



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Análisis de Caso, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad  
y Auditoría CPA.**

**Tema:**

---

**“Sistema de control interno bajo la metodología COSO III y la toma de  
decisiones en la empresa DISENSA del cantón Cevallos”**

---

**Autora:** Tustón López, Karla Belén

**Tutora:** Dra. Toscano Morales, Cecilia Catalina

**Ambato-Ecuador**

**2016**

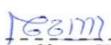
## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Dra. Cecilia Catalina Toscano Morales, con cédula de identidad No. 180262479-9, en calidad de tutora del Análisis de Caso sobre el tema: **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO BAJO LA METODOLOGÍA COSO III Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DISENSA DEL CANTÓN CEVALLOS”**, desarrollado por Karla Belén Tustón López, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, Noviembre del 2016

### **LA TUTORA**

  
-----  
Dra. Cecilia Catalina Toscano Morales

C.I.: 180262479-9

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Karla Belén Tustón López, con cédula de identidad No. 180446384-0, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Análisis de Caso, bajo el tema: **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO BAJO LA METODOLOGÍA COSO III Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DISENSA DEL CANTÓN CEVALLOS”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Análisis de Caso.

Ambato, Noviembre del 2016

**AUTORA**



-----  
Karla Belén Tustón López

C.I.: 180446384-0

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este análisis de casos, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en líneas patrimoniales de mi análisis de casos, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este análisis de casos, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Noviembre del 2016

**AUTORA**



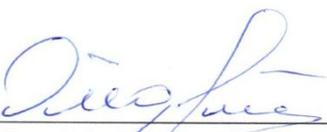
-----  
Karla Belén Tustón López

C.I.: 180446384-0

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Análisis de Casos, sobre el tema: “**SISTEMA DE CONTROL INTERNO BAJO LA METODOLOGÍA COSO III Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DISENSA DEL CANTÓN CEVALLOS**”, elaborado por Karla Belén Tustón López, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Noviembre del 2016

  
Eco. Mg. Diego Proaño  
**PRESIDENTE**

  
Dr. Joselito Naranjo  
**MIEMBRO CALIFICADOR**

  
Dr. Esteban Caiza  
**MIEMBRO CALIFICADOR**

## DEDICATORIA

La realización de este trabajo de investigación lo dedico a Dios por su guía, en mi vida el amor, la fe y la confianza en Dios me ha permitido llegar a este momento tan importante y especial en mi vida.

A cada uno de los integrantes de mi familia en especial a mi padre Patricio Tustón que aunque no pudo estar presente en momentos importantes en mi vida, por su migración a otro país, nunca ha faltado una palabra de cariño, el estar pendiente de mí y mis estudios, enseñándome a ser perseverante y a luchar por mis objetivos; a mi madre Judith López por su apoyo, su amor, comprensión y cariño, por cuidarme y enseñarme a ser mejor persona cada día; a mis hermanos por el apoyo incondicional; a mi primo Braulio Parra por estar junto a mí siempre, por alentarme en cada momento, por compartir y disfrutar mis éxitos y fracasos; a mis tías Alexandra y María Tustón por sus consejos, su apoyo constante hacia el logro de mis objetivos, por su comprensión y cariño; a ti amor mío, por ser la fuerza que necesito, por tu apoyo incondicional, por ser parte de mi vida y por ser mi motivación para lograr mis objetivos y; a mi angelito, que aunque ya no esté presente físicamente, sé que desde el cielo me cuida.

A todos quienes confiaron en mí.

Karla Belén Tustón L.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darme fortaleza, sabiduría y amor, para cumplir una de mis metas como es el presente trabajo, por proveerme de salud, por darme su protección y bendición.

A mis padres y mis hermanos por brindarme el apoyo necesario e incondicional para culminar esta etapa tan importante en mi vida.

A la Universidad Técnica de Ambato, a todos y cada uno de los docentes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, Carrera de Contabilidad y Auditoría por sus enseñanzas que han nutrido mi conocimiento y me han preparado para desempeñarme como una profesional con ética, y en especial a la Dra. Cecilia Toscano quien fue mi guía durante el tiempo de la realización del proyecto, brindándome su apoyo y afecto.

A la empresa Disensa Cevallos, por su confianza y apertura, de forma directa ala gerente-propietaria Margarita Jati por su ayuda desinteresada para la elaboración de este trabajo investigativo.

Gracias por haberme permitido cumplir mis objetivos

Karla Belén Tustón L.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:** “SISTEMA DE CONTROL INTERNO BAJO LA METODOLOGÍA COSO III Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DISENSA DEL CANTÓN CEVALLOS”

**AUTORA:** Karla Belén Tustón López

**TUTOR:** Dra. Cecilia Catalina Toscano Morales

**FECHA:** Noviembre del 2016

**RESUMEN EJECUTIVO**

La investigación demuestra la incidencia del sistema de Control Interno en la Toma de Decisiones de la empresa Disensa Cevallos, para la ejecución del presente análisis de casos se basó en la recolección de información de conocimiento de las variables de estudio, a través de herramientas como: check list y encuestas; las mismas que fueron practicadas a la gerente-propietaria y a los colaboradores relacionados con el objeto de estudio, de esta manera se realizó una valoración previa del problema y su entorno, con la finalidad de definir falencias de la aplicación del sistema de control interno y los factores que incurren en la toma de decisiones para poder ejecutar un análisis minucioso que permita dar soluciones prácticas y oportunas para una correcta evaluación de la gestión administrativa de la empresa. Un instrumento de medición que permite solucionar la problemática dentro de la empresa es el diseño de un sistema de control interno bajo la metodología COSO III, que al ser un instrumento fundamental para la toma de decisiones, servirá como herramienta para mejorar la gestión administrativa, de la empresa Disensa Cevallos.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** SISTEMA DE CONTROL INTERNO, COSO III, GESTIÓN ADMINISTRATIVA, CONTROL, TOMA DE DECISIONES.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**

**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT**

**ACCOUNTING AND AUDIT CAREER**

**TOPIC:**“INTERNAL CONTROL SYSTEM BASED ON THE COSO III METHODOLOGY AND THE ROLE OF DECISION MAKING AT DISENSA ENTERPRISE FROM CEVALLOS CANTON.”

**AUTHOR:** Karla Belén Tustón López

**TUTOR:** Dra. Cecilia Catalina Toscano Morales

**DATE:** November, 2016

**ABSTRACT**

This research shows the incidence of the internal control system in the decision making at Disensa Cevallos enterprise. In order to implement this case analysis, it was used instruments such as: a checklist and a survey to collect information which corroborates with the variables under study. These instruments were applied to the owner manager and the contributors who were involved in the object of study. In this manner, it was performed a preliminary assessment of the problem and its environment in order to define shortcomings during the implement of the internal control system and all factors that incur in the decision making. Thus, it will be feasible to perform a thorough analysis that provides practical and timely solutions for an adequate evaluation of the administrative management of the enterprise. A measuring instrument that will allow to solve the problem into the enterprise is the design of an internal control system based on the COSO III methodology, which is a fundamental tool for the decision making since it favors the administrative management of Disensa Cevallos enterprise.

**KEYWORDS:** INTERNAL CONTROL SYSTEM, COSO III, ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, CONTROL, DECISION MAKING.

## ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS .....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	viii
ABSTRACT .....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	3
IDENTIFICACIÓN DEL CASO A ESTUDIAR .....	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Descripción y formulación del problema .....	3
1.2.1. Descripción del Problema .....	3
1.2.2. Formulación del problema .....	6
1.3. Justificación.....	6
1.4. Objetivos.....	7
1.4.1. Objetivo General: .....	7
1.4.2. Objetivos Específicos:.....	7
<b>CAPÍTULO II</b> .....	9
MARCO TEÓRICO.....	9

2.1. Antecedentes Investigativos .....	9
2.2. Fundamentación científico - técnica.....	14
2.3. Categorías Fundamentales.....	18
2.3.1. <i>Marco Conceptual Variable Independiente: Control Interno</i> .....	20
2.3.2. <i>Marco Conceptual Variable Dependiente: Toma de decisiones</i> .....	46
2.4. Hipótesis .....	54
2.5. Señalamiento de las variables.....	54
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>55</b>
<b>METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>55</b>
3.1. Enfoque de la Investigación .....	55
3.2. Modalidad Básica de la investigación .....	55
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	57
3.4. Población y muestra .....	58
3.4.1. <i>Población</i> .....	58
3.4.2. <i>Muestra</i> .....	59
3.5. Operacionalización de variables.....	60
3.5.1. <i>Operacionalización de la Variable independientes; Control Interno</i> .....	61
3.5.2. <i>Operacionalización de la Variable Dependiente; Toma de decisiones</i> ....	64
3.6. Plan de recolección de información .....	65
3.7. Plan de procesamiento de la información.....	67
3.7.1. <i>Plan de procesamiento de información</i> .....	67
3.7.2. <i>Plan de análisis e interpretación de resultados</i> .....	68
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>69</b>
<b>RESULTADOS</b> .....	<b>69</b>
4.1 Principales resultados obtenidos del diagnostico .....	69
4.1.1. <i>Análisis de datos</i> .....	69
4.1.2. <i>Fichas de observación-control interno</i> .....	87
4.2. Verificación de la Hipótesis .....	92
4.3. Limitaciones del estudio de caso .....	95
4.4. Conclusiones.....	96
4.5. Recomendaciones .....	98

<b>CAPÍTULO V</b> .....	100
<b>PROPUESTA DE SOLUCIÓN</b> .....	100
5.1. Metodología de la propuesta de solución .....	100
5.1.1. <i>Datos Informativos</i> .....	100
5.1.2. <i>Antecedentes de la propuesta</i> .....	101
5.1.3. <i>Justificación</i> .....	101
5.1.4. <i>Objetivos de la propuesta</i> .....	102
5.1.4.1. <i>Objetivo General</i> .....	102
5.1.4.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	102
5.1.5. <i>Análisis de factibilidad</i> .....	102
5.1.5.1. <i>Administrativa</i> .....	102
5.1.5.2. <i>Socio Cultural</i> .....	103
5.1.5.3. <i>Legal</i> .....	103
5.1.5.4. <i>Económico-financiero</i> .....	103
5.1.5.5. <i>Tecnológica</i> .....	103
5.1.6. <i>Fases del diseño del sistema de control interno</i> .....	104
5.2. <i>Desarrollo de la propuesta de solución</i> .....	105
5.2.1. <i>Fase I- Diagnostico Administrativo</i> .....	105
5.2.2. <i>Fase 2- Implementación del Sistema de Control Interno (COSO 2013)</i> .....	108
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	164
<b>ANEXOS</b> .....	170

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Cuadro 3.1. Variable Independiente: Control Interno.....	61
Cuadro 3.2. Variable Dependiente: Toma de decisiones .....	64
Cuadro 4.1 Entorno de Control .....	70
Cuadro 4.2. Evaluación de Riesgos.....	71
Cuadro 4.3. Actividades de Control.....	73
Cuadro 4.4. Sistemas de Información y Comunicación.....	74
Cuadro 4.5. Actividades de Monitoreo y Supervisión .....	75
Cuadro 4.6. Aplicación de una correcta toma de decisiones.....	76
Cuadro 4.7. Información herramienta fundamental en proceso de toma de decisiones .....	77
Cuadro 4.8. Las decisiones son programadas .....	78
Cuadro 4.9. Los recursos están asignados, eficiente y eficazmente.....	80
Cuadro 4.10. Decisiones tácticas .....	81
Cuadro 4.11. Actividades de comercialización.....	82
Cuadro 4.12. Requerimientos informativos .....	83
Cuadro 4.13. Organización empresarial y su entorno, objetivos generales .....	84
Cuadro 4.14. Utilización de medios, permite lograr eficiencia empresarial .....	85
Cuadro 4.15. Evaluación de logros .....	86
Cuadro 4.16. Fichas de observación-control interno .....	87
Cuadro 4.17. Correlación Interna del Control Interno .....	93
Cuadro 4.18. Correlación Interna de la Toma de Decisiones .....	94
Cuadro 4.19. Correlación entre Toma de Decisiones y Control Interno.....	94
Cuadro 5.1. Fases del diseño del sistema de control interno .....	104
Cuadro 5.2. Análisis Foda.....	106
Cuadro 5.3. Valores éticos .....	109
Cuadro 5.4. Estándares de conducta .....	111
Cuadro 5.5. Actividades de supervisión de la Gerente-propietaria.....	113
Cuadro 5.6. Delegación de responsabilidades.....	115
Cuadro 5.7. Políticas y prácticas de los recursos humanos .....	120
Cuadro 5.8. Medidas de desempeño .....	120

Cuadro 5.9. Incentivos .....	121
Cuadro 5.10. Establecimiento de objetivos.....	123
Cuadro 5.11. Objetivos Operativos.....	123
Cuadro 5.12. Evaluación de riesgos .....	124
Cuadro 5.13. Identificación de eventos.....	125
Cuadro 5.14. Respuesta al riesgo .....	127
Cuadro 5.15. Riesgos externos e internos .....	128
Cuadro 5.16. Actos de Corrupción.....	129
Cuadro 5.17. Cambios que podrían afectar los objetivos de la empresa.....	131
Cuadro 5.18. Actividades de Control.....	131
Cuadro 5.19. Actividades de control para la tecnología .....	132
Cuadro 5.20. Políticas .....	133
Cuadro 5.21. Información relevante.....	139
Cuadro 5.22. Sistemas de información .....	140
Cuadro 5.23. Supervisión.....	141
Cuadro 5.24. Comunicación Externa .....	142
Cuadro 5.25. CCI-Entorno de control.....	143
Cuadro 5.26. CCI-Evaluación de riesgos .....	148
Cuadro 5.27. CCI-Actividades de Control.....	152
Cuadro 5.28. CCI-Sistemas de Información y Comunicación.....	156
Cuadro 5.29. CCI-Actividades de Monitoreo y Supervisión .....	159
Cuadro 5.30. Matriz Propuesta - Implementación del Sistema de Control Interno .	161

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Gráfico 2.1. Red de categorías conceptuales .....	18
Gráfico 2.2. Constelación de las ideas .....	19
Gráfico 4.1. Entorno de Control.....	70
Gráfico 4.2. Evaluación de Riesgos .....	72
Gráfico 4.3. Actividades de Control .....	73
Gráfico 4.4. Sistemas de Información y Comunicación .....	74
Gráfico 4.5. Actividades de Monitoreo y Supervisión.....	75
Gráfico 4.6. Aplicación de una correcta toma de decisiones .....	77
Gráfico 4.7. Información herramienta fundamental en proceso de toma de decisiones .....	78
Gráfico 4.8. Las decisiones son programadas.....	79
Gráfico 4.9. Los recursos están asignados, eficiente y eficazmente .....	80
Gráfico 4.10. Decisiones tácticas .....	81
Gráfico 4.11. Actividades de comercialización .....	82
Gráfico 4.12. Requerimientos informativos.....	83
Gráfico 4.13. Organización empresarial y su entorno, objetivos generales.....	84
Gráfico 4.14. Utilización de medios, permite lograr eficiencia empresarial .....	85
Gráfico 4.15. Evaluación de logros.....	86
Gráfico 5.1. Organigrama Estructural.....	107
Gráfico 5.2. Organigrama Funcional .....	108
Gráfico 5.3. Estructura y plan organizacional.....	119
Gráfico 5.4. Flujo normal de las transacciones .....	137
Gráfico 5.5. Ciclo de tesorería .....	138
Gráfico 5.6. Compras .....	138
Gráfico 5.7. Ventas .....	138
Gráfico 5.8. Sistema de facturación .....	139

## INTRODUCCIÓN

La investigación busca hallar la incidencia que puede existir entre el sistema de control interno y la toma de decisiones en la empresa Disensa del cantón Cevallos, para lo cual se determinara en primera instancia, el conocimiento por parte de los empleados acerca del sistema de control interno, y por otro lado que opciones le dará para mejorar en la toma de decisiones de la entidad. Lo esencial de esta investigación, es que, la investigación sea un medio de consulta, por lo tanto ayude en el área académica y empresarial, permitiendo a la alta gerencia poseer una herramienta para afrontar un futuro incierto y tomar decisiones acertadas.

En el área administrativa de la empresa no se le ha tomado relevancia sobre el sistema de control interno, para mejorar este aspecto importante se plantea este trabajo investigativo. Por esta razón es necesario contar con un instrumento de medición que contribuya a la toma de decisiones acertadas y ayuden a ser competitivos en el sector ferretero. La organización de la investigación se encuentra desarrollada de la siguiente forma:

En el **Capítulo I** se plantea, la problemática que vive la empresa Disensa Cevallos, seguida de la descripción del mismo, además se han planteado los objetivos general y específicos que se pretende alcanzar con la investigación.

El **Capítulo II** contiene, el marco teórico en la que se respalda la investigación en él se cita las referencias de los autores con sus teorías que ayudan al sustento bibliográfico para el progreso y desarrollo de la investigación; además se diseña la hipótesis de estudio la cual será justificada posteriormente.

El **Capítulo III** abarca, la metodología del diagnóstico, iniciando con el enfoque de la investigación, seguido de las modalidades, tipo de investigación, luego de ello se determinó la población y muestra de estudio; además se ha definido la operacionalización de las variables dependiente e independiente y el plan de procesamiento de la información.

El **Capítulo IV** detalla cada una de las preguntas que conformaron los check list y las encuestas aplicadas, seguido de tablas que muestran los resultados tanto absolutos como relativos con su respectiva representación gráfica, lo cual brinda mayor capacidad de análisis e interpretación de los resultados obtenidos; seguido se detallaron las limitaciones encontradas en el estudio; luego se procedió a determinar las conclusiones y recomendaciones, derivadas de los resultados obtenidos.

El **Capítulo V** abarca, la propuesta de solución, determinando los datos informativos generales de la empresa Disensa Cevallos y finalmente la implementación del sistema de control interno bajo la metodología COSO III.

# CAPÍTULO I

## IDENTIFICACIÓN DEL CASO A ESTUDIAR

### 1.1. Tema

“Sistema de Control Interno bajo la metodología COSO III y la Toma de Decisiones en la empresa DISENSA del cantón Cevallos”.

### 1.2. Descripción y formulación del problema

#### 1.2.1. Descripción del Problema

A nivel mundial en las empresas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se disminuyen riesgos y fraudes, ayuda a proteger y cuidar los activos y los intereses de las empresas, así como también coadyuva en el cumplimiento objetivo de su organización y la toma de decisiones administrativas, financieras etc. Sin embargo en las pequeñas y medianas empresas no han dado importancia al Control Interno y mantienen un control deficiente, debido a que gran parte de ellas son empresas familiares, que en la mayoría de los casos, carecen de formalidad, de actitud empresarial o líderes que diseñen y apliquen manuales de procedimientos y de políticas que fortalezcan a las empresas y logren cumplir sus objetivos.

En los términos de (Aguirre Choix & Armenta Velazquez, 2012): “*El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que tan confiable es su información financiera, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa*”. Es decir, en todas las empresas es necesario tener un adecuado control interno, pues éste ayuda a conseguir las metas planteadas tanto en desempeño como en rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos.

Para (Fonseca Luna, 2011): El “*control interno es el proceso efectuado por la junta de directores, la gerencia y el personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto al logro de objetivos*”. Bajo este escenario, el control interno debe ser empleado por todas las empresas independientemente de su tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, y diseñado de tal manera, que permita

proporcionar una seguridad razonable en la efectividad y eficiencia de las operaciones.

Al indagar en investigaciones realizadas a través de la metodología de análisis de casos, en relación del tema control interno y toma de decisiones se determinó que en Ecuador *“el proceso de toma de decisiones parte de la premisa de que existe un problema que debe ser solucionado por alguien que tiene la capacidad suficiente para tomar esa decisión”*. (Guerrero, 2014). Es decir, que la toma de decisiones debe ser realizada por los administradores ya que estos tienen como objetivo primordial salvaguardar los intereses de la empresa.

Según estudios realizados en la provincia de Tungurahua el control interno en las empresas según (Poago Punina, 2011): *es un proceso ejecutado por el consejo de vigilancia y el personal de contabilidad de la entidad, para proporcionar seguridad razonable y salvaguardar los recursos de los socios representados por la entidad cooperativa, observando las políticas y procedimientos acordes a la normativa legal vigente*. En otras palabras el Control Interno, representa la confiabilidad de la información financiera, y el acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El Control Interno no es un evento aislado, es más bien una serie de acciones que ocurren en forma constante a través del funcionamiento y operación de las organizaciones, siendo de apoyo para la dirección de manera constante en el manejo de la entidad y alcance de sus metas.

En términos de (Drucker & Raiffa, 2012) : *“La toma de decisiones es la tarea más importante de un directivo. Es también la más difícil y la más arriesgada. Las malas decisiones pueden perjudicar, a veces de forma irreparable, a la empresa.”*. Es decir una actividad fundamental y vital dentro de la empresa es la toma de decisiones, para el buen desempeño de la misma.

Para (Meigs, 1971) el control interno en las grandes empresas *“puede lograrse un excelente control interno por una amplia subdivisión de labores, en tal forma que ninguna persona maneje una operación desde su principio hasta su término”*.

Sin embargo, el control interno en las empresas muy pequeñas según (Meigs, 1971) *“la oportunidad para lograr una subdivisión de labores y responsabilidades es muy pequeña o nula y, consecuentemente el control interno tiende a debilitarse o a desaparecer”*. Dada la ausencia de adecuados controles internos en empresas pequeñas, el auditor debe efectuar un examen mucho más detallado de las cuentas, asientos de diario y documentación comprobatoria, que el normalmente requerido en grandes organizaciones.

Ciertamente el Control Interno no evita que se realicen malas prácticas por parte de los colaboradores de una organización, sin embargo permite tomar medidas correctivas a tiempo evitando pérdidas importantes a la entidad.

La empresa DISENSA del cantón Cevallos al estar categorizada como Micro empresa, mantiene un sistema de control interno básico enmarcado en políticas de su única propietaria.

En efecto, la realidad de DISENSA del cantón Cevallos en cuanto al control interno y la toma de decisiones no son diferentes a la manifestada en el resto de la provincia y el país.

El Control Interno ha sido reconocido como una herramienta para que la dirección de todo tipo de organización, obtenga una seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella.

Para (Barquero, 2013) el Control interno *“comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la Dirección. “Por consiguiente, tomar una buena decisión consiste en trazar el objetivo que se quiere conseguir, reunir toda la información relevante y tener en cuenta las preferencias del que tiene que tomar dicha decisión.*

*Para la toma de decisiones, el tipo de información más relevante y dada a análisis por las empresas (sin importar su sector) es: según el 84%, la relacionada con los*

*estándares económicos; según el 45%, las variables de tipo social, tecnológico y político, y de manera preocupante, con sólo un 20% de uso y atención, aquellos factores relacionados con el medio ambiente, aspecto que cada día toma mayor importancia en la gestión empresarial de las organizaciones. (Cabeza de Vergara, 2006)*

### **1.2.2. Formulación del problema**

¿Cómo incide el sistema de control interno inadecuado en la toma de decisiones en la empresa DISENSA del cantón Cevallos?

### **1.3. Justificación**

El control interno a nivel global representa para las empresas una manera de enfrentarse a los rápidos cambios del mundo de hoy, de esta manera permite al Gerente General y personal administrativo tomar decisiones que proporcionen un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos en relación con la eficacia y la eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el cumplimiento de leyes y normas aplicables.

En términos de Rivas (2011, pág. 117): *“El control interno desde hace mucho tiempo ha sido reconocido como fundamental e indispensable en la actividad empresarial y en la práctica de la auditoría”*. Es decir el control interno minimiza las desviaciones y riesgos, permitiendo anticiparse en lo posible a la detección de variaciones.

Tomando en consideración estos antecedentes, la presente investigación surge como pionera con el fin de aportar información valiosa acerca de la aplicación del sistema de control interno bajo la metodología COSO III en la empresa DISENSA CEVALLOS y su incidencia en la toma de decisiones. De esta manera, se busca obtener datos valiosos que, en un futuro, podrán servir de base para futuras investigaciones.

Es importante señalar que el estudio se ha enfocado en la empresa DISENSA al ser empresa reconocida a nivel nacional, y por la importancia de la misma, la necesidad de una correcta aplicación del control interno para una correcta toma de decisiones. Por tanto, se considera fundamental contribuir de alguna manera en su desarrollo

administrativo. De acuerdo con el Periódico Expectativa (Laso, 2014): *El control interno es el pilar en el cual debe sustentarse el que hacer de los servidores; todos deben estar comprometidos en el cumplimiento de las normas y los objetivos de la institución, el control en todos los niveles para evitar operaciones que estén retenidas con el marco legal y preservar el buen uso de los recursos del Estado.*

Con respecto a los beneficiarios, la investigación espera contribuir al desarrollo de los sectores ferreteros. En primer lugar, se busca la mejora de las condiciones de la empresa DISENSA CEVALLOS. Ciertamente, al culminar la investigación, se espera poner a disposición de los propietarios de la empresa información relevante que les facilite la decisión de mejorar la aplicación del control interno y así la mejora en la toma de decisiones.

Finalmente, al promover un mejor diseño del control interno en la empresa DISENSA CEVALLOS, se pretende lograr una mejora en el desarrollo de la misma, lo cual incidirá en la generación de nuevos puestos de trabajo, mayores niveles de ventas a nivel local y nacional.

En síntesis, el desarrollo de la presente investigación se justifica por su contribución en la mejora en la toma de decisiones de la empresa DISENSA CEVALLOS y de la sociedad en su conjunto; ya que, al tratarse de un tema de gran influencia en la actualidad, los resultados que genere serán de gran utilidad para la solución del problema planteado.

