciones.**

- La elaboración del presente manual de control financiero si bien es cierto nos permitirá realizar cualquier tipo de actividad mediante planificación será debidamente necesario ponerlo en práctica basándose cada una de las áreas en los objetivos propuestos por la dirección general.
- La realización de revisiones continuas será muy necesaria para el cumplimiento real de los mismos.
- Todas las áreas administrativas, financieras y de docencia deben funcionar de la misma manera sin competencia individual, la competencia debe realizarse de manera estrictamente grupal para poder formar un grupo sólido en cuanto a la competencia externa.
- Cada una de las actividades que se realicen debe ser informadas con anticipación y para su realización debe estar debidamente autorizada.
- Todas las actividades financieras deberán ser respaldadas mediante documentos.

### **6.8. ADMINISTRACIÓN**

Las personas que intervendrán en la ejecución del informe de investigación basado en la aplicación de las políticas y procedimientos de control financiero serán los del departamento administrativo contable que es:

- Dirección general:
- Área Marketing:
- Finanzas

El Director General tendrá la responsabilidad general de administrar los elementos de ingresos y gastos de la institución. Esto significa que usualmente velara por todas las funciones financieras y administrativas, así como las operaciones del día a día liderando y coordinando las funciones de la planificación estratégica.

Marketing será el área encargada de llevar a cabo el pronóstico de ventas, presupuestos de ingresos y presupuesto de gastos con la finalidad de conocer a priori la utilidad y la inversión en cual intervendrá la institución.

El área financiera será quien se encargue de la ejecución, organización y cumplimiento de las políticas y procedimientos de control financieros con la finalidad que el proceso contable cumpla con los requerimientos solicitados por la Dirección General para la adecuada toma de decisiones y manejo de los recursos económicos.

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

La evaluación, seguimiento y monitoreo de la aplicación de las políticas y procedimientos de control se lo realizara cada seis meses antes de terminar el ejercicio contable.

Por medio de ello se evaluara la calidad del control interno en el tiempo, y por supuesto el encargado de evaluar el control interno en la institución, incluyendo sus dependencias adscritas (marketing y financiero) ya que es importante monitorear el control financiero para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

De esta manera el control financiero e interno garantizara la salvaguarda de los recursos económicos a través del cumplimiento de las políticas y procedimientos de control que le permitirá a la dirección la adecuada toma de decisiones.

Por lo tanto el administrador financiero debe considerar los sistemas de planeación, control considerando que la relación que existe entre volumen de ventas y de rentabilidad bajo diferentes condiciones operativas le permita mantener un informe de fondos de la empresa o presupuesto efectivo.



## BIBLIOGRAFÍA

- Amaya, J. (2009). Toma de Decisiones Gerenciales Métodos Cuantitativos para la Administración (2da. ed.) Bogotá
- Estupiñan, R. (2006). Control Interno y Fraudes Con Base en los Ciclos Transaccionales, Análisis De Informe COSO I y II. (2da. ed.) Bogotá: Ecoediciones.
- Mantilla, S. (1994). Control Interno Informe Coso. (4ta. ed.) Colombia:
- Ralph s. polimeni Frank j. fabozzi aethur h. adelber (1994). Contabilidad de Costos Conceptos y Aplicación para la Toma de Decisiones Gerenciales. (3era. Ed.) Colombia.
- R.M.S. Wilson. (1979). Control Financiero Enfoque Sistemático. Mexico: McGraw-Hill Book Company, Ltd.
- Baena, G. (1995): Investigación Estratégica. [en línea] Colombia : <http://books.google.com.ec/books?id=4JWxFGLWuu4C&pg=PA15&lpg=PA15&dq=El+objetivo+de+una+investigaci%C3%B3n+exploratoria+es+hallar+nuevas+ideas+o+relaciones,+siendo+la+flexibilidad+y+la+ingeniosidad+la+caracter%C3%ADstica+de+esta+investigaci%C3%B3n.+La+investigaci%C3%B3n+exploratoria+es+con+frecuencia+el+paso+inicial+en+aquellos+estudios+dise%C3%B1ados+para+ayudar+a+la&source=bl&ots=RvW-EYkQof&sig=7DRajgAGchJz2uhh9zQ86yP1aa8&hl=es&sa=X&ei=5PwNUdfbBtC30QG1o4H4CQ&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=El%20objetivo%20de%20una%20investigaci%C3%B3n%20exploratoria%20es%20hallar%20nuevas%20ideas%20o%20relaciones%20siendo%20la%20flexibilidad%20y%20la%20ingeniosidad%20la%20caracter%C3%ADstica%20de%20esta%20investigaci%C3%B3n.%20La%20investigaci%C3%B3n%20exploratoria%20es%20>

con%20frecuencia%20el%20paso%20inicial%20en%20aquellos%20estudios%20dise%C3%B1ados%20para%20ayudar%20a%20la&f=false