## **1.4. Objetivos**

### ***1.4.1. Objetivo General:***

Estudiar la incidencia del sistema de control interno en la toma de decisiones de la empresa DISENSA CEVALLOS para el mejoramiento de la gestión administrativa.

### ***1.4.2. Objetivos Específicos:***

- ✓ Analizar el sistema de control interno aplicado por la empresa DISENSA CEVALLOS para detectar posibles deficiencias que afecten la toma de decisiones.

- ✓ Evaluar los factores que inciden en la toma de decisiones en la empresa DISENSA CEVALLOS para detectar puntos críticos.
- ✓ Proponer el diseño del sistema de control interno bajo la metodología COSO III en la empresa DISENSA CEVALLOS para mejorar el proceso de sus operaciones administrativas.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes Investigativos

Para investigar los antecedentes de las dos variables de estudio se procedió a buscar información de diferentes autores ya sean de libros y tesis, los cuales se detallan a continuación.

De igual manera se aplicó la técnica de observación en los archivos de la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato y se constató que existen trabajos similares como:

En el trabajo investigativo de (Peña Estrada, 2011) (denominado “El control interno de los activos corrientes y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa Vecova Cía. Ltda., en el año 2010”). Se menciona que *“La existencia de un sistema de control Interno es un factor muy importante para medir el desempeño tanto personal como grupal de las personas que conforman una organización, la toma de decisiones rara vez es directa o sencilla.”*. Se planteó como objetivos:

- a) *“Analizar el control interno de los activos corrientes y su incidencia en la información financiera, en la empresa VECOVA Cía. Ltda.”*;
- b) *“Establecer el control interno de los activos corrientes para obtener su correcta valoración”*;
- c) *“Analiza el proceso de la toma de decisiones para mejorar la situación económica de la empresa”*;
- d) *“Realizar un examen especial a los activos corrientes para obtener información financiera confiable”*.

El presente estudio se realizó en base a la combinación de las modalidades de investigación bibliográfica o documental, investigación de campo e investigación práctica; estos datos fueron codificados, el procesamiento de los datos obtenidos, se realizó utilizando una hoja electrónica en Excel en la misma que se construyó una base de datos, que permitió analizar la información y verificar la hipótesis. Al final de la investigación la autora se permite formular, entre otras, las siguientes conclusiones:

a) *“Existe un deficiente control en los movimientos de efectivo porque no se realiza arqueos sorpresivos, al momento de emitir dinero en ciertos casos se entrega comprobantes de egresos los mismos que nos son enumerados”*; b) *“Con respecto a bancos, no existe suficiente control de los movimientos bancarios, ya que no se realiza conciliaciones bancarias periódicas además se trabaja con cuentas personales”*; c) *“Clientes, se lleva un control pero no el adecuado porque no se obtiene información razonable, oportuna de cuántos de ellos mantienen deudas aun con la empresa”*; d) *“Con relación al grupo del activo realizable no existe control interno”*; e) *“No existe ningún procedimiento que respalde la toma de decisiones”*; f) *“No se ha realizado un examen especial a los activos corrientes”*. Por lo que el control interno interviene en la correcta toma de decisiones dentro toda organización o entidad.

Además mediante la investigación en el internet se obtuvo antecedentes nacionales que se presentan a continuación:

En el trabajo investigativo de (Herrera Toledo , 2014) (denominado “Evaluación del control interno en el área de crédito y cobranzas para empresas comerciales de la ciudad de Guayaquil”). Sostiene que *“El control interno un proceso efectuado por el consejo de administración, dirección y los demás empleados de una entidad, diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable con respecto a la consecución de objetivos”*. Se planteó como objetivos:

a) *“Evaluar los controles internos implementados en los procesos de una empresa comercial de la ciudad de Guayaquil que se dedica a la compra y venta de insumos médicos con el fin de evitar riesgos, detectando y corrigiendo las debilidades de controles que se presentan en el área de crédito y cobranzas”*; b) *“Diagnosticar la situación actual de la aplicación de controles internos en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial ”*; c) *“Determinar la importancia del control interno en las organizaciones y los instrumentos que facilitan evaluarlos”*; d) *“Analizar los procesos que se llevan a cabo dentro del área de crédito y cobranzas en las empresas comerciales”* ; e) *“Aplicar cuestionarios basados en el COSO*

*ERM, que permitan valorar los controles existentes en el área y detectar posibles debilidades de controles que afectan en la ejecución de los procesos”; f) “ Recomendar la aplicación de acciones correctivas que ayuden al logro de los objetivos planteados por la Administración”.*

Esta investigación se realizó con un profundo trabajo de campo, el que permitió obtener un análisis más detallado de los procesos que llevan a cabo en el área mencionada; conociendo la estructura organizacional, las operaciones y los productos que ofrecen.

Se aplicará el modelo del COSO II, con el fin de identificar las debilidades de controles que pueden afectar al desempeño de la compañía y tratar de una manera efectiva la incertidumbre y las oportunidades permitiendo la consecución de los objetivos propuestos.

Durante el relevamiento realizado se identificó controles que la Compañía aplica en el área crédito y cobranza, los cuales permiten evaluar si se los está ejecutando de manera correcta o si necesitan de controles adicionales. Finalmente poder brindar recomendaciones que garanticen la eficacia del sistema de control interno:

*a) “La aplicación correcta de los controles internos en las empresas comerciales permite evaluar la eficiencia de los procesos ejecutados y proporcionar una idea clara a la administración para la toma de decisiones oportuna”; b) “El control interno aporta a las organizaciones al logro de sus objetivos y metas mediante la evaluación periódica de políticas y procedimientos establecidos por la administración y a su vez permite identificar riesgos que afectan a la ejecución de los procesos”; c) “El trabajo en campo permitió identificar los controles dentro del área de crédito y cobranzas de la empresa”; d) “La evaluación de los componentes del Coso ERM en el área de Crédito y Cobranzas de la empresa objeto de estudio permitió detectar debilidades en los controles, a continuación se mencionan los más relevantes: - Falta de manual de políticas y procedimiento en el área de crédito y cobranzas. - No se realizan actividades enfocadas a dar respuesta y valoración a los riesgos que puedan afectar a los procesos del*

*área. Por tanto, la administración no puede tomar acciones correctivas oportunas para dar respuesta a los riesgos”; e) “En base a las debilidades detectadas en el área de Crédito y Cobranzas se procedió a sugerir acciones que la compañía debería tomar para fortalecer los controles que posee dicha área”.*

Es decir el control interno es una herramienta que consiste en elaborar, implementar y verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos que las entidades utilizan para salvaguardar los bienes y las actividades de una entidad, y a su vez llevar un registro organizado en los procesos, y obtener una seguridad razonable en los registros contables de la entidad.

De la misma manera mediante la investigación en el internet se obtuvo antecedentes internacionales que se presentan a continuación:

En el trabajo investigativo de(Villarreal Yabar, 2013)(denominado “Proceso de auditoría de la información y comunicación dentro del control interno según el marco COSO II - ERM”). Hace referencia “*A que el control interno también busca que los riesgos no deseados sean evitados, detectados y corregidos*”, se planteó como objetivos:

*a) “ Evaluar los controles internos con la finalidad de determinar su performance y su alineamiento hacia políticas y cumplimiento regulatorio al que está sujeto la empresa auditada” b) “Evaluar el cumplimiento de las metas de control interno”; c) “Determinar el grado de confiabilidad de los estados financieros”; d) “Evaluar la gestión empresarial, el cumplimiento de las medidas de austeridad o comprobar la performance de determinado aspecto de la Administración General de la empresa que guarde correspondencia con control interno”; e) “Efectuar un seguimiento con las recomendaciones dadas en anteriores evaluaciones”.*

Esta investigación se realizó con un trabajo de campo y para ello se utilizó la metodología PDCA, plantear una estrategia de mejora continua de la calidad del proyecto, el que permitió analizar la información, y verificar la hipótesis. Al final de la investigación el autor se permite formular, entre otras, las siguientes conclusiones:

a) *“Se consiguió efectuar los objetivos planteados en este proyecto de fin de carrera, cumpliendo con el cronograma y los entregables establecidos en la etapa de planificación de este proyecto. Lo cual significó aplicar un sentido de responsabilidad, disciplina, investigación y constancia.”*; b) *“Los resultados de este proyecto de fin de carrera se cumplieron al 100% ya que se definieron los elementos del control interno partiendo de los estipulado en COSO I y II, los aspectos a evaluar para las variables de información y comunicación del control interno, riesgos y controles de los aspectos anteriormente determinados, para efectos de definir los criterios de auditoría. Además de determinar un proceso de relevamiento de evidencias, hallazgos y documentación de conclusiones”* c) *“El presente proyecto de fin de carrera puede ser aplicable a COSO III , Basile II – III”*; d) *“Para desarrollar el presente proyecto de tesis se aplicó los conocimientos de los cursos de Seguridad de la Información, Sistemas de Información, Sistemas de Control y Auditoria de Sistemas de Información, Administración de las Funciones Informáticas, Seguridad Computacional, Temas Avanzados en Tecnología de la Información, entre otros. Además se cumplió con el objetivo de desarrollar un proyecto de fin de carrera en un año académico.”*

Por lo que el control interno es el desarrollo económico que ha permitido el establecimiento de grandes negocios a pesar de la complejidad que existe tanto en la administración como en la organización de empresas, tiene como pilares la información y la comunicación, las cuales son muy importantes ya que sin ellas no se podría analizar los riesgos y establecer las estrategias que los mitiguen, cumplir con la leyes y normativas.

Para otorgar rigor científico al presente trabajo de investigación, han sido múltiples las consultas bibliográficas para la concreción de este apartado. Así tenemos:

En el trabajo investigativo de (Andújar Rodríguez, García Pérez, & Cruz Rambaud, 2000). (denominado “Detección de las debilidades de un Sistema de Control Interno en Auditoria”. Establece que *“la división del control interno en controles contables y controles administrativos ha sido determinada con el propósito de clarificar el alcance del estudio y evaluación del sistema de control interno.”*

Esta investigación se realizó con trabajo de campo a través de cuestionarios clásicos para evaluar el SCI, transformamos las cuestiones a fin de que las respuestas no sean de tipo SI-NO, pidiendo en su lugar valores mínimos, máximos y más probables del porcentaje de veces que cada procedimiento opera correctamente siguiendo, de este modo, la metodología PERT. Al final de la investigación los autores se permiten formular, entre otras, las siguientes conclusiones:

*a) “El auditor ha establecido un nivel de confianza por el SCI. El primer tipo de debilidad lo constituye el fallo simultaneo de varios procedimientos que componen un corte mínimo y, por tanto, dan lugar al fallo del SCI, siempre que la probabilidad de que este ocurra haga que no se alcance la confianza propuesta”; b) “Debilidades debidas a que el fallo de unos pocos procedimientos (uno o dos, según el caso) suponga un fallo del SCI, aun cuando estos procedimientos, dado que una variación por cualquier motivo en la fiabilidad de los mismos puede dar lugar a graves errores del SCI”; c) “Se ha propuesto la técnica de determinar los cortes mínimos del diágrafo asociado al SCI, calculando su no. Fiabilidad, o probabilidad de que ocurran, a fin de emitir el informe relativo a las debilidades, siguiendo los pasos de tallados en el cuarto epígrafe”.* Actualmente el control interno tiene responsabilidad en una empresa contratante en lo referente a los procedimientos de control y toma de decisiones financieras.

Con estos antecedentes, se puede afirmar que el presente proyecto está enmarcado dentro de una temática de gran interés en los últimos tiempos, por tanto, cuenta con el respaldo de estudios previos, los cuales pueden aportar información valiosa a la investigación, facilitando así su desarrollo.

## **2.2. Fundamentación científico - técnica**

### *a) Fundamentación Filosófica*

La presente investigación se encuentra alineada con el Paradigma Crítico-Propositivo; crítico por cuanto analiza y cuestiona la realidad referente a la correcta aplicación del control interno como factor clave de la inadecuada toma de decisiones

en la empresa DISENSA CEVALLOS; y propositivo porque a través de él se busca plantear una alternativa de solución a la problemática en estudio.

Puesto que como lo señala (García Ponce , Gilces Zambrano , & Párraga Palma , 2012): *“La finalidad de este paradigma es la comprensión, identificación de potenciales de cambio y acción social emancipadora y tiene una visión completa de la realidad.”*. Dado que el diagnóstico de la situación de la empresa DISENSA CEVALLOS requiere de un análisis en totalidad del contexto de la misma, el paradigma crítico propositivo constituye la mejor alternativa con el fin de lograr una adecuada comprensión del tema.

De igual manera, al estar comprometido con los seres humanos, el enfoque crítico propositivo propicia la participación de los actores involucrados en el proceso investigativo. En este caso, permite la consideración de las opiniones de los trabajadores de la empresa acerca de la problemática, lo cual facilitará la definición de alternativas de solución acordes a las necesidades específicas de la empresa DISENSA CEVALLOS.

#### *b) Fundamentación Epistemológica.*

En términos de(Jaramillo Echeverri, 2003): *La epistemología es aquella parte de la ciencia que tiene como objeto (no el único) hacer un recorrido por la historia del sujeto respecto a la construcción del conocimiento científico”*. En este contexto, el fundamento epistemológico del trabajo se enfoca en la forma cómo éste ha objetivado, especializado, sistemático, controlado y empírico, en el sentido de que sus resultados deben de ser comprobados científicamente.

Por consiguiente, se puede afirmar que el presente proyecto no solo busca solucionar la problemática en estudio, sino también contribuir a la generación de nuevo conocimiento por medio del proceso dialéctico entre las variables control interno y toma de decisiones en el contexto de la empresa DISENSA del cantón Cevallos.

#### *c) Fundamentación Ontológica.*

En términos de(Aguilar V, 2012): *La fundamentación ontológica en particular, una nueva perspectiva para abordar la problemática tradicional y, sobre todo, la seguridad y confianza que requerirá en una época signada por el complejo cientificista y por un sentimiento generalizado de la esterilidad del pensamiento filosófico. Esa nueva perspectiva se condensa máximamente en un anhelo vehemente por el original y genuino, en un intento por penetrar en la endurecida capa de las opiniones corrientes y mal fundadas para volver a tomar contacto con el auténtico fenómeno.*

Aplicando el concepto anterior al desarrollo del proyecto, la fundamentación ontológica se refiere a la razón de ser del proyecto, que consiste en el hallazgo de los factores que generaron el problema a fin de hallar una posible solución.

En efecto, la investigación está orientada a la determinación de las causas que originan el problema en base a las variables: control Interno y toma de decisiones de la empresa DISENSA CEVALLOS. De esta forma se facilitará el desarrollo de una propuesta de solución que genere beneficios para la población afectada: los trabajadores y directivos de DISENSA CEVALLOS.

#### *d) Fundamentación Axiológica*

Con respecto al aspecto axiológico, el presente proyecto se desarrollará desde el punto de vista de los valores de la investigación y el investigador, completando esta idea. *“El objeto de la axiología son los valores, mismos que son tan antiguos como la humanidad.”*: (Ríos Álvarez, 2006).

Por tanto, el presente trabajo se desarrollará tomando en cuenta la exactitud, la honestidad científica, la honradez, veracidad académica, y la verdad concluyente sea cual fuere sus resultados. De esta forma se garantiza una investigación que contribuya al descubrimiento de la verdad de los hechos, proporcionando así conocimientos válidos y confiables sobre la temática aplicables al desarrollo del sector en estudio.

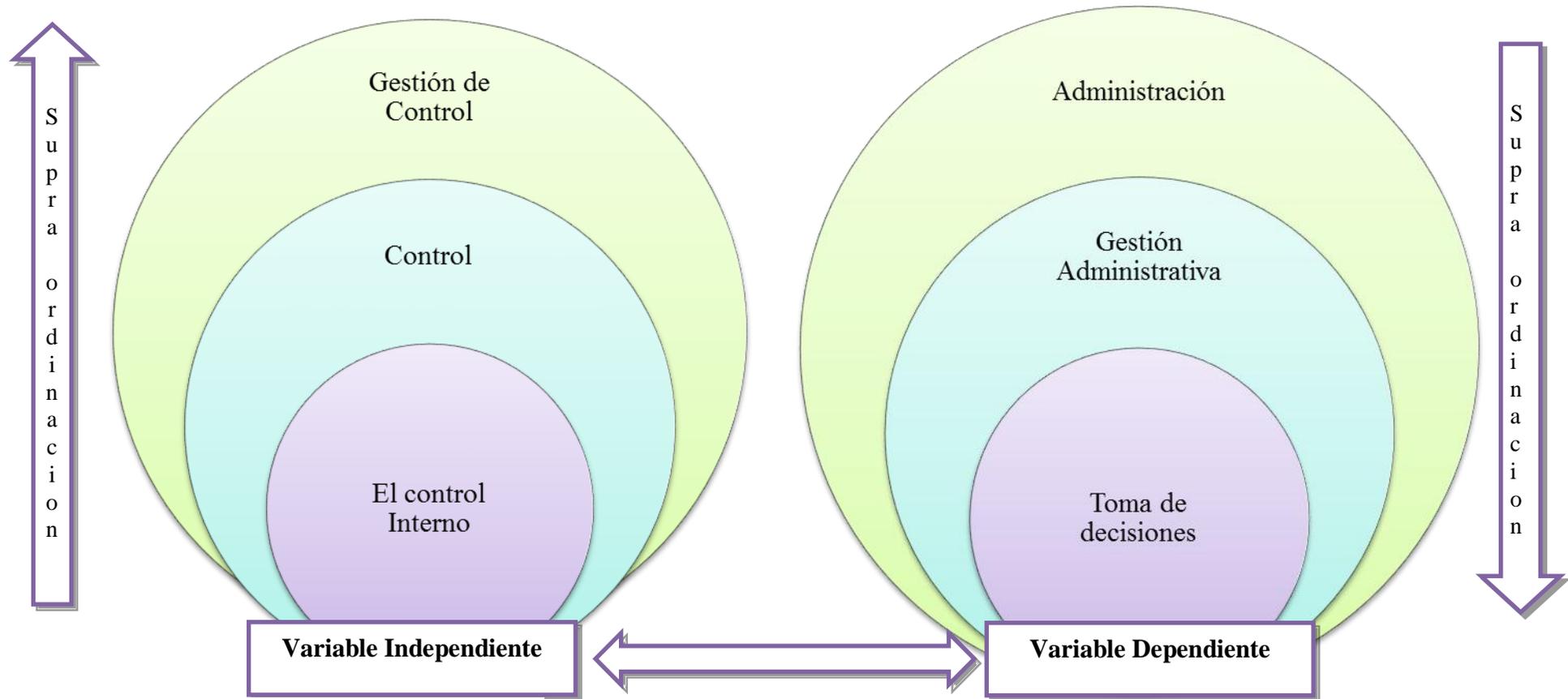
#### *e) Fundamentación Legal*

La presente investigación se sustenta de forma legal en el Marco Integrado de Control Interno COSO III el mismo que es diseñado para *“controlar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos, reduciendo dichos riesgos a un nivel aceptable. Es así como este afirma que el control interno proporciona razonables garantías para que las empresas puedan lograr sus objetivos, y mantener y mejorar su rendimiento.”*

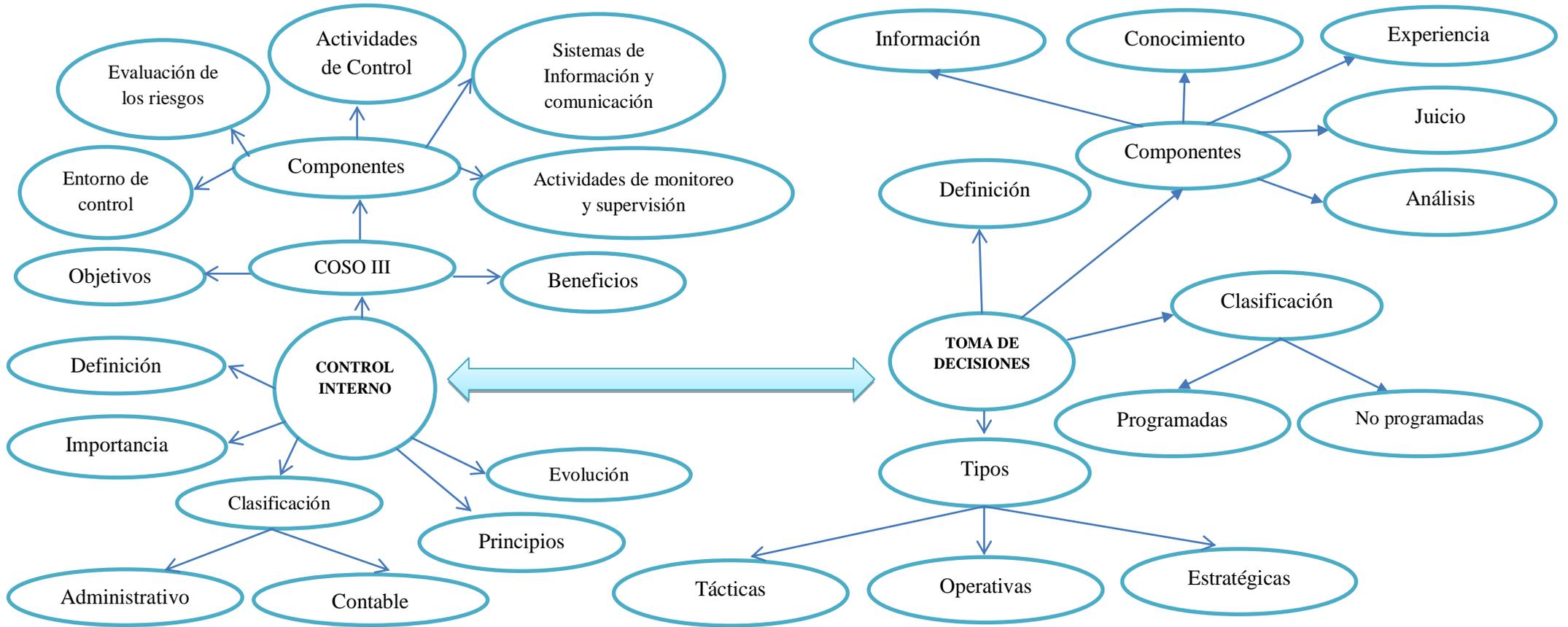
Finalmente, es importante nombrar a la Norma Internacional de Auditoría 6: Evaluación de riesgo y Control Interno, la cual *“establece normas y proporcionar lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.”*

En conclusión, se puede afirmar que el trabajo de grado está fundamentado en varios preceptos legales, lo cual garantiza la existencia de una base jurídica sólida que respalda la ejecución del proyecto.

### 2.3. Categorías Fundamentales



**Gráfico 2.1.** Red de categorías conceptuales  
**Elaborado por:** Tustón, K. (2016)



**Gráfico 2.2.** Constelación de las ideas  
**Elaborado por:** Tustón, K. (2016)

### ***2.3.1. Marco Conceptual Variable Independiente: Control Interno***

#### **Gestión de Control**

La gestión de control es el conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan estén encaminadas a la consecución de sus objetivos. Como así lo señala (Sánchez, 2012) *“Proceso de retroalimentación de información para el uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr sus objetivos”*

#### ***Fines del Control de Gestión***

- “Motivar: el impulso y ayuda a todo responsables para conseguir los objetivos.
- Informar: Transmitir y comunicar información necesaria para la toma de decisiones.
- Coordinar: Encaminar todas las actividades para lograr los objetivos.
- Evaluar: La consecución de objetivos se logra por las personas y su valoración.”

#### ***Instrumentos***

- “Planificación: nos adelantamos al futuro y eliminamos la incertidumbre.
- Presupuesto: Suele ser corto plazo y consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables.”

La gestión de control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.).

#### **Gestión**

De acuerdo con Vilcarrómero Ruiz (2013, pág. 14) la gestión es la *“acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con*

*el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal.*  
“Asimismo en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada.

## **Control**

El control es el mecanismo para comprobar que las cosas se realicen como fueron previstas, de acuerdo con las políticas, objetivos y metas fijadas previamente para garantizar el cumplimiento de la misión institucional. Como así lo señala Anzil “El control es una de las principales actividades administrativas dentro de las organizaciones. El control es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización. Usualmente implica una comparación entre un rendimiento esperado y un rendimiento observado, para verificar si se están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz y tomar acciones correctivas cuando sea necesario”,(Anzil, 2010) complementando esta idea(Robbins S. P., 2010)control *“es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral. Todos los gerentes deberían controlar, aun cuando piensen que sus unidades están trabajando según lo planeado”*

La función de control se relaciona con la función de planificación, porque el control busca que el desempeño se ajuste a los planes. El proceso administrativo, desde el punto de vista tradicional, es un proceso circular que se retroalimenta. Es por esto que en la gestión, el control permite tomar medidas correctivas.

## **Elementos**

- “Relación con lo planeado: El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- Medición: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- Detectar desviaciones: Una de las funciones inherentes al control es descubrir las diferencias que se prestan entre la ejecución y la planeación.
- Establecer medidas correctivas. El objetivo del control es prever y corregir los errores.” (Flores, 2013)

## **Importancia**

El control es de vital importancia dado que:

- “Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en el que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.”(Flores, 2013)

El control son mecanismos utilizados para garantizar que se cumpla con las reglas y procedimientos de la empresa.

## **Control Interno**

### **Definición**

El control interno es un proceso que constituye un medio para un fin, que es el de salvaguardar los bienes de la entidad. Es y debe ser ejecutado por todas las personas que conforman una organización, proporciona solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, acerca del desarrollo correcto de los procesos administrativos y contables, informado a la alta gerencia y al consejo de una entidad. Como así lo señala La Norma Internacional de Auditoría, párrafo 8, sección 400. *El Control interno son todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la*

*salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.*(Norma Internacional de Auditoría N°6, 2011). En este contexto(Marrero Licea & Rodríguez Marrero, 2008)indica que el Control Interno:

“Comprende la serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la administración activa para proporcionar una seguridad razonable en torno a la consecución de los objetivos de la organización, fundamentalmente en las siguientes categorías:

- Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Confiabilidad y oportunidad de la información.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones
- Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.”

### **Importancia**

El control interno en cualquier organización, es importante porque apoya la conducción de los objetivos de la organización, como en el control e información de las operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos disponibles, sean utilizados en forma eficiente, basado en criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos. En esta línea (Ramos Álvarez, 2009) señala que el Control Interno pretende:

- “Aumentar la probabilidad de realización de los objetivos.
- Reducir o prevenir los riesgos.
- Disminuir las sorpresas en los procesos.
- Asegurar la credibilidad de la información.
- Cumplir las leyes y normas.
- Rendir cuentas.”

## **Clasificación**

### **Administrativo:**

Es el plan de organización que está adoptado por cada entidad, tomando en forma independiente un conjunto de procedimientos y acciones preventivas y correctivas los cuales, establecidos en forma adecuada, apoyan al logro de los objetivos administrativos. Como así lo señala (Mantilla B S. , 2009) el control administrativo *“no se limita a él plan de la organización y los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que se refieren a la autorización de las transacciones por parte de la organización. Tales autorizaciones han sido definidas como una función administrativa asociada directamente con la responsabilidad por el logro de los objetivos de la organización, y como un punto de partida para el establecimiento del control contable de las transacciones”*

### **Contable:**

Se deriva del sistema de Control Interno administrativo, de su sistema de información, ya que el Control interno contable es el que genera la base de datos de la cual se alimentará el Sistema de Información. Los principales lineamientos para que el Control interno contable sea eficiente, se debe verificar que; las operaciones sean registradas en forma integral, oportuna, con una correcta valuación, según su ocurrencia, reveladas y presentadas en forma adecuada. Complementando esta idea (Mantilla B S. , 2009) indica que el control contable *“comprende el plan de la organización y los procedimientos y registros relacionados con la salvaguarda de los activos y con la confiabilidad de los estados financieros.”*

### **Principios**

El Control es la medida de los resultados obtenidos y su confrontación con los resultados esperados, analizando las desviaciones.

Según (Mantilla B S. , 2009) para un adecuado Control Interno es importante tomar en cuenta los siguientes principios:

- “La organización demuestra el compromiso para con la integridad y los valores éticos.
- La junta de directores demuestra independencia ante la administración y ejerce vigilancia para el desarrollo y ejecución del control interno.
- La administración establece, con la vigilancia de la junta, las estructuras, líneas de presentación de reporte, y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de los objetivos.
- En alineación con los objetivos la organización demuestra el compromiso para atraer, desarrollar, y retener personas competentes.
- En la búsqueda de los objetivos la organización tiene personas responsables por sus responsabilidades de control interno.
- La organización especifica los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados con los objetivos.
- La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos como la base para determinar cómo deben ser administrados los riesgos.
- En la valoración de los riesgos para el logro de los objetivos la organización considera el potencial por el fraude.
- La organización identifica y valora los cambios que de manera importante podrían impactar al sistema de control interno.
- La organización selecciona y desarrolla las actividades de control que contribuyan a la mitigación, a niveles aceptables, de los riesgos para el logro de los objetivos.
- La organización selecciona y desarrolla las actividades de control generales sobre la tecnología para respaldar el logro de los objetivos.
- La organización despliega las actividades de control tal y como se manifiestan en las políticas que establecen lo que se espera y en los procedimientos relevantes para llevar a cabo esas políticas.
- La organización obtiene o genera y usa información de calidad, relevante, para respaldar el funcionamiento de los otros componentes del control interno.

- La organización comunica internamente la información, incluyendo los objetivos y responsabilidades para el control interno, necesaria para respaldar el funcionamiento de los otros componentes del control interno.
- La organización se comunica con terceros en relación con las materias que afectan el funcionamiento de los otros componentes del control interno.
- La organización selecciona, desarrolla, y lleva a cabo evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar si los componentes del control interno están presentes y están funcionando.
- La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno, haciéndolo de una manera oportuna, a las partes responsables por realizar la acción correctiva, incluyendo la administración principal y la junta de directores, según sea apropiado.”

## **Evolución**

La complejidad en las operaciones de las empresas y organizaciones hizo necesario adoptar procesos administrativos que debían incluir planificación, organización, dirección y control. A su vez, estos procesos requerían de personal capacitado para implementar y mantener las normas de control interno en el ámbito de la gestión con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

De esta manera, las empresas empezaron a implementar sus propias políticas para el control interno, generando una diversidad de conceptos que carecían de uniformidad.

Esta situación hizo evidente la necesidad de un marco conceptual que estandarizara las buenas prácticas con respecto a control interno, facilitando así la implementación y comprensión de sistemas de control interno adecuados. En primera medida, este marco debía establecer una definición común de control interno, y luego presentar un modelo que se pudiera adecuar a cualquier empresa sin distinción alguna.

“Por esta razón, el comité COSO, en septiembre de 1992, emitió en los Estados Unidos el informe Internal Control – Integrated Framework (Marco Integrado de Control Interno, COSO I) –, luego de un trabajo arduo de cinco años y orientado a establecer una definición común de control interno y proveer una guía para la

creación y el mejoramiento de la estructura de control interno de las entidades.”(Auditool, 2013)

Este Marco fue publicado para las empresas de los Estados Unidos, pero sin embargo ha sido utilizado y aceptado a nivel mundial. Fue creado para facilitar a las empresas los procesos de evaluación y mejoramiento continuo de sus sistemas de control interno. Además, ha sido incluido en las políticas, reglas y regulaciones, para que las empresas mejoren sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

Como respuesta a una serie de escándalos e irregularidades que provocaron pérdidas importantes a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, “en septiembre de 2004, el comité COSO publicó el Enterprise Risk Management – Integrated Framework y sus aplicaciones técnicas asociadas (COSO II), en el cual se amplía el concepto de control interno, y se proporciona un enfoque más completo y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral del riesgo.”(Auditool, 2013)

Este nuevo enfoque no sustituye el marco de control interno sino que lo incorpora como parte de él, y permite a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

“En mayo de 2013 el Comité COSO publicó la actualización del Marco Integrado de Control Interno, cuyos objetivos son: aclarar los requerimientos del control interno, actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos, y ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes” (Auditool, 2013). Este nuevo Marco Integrado permite una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones.

## **COSO III**

### **Objetivos**

Es responsabilidad de la Administración y la Alta Dirección establecer los objetivos del negocio y es necesario fijar los objetivos con carácter previo al diseño e

implementación del sistema de control interno, con el fin de controlar y mitigar de manera adecuada los riesgos que afectan a dichos objetivos. Los objetivos deben complementarse, estar relacionados entre sí y ser coherentes con las capacidades y expectativas de la entidad y las unidades empresariales y sus funciones.

“El Marco Integrado de Control Interno establece tres categorías de objetivos que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno.”(Auditool, 2013)

**Objetivos operativos:** “estos objetivos se relacionan con el cumplimiento de la misión y visión de la entidad. Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas”.(Auditool, 2013) Por lo tanto, estos objetivos constituyen la base para la evaluación del riesgo en relación con la protección de los activos de la entidad, y la selección y desarrollo de los controles necesarios para mitigar dichos riesgos.

**Objetivos de información/Reporting:** “estos objetivos se refieren a la preparación de reportes para uso de la organización y los accionistas, teniendo en cuenta la veracidad, oportunidad y transparencia”.(Auditool, 2013) Estos reportes relacionan la información financiera y no financiera interna y externa y abarcan aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia y demás conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la entidad.

**Objetivos de cumplimiento:** “están relacionados con el cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. La entidad debe desarrollar sus actividades en función de las leyes y normas específicas”.(Auditool, 2013)

### **Beneficios**

El modelo de control interno COSO 2013 según (Auditool, 2013) genera los siguientes beneficios:

- “Mayores expectativas del gobierno corporativo.
- Globalización de mercados y operaciones.
- Cambio continuo en mayor complejidad en los negocios.

- Mayor demanda y complejidad en leyes, reglas, regulaciones y estándares.
- Expectativas de competencias y responsabilidades.
- Uso y mayor nivel de confianza en tecnologías que evolucionan rápidamente.
- Expectativas relacionadas con prevenir, desalentar y detectar el fraude.”

## **Componentes**

“El sistema de control interno está dividido en cinco componentes integrados que se relacionan con los objetivos de la empresa: entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, sistemas de información y comunicación, y actividades de monitoreo y supervisión.”(Auditool, 2013) Un adecuado entorno de control, una metodología de evaluación de riesgos, un sistema de elaboración y difusión de información oportuna y fiable por de la organización y un proceso de monitoreo eficiente, apoyados en actividades de control efectivas, se constituyen en poderosas herramientas gerenciales.

## **Entorno de Control**

“Es el ambiente donde se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión de la administración. El entorno de control es influenciado por factores tanto internos como externos, tales como la historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio”(Auditool, 2013). Comprende las normas, procesos y estructuras que constituyen la base para desarrollar el control interno de la organización. Este componente crea la disciplina que apoya la evaluación del riesgo para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, el rendimiento de las actividades de control, uso de la información y sistemas de comunicación, y conducción de actividades de supervisión.

Una organización que establece y mantiene un adecuado entorno de control es más fuerte a la hora de afrontar riesgos y lograr sus objetivos. Esto se puede obtener si se cuenta con:

- Actitudes congruentes con su integridad y valores éticos.
- Procesos y conductas adecuados para la evaluación de conductas.
- Asignación adecuada de responsabilidades.

- Un elevado grado de competencia y un fuerte sentido de la responsabilidad para la consecución de los objetivos.

La Junta Directiva y la Administración en todos los niveles de la entidad deben demostrar a través de sus instrucciones, acciones, y comportamientos la importancia de la integridad y los valores éticos para apoyar el funcionamiento del Sistema de Control Interno.

**Principio 1: demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.**

El control debe basarse en la integridad y el compromiso ético de las directivas y accionistas, quienes determinan la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la organización.

**Integridad y valores éticos:** un clima ético vigoroso dentro de la empresa y en todos sus niveles es esencial para el bienestar de la organización, de todos los componentes y del público en general. Esto contribuye en forma significativa a la eficacia de las políticas y los sistemas de control de las empresas, y permite influir sobre los comportamientos que no están sujetos ni a los sistemas de control más elaborados.

**Estándares de conducta:** los estándares de conducta guían a la organización en comportamientos, actividades y decisiones para la consecución de los objetivos. La organización demuestra su compromiso con la integridad y los valores éticos aplicando estándares de conducta, y cuestionándose continuamente, sobre todo cuando enfrenta situaciones complicadas. La integridad y los valores éticos deben ser el centro de los mensajes en todas las comunicaciones y capacitaciones de la entidad.

**Principio 2: ejerce responsabilidad de supervisión**

La Junta Directiva demuestra independencia de la administración y ejerce la supervisión del desarrollo y desempeño del Control Interno. Además, entiende el negocio y expectativas de los accionistas, clientes, empleados, inversionistas y demás partes, así como los requerimientos legales y de regulación, y los riesgos relacionados.

**Independencia y competencia profesional:** es importante contar con personal competente, que tenga una formación adecuada, de acuerdo con el cargo que ocupa y las responsabilidades que tenga. El Área de Recursos Humanos debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas, así como la aptitud (conocimientos y habilidades de cada persona), la cual interfiere en el criterio profesional al momento de diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad.

### **Principio 3: establece estructura, autoridad, y responsabilidad**

La Administración establece, con la supervisión de la Dirección, estructuras, líneas de reporte, y niveles apropiados de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos.

**Delegación de responsabilidades:** todos los miembros de la entidad son responsables del control interno. El director general o presidente ejecutivo es el primer responsable, debido a que es quien fija las pautas a seguir, e influye en la integridad, la ética y los demás factores para la consecución de un entorno de control favorable. El director designa al responsable de cada función y establece las políticas y procedimientos de control interno específicos.

**Filosofía y estilo de la dirección:** los estilos gerenciales marcan el nivel de riesgo empresarial y pueden afectar al sistema de control interno. Un planteo empresarial orientado excesivamente al riesgo o no tomar en cuenta los aspectos de control son indicativos de riesgo en el control interno. Una gerencia que sin dejar de afrontar riesgos toma en cuenta todos los elementos necesarios para su seguimiento evitando riesgos inadecuados crea un ambiente propicio para control interno en la organización.

**Estructura y plan organizacional:** todo organismo debe desarrollar una estructura organizacional que atienda al cumplimiento de su misión y sus objetivos, y esta debe estar plasmada en algún tipo de herramienta gráfica. La estructura organizacional representada en un organigrama constituye el marco formal de autoridad y responsabilidades, y define los puestos de trabajo y las actividades a desempeñar con el fin de alcanzar los objetivos definidos por la Alta Gerencia de la organización.

**Comité de control:** estos comités se encuentran con mayor frecuencia en organizaciones con mayor tamaño. Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del sistema de control interno, y el mejoramiento continuo del mismo. Para su efectivo desempeño debe integrarse adecuadamente, es decir, funcionar con miembros de capacidad y trayectoria que tengan un elevado grado de conocimiento y experiencia que les permita apoyar objetivamente a la Dirección mediante su guía y supervisión.

#### **Principio 4: demuestra compromiso para la competencia**

La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos. Las políticas y prácticas de la entidad representan una guía de comportamiento que refleja las expectativas y requerimientos de los inversionistas, reguladores, y demás accionistas.

**Políticas y prácticas de los recursos humanos:** el personal es el recurso más valioso que posee cualquier organismo; por ende debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su mayor rendimiento. Debe procurarse su satisfacción y realización personal en el trabajo que realiza, tendiendo a que este se enriquezca.

Para lograr este objetivo la dirección debe realizar diferentes actividades al momento de selección, capacitación, rotación y promoción del personal. Así mismo, cuando se aplican sanciones disciplinarias.

#### **Principio 5: hace cumplir con las responsabilidades**

La organización mantiene individuos relevantes en las responsabilidades de su control interno para la consecución de los objetivos. El Director Ejecutivo y la Alta Dirección son responsables del diseño, implementación, aplicación y evaluación continua de las estructuras, autoridades y responsabilidades necesarias para establecer la responsabilidad de las acciones para control interno en todos los niveles de la organización. Dicha responsabilidad (accountability) hace referencia a la propiedad delegada del desempeño de control interno en la consecución de los objetivos considerando los riesgos que enfrenta la entidad, y es demostrada en cada forma de estructura organizacional usada por la entidad.

## **Evaluación de Riesgos**

“Este componente identifica los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización. Toda organización debe hacer frente a una serie de riesgos de origen tanto interno como externo, que deben ser evaluados. Estos riesgos afectan a las entidades en diferentes sentidos, como en su habilidad para competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva”.(Auditoool, 2013) Por ende, se entiende por riesgo cualquier causa probable de que no se cumplan los objetivos de la organización. De esta manera, la organización debe prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan. Este es un proceso dinámico e iterativo que constituye la base para determinar cómo se gestionaran los riesgos.

### **Principio 6: especifica objetivos relevantes**

La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con los objetivos. Antes de llevar a cabo la evaluación de riesgos, se deben establecer los objetivos asociados con los diferentes niveles de la entidad, los objetivos operativos, de información/Reporting y de cumplimiento, los cuales deben ser consistentes con la misión de la entidad.

Algunos factores que influyen en la evaluación de los riesgos son:

- Políticas y procedimientos.
- Aprobaciones y autorizaciones.
- Conciliaciones y verificaciones.
- Seguridad de activos.
- Segregación de funciones.
- Identificación de eventos.
- Valoración de riesgos.
- Respuesta al riesgo.

## **Principio 7: identifica y analiza los riesgos**

La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos como base para determinar cómo se deben gestionar.

La administración debe considerar los riesgos en todos los niveles de la organización y tomar las acciones necesarias para responder a estos. En este proceso se consideran los factores que influyen como la severidad, velocidad y persistencia del riesgo, la probabilidad de pérdida de activos y el impacto relacionado sobre las actividades de operativas, de reporte y cumplimiento. Así mismo la entidad necesita entender su tolerancia al riesgo y su habilidad para funcionar y operar dentro de estos niveles de riesgo.

**Riesgos externos:** desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse provocarían obsolescencia organizacional, cambios en las necesidades y expectativas de la demanda, condiciones macroeconómicas tanto a nivel internacional como nacional, condiciones microeconómicas, competencia elevada con otras organizaciones, dificultad para obtener crédito o costos elevados del mismo, complejidad y elevado dinamismo del entorno de la organización, y reglamentos y legislación que afecten negativamente a la organización.

**Riesgos internos:** riesgos referentes a la información financiera, a sistemas de información defectuosos, a pocos o cuestionables valores éticos del personal, a problemas con las aptitudes, actitudes y comportamiento del personal.

Los riesgos deben ser claramente identificados y esto se realiza mediante un mapeo de riesgos que incluye la especificación de los procesos claves de la organización, la identificación de los objetivos generales y particulares, y las amenazas y riesgos que pueden impedir que estos se cumplan. También es necesario llevar a cabo una evaluación de riesgos a nivel de transacciones, lo que permite tener un nivel aceptable de riesgo en la entidad.

## **Tolerancia al riesgo**

La tolerancia al riesgo se refiere al nivel aceptable de variación en el desempeño relativo al cumplimiento de los objetivos. Es decir, la cantidad máxima de un riesgo que una organización puede aceptar para lograr los objetivos. Funcionar y operar dentro de la tolerancia al riesgo le proporciona a la administración la seguridad del cumplimiento de los objetivos de la entidad.

### **Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude**

La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos. La administración debe considerar los posibles actos de corrupción, ya sean del personal de la entidad o de los proveedores de servicios externos, que afectan directamente el cumplimiento de los objetivos.

La evaluación de riesgos debe considerar el riesgo potencial de fraude en las siguientes áreas:

- Reporte financiero fraudulento.
- Reporte no financiero fraudulento.
- Malversación de activos.
- Actos ilegales.

### **Principio 9: identifica y analiza cambios importantes**

La organización identifica y evalúa cambios que podrían impactar significativamente el Sistema de Control Interno. Este proceso se desarrolla paralelamente a la evaluación de riesgos y requiere que se establezcan controles para identificar y comunicar los cambios que puedan afectar los objetivos de la entidad:

- Cambios en el ambiente externo.
- Cambios físicos del ambiente.
- Cambios en el modelo del negocio.
- Adquisiciones y ventas de activos significativas.
- Operaciones extranjeras.

- Crecimiento rápido.
- Nuevas tecnologías.
- Cambios significativos de personal.

### **Actividades de Control**

En el diseño organizacional deben establecerse las políticas y procedimientos que ayuden a que las normas de la organización se ejecuten con una seguridad razonable para enfrentar de forma eficaz los riesgos. “Las actividades de control se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos”.(Auditool, 2013)

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

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

### **Principio 10: selecciona y desarrolla actividades de control**

La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.

Las actividades de control apoyan todos los componentes del Sistema de Control Interno, particularmente el componente de Evaluación de Riesgos. Durante la evaluación de los riesgos la administración identifica e implementa acciones necesarias para llevar a cabo las respuestas a los riesgos, y asegurar que dichas respuestas son apropiadas y oportunas.

## **Tipos de actividades de control**

Los controles se pueden agrupar en tres categorías dependiendo del objetivo de la entidad con las que se relacione: las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el cumplimiento de las leyes y reglamentos. Algunos controles se relacionan solamente con un área específica dentro de la organización, pero frecuentemente las tareas de control definidas para un objetivo específico pueden utilizarse para lograr el cumplimiento de otros objetivos. Dentro de estas categorías se pueden distinguir otros tipos de control: preventivos, de detección y correctivos; manuales, automatizados o informatizados; gerenciales y operativos.

Los controles preventivos son diseñados para evitar eventos no deseados, mientras que los controles de detección son diseñados para identificar y descubrir eventos no deseados después de que han ocurrido.

Algunos tipos de actividades de control son:

**Autorizaciones y aprobaciones:** las autorizaciones confirman que una transacción es válida, y se convierten en aprobaciones a nivel de la administración. Las transacciones y tareas más relevantes para la organización solo deben ser autorizadas y ejecutadas por personal al que se le asignó la responsabilidad dentro de sus competencias.

**Verificaciones:** las verificaciones comprenden comparaciones de dos o más ítems, para constatar que se cumplan las políticas y regulaciones pertinentes.

**Gestión directa de funciones por actividades:** los responsables de las diversas funciones o actividades en la entidad deben revisar los informes sobre resultados alcanzados.

**Proceso de información:** se debe realizar una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones. Así mismo, se debe controlar el desarrollo de nuevos sistemas y la modificación de los existentes, al igual que el acceso a los datos, archivos, y programas.

**Controles físicos:** los equipos, inversiones financieras, tesorería, y demás activos, son objeto de protección y supervisión constante para comparar los recuentos físicos con las cifras que aparezcan en los registros de control.

**Controles sobre la información de inicio:** la información de inicio es usada para apoyar el proceso de transacciones dentro de los procesos del negocio.

**Indicadores de rendimiento:** el análisis de diferentes datos operativos o financieros junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control. Los métodos de medición de desempeño deben estar presentes en toda organización. El resultado de la evaluación de estos indicadores se utiliza para tomar medidas correctivas en las actividades y, de esta manera, mejorar el rendimiento.

**Segregación de funciones:** es uno de los controles internos más importantes y efectivos. Todas las actividades de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción deben ser claramente segregadas y diferenciadas.

**Documentación:** todas las transacciones, hechos significativos y la estructura de control interno deben estar correctamente documentados y disponibles para su revisión.

**Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos:** se deben registrar y clasificar debidamente los hechos y transacciones que afectan a la organización. Este registro se debe realizar al momento de ocurrencia de los hechos para garantizar su relevancia y utilidad para la toma de decisiones.

**Acceso restringido a los recursos, activos y registros:** los accesos deben estar protegidos por mecanismos de seguridad y limitados a las personas autorizadas. Estas personas tienen la responsabilidad sobre los mismos accesos. Todo activo de valor para la organización debe asignarse a un responsable para su custodia y, además, debe contar con las protecciones adecuadas, como seguros, almacenaje, sistemas de alarma, etc.

**Rotación del personal en las tareas claves:** la idea es que ningún empleado tenga la posibilidad de cometer algún tipo de irregularidad por un tiempo prolongado al realizar su tarea.

**Función de auditoría interna independiente:** esta función de auditoría interna depende de sus autoridades, y las funciones y actividades que se realizan en dichas auditorías deben ser independientes de las operaciones que se analizan.

**Autoevaluación de controles basada en los modelos:** se basa y está implícita en las teorías modernas de control interno. En la estructura de los modelos COSO y Criteria of Control Board (COCO), se definen los componentes que estructuran el marco integrado de control y están involucrados en sus tareas el personal jerárquico de toda la organización, y todas las actividades del negocio, para evaluar los controles que apoyan el logro de los objetivos predefinidos. Si esta metodología se aplica correctamente produce una mejora sustancial en el rendimiento y eficiencia de la organización, proporcionando mayores resultados con menos recursos.

**Evaluación de los controles informales:** en primera medida es necesario identificar los controles informales dentro del ambiente de control y los controles formales en los cuatro componentes restantes del marco de control interno: evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Para esto el personal de auditoría interna debe desarrollar talleres con el personal de actividades operativas, sin la participación del nivel gerencial de la organización y tratar temas sobre unidades de trabajo o funciones específicas. La gerencia debe definir los objetivos de trabajo más importantes, así como los controles necesarios para apoyar a su realización.

**Evaluación de controles formales:** este método analiza las actividades de control que se relacionan con los objetivos específicos de los trabajos que se realizan en cada área de la organización. En una reunión se definen los controles específicos, y a la vez se identifican y agrupan en cuatro componentes de control: evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, monitoreo o supervisión.

**Informe de resultados:** los reportes sobre las calificaciones y evaluaciones realizadas, con base en los resultados de los talleres, constituyen la base para el análisis que realiza la Gerencia junto con el Departamento de Auditoría Interna, cuyo resultado incluye las áreas o acciones a tomar que consideren necesarias para mejorar la gestión.

**Controles de aplicación:** estos controles están diseñados para controlar el funcionamiento de las aplicaciones. Permiten asegurar la totalidad y exactitud en el proceso de transacciones, su autorización y su validez. Son diseñados principalmente para evitar que se ingresen en el sistema datos erróneos, es decir, son controles preventivos. También pueden ser eficaces para detectar y corregir errores que fueron ingresados al sistema con anterioridad. Estos controles de aplicación tienen en cuenta:

- Totalidad: todas las transacciones son registradas.
- Exactitud y precisión: las transacciones son registradas con las cantidades correctas y en las cuentas adecuadas en cada fase del proceso.
- Validez: implementación de actividades de control que incluyan la autorización de transacciones de acuerdo con las políticas y procedimientos de la organización.

### **Principio 11: selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología**

La organización selecciona y desarrolla actividades de control general sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos. Las actividades de control y la tecnología se relacionan de dos formas:

- La tecnología apoya los procesos del negocio: cuando la tecnología están integrada en los procesos del negocio, se necesitan actividades de control para mitigar el riesgo de un funcionamiento inadecuado.
- La tecnología se utiliza para automatizar las actividades de control: muchas actividades de control de una organización están parcial o completamente automatizadas.