- Calani, M. contabilidad y costos [En línea]: <http://contabilidadycostos-pfinciera.blogspot.com/2012/10/metodos-de-calculo-para-el-pronostico.html>
- Cruz, O. (2013) Finanzas [en línea]: <http://www.monografias.com/trabajos90/planificacion-y-control-financiero/planificacion-y-control-financiero3.shtml#ixzz2j3GIFjc3>
- Fernández, P., S. y Pertegas Díaz, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa: [en línea]. [http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti\\_cuali/cuanti\\_cuali.asp](http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.asp)
- García, J. (2013) pronóstico de ventas [En línea]: <http://www.monografias.com/trabajos85/pronosticos-ventas/pronosticos-ventas.shtml#ixzz2j3LefDnx>
- Landeu, R. (2013) Elaboración De Trabajos De Investigación. [en línea] Editorial alfa: [http://books.google.com.ec/books?id=M\\_N1CzTB2D4C&pg=PA58&dq=El+estudio+correlacional+se+ocupa+de+determinar+la+variacion+C3%B3n+en+unos+aspectos+en+relacion+C3%B3n+con+otros.+Este+estudio+es+el+indicado+para+organizar+las+relaciones+estadisticas+entre+las+caracteristicas+y+la+concentracion+C3%B3n+de+las+causas+del+fenomeno+estudiado,+en+una+situacion+C3%B3n+creada,+explica+por+qu%C3%A9+se+presenta,+en+qu%C3%A9+grado+de+las+variables+estaticas+A1n+relacionadas+y&hl=es&sa=X&ei=5\\_0NUZf1Ooj-0gGdmoCgCQ&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=El%20estudio%20correlacional%20se%20ocupa%20de%20determinar%20la%](http://books.google.com.ec/books?id=M_N1CzTB2D4C&pg=PA58&dq=El+estudio+correlacional+se+ocupa+de+determinar+la+variacion+C3%B3n+en+unos+aspectos+en+relacion+C3%B3n+con+otros.+Este+estudio+es+el+indicado+para+organizar+las+relaciones+estadisticas+entre+las+caracteristicas+y+la+concentracion+C3%B3n+de+las+causas+del+fenomeno+estudiado,+en+una+situacion+C3%B3n+creada,+explica+por+qu%C3%A9+se+presenta,+en+qu%C3%A9+grado+de+las+variables+estaticas+A1n+relacionadas+y&hl=es&sa=X&ei=5_0NUZf1Ooj-0gGdmoCgCQ&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=El%20estudio%20correlacional%20se%20ocupa%20de%20determinar%20la%20)

20variación%20en%20unos%20aspectos%20en%20relación%20con%20otros.%20Este%20estudio%20es%20el%20indicado%20para%20organizar%20las%20relaciones%20estadísticas%20entre%20las%20características%20y%20la%20concentración%20de%20las%20causas%20del%20fenómeno%20estudiado%20en%20una%20situación%20creada%20explica%20por%20qué%20se%20presenta%20en%20qué%20grado%20de%20las%20variables%20estímulo%20relacionadas%20y&f=false

- Lee , E. (2010) presupuesto de ventas [En línea]: [http://www.ehowenespanol.com/presupuesto-ventas-sobre\\_96177/](http://www.ehowenespanol.com/presupuesto-ventas-sobre_96177/)
- Moreno, M. (2010:7) conceptos de economía [En línea]: <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-flujo-de-caja-y-su-importancia-en-la-toma-de-decisiones>
- Morera, J. (2012) Mejoramiento Continuo. [En línea]: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/mecointi.htm>
- Pearson, K. (1900) Chi Cuadrado [en línea]: <http://www.eyeintheskygroup.com/Azar-Ciencia/Analisis-Estadistico-Juegos-de-Azar/Calculo-Distribucion-Chi-Ji-Cuadrado.htm>

## ANEXO 1

### MATRIZ DE ANÁLISIS DE SITUACIONES - MÁS

<b>Situación actual real negativa</b>	<b>Identificación del problema a ser investigado</b>	<b>Situación futura deseada positiva</b>	<b>Propuestas de solución al problema planteado</b>
<p>La Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS”, se encuentra en un momento clave, debido a que existe una administración inadecuada, entre los factores que contribuyen a esta situación es la no implementación de un control interno adecuado y adaptado a las actividades en un aspecto general de la fundación. Puede afirmarse que hasta el día de hoy se aplica una administración empírica impidiendo identificar un estado actual.</p>	<p>Inadecuado control financiero</p>	<p>Para mantener un control financiero adecuado la fundación necesita un manual de procedimientos, las necesidades de la fundación son muy extensas por lo que es necesario que el manual de procedimientos este ya aplicándose y que todos los integrantes de la institución sepan de él. Conforme vaya transcurriendo el tiempo la institución necesita que se cumplan con los pasos y procedimientos de un manual para que la institución se encamine de la mejor manera</p>	<p>Proponer el diseño de un manual de políticas y procedimientos financieros para un adecuado uso de los recursos.</p>