**Control del sistema de información:** para asegurar el correcto funcionamiento y la confiabilidad del procesamiento de transacciones el sistema de información debe ser controlado debidamente. Los sistemas de información deben contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, los procesos, el almacenamiento y las salidas, con una flexibilidad que permita cambios o modificaciones cuando sea necesario. El sistema debe dar apoyo y controlar todas las actividades de la organización, así como registrar y supervisar las actividades y eventos que ocurran, además de mantener registros financieros.

Las actividades de control en los sistemas de información pueden agruparse en dos categorías:

- **Controles generales:** incluyen las actividades de control sobre la infraestructura tecnológica, la seguridad de la administración y la adquisición, el desarrollo y mantenimiento de los sistemas de información y de herramientas tecnológicas.
- **Controles sobre las operaciones del centro de procesamiento de datos:** este control está relacionado con la estructura del centro de procesamiento de datos, determinando responsable del sector, separación de funciones, niveles de autorización.

### **Principio 12: se implementa a través de políticas y procedimientos**

La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y los procedimientos que ponen las políticas en acción. Las políticas reflejan las afirmaciones de la administración sobre lo que debe hacerse para llevar a cabo los controles. Estas afirmaciones deben estar documentadas, y expresadas tanto explícitamente como implícitamente, a través de comunicaciones, acciones y decisiones. Los procedimientos son las acciones para implementar las políticas establecidas.

Las políticas y procedimientos deben cumplir con:

- **Oportunidad:** los procedimientos deben incluir el tiempo en el que se llevará a cabo una actividad de control, o acciones correctivas o de supervisión.

- Acciones correctivas: se deben tomar acciones correctivas cuando sea apropiado.
- Competencia: las actividades de control deben ser implementadas por personal competente con la suficiente autoridad para desarrollarla. Esta competencia dependerá de la actividad de control y su complejidad.
- Evaluación periódica: las políticas y procedimientos deben ser evaluados constantemente para determinar su relevancia y efectividad, debido a los cambios en las personas, procesos y tecnología que pueden reducir la efectividad o hacer algunas actividades redundantes.

### **Sistema de información y comunicación**

“El personal debe no solo captar una información sino también intercambiarla para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. Por lo tanto, este componente hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información.” (Auditool, 2013)

La información es necesaria para que la entidad lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyan el cumplimiento de los objetivos.

### **Principio 13: usa información relevante**

La organización obtiene, o genera y usa, información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno. La información con respecto a los objetivos de la entidad es recolectada a partir de las actividades de la Junta Directiva y la Alta Dirección, y sintetizada de tal manera que la Administración y demás personal puedan entender los objetivos y cuál es su rol para la consecución de los mismos.

La administración debe desarrollar e implementar controles para la identificación de la información relevante que soporte el correcto funcionamiento de los componentes. La información proviene de diferentes fuentes y en diferentes formas.

## **Sistemas de información**

Las organizaciones desarrollan sistemas de información para obtener, capturar y procesar grandes cantidades de datos de fuentes tanto internas como externas, y convertirlos en información significativa y procesable, y cumplir con los requerimientos definidos de información. Los sistemas de información implican una combinación de personal, datos, y tecnología que apoyan los procesos del negocio.

La información se puede obtener a través de varias formas como entradas manuales, recopilación, o tecnologías de información. El volumen de la información de la organización puede presentar tanto oportunidad como riesgos.

### **Principio 14: comunica internamente**

La organización comunica internamente la información, incluyendo objetivos y responsabilidades para control interno, necesarias para apoyar el funcionamiento del Sistema de Control Interno. De esta manera, la Administración debe establecer e implementar políticas y procedimientos que faciliten una comunicación interna efectiva.

La Alta Dirección comunica claramente los objetivos de la entidad a través de la organización para que la administración, personal, y contratistas, entiendan sus roles y responsabilidades en la organización. Estas comunicaciones incluyen:

- Políticas y procedimientos que apoyan al personal en el desarrollo de sus responsabilidades de control interno.
- Objetivos específicos.
- Importancia, relevancia y beneficios de un control interno efectivo.
- Roles y responsabilidades de la administración y demás personal en el desarrollo de controles.
- Expectativas de la organización a través de toda la organización.

### **Comunicaciones con la Junta Directiva**

La comunicación entre la Administración y la Junta Directiva, le proporcionan a la Junta la información necesaria para ejercer la supervisión de las responsabilidades de

control interno. Las comunicaciones usualmente se refieren a la adherencia, cambios o problemas que se presentan en el Sistema de Control Interno.

Las comunicaciones deben ser regulares y frecuentes para que la Junta Directiva entienda los resultados de las evaluaciones continuas e independientes de la Administración y el impacto de sus resultados sobre la consecución de los objetivos, y que les permita responder adecuada y oportunamente en caso de un control interno inefectivo.

### **Canales de comunicación**

Para que la información fluya a través de la organización, deben existir canales adecuados de comunicación. Además, es necesario contar con canales para comunicaciones anónimas o confidenciales que permiten que los empleados puedan reportar situaciones sospechosas.

### **Métodos de comunicación**

Tanto la claridad como la efectividad de la comunicación aseguran que el mensaje sea recibido. Existen formas de comunicación más efectivas que otras, por esta razón es necesario una evaluación continua para determinar si las comunicaciones son efectivas o no.

La administración selecciona el método adecuado de comunicación teniendo en cuenta la audiencia, la naturaleza de la comunicación, el costo, las implicaciones regulatorias, y demás factores.

### **Principio 15: comunica externamente**

La organización se comunica con los grupos de interés externos en relación con los aspectos que afectan el funcionamiento del control interno. La organización debe desarrollar e implementar controles que faciliten la comunicación externa. Este proceso debe incluir las políticas y procedimientos para obtener y recibir información de partes externas, y compartir dicha información internamente.

La comunicación con terceras partes permite que estas entiendan eventos, actividades y circunstancias que puedan afectar su interacción con la entidad.

### **Supervisión del sistema de control – Monitoreo**

“Todo el proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo; así mismo, el Sistema de Control Interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias.”(Auditoool, 2013) Las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad.

Es importante determinar, supervisar y medir la calidad del desempeño de la estructura de control interno, teniendo en cuenta:

- Las actividades de monitoreo durante el curso ordinario de las operaciones de la entidad.
- Evaluaciones separadas.
- Condiciones reportables.
- Papel asumido por cada miembro de la organización en los niveles de control.

### **Principio 16: conduce evaluaciones continuas y/o independientes**

La organización selecciona, desarrolla y lleva a cabo evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y funcionando.

Las actividades de monitoreo y supervisión son llevadas a cabo a través de evaluaciones continuas e independientes. Las evaluaciones continuas están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad y suministran información oportuna, debido a que permiten una supervisión en tiempo real y gran rapidez de adaptación.

Las evaluaciones independientes se ejecutan periódicamente y pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas, y otras consideraciones de la Dirección. Estas evaluaciones

no están incluidas en los procesos del negocio, pero permiten determinar si cada uno de los componentes está presente y funcionando.

### **Principio 17: evalúa y comunica deficiencia**

La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta Dirección y el Consejo, según corresponda. Las deficiencias en los componentes y principios de control interno pueden surgir de diferentes maneras:

- Actividades de monitoreo.
- Otros componentes del sistema de control interno.
- Partes externas.

Las deficiencias o debilidades encontradas en el Sistema de Control Interno deben ser comunicadas a las partes indicadas en la organización y oportunamente para que se adopten las medidas necesarias.

- **Deficiencia de control interno:** defecto en un componente y en los principios relevantes, que reduce la probabilidad de que la entidad logre sus objetivos.
- **Deficiencia importante/mayor:** deficiencia del control interno o combinación de deficiencias que de manera severa reducen la probabilidad de que la entidad pueda lograr sus objetivos.

### **2.3.2. Marco Conceptual Variable Dependiente: Toma de decisiones**

#### **Administración**

El autor (Coulter, 2010) considera que “*La Administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz*”, complementando esta idea (Robbins & De Cenzo, 1996) “*La administración se refiere al proceso de realizar actividades y terminirlas eficientemente con y a través de otras personas. El proceso representa las funciones o actividades primarias con las que los administradores están comprometidos. Estas*

*funciones son tradicionalmente clasificadas como planeación, organización, dirección y control. ”*

Es decir que la administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y la importancia del adecuado uso de recursos disponibles de la empresa para alcanzar las metas establecidas

### **Gestión Administrativa**

El investigador (Anzola, 2002) considera que el análisis financiero es: *“Gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control”*. A partir de ese conocimiento podemos definir que el cumplimiento y el logro de los objetivos mediante la unión de esfuerzos coordinados de todo el personal dependen de una buena gestión administrativa.

### **Proceso Administrativo**

En este sentido, (Moyano Fuentes, Bruque Cámara, Fidalgo Bautista, Maqueira Marín, & Martínez Jurado, 2011), establece que *“El proceso administrativo Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.”*

Los elementos del proceso administrativos son:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

## **Planificación**

Para (Moyano Fuentes, Bruque Cámara, Fidalgo Bautista, Maqueira Marín, & Martínez Jurado, 2011) la planificación *“es el proceso de definir los objetivos de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlos y diseñar una serie de planes para coordinar las actividades”*.

Es decir que los administradores necesitan pensar con antelación en sus metas y acciones, para establecer una estrategia general para alcanzar sus metas y objetivos, desarrollando una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades de la organización.

## **Organización**

Según (Rue & Byars, 1985) la organización son *“actividades de grupo, actividades de asignación, asesoramiento y proporcionar la autoridad para llevar a cabo actividades.”*

La asignación de recursos y actividades para alcanzar los objetivos planteados depende de la organización de la empresa, la misma que debe ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización.

## **Dirección**

Según (Munch Galindo, 2007) dirección *“Es un proceso que comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo. Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización”*

La dirección es la supervisión directa de los empleados en la realización de sus actividades, el gerente dirige a su personal para lograr el cumplimiento de objetivos propuestos, ya que este es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa.

## **Control**

Para (Reyes Ponce, 1994), Control *“Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.”*

Proceso mediante el cual se vigila las actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier error.

### **Objetivos:**

- “Efectuar una racionalización idónea de nuestro potencial humano, recursos económicos y físicos, en base a una adecuada organización y desarrollo de los sistemas administrativos.
- Desarrollar una Cultura Organizacional que contribuya al desarrollo de una gestión administrativa eficaz y eficiente.
- Lograr la importancia de la gestión administrativa de una Empresa.” (Lazzo, 2012)

No obstante, en cualquiera de las formas, la gestión administrativa involucra una serie de propósitos que en un sentido amplio, comprende:

- “Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente.
- Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.” (Muñiz, 2006)

Como se puede evidenciar, la Gestión administrativa brinda un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una

organización, a fin de obtener resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.

### **Toma de Decisiones**

En términos de (Drucker, Raiffa, & otros, 2012): *“La toma de decisiones es la tarea más importante de un directivo. Es también la más difícil y la más arriesgada. Las malas decisiones pueden perjudicar, a veces de forma irreparable, a la empresa y a la carrera profesional. Se deben tener en cuenta seis trampas que minan el campo de la toma de decisiones: la trampa del ancla, la de la situación creada, la de los costos irre recuperables, la de la prueba de confirmación, la de la expresión y la de las estimaciones y las previsiones”*. Para una buena toma de decisiones es necesario tener la información necesaria.

La información ha representado siempre una herramienta fundamental en la toma de decisiones de las empresas; a mayor calidad de la información, mejor calidad en la toma de las mismas. Es primordial a la hora de decidir, que los empresarios analicen detenidamente la información de diferente índole, producto de las actividades normales de la empresa, y al mismo tiempo apoyarse en experiencias pasadas para realizar predicciones, que conlleven a una toma de decisiones más acertadas.

El autor(Menguzzato & Renau, 1991) considera que: *“La toma de decisiones abarca a las cuatro funciones administrativas, así los administradores cuando planean, organizan, conducen y controlan, se les denomina con frecuencia los que toman las decisiones”*. Por lo que se determina que a través de una adecuada administración, existirá una buena toma de decisiones en la organización.

### **Componentes**

- “Información: Estas se recogen tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones.
- Conocimientos: Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable.

- **Experiencia:** Cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar.
- **Análisis:** No puede hablarse de un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un reemplazo de los otros ingredientes. En ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes. Si estos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición.
- **Juicio:** El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen substitutos para el buen juicio”.(Liscano, 2012)

## **Clasificación**

### **Decisiones Programadas**

En términos de (Borea, 1980) las decisiones programadas son *“un procedimiento o criterio de forma que estas decisiones no tengan que tratarse de nuevo cada vez que surjan. Hacen frente a los problemas estructurados, bien definidos y rutinarios. Se pueden definir, predecir y analizar los elementos del problema y sus relaciones. Su resolución se realiza utilizando hábitos, costumbres, procedimientos estandarizados, heurísticos y/o simulación”*, complementando esta idea (Robbins S. P., 1987) *“Las decisiones son programadas en la medida en que son repetitivas y rutinarias y en la medida en que se ha desarrollado un método definido para manejarlas”*

Ejemplo: La mesera de un restaurante derrama una bebida en el saco de un cliente. El administrador tiene un cliente molesto. ¿Qué hace? Dado que tales situaciones son frecuentes, probablemente existe alguna rutina estandarizada para manejarlas; por ejemplo, si es culpa de la mesera, si el daño es importante y si el cliente pide una reparación, el administrador ofrece limpiar el saco por cortesía del restaurante.

## **Decisiones no Programadas**

En términos de (Borea, 1980) las decisiones no programadas *“son decisiones nuevas, no estructuradas e inusualmente importantes. No hay métodos preestablecidos para tratar estos sucesos inesperados. Para su resolución se utiliza la intuición, creatividad o criterio personal del decisor.”*, complementando esta idea (Robbins S. P., 1987) *“sus características comunes son que son únicas y no recurrentes. Cuando un administrador confronta un problema mal estructurado o uno que es nuevo, no hay solución instantánea. Se requiere, por lo tanto, un tratamiento a la medida.”*

Ejemplo: Decidir fusionarse con otra organización, como reestructurar una organización para mejorar la eficiencia o cerrar una división no rentable.

## **Tipos**

### **Toma de decisiones Tácticas**

A la empresa se le presentan diferentes posibilidades para alcanzar un objetivo determinado. En principio todas las posibilidades son válidas, por lo que cada una de ellas debe ser examinada, evaluada, analizada y cuantificada, para elegir, finalmente, aquellas que más se acerquen a los intereses establecidos con las decisiones estratégicas.

En términos de (Fdez & Muñoz Rodríguez, 1996): *Las decisiones tácticas tratan de asignar, eficiente y eficazmente, los recursos disponibles o los que puede disponer la empresa. Por su lado, actúan sobre los factores estructurales de la organización, y aun cuando pueden provocar cambios cualitativos, los objetivos principales buscados son de tipo cuantitativos, los objetivos principales buscados son de tipo cuantitativo, siendo aspectos relacionados con el medio y largo plazo.* Por otro lado, también pueden afectar a los inputs necesarios para acometer el proceso productivo, sobre su uso más racional o fuente más racional para financiarlo, siendo entonces su proyección temporal a un menor plazo.

Ya que este tipo de decisiones pueden ser repetitivas, les corresponden generalmente a los responsables más cualificados el acometerlas, por lo que son denominadas por

algunos autores decisiones administrativas. La información requerida para tomar este tipo de decisiones dependerá del propósito concreto para el que se solicita.

### **Toma de decisiones Operativas**

Son las relacionadas con la actividad corriente de la empresa. Su misión principal es asegurar que las actividades que conforman el ciclo productivo se realicen de una manera adecuada, sin olvidar que estén en sintonía con las decisiones tácticas y estratégicas.

El grado de repetitividad es elevado, por lo que la información necesaria dependerá de la decisión concreta que en cada momento ha de tomarse. En cualquier caso, deberán estar expresadas en términos cuantitativos, muy detallados y especificados, en base a métodos de cálculo no excesivamente complejos.

En términos de (Fdez & Muñoz Rodríguez, 1996): *“Se puede deducir que este tipo de decisiones se produce en el horizonte temporal del corto plazo. Los encargados de tomarlas son los responsables intermedios y de más bajo nivel jerárquico en la organización”*

Pues bien, para atender los requerimientos informativos derivados de los dos últimos tipos de decisiones que acabamos de comentar, la Contabilidad de Gestión ha venido dando cumplida y certera respuesta en la mayor parte de las ocasiones.

Incluso, podíamos afirmar que desde una perspectiva histórica, también ha venido satisfaciendo las necesidades derivadas de la toma de decisiones estratégicas, suministrando, a tal fin, información sobre el entorno y los recursos disponibles.

Pero, aun cuando podamos admitir lo anterior, no es menos cierto que las empresas, acuciadas por la encarnizada competitividad puesta de manifiesto en la última década, se han visto obligadas a potenciar hasta límites insospechados su actuación estratégica, que ha pasado, además, a situarse en una dimensión sustancialmente distinta a la tradicional, y todo ello con el ánimo de alcanzar cada vez mayores cuotas de mercado a fin de garantizar su propia supervivencia.

## **Toma de decisiones Estratégicas**

En términos de (Fdez & Muñoz Rodríguez, 1996): *Las decisiones estratégicas se refieren principalmente, a la relación de la organización empresarial con su entorno en orden a establecer sus objetivos generales. Son decisiones de trascendencia política, pues intentan actuar sobre la identidad profunda de la organización, por lo que afectan a la empresa en su conjunto.*

Las decisiones estratégicas, se han venido entendiendo, como singulares y difícilmente repetitivas, pretendiendo provocar cambios cualitativos. Aspectos tales como crecer o consolidarse guardar su independencia o entrar en coalición con otras empresas, operar en mercados nacionales o internacionales, etc., pueden ser las decisiones a tomar dentro de esta esfera. De todo ello se deduce que los errores pueden comprometer el futuro de la organización.

Estas decisiones, por sus propias características, solían establecerse a largo plazo, requiriendo información referente al entorno, a los volúmenes, a las cuotas de mercado, a la situación de la competencia, al lanzamiento de nuevos productos, a la situación de clientes, a los proveedores, a las administraciones públicas etc.

Por su trascendencia, se le asignaban a la alta dirección y venían a proporcionar la estructura básica a la que quedaban sometidas el resto de las decisiones.

La toma de decisiones estratégicas exige información de carácter y contenido estratégico, con independencia del ámbito de que proceda, interno o externo.

### **2.4. Hipótesis**

El control interno incide significativamente en la toma de decisiones en la empresa DISENSA del cantón Cevallos.

### **2.5. Señalamiento de las variables**

- **Variable Independiente:** Control Interno

- **Variable Dependiente:** Toma de decisiones

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO

#### 3.1. Enfoque de la Investigación

Esta investigación se encuentra enmarcada dentro del enfoque cualitativo, el cual de acuerdo con Sandoval Casilimas (2002, pág. 51) consiste en “*estrategias que ayudarán a reunir los datos que van a emplearse para la inferencia y la interpretación, para la explicación y la predicción y el análisis de los mismos*”.

En efecto, el estudio se desarrolla mediante el enfoque cualitativo, puesto que de esta forma se logra definir las problemáticas, objetos de investigación y metodologías sensiblemente a aquellas por las cuales el control interno y la toma de decisiones se han caracterizado tradicionalmente.

Bajo esta premisa, la investigación se emplea bajo un enfoque predominantemente cualitativo por cuanto su propósito principal consiste en analizar la problemática tal y como la perciben los actores involucrados en su contexto (enfoque cualitativo).

De esta manera, el investigador logra involucrarse con los sujetos obteniendo información que, al ser analizada, permite generar conclusiones enfocadas a obtener una matriz general del problema y así aceptar o no la hipótesis planteada.

#### 3.2. Modalidad Básica de la investigación

El diseño de la investigación responde a las siguientes modalidades:

##### *Investigación de Campo*

La investigación de campo *se realiza en el lugar de los hechos donde acontece el fenómeno*. (Sierra Guzmán, 2012)

En este caso, la investigadora procederá a interactuar con la gerente- propietaria de la empresa DISENSA CEVALLOS que funciona en el cantón Cevallos, de manera que se convierta en fuente de información directa respecto a la correcta aplicación del control interno para la toma de decisiones en dicha empresa.

Sin embargo, para lograr aquello, fue necesario recurrir a la aplicación de métodos propios al tipo de investigación. Tomando como referencia a Behar Rivero (2008, pág. 21) *se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos.*

Conforme lo expresado, para el presente estudio se ha optado por el uso de check list previamente estructurado, en las cuales los involucrados deben responder a las preguntas formuladas en relación a las variables en estudio. De esta manera se lograra recabar información trascendental que facilitara la comprobación de hipótesis y la formulación de conclusiones y recomendaciones.

### ***Investigación bibliográfica-documental***

Según Alfonso(1994)la investigación documental *“es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema. Al igual que otros tipos de investigación, éste es conducente a la construcción de conocimientos”*. Evidentemente la particularidad de este tipo de investigación es utilizar como una fuente primaria de insumos, más no la única y exclusiva, el documento escrito en sus diferentes formas: documentos impresos, electrónicos y audiovisuales, que puedan aportar información sobre la realidad estudiada.

Para el presente proyecto, la investigación bibliográfica se realizara mediante la revisión de toda la información secundaria existente sobre temas acordes a la problemática, es decir, aspectos relacionados con el control interno y la toma de decisiones; para lo cual se ha consultado todo el material disponible como fuente de referencia, según Kaufman & Rodríguez(2001) este tipo de investigación abarca fuentes documentales como:

*Las fuentes impresas incluyen: libros enciclopedias, revistas, periódicos, diccionarios, monografías, tesis y otros documentos. Las electrónicas, por su parte, son fuentes de mucha utilidad, entre estas se encuentran: correos electrónicos, CD*

*Roms, base de datos, revistas y periódicos en línea y páginas Web. Finalmente, se encuentran los documentos audiovisuales, entre los cuales cabe mencionar: mapas, fotografías, ilustraciones, videos, programas de radio y de televisión, canciones, y otros tipos de grabaciones.*

Por ende, la investigación se formara principalmente mediante la revisión de documentos escrito tales como leyes, reglamentos, libros, revistas, estudios y proyectos relacionados con las variables del problema.

### **3.3. Nivel o tipo de investigación**

Teniendo como criterio la forma y el momento en que será analizado el problema, la presente investigación comprende varios niveles:

#### ***Investigación Exploratoria***

Este tipo de investigación será la primera en aplicarse ya que, como muestra Behar Rivero(2008, pág. 21): *Recibe este nombre la investigación que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se simplifica abrir líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación.*

En efecto, este nivel puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad. Su objetivo es describir la estructura de los fenómenos y su dinámica, identificar aspectos relevantes de la realidad, que se investiga y así obtener elementos de juicio que permitan reforzar el conocimiento del problema planteado y otorgar mayor seguridad al proceso.

#### ***Investigación Descriptiva***

Una vez concluido el aspecto exploratorio, se ha continuado con una investigación de tipo descriptiva, la cual de acuerdo con Behar Rivero(2008, pág. 21): *Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y*

*propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.*

Es decir mediante este tipo de investigación se definirán las características y propiedades más sobresalientes relacionados a la problemática en estudio.

No obstante, para lograr aquello el investigador tendrá que recurrir a la recolección de datos como medio para obtener información selecta sobre el problema en el contexto en que se desenvuelve, tal como lo expresa Salinas (2007, pág. 18): *“Es investigación de evaluación, ya que pretende determinar la eficacia de un programa, práctica, procedimiento o política y evaluar su validez”.*

En este sentido, cabe reiterar que, se acepta como perfectamente válida y original, la descripción de alguna variación o modificación de algo ya descrito, a su vez, se podrán modificar sus componentes y así obtener resultados diferentes y mejores a los anteriormente descritos; a la par, se realizarán cambios en las preguntas de un cuestionario o cualquier instrumento de consulta para adaptarlo a las condiciones que desea el investigador.

Visiblemente para realizar la investigación descriptiva hay que realizar la búsqueda documental sobre los antecedentes del tema, es decir, el historial o información previa sobre el tema para evitar repeticiones, de esta manera, el investigador podrá comprobar el grado de relación entre el control interno y la toma de decisiones de la empresa DISENSA del cantón Cevallos.

### **3.4. Población y muestra**

#### **3.4.1. Población**

González & Salazar (2008, pág. 24) definen a la población como: *“el universo puede el que puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales se pretende indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación”.*

Ciertamente, para el desarrollo de cualquier proceso investigativo, el tamaño de la población implicada es un componente de suma importancia ya que representa el conjunto de individuos en estudio.

Para efectos de la presente investigación, la población está constituida por la gerente -propietaria y los colaboradores de DISENSA CEVALLOS.

Bajo este contexto, la población considerada para el proyecto son 5, conociendo con certeza el número de número de elementos que serán objeto de estudio.

### **3.4.2. Muestra**

Arias Fidias (2006, pág. 83) define a la muestra como “*un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible*”. Es decir el número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo las mismas que reflejaran las características que definen la población de la que fue extraída, lo cual indica que es representativa.

Tomando en cuenta la magnitud de la población en estudio, no se requiere la aplicación de un proceso muestral, en virtud del cual, con menor tiempo y recursos, será posible obtener resultados altamente confiables.

Bajo este escenario, el número los elementos con que se trabajará están completamente definidos.

La fórmula del cálculo de la muestra para poblaciones finitas, es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Z^2 \cdot p \cdot q + (N - 1) \cdot e^2}$$

#### **Dónde:**

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confiabilidad

p = Probabilidad de éxito

$q$  = Probabilidad de fracaso (no éxito)

$N$  = Población

$e$  = Error de muestreo

En conclusión se determina que la muestra debe ser lo más precisa y al mismo tiempo contener el mínimo de sesgos posibles. Lo cual implica, que contenga todos los elementos en la misma proporción que existen en éste; de tal manera, que sea posible de generalizar los resultados obtenidos a partir de la muestra, a todo el universo.

### **3.5. Operacionalización de variables**

En términos de Betancur López (1997, págs. 1-8) *“Una variable es operacionalizada con el fin de convertir un concepto abstracto en uno empírico, susceptible de ser medido a través de la aplicación de un instrumento”*

Evidentemente, este punto es muy importante para el desarrollo del proyecto porque a partir de él se tiene el boceto sobre el cual el investigador podrá realizar la investigación de campo y posteriormente el análisis e interpretación de los datos.

Esto, a su vez, subyuga la posibilidad de perderse o cometer errores frecuentes durante el proceso investigativo.

Para el caso de la presente investigación, la operacionalización de las variables analizadas es la siguiente:

### 3.5.1. Operacionalización de la Variable independientes; Control Interno

Cuadro 3.1. Variable Independiente: Control Interno

<i>Concepto</i>	<i>Categorías Dimensionales</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Ítems</i>	<i>Técnica/ Instrumentos</i>
El control interno es un proceso que constituye un medio para salvaguardar los bienes de la entidad. Es y debe ser ejecutado por todas las personas que conforman una organización, proporciona solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, de los procesos administrativos y contables.	Entorno de Control	Integridad y valores éticos	¿Se estableció principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional de la empresa?	Check List
		Estándares de conducta	¿La organización demuestra su compromiso con la integridad y los valores éticos aplicando estándares de conducta?	
		Independencia y Competencia profesional	¿La dirección de la empresa ha establecido los mecanismos para lograr la competencia profesional deseada de sus trabajadores?	
		Delegación de responsabilidades	¿El gerente designa al responsable de cada función y establece las políticas y procedimientos de control interno específicos?	
		Filosofía y estilo de la dirección	¿La gerencia toma en cuenta todos los elementos necesarios para afrontar riesgos inadecuados?	
		Estructura y plan organizacional	¿La estructura organizacional constituye el marco formal de autoridad y responsabilidades?	
		Comité de Control	¿Existe un comité de control en la empresa?	
		Políticas y prácticas de los recursos humanos	¿Se procura la satisfacción y realización personal en el trabajo que realiza el personal?	

<p>El sistema de control interno está dividido en cinco componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Entorno de Control</li> <li>-Evaluación de Riesgos</li> <li>-Actividades de Control</li> <li>-Sistema de información y comunicación</li> <li>-Actividades de monitoreo y supervisión.</li> </ul>	Evaluación de riesgos	Identificación de riesgos	¿La identificación de los riesgos es un proceso interactivo, el mismo se encuentra integrado a la estrategia y planificación?
		Tolerancia al riesgo	¿La empresa funciona y opera dentro de la tolerancia al riesgo?
		Evaluación al riesgo de fraude	¿La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos?
		Respuesta al riesgo	¿Los directivos de la empresa identifican los riesgos y previenen las actividades que los originan?
	Actividades de Control	Seleccionay desarrolla actividades de control	¿La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos?
		Autorizaciones y aprobaciones	¿Las transacciones y tareas más relevantes para la organización son autorizadas y ejecutadas por el personal al que se le asignó?
		Verificaciones	¿Se realizan verificaciones para constatar que se cumplan las políticas y regulaciones pertinentes?
		Documentación	¿La empresa relaciona con las transacciones y hechos significativos, la documentación referida al sistema de Control Interno?
		Proceso de información	¿Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones?
		Indicadores de rendimiento	¿Existe métodos de medición de desempeño en toda organización?
		Segregación de funciones	¿Existe segregación de funciones en la empresa?
		Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediato posible?
		Control del sistema de información	¿La toma de decisiones está sustentada en la base del sistema de información, mediante la aplicación de índices e indicadores de rendimientos y análisis económicos-financieros?

	Sistemas de Información y Comunicación	Uso de información relevante	¿La organización obtiene, o genera y usa, información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno?
		Sistemas de información	¿Qué sistema de información es utilizado en la empresa?
		Comunica internamente	¿La organización comunica internamente la información, incluyendo objetivos y responsabilidades para control interno?
		Comunicaciones con la Junta Directiva	¿La comunicación entre la Administración y la Junta Directiva regulares y frecuentes?
		Canales de comunicación	¿Se establece canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades?
		Métodos de comunicación	¿La administración selecciona el método adecuado de comunicación teniendo en cuenta la audiencia, la naturaleza de la comunicación, el costo, las implicaciones regulatorias, y demás factores?
		Comunicación externa	¿La organización desarrolla e implementa controles que faciliten la comunicación externa?
	Actividades de Monitoreo y Supervisión	Evaluaciones continuas	¿Las evaluaciones continuas están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad?
		Evaluaciones independientes	¿Las evaluaciones independientes se ejecutan periódicamente variando en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos?
		Evalúa y comunica deficiencia	¿La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables?

Elaborado por: Karla Tustón

### 3.5.2. Operacionalización de la Variable Dependiente; Toma de decisiones

Cuadro 3.2. Variable Dependiente: Toma de decisiones

<i>Concepto</i>	<i>Categorías Dimensionales</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Ítems</i>	<i>Técnica/ Instrumentos</i>
La toma de decisiones es la tarea más importante de un directivo es el proceso mediante el cual se realiza una elección de alternativas para resolver diferentes situaciones empresariales, a través de las correctas decisiones ya sean decisiones estratégicas, tácticas y operativas para así cumplir con los objetivos empresariales establecidos.	Tácticas	Recursos	¿Los recursos disponibles o los que puede disponer la empresa están asignados, eficiente y eficazmente?	Encuesta
		Plazo	¿Con que frecuencia las decisiones tácticas son tomadas por la gerente-propietaria de la entidad?	
	Operativas	Comercialización	¿Las actividades que conforman el ciclo productivo o de comercialización se realizan de una manera adecuada?	
		Contabilidad de Gestión	¿Los requerimientos informativos cumplen y dan certeza a las respuestas en la mayor parte de las ocasiones?	
	Estratégicas	Organización empresarial	¿La relación de la organización empresarial con su entorno, ayuda a establecer sus objetivos generales?	
		Interna	¿La utilización de los medios puestos a su alcance, personas, procesos y servicios obtenidos y ofrecidos al mercado, permite a la empresa lograr la eficiencia empresarial?	
		Externa	¿Se realiza una evaluación de logros en la empresa en el contexto del mercado?	

Elaborado por: Karla Tustón

### 3.6. Plan de recolección de información

Para (Adonay Moreno & Gallardo de parada, 1999) *“La recolección de la información debe realizarse utilizando un proceso planeado paso a paso, para que de forma coherente se puedan obtener resultados que contribuyan favorablemente al logro de los objetivos propuestos”*

Comprende el conjunto de elementos y estrategias a emplearse durante el proceso de recolección de datos relevantes para la verificación de hipótesis de acuerdo con el enfoque escogido. En este contexto, el plan para la presente investigación respondió a las siguientes preguntas:

**a) ¿Para qué?** La recolección de información permitirá cumplir con el objetivo general de la investigación que es:

Determinar la incidencia del control interno en la toma de decisiones en la empresa DISENSA CEVALLOS para el mejoramiento de la gestión administrativa.

**b) ¿De qué personas u objetos?** El elemento que servirá como fuente de recolección de datos es la empresa DISENSA CEVALLOS que desarrollan sus actividades en el cantón Cevallos.

**c) ¿Sobre qué aspectos?** La recolección de datos estará orientada a descubrir los niveles de cumplimiento del control interno en la empresa DISENSA CEVALLOS y su relación con la adecuada toma de decisiones que se realiza en la actualidad.

**d) ¿Quién o quiénes?** La obtención de información será responsabilidad exclusiva del investigador puesto que no se considerara necesaria la intervención de un mayor número de colaboradores.

**e) ¿A quiénes?** Los individuos que proporcionaran la información son la gerente y colaboradores de la empresa DISENSA CEVALLOS; pues, los mismos son quienes mejor conocen la situación de la empresa, por lo que constituirán una fuente válida de información.

**f) ¿Cuándo?** El desarrollo del trabajo de campo se realizara durante el mes de julio del año 2016.

**g) ¿Dónde?** El lugar seleccionado para la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos será el cantón Cevallos.

**h) ¿Cuántas veces?** La técnica de recolección de información será aplicada por una sola vez.

**i) ¿Cómo?** Las técnicas utilizadas para obtener información son la encuesta y el check list, por cuanto constituyen un método descriptivo con el que se pueden detectar las ideas y opiniones de los involucrados respecto a la problemática con un tiempo y costo relativamente bajos.

Así mismo, la encuesta presenta la ventaja de que, pese a ser aplicada en muestras, permite obtener información de gran calidad que, luego de ser analizada, puede ser aplicada para describir a la totalidad de la población sin temor de que existan distorsiones o errores significativos.

**j) ¿Con qué?** El instrumento que se utilizara en la investigación consiste en un cuestionario y check list previamente estructurados, los cuales contiene exclusivamente preguntas cerradas a fin de que los encuestados se sujeten a las posibilidades de respuesta preestablecidas. Para su estructuración se tomara en cuenta los elementos considerados en la operacionalización de variables.

El Check List y la encuesta consta de dos partes: la primera se refiere al título, objetivo e instrucciones generales; y la segunda comprende las preguntas de investigación, que para el check list el número de preguntas es 10 para cada uno de los componentes a investigar, así mismo 10 preguntas para evaluar la toma de decisiones. Su resolución será de carácter individual y la forma de contestarse es de selección, con un tiempo para responder de 10 minutos.

### **3.7. Plan de procesamiento de la información**

#### ***3.7.1. Plan de procesamiento de información***

*Es una parte de la serie de documentación técnica y metodológica que elaborará y proporcionará con el fin de facilitar el cumplimiento de la norma.*

*Tiene como propósito facilitar las decisiones relacionadas con la captura, codificación, validación y explotación de información.*(Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015)

**a) Revisión crítica de la información recogida**, es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

**b) Repetición de la recolección**, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

**c) Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis**, que incluirá el manejo de información, y estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

En lo referente a la presentación de datos, ésta se efectuara mediante tres procedimientos diferentes:

- **Representación Escrita:** Se aplicara cuando los datos no sean numerosos.

- **Representación Tabular:** Se empleara cuando los datos numéricos requieran ser ordenados en filas y columnas, para una mejor comprensión

- **Representación Gráfica:** facilitara la presentación de la información recopilada en una forma comparativa, sencilla y entendible para el lector.

Cabe indicar que tanto la tabulación de los datos como la representación de resultados, será realizada mediante el programa Microsoft Excel, el cual permitirá cuantificar de una manera más rápida y efectiva la información obtenida por medio de la aplicación de fórmulas propias del programa.

### ***3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados***

Esta sección se englobará los siguientes aspectos:

- a) Análisis de los resultados estadísticos**, destacará la presencia de tendencias o relaciones de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- b) Interpretación de los resultados**, contará con el apoyo del marco teórico, en los aspectos pertinentes.
- c) Comprobación de hipótesis**. Para ello se aplicará el método estadístico que más se ajustó a la metodología seleccionada: análisis de regresión simple.
- d) Establecimiento de conclusiones y recomendaciones**. Las conclusiones se derivarán del cumplimiento de los objetivos específicos; mientras que las recomendaciones se derivarán a su vez de las conclusiones establecidas.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Principales resultados obtenidos del diagnóstico

##### 4.1.1. Análisis de datos

Luego de haber finalizado con la etapa de recolección de información; el siguiente paso es realizar el procesamiento y análisis del mismo, tal como lo señala Avila(2006, pág. 97)al indicar que: *“Una vez concluidas las etapas de recolección y procesamiento de datos se inicia con una de las más importantes fases de una investigación: el análisis de datos”*.

El analizar los datos consiste en someter los datos obtenidos en el trabajo de campo a un estudio minucioso con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos del estudio, los mismos que pueden ser cuantitativos o cualitativos. En la presente investigación, el análisis utilizado es el cualitativo, la técnica utilizada en la etapa de recolección de información fue la encuesta y el check list la misma que arroja datos numéricos.

Según Sabino (1992, pág. 153)el análisis cualitativo *“se efectúa cotejando los datos que se refieren a un mismo aspecto y tratando de evaluar la fiabilidad de cada información”*. Así mismo, el autor señala que *“Si los datos, al ser comparados, no arrojan ninguna discrepancia seria, y si cubren todos los aspectos previamente requeridos, habrá que tratar de expresar lo que de ellos se infiere redactando una pequeña nota donde se sinteticen los hallazgos”*.

La presente investigación de campo se realizó a través de una encuesta y check list dirigidos a la gerente propietaria y colaboradores de la empresa Disensa Cevallos, con la finalidad de obtener información suficiente para abarcar las variables plantadas.

En las páginas siguientes se muestra los resultados obtenidos en las encuestas y los check list realizados; se presenta los resultados de cada pregunta en una tabla de frecuencias, la misma en la que se detalla las opciones de respuestas junto con el

número de resultados obtenidos; seguido de esto se presenta un gráfico de barras mostrando el porcentaje de cada una de las opciones de preguntas, formando un 100% de las respuestas; para finalizar se muestra el análisis del gráfico junto con la interpretación de los datos con mayor relevancia.

## CONTROL INTERNO

La investigación de campo de la variable control interno, se realizó a través de la aplicación de check list dirigido a la gerente propietaria y colaboradores de la empresa Disensa Cevallos, con la finalidad de obtener información suficiente de la aplicación de los componentes entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, sistemas de información y comunicación y actividades de monitoreo y supervisión.

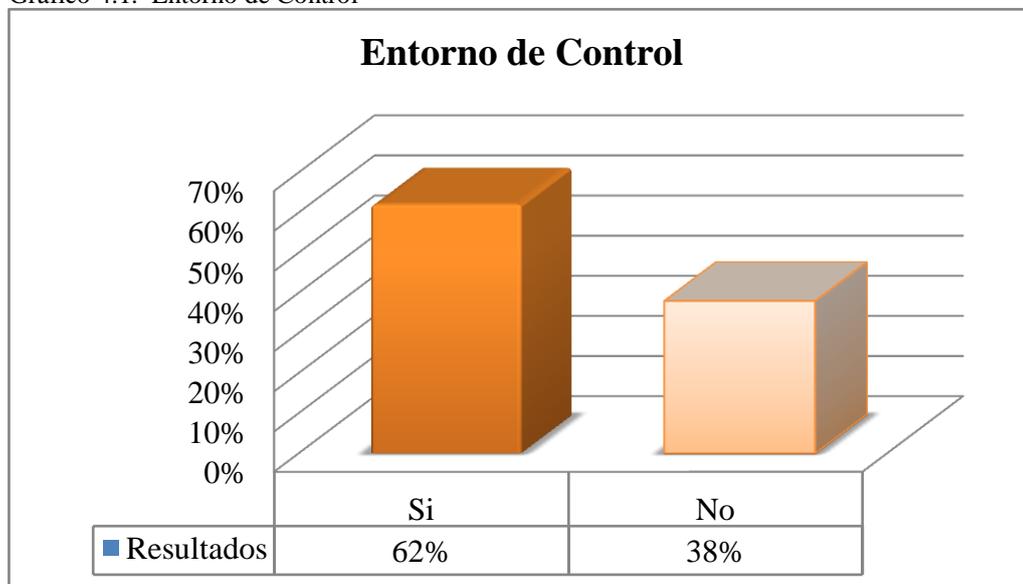
### Entorno de control

Cuadro4.1. Entorno de Control

Alternativas	F	%
<b>Si</b>	31	62%
<b>No</b>	19	38%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Check List

Gráfico 4.1. Entorno de Control



Elaborado por: Tustón, K. (2016)

## **Análisis**

Una vez realizado el check list se ha determinado que con respecto al entorno de control, el 62% consideran que se estableció principios y valores éticos aplicando estándares de conducta como parte de la cultura organizacional de la empresa, la dirección ha establecido mecanismos para lograr la competencia deseada en sus trabajadores, se designa responsables de cada función y se establece políticas y procedimientos de control interno, se afronta los riesgos inadecuados, los colaboradores conocen el procedimiento para la denuncia de situaciones irregulares y que las funciones y responsabilidades son definidas, evaluadas y actualizadas periódicamente; mientras que el 38% manifiestan que no se tienen procedimientos definidos y formalizados para evaluar el desempeño de los colaboradores como de los proveedores periódicamente, la organización no cuenta con políticas y procedimientos definidos y formalizados para todos los procesos y los servicios prestados por los proveedores no son evaluados periódicamente.

## **Interpretación**

La mayoría de las personas a las cuales se realizó el check list consideran que el ambiente donde se desarrollan todas las actividades organizacionales de la empresa bajo la gestión de la administración en términos generales son aceptables ya que comprende normas que constituyen para desarrollar el control interno de la organización, la otra parte de colaboradores manifiestan que la empresa no cuenta con políticas y procedimientos definidos para los procesos.

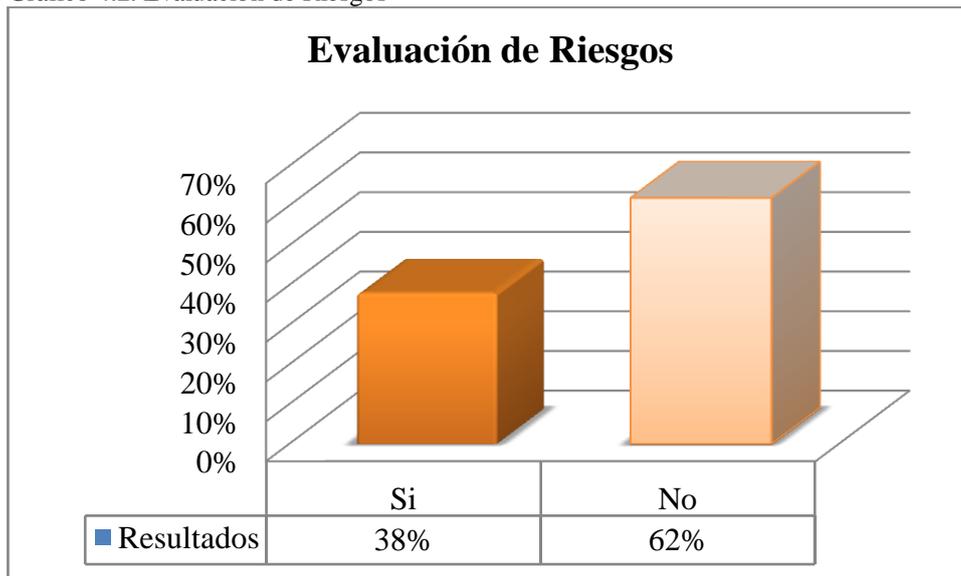
## **Evaluación de Riesgos**

Cuadro 4.2. Evaluación de Riesgos

Alternativas	F	%
<b>Si</b>	19	38%
<b>No</b>	31	62%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Check List

Gráfico 4.2. Evaluación de Riesgos



Elaborado por: Tustón, K. (2016)

### **Análisis**

Con respecto a la evaluación de riesgos, se obtiene que el 38% consideran que se ha establecido objetivos operativos contribuyendo con estos al cumplimiento de metas, identifican los riesgos y previenen las actividades que los originan, se evalúa los cambios internos y externos y su respectivo impacto; mientras que el 62% manifiestan que no cuenta con objetivos estratégicos, los objetivos definidos no permiten identificar con precisión los riesgos, se consideran en parte los riesgos emergentes y no cuentan con un manual de prevención contra el fraude.

### **Interpretación**

Se puede interpretar que la gerente-propietaria y los colaboradores de la empresa afirman que no existe una buena evaluación de riesgos ya que identifican riesgos pero no con la precisión necesaria para identificar riesgos tanto interno como externo, de esta manera no se cumple con el logro de los objetivos de la organización. La organización debe prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan.

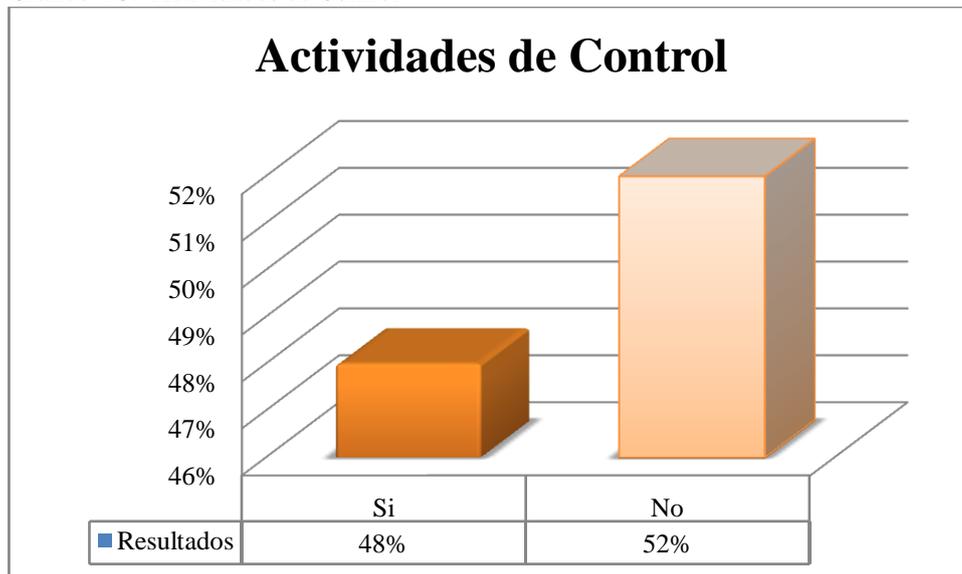
## Actividades de Control

Cuadro 4.3. Actividades de Control

Alternativas	F	%
<b>Si</b>	24	48%
<b>No</b>	26	52%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Check List

Gráfico 4.3. Actividades de Control



Elaborado por: Tustón, K. (2016)

## Análisis

Al efectuar el check list con respecto al componente actividades de control, se obtiene que el 48% consideran que se selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyan a la mitigación de riesgos, las transacciones son autorizadas y ejecutadas por quienes estén asignados, se verifica que se cumpla con las políticas y regulaciones y se comprueba la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones; mientras que el 52% manifiestan que la documentación referida al sistema de control interno no se relaciona con las transacciones y hechos significativos, no existe métodos de medición de desempeño, los controles diseñados no parten de la segregación de funciones entre los colaboradores y que la organización no cuenta con copias de respaldo de la información.

## Interpretación

Para la gerente propietaria y en su mayoría de colaboradores la empresa establece acciones a través de las políticas y procedimientos que ayudan a que las normas de la organización se ejecuten con una seguridad razonable para mitigar los riesgos, pero a su vez cabe recalcar que no tienen respaldos de la información y no existe métodos de medición del desempeño de la empresa.

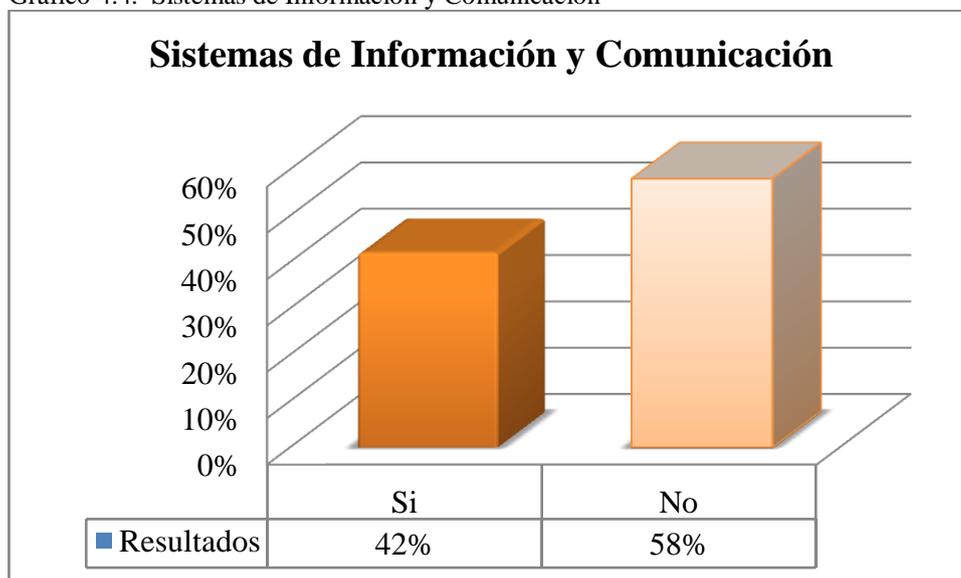
## Sistemas de Información y Comunicación

Cuadro 4.4. Sistemas de Información y Comunicación

Alternativas	F	%
<b>Si</b>	21	42%
<b>No</b>	29	58%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Check List

Gráfico 4.4. Sistemas de Información y Comunicación



Elaborado por: Tustón, K. (2016)

## Análisis

Del total de los check list realizados con respecto a los sistemas de información y comunicación se determina que el 42% consideran que el sistema de información tanto interna como externa es necesario para el conocimiento de cómo marcha la entidad, el sistema de información apoya la estrategia, la misión, la política y los objetivos de la empresa y la administración selecciona el método adecuado de comunicación; mientras que el 58% manifiestan que la empresa no genera

información relevante para apoyar el funcionamiento del control interno, la información objetivos y responsabilidades para el control interno no son comunicados internamente, el flujo de información no es circular y la autoridad encargada del control interno no busca obtener un grado adecuado de cumplimiento del mismo.