**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Natalia Ruiz

ANEXO 2

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES - RUC

**SRI**  
 - la más alta al país

**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES  
 SOCIEDADES**

**NUMERO RUC:** 3881715038001

**RAZON SOCIAL:** FUNDACION IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL FIDS

---

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

<b>Nº ESTABLECIMIENTO:</b>	01	<b>ESTADO:</b>	BOZARZO	<b>RUC:</b>	3881715038001
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>				<b>RUC:</b>	000000
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>				<b>RUC:</b>	000000
<b>ACTIVIDADES DE CAPACITACION:</b>					
<b>ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES PARA EL DESARROLLO Y MEJORAMIENTO DE LA COMUNIDAD:</b>					

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
 Provincia: TUNGURAHUA - Cantón: MABATE - Parroquia: LA PATRIZ - Calle: SPINA - Número: 5/3 - Teléfono: 0984320000 - PA  
 URBANIDAD: "BARRIO EL PUENTE A LA ESPERA" - Parcela: 1017 - MABATE MABATE - Parcela: 1017 - Teléfono: Tungurahua - CONDOMINIO  
 Ciudad: 080007700 - Email: gdm@fids.org.ec

---

<b>Nº ESTABLECIMIENTO:</b>	001	<b>ESTADO:</b>	BOZARZO	<b>RUC:</b>	3881715038001
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>				<b>RUC:</b>	000000
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>				<b>RUC:</b>	000000
<b>ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES PARA EL DESARROLLO Y MEJORAMIENTO DE LA COMUNIDAD DE DETERMINACION:</b>					
<b>ACTIVIDADES DE CAPACITACION:</b>					
<b>ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES PARA EL DESARROLLO Y MEJORAMIENTO DE LA COMUNIDAD:</b>					

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
 Provincia: TUNGURAHUA - Cantón: CAJAVALLI - Parroquia: SAN JUAN - Ciudad: SAN JUAN - Urb: DISTRITO - Número: 5/3  
 BARRIO: CALLE PUENTE - CALLE DISTRITO - Referencia: A DOS CALLEJAS DETRAS DE LA FARMACY - Ciudad: 080007700  
 Teléfono: Tungurahua: 0984320000 - Teléfono: Tungurahua: 0984320000

Fuente: Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social "FIDS". (2013)  
 Elaborado por: Natalia Ruiz

### ANEXO 3

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**CARRERA AUDITORIA**  
**CUESTIONARIO DE ENTREVISTA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:** “POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL, “FIDS”.

**OBJETIVO:** Dar a conocer a cada uno de los integrantes de la institución de manera eficiente y eficaz el nivel de análisis financiero en base a la aplicación de políticas y procedimientos de control.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una x la respuesta que usted crea es la adecuada.

**DIRIGIDO:** A los miembros administrativos y de capacitación de la fundación.

**PREGUNTAS:**

1. ¿Cree usted que es necesaria la aplicación de políticas y procedimientos financieros que permitan la salvaguarda de los recursos de la institución?

SI       NO

Porque

---

2. ¿Tiene la institucion politicas y procedimientos de control que permita una adecuada toma de decisiones?

SI       NO

Porque

---

3. ¿La institución cuenta con un proceso de planeación financiera?

SI  NO

Porque

---

4. ¿Considera que es necesaria la implementación de un plan financiero?

SI  NO

Porque

---

5. ¿Considera usted necesaria la entrega oportuna de estados financieros que permita a los altos directivos el uso adecuado de los recursos económicos?

SI  NO

Porque

---

6. ¿Cree usted que para una adecuada toma de decisiones es necesario la implementación de un diagnóstico de planificación general para la institución?

SI  NO

Porque

---

7. ¿Existe un organigrama funcional en el cual se encuentre establecido las funciones de cada uno de los miembros de la institución?

SI  NO

Porque

---

8. ¿Las actividades financieras son debidamente supervisadas por la administración?

SI       NO

Porque

---

9. ¿Existe una adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que pueda afectar a la institución?

SI       NO

Porque

---

10. Las decisiones tomadas en la institución se Las realiza en base a:

- Empíricamente
- Estados financieros
- Planificación
- Metas u objetivos

FECHA:

---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**