### Interpretación

En la empresa el personal capta la información la intercambia para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. La información es necesaria para que la entidad lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyan el cumplimiento de los objetivos, sin embargo la organización no comunica internamente la información debido que no existe un buen flujo de información.

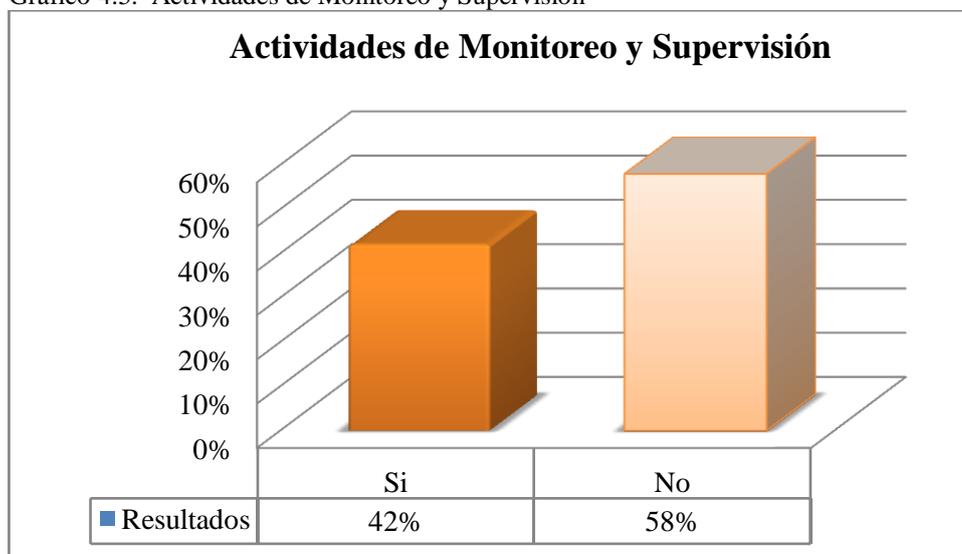
### Actividades de Monitoreo y Supervisión

Cuadro 4.5. Actividades de Monitoreo y Supervisión

Alternativas	F	%
<b>Si</b>	21	42%
<b>No</b>	29	58%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Check List

Gráfico 4.5. Actividades de Monitoreo y Supervisión



Elaborado por: Tustón, K. (2016)

## **Análisis**

Con respecto a las actividades de monitoreo y supervisión se determina que el 42% consideran que se realizan evaluaciones continuas de los procesos de la empresa, se realiza seguimiento de las acciones efectuadas para comprobar las soluciones de las mismas y las deficiencias de mayor complejidad y afectaciones a la empresa se informa a la alta dirección; mientras que el 58% manifiestan que los directivos no validan periódicamente las técnicas de control para lograr los objetivos, no se tienen en cuenta sugerencias de trabajadores en el desempeño de la empresa, no son rápidamente detectadas y comunicadas las deficiencias en el control interno, no existen medios para conseguir información sobre deficiencias internas y externas.

## **Interpretación**

En la empresa los procesos son monitoreados con el fin de mejoramiento continuo, dando a conocer deficiencias y afectaciones para la misma, para una correcta aplicación de actividades de monitoreo y supervisión es importante determinar, supervisar y medir la calidad del desempeño de la estructura de control interno sin embargo la empresa tiene deficiencias en el funcionamiento del sistema de control interno y estas no son rápidamente detectadas y comunicadas.

## **TOMA DE DECISIONES**

La investigación de campo de la variable toma de decisiones, se realizó a través de la aplicación una encuesta, dirigido a la gerente propietaria y colaboradores de la empresa Disensa Cevallos, con la finalidad de obtener información suficiente del proceso y aplicación de la toma de decisiones en la empresa.

### **6. ¿Considera usted que la aplicación de una correcta toma de decisiones es elemental para la empresa?**

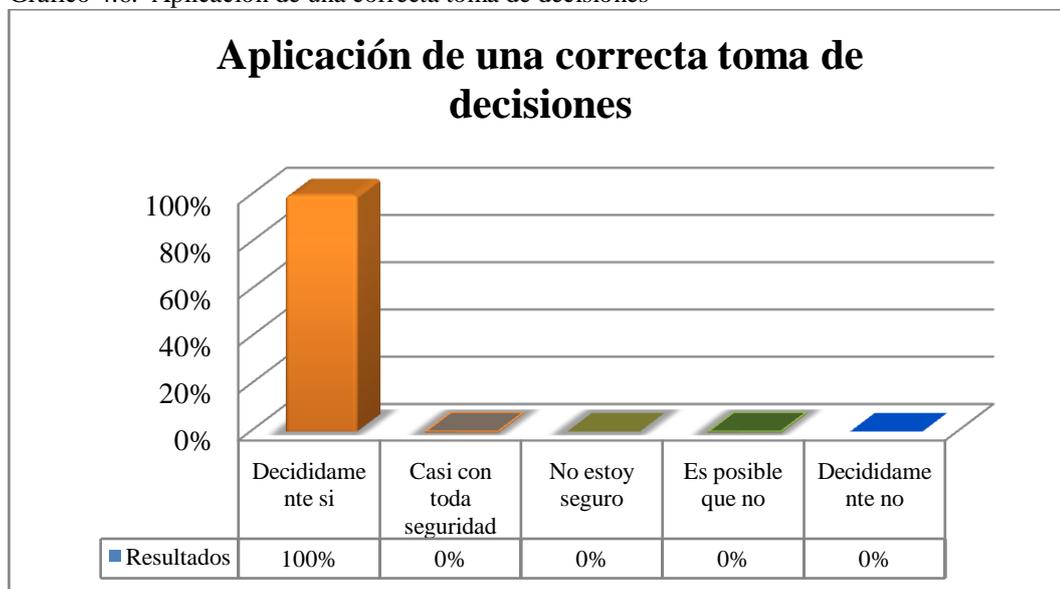
Cuadro 4.6. Aplicación de una correcta toma de decisiones

Alternativas	F	%
<b>Decididamente si</b>	5	100%
<b>Casi con toda seguridad</b>	0	0%
<b>No estoy seguro</b>	0	0%

<b>Es posible que no</b>	0	0%
<b>Decididamente no</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.6. Aplicación de una correcta toma de decisiones



Elaborado por: Tustón, K. (2016)

### Análisis

El 100% de los encuestados consideran que la aplicación de una correcta toma de decisiones decididamente si es elemental para la empresa.

### Interpretación

La totalidad de los encuestados consideran decididamente si están de acuerdo que la aplicación de una correcta toma de decisiones es elemental para la empresa.

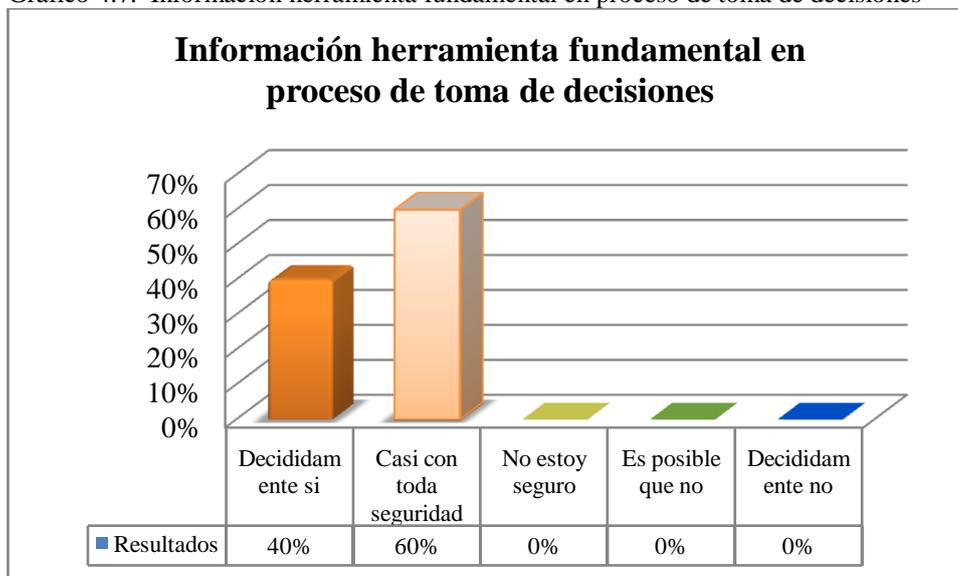
## 7. ¿La información representa una herramienta fundamental en el proceso de toma de decisiones?

Cuadro 4.7. Información herramienta fundamental en proceso de toma de decisiones

Alternativas	F	%
<b>Decididamente si</b>	2	40%
<b>Casi con toda seguridad</b>	3	60%
<b>No estoy seguro</b>	0	0%
<b>Es posible que no</b>	0	0%
<b>Decididamente no</b>	0	0%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.7. Información herramienta fundamental en proceso de toma de decisiones



Elaborado por: Tustón, K. (2016)

### Análisis

Con respecto a la información en el proceso de toma de decisiones, se obtiene que el 60% consideran casi con toda seguridad que es una herramienta fundamental; mientras que el 40%, restante manifiesta que decididamente la información representa una herramienta fundamental en el proceso de toma de decisiones.

### Interpretación

La gran mayoría de los encuestados consideran que casi con toda seguridad están de acuerdo que la información representa una herramienta fundamental en la toma de decisiones, la otra parte de colaboradores manifiestan que decididamente si están de acuerdo. Por lo que podemos observar que el personal considera a la información como herramienta fundamental en el proceso de toma de decisiones.

## 8. ¿Las decisiones tomadas por la administración son programadas?

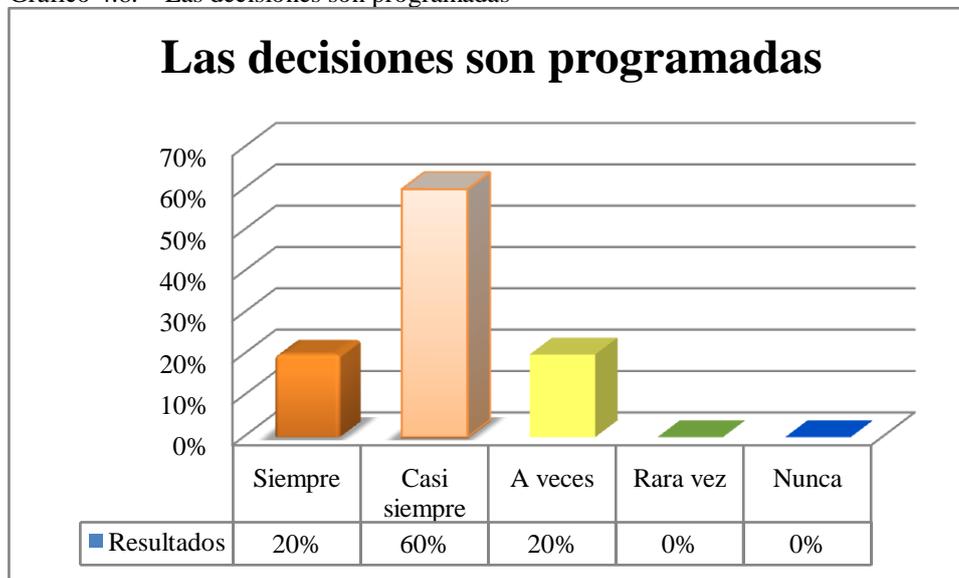
Cuadro 4.8. Las decisiones son programadas

Alternativas	F	%
<b>Siempre</b>	1	20%
<b>Casi siempre</b>	3	60%

<b>A veces</b>	1	20%
<b>Rara vez</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.8. Las decisiones son programadas



Elaborado por: Tustón, K. (2016)

### Análisis

La mayor parte de los encuestados, el 60%, considera que las decisiones tomadas casi siempre son decisiones programadas, el 20% manifiesta que siempre y el 20% restante dice que a veces.

### Interpretación

En cuanto a la toma de decisiones programadas, los colaboradores confirman que casi siempre las mismas son tomadas por la administración, en un porcentaje menor manifestaron que siempre y a veces lo que nos muestra que las decisiones tomadas por la administración no son totalmente programadas.

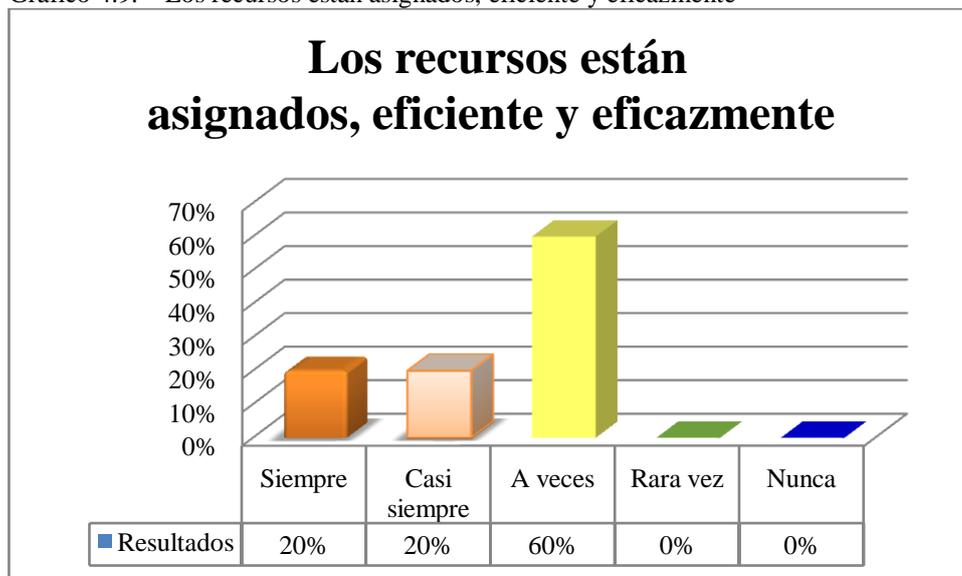
## 9. ¿Los recursos disponibles o los que puede disponer la empresa están asignados, eficiente y eficazmente?

Cuadro 4.9. Los recursos están asignados, eficiente y eficazmente

Alternativas	F	%
<b>Siempre</b>	1	20%
<b>Casi siempre</b>	1	20%
<b>A veces</b>	3	60%
<b>Rara vez</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.9. Los recursos están asignados, eficiente y eficazmente



Elaborado por: Tustón, K. (2016)

### Análisis

El 60% de los colaboradores encuestados aseguran que a veces los recursos disponibles de la empresa están asignados, eficiente y eficazmente, el 20% indica que casi siempre y el 20% restante siempre.

### Interpretación

La mayoría de los colaboradores encuestados manifiestan que los recursos disponibles en la empresa a veces están asignados, eficiente y eficazmente, y un grupo siempre y casi siempre es decir que existen pequeños inconvenientes a la hora de asignar los recursos disponibles.

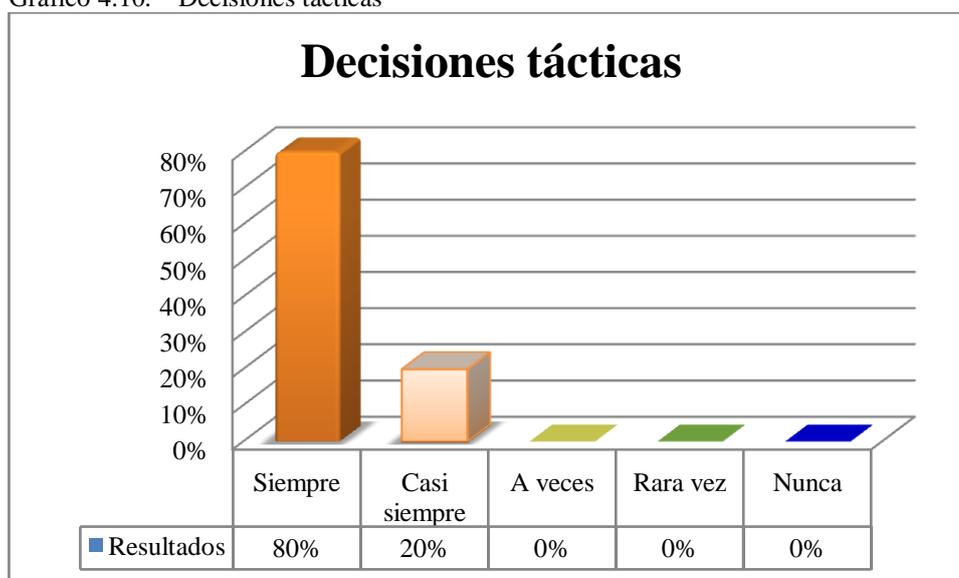
## 10. ¿Las decisiones tácticas son tomadas por la gerente-propietaria de la entidad?

Cuadro 4.10. Decisiones tácticas

Alternativas	F	%
<b>Siempre</b>	4	80%
<b>Casi siempre</b>	1	20%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Rara vez</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.10. Decisiones tácticas



Elaborado por: Tustón, K. (2016)

### Análisis

Según los resultados obtenidos de los colaboradores encuestados, el 80% asegura que las decisiones tácticas siempre son tomadas por la gerente-propietaria de la empresa y el 20% casi siempre.

### Interpretación

La mayoría de los colaboradores encuestados manifiestan que las decisiones tácticas siempre son tomadas por la gerente-propietaria de la empresa, y un grupo restante que casi siempre es decir que no todas las decisiones tácticas son todas por la gerente-propietaria.

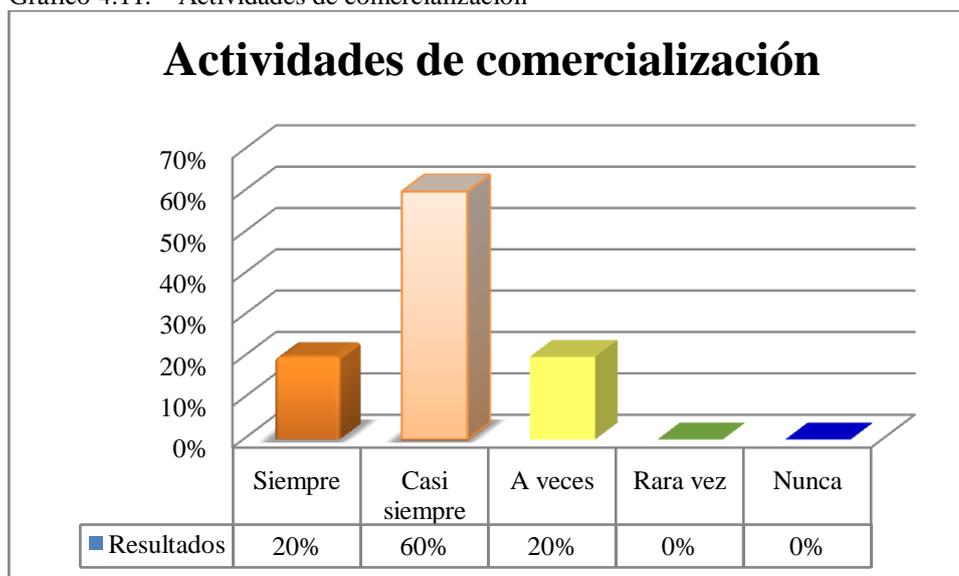
**11. ¿Las actividades que conforman el ciclo productivo o de comercialización se realizan de una manera adecuada?**

Cuadro 4.11. Actividades de comercialización

Alternativas	F	%
<b>Siempre</b>	1	20%
<b>Casi siempre</b>	3	60%
<b>A veces</b>	1	20%
<b>Rara vez</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.11. Actividades de comercialización



Elaborado por: Tustón, K. (2016)

**Análisis**

Un 60% de los colaboradores encuestados señalan que casi siempre las actividades de comercialización se realizan de manera adecuada, el 20% expresa que siempre se lo realiza así, y el 20% restante a veces.

**Interpretación**

Mediante la interrogante planteada podemos observar que las actividades que conforman el ciclo de comercialización no se realizan de una manera adecuada, en vista de que más de la mitad de colaboradores encuestados expresan que casi siempre y a veces lo que es una limitante a la hora de definir las actividades, ya que de una u

otra manera no están totalmente definidas las actividades al momento de comercializar los productos.

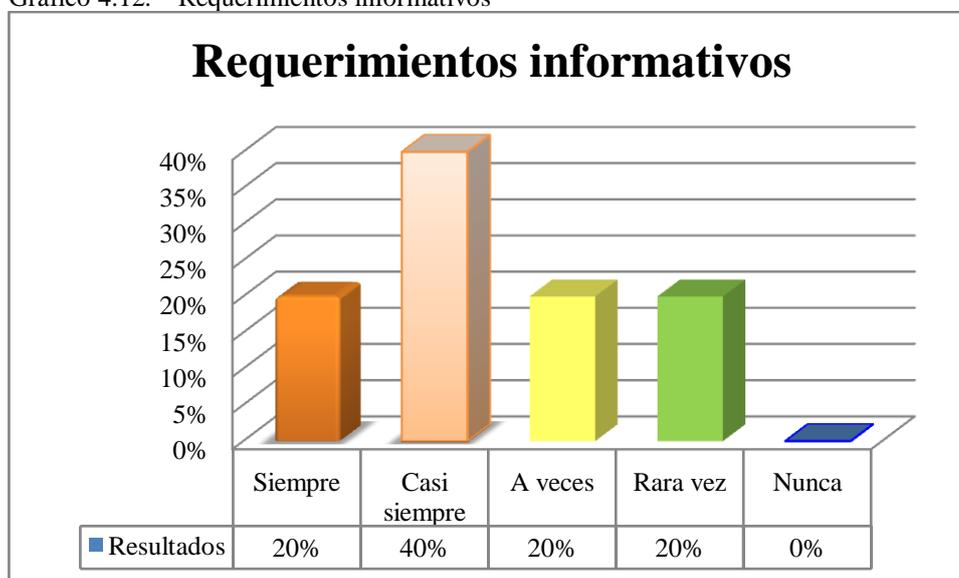
## 12. ¿Los requerimientos informativos cumplen y dan certeza a las respuestas en la mayor parte de las ocasiones?

Cuadro 4.12. Requerimientos informativos

Alternativas	F	%
<b>Siempre</b>	1	20%
<b>Casi siempre</b>	2	40%
<b>A veces</b>	1	20%
<b>Rara vez</b>	1	20%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.12. Requerimientos informativos



Elaborado por: Tustón, K. (2016)

### Análisis

En lo que respecta a si los requerimientos informativos cumplen y dan certeza a las respuestas, el 40% manifiesta que casi siempre, mientras que en un 20% respectivamente manifiestan que siempre, a veces y rara vez existe certeza en las respuestas.

## Interpretación

Se puede interpretar que los colaboradores no están seguros de que los requerimientos informativos cumplan y den certeza a las respuestas en la mayor parte de las ocasiones, ya que en un mayor porcentaje manifiestan que casi siempre lo cumplen, pero en un mismo porcentaje siempre, a veces y rara vez, por lo tanto la empresa debe procurar que la información que obtenemos nos ayuden en la toma de decisiones de tal manera que tengamos en la mayor parte de las ocasiones certeza de las mismas.

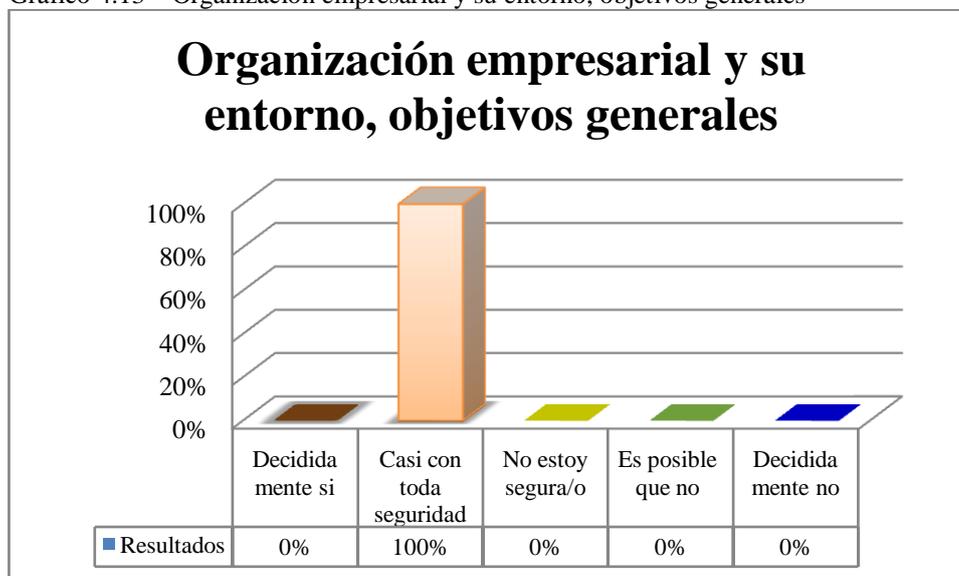
### 13. ¿La relación de la organización empresarial con su entorno, ayuda a establecer sus objetivos generales?

Cuadro 4.13. Organización empresarial y su entorno, objetivos generales

Alternativas	F	%
<b>Decididamente si</b>	0	0%
<b>Casi con toda seguridad</b>	5	100%
<b>No estoy segura/o</b>	0	0%
<b>Es posible que no</b>	0	0%
<b>Decididamente no</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.13 Organización empresarial y su entorno, objetivos generales



Elaborado por: Tustón, K. (2016)

## Análisis

El 100% de los encuestados consideran que la relación de la organización empresarial con su entorno casi con toda seguridad, ayuda a establecer sus objetivos gerenciales.

## Interpretación

La totalidad de los encuestados consideran que casi con toda seguridad, la relación de la organización empresarial con su entorno, ha ayudado a la empresa a establecer sus objetivos generales.

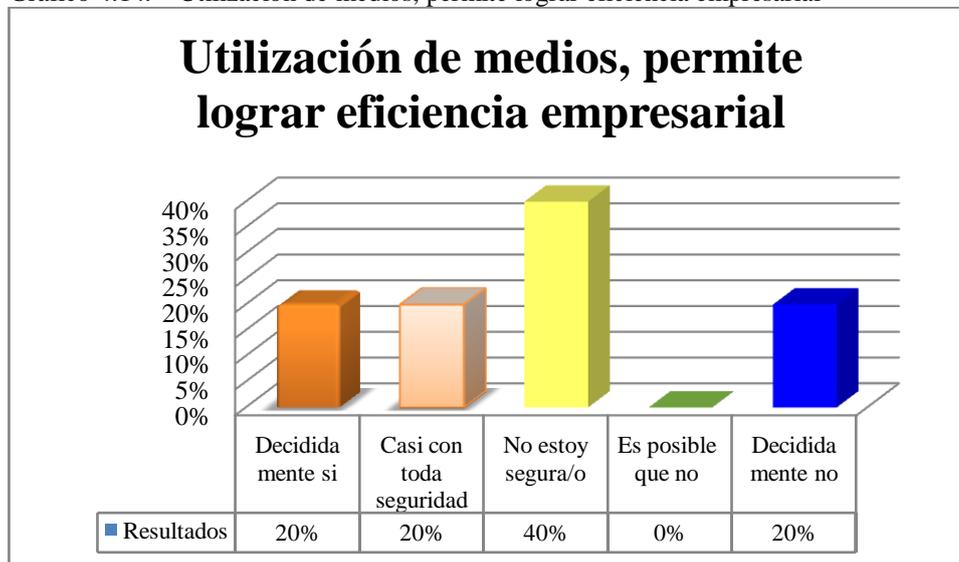
### 14. ¿La utilización de los medios puestos a su alcance, personas, procesos y servicios obtenidos y ofrecidos al mercado, permite a la empresa lograr la eficiencia empresarial?

Cuadro 4.14. Utilización de medios, permite lograr eficiencia empresarial

Alternativas	F	%
<b>Decididamente si</b>	1	20%
<b>Casi con toda seguridad</b>	1	20%
<b>No estoy segura/o</b>	2	40%
<b>Es posible que no</b>	0	0%
<b>Decididamente no</b>	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.14. Utilización de medios, permite lograr eficiencia empresarial



Elaborado por: Tustón, K. (2016)

## Análisis

En lo que respecta a la utilización de los medios, para lograr la eficiencia empresarial, el 40% no están seguros, el 20% respectivamente afirma que decididamente si, casi con toda seguridad y decididamente no.

## Interpretación

Se puede interpretar que la entidad tiene falencias a la hora de la utilización de los medios puestos a su alcance, ya que un porcentaje indica que no están seguros de que estos ayuden a la eficiencia empresarial, a su vez los colaboradores en un porcentaje menor indicaron que decididamente si, casi con toda seguridad y decididamente no, por lo que la empresa debería optimizar la utilización de los medios a su alcance.

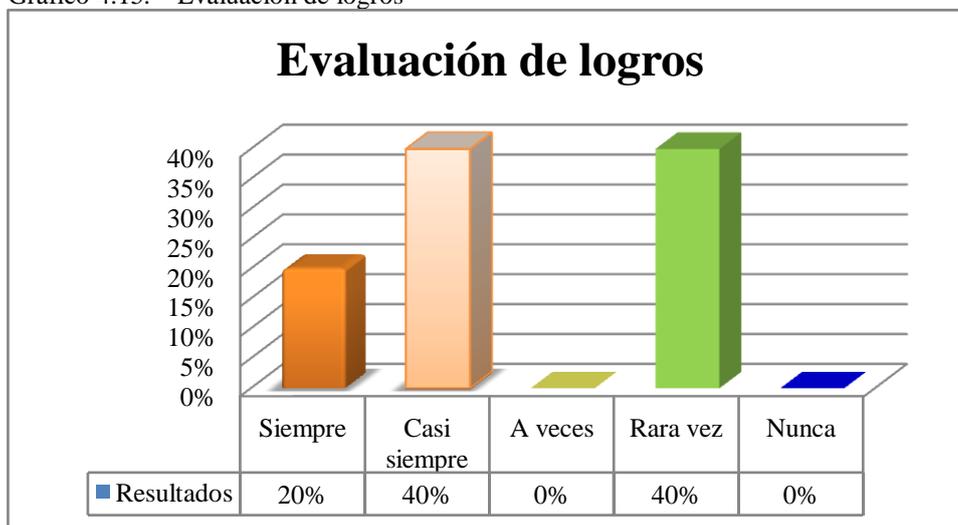
### 15. ¿Se realiza una evaluación de logros en la empresa en el contexto del mercado?

Cuadro 4.15. Evaluación de logros

Alternativas	F	%
<b>Siempre</b>	1	20%
<b>Casi siempre</b>	2	40%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Rara vez</b>	2	40%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.15. Evaluación de logros



Elaborado por: Tustón, K. (2016)

## Análisis

Según el criterio de los colaboradores, el 40% indica que casi siempre o rara vez respectivamente, se realiza una evaluación de logros en la empresa en el contexto del mercado, y el 20% manifiesta que siempre.

## Interpretación

La mayoría de los encuestados expresa que casi siempre o rara vez se realiza una evaluación de logros en la empresa en el contexto del mercado lo que nos muestra que se debe realizar una evaluación de logros frecuentemente.

### 4.1.2. Fichas de observación-control interno

Cuadro 4.16. Fichas de observación-control interno

<b>FICHA DE OBSERVACIÓN DE CONTROL INTERNO</b>		
<b>Evaluados:</b> Gerente-propietaria y colaboradores de Disensa Cevallos		
<b>Tema:</b> Entorno de Control		
<b>Fecha:</b> 28 de Julio del 2016		
<b>Observador:</b> Karla Tustón		
<b>ASPECTOS A OBSERVAR:</b>		
<i>ENTORNO DE CONTROL</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>
1. ¿Se estableció principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional de la empresa?	5	
2. ¿La organización demuestra su compromiso con la integridad y los valores éticos aplicando estándares de conducta?	5	
3. ¿La dirección de la empresa ha establecido los mecanismos para lograr la competencia profesional deseada de sus trabajadores?	4	1
4. ¿El gerente designa al responsable de cada función y establece las políticas y procedimientos de control interno específicos?	4	1
5. ¿La gerencia toma en cuenta todos los elementos necesarios para afrontar riesgos inadecuados?	5	
6. ¿Los colaboradores de la empresa conocen los procedimientos a seguir para la denuncia de situaciones irregulares, así como conocen el órgano responsable de recibir dichas denuncias?	4	1
7. ¿Se tiene procedimientos definidos y formalizados para evaluar tanto el desempeño de los colaboradores como de los proveedores periódicamente, de acuerdo a los estándares de conducta esperados?		5
8. ¿Las funciones y responsabilidades son definidas, evaluadas y actualizadas periódicamente, de acuerdo a los cambios en la organización y el entorno?	3	2
9. ¿La organización cuenta con políticas y procedimientos definidos y formalizados para todos procesos?		5
10. ¿Los servicios prestados por los proveedores son evaluados periódicamente,	1	4

validando el cumplimiento de los objetivos contratados?		
<b>OBSERVACIONES</b>		
<p>Las actividades organizacionales se desarrollan bajo la gestión de la administración, la empresa tiene claramente establecidos los principios y valores éticos como por ejemplo la responsabilidad, puntualidad, respeto, solidaridad entre otros, a su vez aplicando estándares de conducta.</p> <p>En la empresa están designadas las funciones de cada uno de los colaboradores de la misma las mismas que comprenden normas y procesos que contribuyen al desarrollo del control interno en la organización.</p> <p>Al tener en cuenta tanto los factores internos como externos la empresa afronta de una manera adecuada los riesgos inadecuados como por ejemplo la falta de mercadería por no cumplimiento de los proveedores o en ocasiones fallas del sistema informático lo que retrasaría el trabajo generando falencias en la facturación.</p> <p>Los colaboradores conocen el procedimiento a llevar a cabo en el caso de irregularidades, sabiendo que las mismas deben ser comunicadas a la gerente propietaria de la empresa. Las funciones y responsabilidades son evaluadas de acuerdo a la designación del cargo. No existen procedimientos definidos para evaluar el desempeño de los colaboradores o proveedores.</p>		
<b>FICHA DE OBSERVACIÓN DE CONTROL INTERNO</b>		
<b>Evaluados:</b> Gerente-propietaria y colaboradores de Disensa Cevallos		
<b>Tema:</b> Evaluación de Riesgos		
<b>Fecha:</b> 28 de Julio del 2016		
<b>Observador:</b> Karla Tustón		
<b>ASPECTOS A OBSERVAR:</b>		
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>		
	<b>Si</b>	<b>No</b>
1. ¿La organización cuenta con objetivos estratégicos?		5
2. ¿Los objetivos definidos por la organización, permiten identificar con precisión los riesgos que amenazan dichos objetivos, de acuerdo con la naturaleza del negocio?		5
3. ¿Se consideran los riesgos emergentes?	3	2
4. ¿La organización ha establecido objetivos operativos, que contribuyan al cumplimiento de metas?	4	1
5. ¿Los directivos de la empresa identifican los riesgos y previenen las actividades que los originan?	4	1
6. ¿La administración realiza un seguimiento periódico al cumplimiento de los objetivos estratégicos?	1	4
7. ¿La organización cuenta con un manual de prevención y lucha contra el fraude?		5
8. ¿La organización realiza periódicamente una evaluación del nivel de exposición al fraude en todos sus procesos, así como considera el nivel de afectación en cada una de sus áreas?		5
9. ¿La gestión de riesgos, considera evaluar los cambios internos y externos, así como su impacto en la operación?	4	1
10. ¿La organización cuenta con un plan de formación para los nuevos miembros de la organización, orientado a dar conocer el funcionamiento del sistema de control interno y la cultura ética de la organización?	3	2
<b>OBSERVACIONES</b>		
La empresa debe hacer frente a una serie de riesgos de origen tanto interno como externo, los		

cuales son identificados por los directivos para prevenir las actividades que los originan a su vez son evaluados para ver su impacto en la operación, se consideran riesgos emergentes como el generado por el cambio de tecnología del sistema utilizado en la empresa. La empresa tiene objetos operativos como poseer el apoyo de nuestros proveedores para garantizarle la buena calidad de los productos al consumidor, tener un buen desempeño en cuanto a la competencia con otras empresas de nuestro sector, entre otros los cuales contribuyen al cumplimiento de metas. La empresa no cuenta con objetivos estratégicos, los objetivos definidos por la organización no permiten identificar con precisión los riesgos que amenazan los mismos objetivos. A su vez no se cuenta con un manual de prevención y lucha contra el fraude.

### FICHA DE OBSERVACIÓN DE CONTROL INTERNO

**Evaluados:** Gerente-propietaria y colaboradores de Disensa Cevallos

**Tema:** Actividades de Control

**Fecha:** 28 de Julio del 2016

**Observador:** Karla Tustón

**ASPECTOS A OBSERVAR:**

<i>ACTIVIDADES DE CONTROL</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>
1. ¿La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos?	4	1
2. ¿Las transacciones y tareas más relevantes para la organización son autorizadas y ejecutadas por el personal al que se le asignó?	4	1
3. ¿Se realizan verificaciones para constatar que se cumplan las políticas y regulaciones pertinentes?	4	1
4. ¿La empresa relaciona con las transacciones y hechos significativos, la documentación referida al sistema de Control Interno?		5
5. ¿Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones?	4	1
6. ¿Existe métodos de medición de desempeño en toda organización?	1	4
7. ¿Existe segregación de funciones en la empresa?	3	2
8. ¿Los controles diseñados parten de la segregación de funciones entre diferentes colaboradores y niveles de la organización?		5
9. ¿La organización cuenta con copias de respaldo de la información?	1	4
10. ¿La toma de decisiones está sustentada en la base del sistema de información, mediante la aplicación de índices e indicadores de rendimientos y análisis económicos-financieros?	3	2

#### OBSERVACIONES

La empresa establece políticas y procedimientos que ayudan a que las normas de la empresa se ejecuten con seguridad razonable para enfrentar los riesgos de manera eficaz. El registro de las transacciones, facturas, ingreso de mercadería, pago a proveedores son autorizadas y ejecutadas por el personal asignado, además se comprueba la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones. Se realizan verificaciones para constatar que se cumplan las políticas y regulaciones pertinentes.

Existe segregación de funciones, las decisiones son tomadas en base a la información obtenida.

No tienen métodos de medición de desempeño en la empresa, a su vez no cuenta con respaldos de la información.

**FICHA DE OBSERVACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**Evaluados:** Gerente-propietaria y colaboradores de Disensa Cevallos

**Tema:** Sistemas de Información y Comunicación

**Fecha:** 28 de Julio del 2016

**Observador:** Karla Tustón

**ASPECTOS A OBSERVAR:**

<i>SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>
1. ¿La organización obtiene, o genera y usa, información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno?		5
2. ¿El sistema de información que rige en la empresa, tanto interno como externo es necesario para conocimiento de cómo marcha la entidad en sentido general?	4	1
3. ¿La organización comunica internamente la información, incluyendo objetivos y responsabilidades para control interno?		5
4. ¿El sistema de información, diseñado apoya la estrategia, la misión, la política y los objetivos de la empresa?	4	1
5. ¿Se establece canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades?	3	2
6. ¿La administración selecciona el método adecuado de comunicación teniendo en cuenta la audiencia, la naturaleza de la comunicación, el costo, las implicaciones regulatorias, y demás factores?	4	1
7. ¿La información permite a los funcionarios y trabajadores cumplir con sus obligaciones y responsabilidades?	3	2
8. ¿El flujo de información en la empresa es circular en todos los sentidos; ascendente, descendente, horizontal y transversal?		5
9. ¿La autoridad superior, responsable del Control Interno busca obtener un grado adecuado de cumplimiento del mismo?		5
10. ¿La organización desarrolla e implementa controles que faciliten la comunicación externa?	3	2

**OBSERVACIONES**

En la empresa el personal capta la información e intercambia la misma para desarrollar, gestionar y controlar las operaciones, el sistema de información que rige la empresa, tanto interna como externa le ayuda a la misma para saber cómo marcha la entidad en sentido general, ya que este fue diseñado para apoyar la estrategia, la misión, la política y los objetivos de la empresa se establece canales de comunicación como por ejemplo correo electrónico, reuniones, sesiones informativas, vía telefónica, para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades. El método de comunicación en la empresa se selecciona dependiendo la naturaleza de la comunicación, el costo y demás factores. La información permite a los funcionarios y trabajadores cumplir con sus obligaciones y responsabilidades, la información es necesaria en todos los niveles de la empresa ya que esta ayuda a la toma de decisiones. La información que se genera no apoya el funcionamiento del control interno, el flujo de información en la empresa es descendente y horizontal.

## FICHA DE OBSERVACIÓN DE CONTROL INTERNO

**Evaluados:** Gerente-propietaria y colaboradores de Disensa Cevallos

**Tema:** Actividades de Monitoreo y Supervisión

**Fecha:** 28 de Julio del 2016

**Observador:** Karla Tustón

### ASPECTOS A OBSERVAR:

<i>ACTIVIDADES DE MONITOREO Y SUPERVISIÓN</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>
1. ¿Las evaluaciones continuas están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad?	4	1
2. ¿Las evaluaciones independientes se ejecutan periódicamente variando en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos?	3	2
3. ¿La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables?	3	2
4. ¿Se realiza seguimiento de las acciones efectuadas para comprobar las soluciones a cada una de las violaciones detectadas?	4	1
5. ¿Los directivos validan periódicamente la base de los objetivos de la empresa y las técnicas de control para lograr dichos objetivos?	1	4
6. ¿Se tiene en cuenta las sugerencias de los trabajadores sobre alguna iniciativa de funcionamiento en correspondencia con las problemáticas de la empresa en su desempeño?	1	4
7. ¿Las deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, son rápidamente detectadas y comunicadas?	1	4
8. ¿Existen medios para conseguir información sobre deficiencias de fuentes internas y externas (clientes, proveedores, auditores y organismos de control)?		5
9. ¿Las deficiencias detectadas son puestas en conocimiento del responsable directo de la actividad y de un superior, de la manera más rápida posible post-comprobación?		5
10. ¿Se informa a la alta dirección y al consejo de dirección sobre aquellas deficiencias de mayor complejidad y afectaciones a la empresa?	4	1

### OBSERVACIONES

En la empresa los procesos son monitoreados con el fin de incorporar el mejoramiento continuo, las evaluaciones continuas están integradas en los procesos de la empresa en los diferentes niveles de la entidad.

La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno de forma oportuna a las partes responsables.

Al darse algún tipo de violación a las acciones efectuadas por la empresa se realiza un determinado seguimiento de las acciones efectuadas para comprobar las soluciones a cada una de las violaciones detectadas.

Se informa a la gerente-propietaria sobre aquellas deficiencias de mayor complejidad y afectaciones a la empresa.

El sistema de control interno mantenido por la empresa al estar enmarcado en las políticas de su única propietaria es flexible el cual puede adaptarse a las circunstancias a presentarse en la empresa.

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

## 4.2. Verificación de la Hipótesis

La hipótesis será verificada mediante análisis de regresión simple, de acuerdo con el autor Pagano(1999, pág. 106) la correlación es un tema que “*se centra en la dirección y en el grado de la relación. La dirección de la relación se refiere a si esta es positiva o negativa. El grado de la relación se refiere a su magnitud o fuerza. El grado de la relación puede variar de inexistente a perfecto*”.

### 1) Planteamiento de hipótesis

#### a) Modelo lógico

**H<sub>0</sub>:** No hay correlación entre el Sistema de Control Interno bajo la metodología COSO III y la Toma de Decisiones en la empresa DISENSA del cantón Cevallos.

**H<sub>1</sub>:** Si hay correlación entre el Sistema de Control Interno bajo la metodología COSO III y la Toma de Decisiones en la empresa DISENSA del cantón Cevallos.

#### b) Modelo matemático

**H<sub>0</sub>:**  $r=0$

**H<sub>1</sub>:**  $r \neq 0$

#### c) Modelo estadístico

$$y=bx+c$$

$$c = \frac{\sum Y}{n} - \frac{b \sum X}{n}$$

$$b = \frac{n \sum (XY) - \sum Y * \sum X}{n \sum Y^2 - (\sum X)^2}$$

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

## 2) Determinación de las correlaciones

Para una mejor interpretación se ha realizado la correlación interna del control interno, la toma de decisiones y la correlación entre la toma de decisiones y control interno.

Levine (1979), en su análisis explica: “los coeficientes de correlación expresan numéricamente tanto la fuerza como la dirección de la correlación en línea recta.

Tales coeficientes de correlación se encuentran generalmente entre -1,00 y +1,00 como sigue:

-1,00	Correlación negativa perfecta
-0,95	Correlación negativa fuerte
-0,50	Correlación negativa moderada
-0,01	Correlación negativa débil
0,00	Ninguna correlación
+0,01	Correlación positiva débil
+0,50	Correlación positiva moderada
+0,95	Correlación positiva fuerte
+1,00	Correlación positiva perfecta”

### Correlación Interna del Control Interno

Cuadro 4.17. Correlación Interna del Control Interno

	<b>EC</b>	<b>ER</b>	<b>AC</b>	<b>SIC</b>	<b>AMS</b>
<b>EC</b>	1				
<b>ER</b>	,758	1			
<b>AC</b>	,361	,882*	1		
<b>SIC</b>	,919*	,954*	,700	1	
<b>AMS</b>	,612	,980**	,958*	,875	1

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: análisis estadístico SSPS

Al realizar la correlación interna del control interno, se determina que entre los componentes existe una buena correlación, existen correlaciones positivas fuertes una de ellas entre evaluación de riesgos y sistemas de información y comunicación, a su vez casi perfecta entre evaluación de riesgos y actividades de monitoreo y

supervisión, pero también existe una correlación positiva débil entre entorno de control y actividades de control. En términos generales la relación entre los componentes es positiva.

### Correlación Interna de la Toma de Decisiones

Cuadro 4.18 Correlación Interna de la Toma de Decisiones

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
P1	. <sup>a</sup>									
P2	. <sup>a</sup>	1								
P3	. <sup>a</sup>	,645	1							
P4	. <sup>a</sup>	,919*	,791	1						
P5	. <sup>a</sup>	,408	,791	,375	1					
P6	. <sup>a</sup>	,645	1,000**	,791	,791	1				
P7	. <sup>a</sup>	,320	,310	,049	,784	,310	1			
P8	. <sup>a</sup>									
P9	. <sup>a</sup>	-,123	,238	,264	-,302	,238	-,828	. <sup>a</sup>	1	
P10	. <sup>a</sup>	,068	,791	,375	,583	,791	-,033	. <sup>a</sup>	,578	1

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).  
 \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).  
 a. No se puede calcular porque al menos una variable es constante.

Fuente: análisis estadístico SSPS

La correlación en la toma de decisiones determino que existe una correlación variante entre las preguntas realizadas a la gerente-propietaria y colaboradores de la empresa, existe una correlación positiva perfecta entre las decisiones programadas y las actividades de comercialización, a su vez existe una correlación moderada casi fuerte entre la información y los recursos disponibles en la empresa, de la misma manera correlaciones negativas débiles entre los requerimientos informativos y la evaluación de logros así también como entre la información y la utilización de medios.

### Correlación entre Toma de Decisiones y Control Interno

Cuadro 4.19. Correlación entre Toma de Decisiones y Control Interno

	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P9	P10
EC	-,167	,645	,102	,612	,645	,080	,431	,953*
ER	-,547	,163	-,180	-,052	,163	-,546	,793	,722
AC	-,662	-,233	-,332	-,516	-,233	-,839	,822	,344
SIC	-,408	,395	-,063	,250	,395	-,294	,678	,875
AMS	-,612	0,000	-,250	-,250	0,000	-,686	,829	,583

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: análisis estadístico SSPS

Al realizar la correlación entre las dos variables toma de decisiones y control interno, se determina que existe una correlación en términos generales buena, se identifica que existe una correlación positiva fuerte entre la evaluación de logros y el componente entorno de control, es importante recalcar que la evaluación de logros y la utilización de medios se relacionan de manera positiva moderada, fuerte; a su vez la información tiene una correlación negativa moderada así como también los recursos disponibles y los requerimientos informativos tienen una correlación negativa moderada, débil en correlación con los componentes del control interno a excepción del entorno de control.

### **3. Conclusión**

En función de estos datos se puede concluir que existe una correlación positiva moderada-fuerte, a su vez existe una correlación negativa moderada-débil entre el control interno y la toma de decisiones. En conclusión, un valor de +0,50 a +0,95 y -0,50a -0,01 de Pearson, por lo que existe un alto grado de certeza, que la aplicación del check list y el cuestionario tuvo su efecto esperado, por tanto la efectividad es alta.

### **4.3. Limitaciones del estudio de caso**

De acuerdo con los autores Calderón y De los Godos (2010, pág. 25) *“toda investigación tiene limitaciones y algunas pueden quedar implícitamente descritas en otros aspectos de la formulación del problema, pero es necesario plantear esas limitaciones con mayor claridad posible”*. Es decir, que en el desarrollo de la investigación se puede encontrar restricciones que limitan el estudio la misma que deben ser descritos para reflejar la fidelidad y veracidad de los resultados encontrados.

A si mismo los autores señalan que *“realmente una limitación consiste en que se deja de estudiar un aspecto del problema debido a alguna razón poderosa. Con esto se quiere decir que toda limitación debe estar justificada por una buena razón”* (Calderón Saldaña & De los Godos Urcia, 2010, pág. 26). Bajo este contexto a continuación se describen las limitaciones que se presentaron en el desarrollo del presente estudio.

Para la realización del presente análisis de casos existió una limitación la cual fue que los colaboradores de la empresa no contaban con tiempo libre para la realización del check list y la encuesta ya que fueron 60 las preguntas a contestar, y esto a su vez pudo generar que no contesten adecuadamente algunas preguntas por la falta de tiempo para hacerlo.

A pesar de la limitación expuesta, se puede considerar que esta limitación no pudo restringir la investigación ya que sus resultados están sustentados con la veracidad y fidelidad. Así lo señala Calderón y De los Godos (2010, pág. 26) al decir que *“se debe tener el cuidado de que una limitación no sea tan grande que afecte considerablemente los resultados de la investigación”*.

#### **4.4. Conclusiones**

- Mediante la comprobación de la hipótesis se pudo establecer que el Control Interno incide significativamente en la Toma de Decisiones en la empresa Disensa del cantón Cevallos; de tal manera que el diseño y aplicación del control interno debe estar establecida de acuerdo con las necesidades de la empresa, aplicándolo a nivel de la entidad, a nivel operativo o a nivel funcional, para garantizar que este sea una fuente de información confiable, que faculte la toma de decisión adecuada.

En cuanto al primer objetivo específico del estudio investigativo: Evaluar el sistema de control interno aplicado por la empresa DISENSA CEVALLOS para detectar posibles deficiencias que afecten la toma de decisiones. Se puede concluir que:

- El ambiente donde se desarrollan todas las actividades organizacionales de la empresa bajo la gestión de la administración en términos generales son aceptables ya que comprende normas que constituyen para desarrollar el control interno de la organización, la otra parte de colaboradores manifiestan que la empresa no cuenta con políticas y procedimientos definidos para los procesos.
- No existe una buena evaluación de riesgos ya que identifican riesgos pero no con la precisión necesaria para identificar riesgos tanto interno como externo, de esta manera no se cumple con el logro de los objetivos de la organización.

La organización debe prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan.

- Se establece acciones a través de las políticas y procedimientos que ayudan a que las normas de la organización se ejecuten con una seguridad razonable para mitigar los riesgos, pero a su vez cabe recalcar que no tienen respaldos de la información y no existe métodos de medición del desempeño de la empresa.
- El personal capta la información la intercambia para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. La información es necesaria para que la entidad lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyan el cumplimiento de los objetivos, sin embargo la organización no comunica internamente la información debido que no existe un buen flujo de información.
- Los procesos son monitoreados con el fin de mejoramiento continuo, dando a conocer deficiencias y afectaciones para la misma, para una correcta aplicación de actividades de monitoreo y supervisión es importante determinar, supervisar y medir la calidad del desempeño de la estructura de control interno sin embargo la empresa tiene deficiencias en el funcionamiento del sistema de control interno y estas no son rápidamente detectadas y comunicadas.

Respecto al segundo objetivo estratégico planteado: Evaluar los factores que inciden en la toma de decisiones en la empresa DISENSA CEVALLOS para detectar puntos críticos. Se pudo obtener las siguientes conclusiones:

- La aplicación de una correcta toma de decisiones es elemental para la empresa.
- Se considera que decididamente si o casi con toda seguridad la información representa una herramienta fundamental en la toma de decisiones.
- En cuanto a la toma de decisiones programadas, los colaboradores confirman que casi siempre las mismas son tomadas por la administración.

- La mayoría de los colaboradores encuestados manifiestan que los recursos disponibles en la empresa a veces están asignados, eficiente y eficazmente, y un grupo siempre y casi siempre es decir que existen pequeños inconvenientes a la hora de asignar los recursos disponibles.
- La mayoría de los colaboradores encuestados manifiestan que las decisiones tácticas siempre o casi siempre son tomadas por la gerente-propietaria de la empresa.
- Las actividades que conforman el ciclo de comercialización no se realizan de una manera adecuada, en vista de que más de la mitad de colaboradores encuestados expresan que casi siempre y a veces lo que es una limitante a la hora de definir las actividades, ya que de una u otra manera no están totalmente definidas las actividades al momento de comercializar los productos.
- Los colaboradores no están seguros de que los requerimientos informativos cumplan y den certeza a las respuestas en la mayor parte de las ocasiones, ya que manifiestan que casi siempre, a veces y rara vez lo cumplen, por lo tanto la empresa debe procurar que la información que obtenemos nos ayuden en la toma de decisiones de tal manera que tengamos en la mayor parte de las ocasiones certeza de las mismas.
- La relación de la organización empresarial con su entorno, casi con toda seguridad ha ayudado a la empresa a establecer sus objetivos generales.
- La entidad tiene falencias a la hora de la utilización de los medios puestos a su alcance, ya que no están seguros de que estos ayuden a la eficiencia empresarial, por lo que la empresa debería optimizar la utilización de los medios a su alcance.
- Se realiza una evaluación de logros en la empresa casi siempre o rara vez en el contexto del mercado, lo que nos muestra que se debe realizar una evaluación de logros frecuentemente.

#### **4.5. Recomendaciones**

- Definir y formalizar los procedimientos para evaluar el desempeño de los colaboradores como de los proveedores periódicamente.

- Evaluar los riesgos con precisión para identificar riesgos tanto internos como externos, para de esta manera cumplir con el logro de los objetivos de la empresa.
- Generar métodos de medición de desempeño los mismos que deben estar presentes en la empresa, a su vez generar copias de respaldo de la información.
- Generar información relevante para apoyar el funcionamiento del control interno, los mismos quedan ser comunicados internamente, buscando obtener un grado adecuado de cumplimiento del mismo.
- Validar periódicamente las técnicas de control para la consecución de objetivos, detectar y comunicar las deficiencias en el control interno rápidamente.
- Diseñar un sistema de control interno bajo la metodología COSO III de acuerdo a las necesidades de la empresa, aplicándolo a nivel de la entidad, a nivel operativo, para así mejorar el proceso de las operaciones administrativas de la empresa Disensa del cantón Cevallos.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA DE SOLUCIÓN

#### 5.1. Metodología de la propuesta de solución

##### 5.1.1. Datos Informativos

**Título:**

Diseño de un sistema de control interno bajo la metodología COSO III, para mejorar la gestión administrativa, de la empresa DISENSA CEVALLOS.

#### Institución Ejecutora

**Empresa:** DISENSA CEVALLOS

**Beneficiarios:** Gerente-propietaria, empleados, proveedores, clientes

**Ubicación:** Cevallos

**Provincia:** Tungurahua

**Cantón:** Cevallos

**Dirección:** calle 24 de mayo

**Tiempo estimado para la ejecución:**      **Inicio:**      Octubre 2016

**Fin:**      Febrero 2017

#### Equipo técnico responsable

**Investigadora:** Tustón López Karla Belén

**Gerente General:** JatiPico GloriaMargarita

**Contabilidad:** Parra Sánchez Jorge Rodrigo

**Tutora:** Toscano Morales Cecilia Catalina

### ***5.1.2. Antecedentes de la propuesta***

La empresa Disensa Cevallos, es una empresa dedicada a la venta de materiales, productos utilizados en la construcción, la empresa al estar categorizada como micro empresa, mantiene un sistema de control interno básico enmarcado en políticas de su única propietaria.

Una vez realizada la investigación, analizando el sistema de control interno existente en la empresa se puede constatar que el nivel de riesgo es mucho más alto que el nivel de confianza, lo cual genera que la gerente-propietaria, tome decisiones inadecuadas, esto generara situaciones nada favorables para la empresa.

Por lo expuesto, se ha buscado alternativas de solución al problema encontrado, tomando como alternativa una reorganización administrativa, la utilización de nueva tecnología que ayude a la detección de irregularidades.

### ***5.1.3. Justificación***

Las empresas necesitan evitar los riesgos que se presentan, aprovechando las oportunidades, bajo este preámbulo debemos promover que la empresa Disensa Cevallos, acepte el reto para seguir adelante.

El COSO III ERM integra todos los aspectos de control interno, salvaguardando así los activos de la empresa, promoviendo la eficiencia en todas sus áreas y permitiendo el logro de sus objetivos, por lo cual se recomienda su aplicación en la empresa Disensa Cevallos.

La aplicación del método COSO III ERM, proporcionará una herramienta moderna de mucha utilidad para mejorar la calidad de la información financiera y operativa, además es muy importante porque contiene los componentes necesarios que pueden contribuir al control interno de la empresa Disensa Cevallos.

La parte metodológica, nos demuestra la validez del marco conceptual que proporciona el COSO III ERM, el cual permitirá a la empresa Disensa Cevallos monitorear en forma permanente el porcentaje de cumplimiento de los objetivos empresariales.

Cuenta con objetivos, políticas y procedimientos, a utilizar en el control interno y aplicable en todas las áreas de la empresa, mejorando la calidad de los procesos y obteniendo como un incremento significativo de los beneficios económicos, tanto para la empresa como para los clientes al contribuir a fortalecer los procesos de comercialización de materiales de construcción.

#### ***5.1.4. Objetivos de la propuesta***

##### ***5.1.4.1. Objetivo General***

Diseño de un sistema de control interno bajo la metodología COSO III, para mejorar la gestión administrativa, de la empresa DISENSA CEVALLOS.

##### ***5.1.4.2. Objetivos Específicos***

- Diseñar el sistema de control interno bajo la metodología COSO III ERM.
- Promover la aplicación de métodos de control y evaluación de control interno, para mejora de la gestión administrativa.
- Alcanzar una visión sistemática y estratégica de la empresa.

#### ***5.1.5. Análisis de factibilidad***

Dentro del análisis de factibilidad, el desarrollo de la propuesta cuenta con la apertura de la Gerente-propietaria y colaboradores de la empresa Disensa del cantón Cevallos, para la obtención de información que permitan identificar parámetros para la implementación del nuevo sistema de control interno, y que contribuyan al mejoramiento de la entidad.

##### ***5.1.5.1. Administrativa***

En la empresa Disensa Cevallos, se lleva a cabo todos los esfuerzos necesarios para dotar de los recursos necesarios a las actividades que implican mejoras a largo plazo, con una visión enfocada al cambio y mejoramiento continuo de la entidad así como también al aprovechamiento de oportunidades.

#### *5.1.5.2. Socio Cultural*

Existe factibilidad socio cultural ya que el fin de la presente propuesta implica mejorar el desarrollo institucional, así como también el impulsar el desarrollo económico de la colectividad.

#### *5.1.5.3. Legal*

Disensa Cevallos es una empresa en donde no existen limitaciones de carácter legal, por lo que no existe marco legal que impida el desarrollo de la propuesta, lo que da factibilidad a su ejecución.

#### *5.1.5.4. Económico-financiero*

Un control adecuado en la empresa lograra disminuir los riesgos existentes en relación a las ventas, en el sector financiero es importante medir el servicio, ya que el mismo está encaminado a mejorar el bienestar de miles de personas que dependen de la gestión de empresa, y que confían en la propietaria y colaboradores responsables y dispuestos ofrecer un servicio de calidad, por lo cual, la inversión económica es factible ya que la entidad cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de la propuesta, la cual permitirá optimar los beneficios económicos a partir de la aplicación y ejecución de la misma.

#### *5.1.5.5. Tecnológica*

La utilización de la tecnología para implementar la propuesta se convierte en una herramienta fundamental, en la empresa existe predisposición de la actualización del software contable, para lo cual se espera los resultados de la presente investigación con el fin de identificar los requerimientos y características del paquete contable apropiado para la empresa.

### 5.1.6. Fases del diseño del sistema de control interno

Cuadro 5.1. Fases del diseño del sistema de control interno

FASES	DETALLE	TIEMPO DE CUMPLIMIENTO
<p><b>FASE 1</b></p> <p>Diagnostico Administrativo de la empresa Disensa Cevallos.</p>	<p>Identificar la misión, visión, objetivos, análisis Foda, organigrama estructural y funcional de la empresa Disensa Cevallos.</p>	<p>10 días</p>
<p><b>FASE 2</b></p> <p>Diseño del sistema de Control Interno bajo la metodología de COSO III</p>	<p>El control interno será diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.</p> <p>El sistema de control interno está dividido en cinco componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno de control</li> <li>• Evaluación de los riesgos</li> <li>• Actividades de control</li> <li>• Sistemas de información y comunicación</li> <li>• Actividades de monitoreo y supervisión.</li> </ul>	<p>110 días</p>

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

## ***5.2. Desarrollo de la propuesta de solución***

### ***5.2.1. Fase I- Diagnostico Administrativo***

#### **Misión**

Ser una empresa confiable que proporcione seguridad a sus clientes con productos y servicios de calidad y con valor agregado, promoviendo un agradable ambiente laboral por medio de sistemas de reconocimiento de desempeño, creando plazas de trabajo y garantizando una adecuada rentabilidad a sus dueños.

#### **Visión**

Convertirse en la empresa líder en construcción en el mercado local y nacional dentro de los plazos establecidos, a través de pilares fundamentales de competitividad como Innovación, Eficiencia y Capacidad de Respuesta, para ofrecer servicios con tecnología de punta y desarrollar nuevos productos acordes a los estándares de clase mundial.

#### **Objetivo General**

Ofrecer una amplia gama de productos y servicios para la construcción, brindándoles ventajosas opciones de compra a nuestros clientes. De esta manera, entregamos un mayor número de productos, individualmente o en paquetes, a costos competitivos y mediante una atención personalizada que nos permite evaluar su satisfacción.

#### **Objetivos Específicos**

- Ofrecer una amplia gama de productos y servicios para la construcción.
- Tener costos competitivos para los clientes.
- Atención personalizada para nuestros clientes.
- Ampliar la cartera de productos

## Análisis Foda

Cuadro 5.2. Análisis Foda

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño de trabajadores</li> <li>• Calidad</li> <li>• Durabilidad en los productos</li> <li>• Confiabilidad</li> <li>• Versatilidad</li> <li>• Competitividad</li> <li>• Condiciones de pago</li> <li>• Descuentos</li> <li>• Ofertas especiales</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Imagen/marca</li> <li>• Nivel de conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a nuevos mercados gracias a la proliferación de obras públicas y privadas.</li> <li>• Generación de créditos por parte de entidades bancarias.</li> <li>• El posicionamiento estratégico que mantiene la marca de Disensa</li> <li>• Aprovechar las falencias de la competencia</li> <li>• Alta demanda de materiales de construcción.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel de ventas.</li> <li>• Competencia.</li> <li>• Precios altos.</li> <li>• Bajos estándares de calidad.</li> <li>• Altos inventarios.</li> <li>• Falta de presupuesto para mantenimiento.</li> <li>• Falta de financiamientos o créditos.</li> <li>• No trabajar con un sistema o falta de organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores</li> <li>• Medio ambiente</li> <li>• Factores políticos</li> <li>• Nueva tecnología</li> <li>• La mala atención al cliente</li> <li>• La mala administración de la empresa</li> <li>• Exceso de autoridad o autoritarismo</li> <li>• Exceso de confianza en los trabajadores</li> </ul>

Fuente: El investigador

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

## Organigrama Estructural

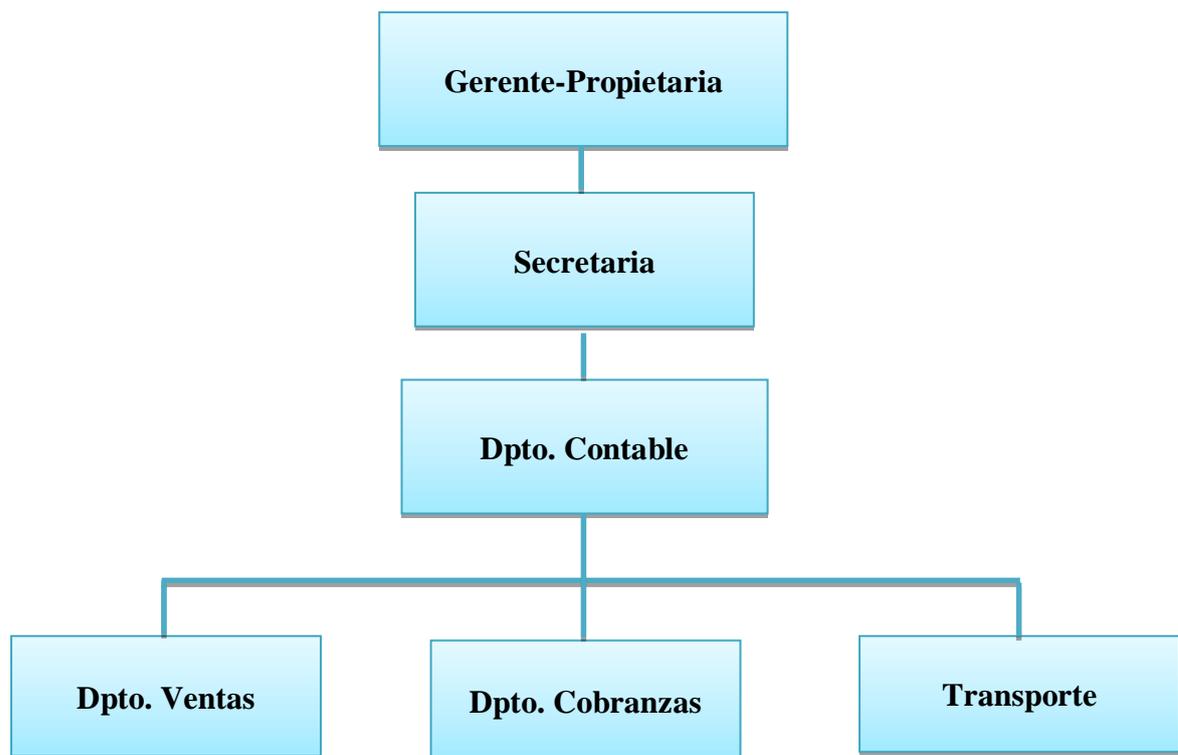


Gráfico 5.1. Organigrama Estructural  
Elaborado por: Tustón, K. (2016)

## Organigrama Funcional

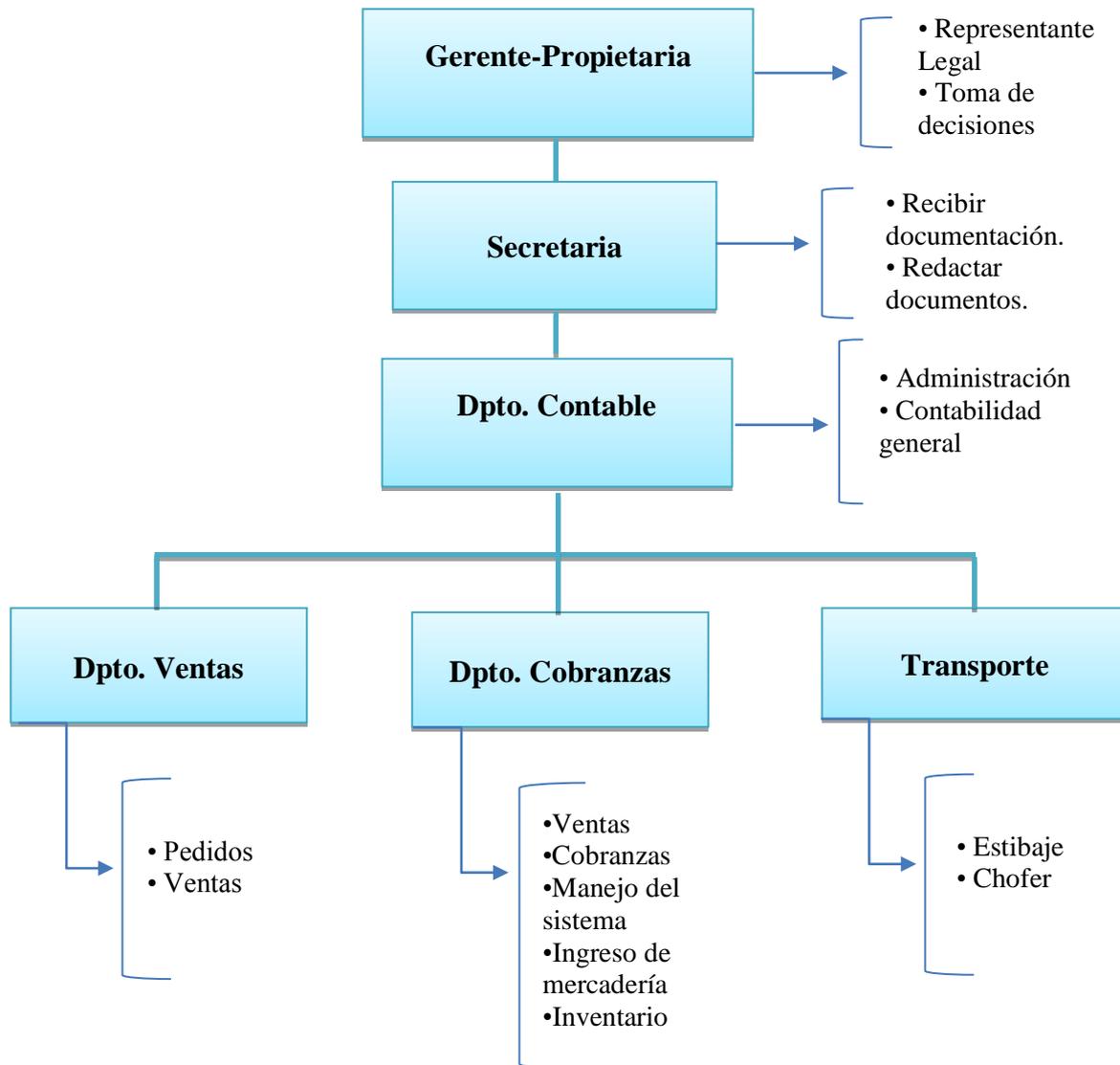


Gráfico 5.2. Organigrama Funcional

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

### 5.2.2. Fase 2-Implementación del Sistema de Control Interno (COSO 2013)

#### COSO III

El control interno es definido como un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la administración, la dirección y demás personal de una entidad, diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

El sistema de control interno está dividido en cinco componentes integrados que se relacionan con los objetivos de la empresa:

- Entorno de control
- Evaluación de los riesgos
- Actividades de control
- Sistemas de información y comunicación
- Actividades de monitoreo y supervisión.

### **ENTORNO DE CONTROL**

Para lograr un entorno de control apropiado deben tomarse en cuenta aspectos como la estructura organizacional, la división del trabajo y asignación de responsabilidades, el estilo de gerencia y el compromiso:

#### **Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos**

El control debe basarse en la integridad y el compromiso ético de la gerente-propietaria, debe determinar estándares de conducta dentro de la empresa.

**Integridad y valores éticos:** En la empresa debe existir un clima ético bien establecido el mismo que es esencial para el bienestar de la empresa.

La empresa debe contar con valores éticos como:

Cuadro 5.3. Valores éticos

<b>VALORES ÉTICOS</b>	
Honestidad	Los empleados deben tener una faceta del carácter moral y atributos positivos y virtuosos tales como la integridad, veracidad y sinceridad, junto con la ausencia de la mentira, el engaño o robo.
Responsabilidad	Asumir la responsabilidad por sus acciones, si se hace referencia a los trabajadores, la empresa se debe comprometer a la estabilidad y buenas condiciones laborales. En cuanto a los clientes, la empresa se debe comprometer a entregar bienes

	y servicios de calidad.
Compañerismo	El personal debe tener la capacidad de poder dar la mano a otros y no retirarla hasta haber logrado ayudar, alcanzar o cumplir una meta en común, aportar lo mejor de uno mismo para que el camino sea agradable y eficiente.
Confidencialidad	El personal tiene el compromiso de no revelar ninguna información confidencial relacionada con los negocios de los clientes o empleadores, obtenida en el desarrollo de servicios profesionales.
Respeto	Mostrar respeto con cada una de las personas con las que trabajamos, la empresa y sus activos, y de nosotros mismos, respeto por los derechos y la dignidad de todas las personas y el respeto por el medio ambiente que sustenta la vida.
Trabajo en equipo	Generar la integración de cada uno de miembros de la empresa al grupo laboral, para la obtención de mejores resultados gracias a un ambiente positivo, dos o más empleados en conjunto forman un equipo, la empresa debe trabajar abiertamente y con apoyo en equipos.
Liderazgo	La gerente propietaria de la empresa debe mantener las normas éticas para toda la organización. Un líder está al frente con un ejemplo que otros sigan.
Puntualidad	Exigir a los empleados el respeto de los tiempos de llegada y salida, pero sobre todo para con los clientes, a la hora de realizar entregas de productos.
Solidaridad	Entre los colaboradores de la empresa debe existir colaboración mutua, las personas luchan por una meta en común, permitiendo superarse de manera personal así como de manera comunitaria.
Tolerancia	Gerente-propietaria y colaboradores tienen que tener una actitud justa y objetiva, y permisiva hacia aquellos cuyas opiniones, prácticas, raza, religión, nacionalidad, etc., difieren de los propios.

Lealtad	Los empleados deben, expresar un sentimiento de honor, respeto y fidelidad hacia la empresa.
---------	--

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

## Compromisos éticos

### Compromisos institucionales internos

- Agradable clima laboral
- Proporcionar las herramientas de trabajo necesarias
- Motivación en trabajo en equipo
- Capacitación continúa
- Reconocimientos en el ámbito laboral

### Compromisos institucionales externos

- Calidad en la atención al cliente
- Ofertar y vender productos de excelente calidad
- Competencia leal
- Responsabilidad ambiental

**Estándares de conducta:** Los estándares de conducta deben guiar a la empresa en comportamientos, actividades y decisiones para la consecución de los objetivos.

Cuadro 5.4. Estándares de conducta

<b>ESTÁNDARES DE CONDUCTA</b>
✓ Perfeccionar su vida profesional y cuidar con su conducta la fuente de empleo, así como participar a la conservación del patrimonio institucional.
✓ La relación con los compañeros del equipo de trabajo deberá ser afable y respetuosa, evitando comentarios y acciones falsas que lesionen el prestigio o la imagen de los demás o de la empresa.
✓ Abstenerse de utilizar con propósitos de difusión la información generada en la empresa, inclusive la que considere de índole profesional personal, a menos que cuente con la autorización correspondiente.
✓ Velar por la conservación del buen nombre y prestigio de la empresa, en caso

de que identifique situaciones que los afecte deberá con lealtad, hacerlo del conocimiento de sus superiores o de las autoridades competentes.

- ✓ Atender amablemente las quejas que se presenten con motivo de la atención proporcionada a los clientes.
- ✓ Aportar a la solución de los conflictos que con tal motivo se presenten, actuando con imparcialidad, responsabilidad, equidad, honestidad y respeto a la empresa, a colaboradores, clientes y a las obligaciones que como miembros de la sociedad les corresponde.
- ✓ En el ámbito de sus atribuciones, contribuir y colaborar con el cumplimiento de aquellas medidas tendientes a preservar el medio ambiente.

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

Deben existir canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades:

- Correo electrónico
- Reuniones
- Sesiones informativas
- Vía telefónica

Para que los estándares de conducta se vean reflejados en la empresa:

- La gerente-propietaria debe proporcionar una supervisión imparcial de la adherencia de los estándares de conducta.
- Canales adecuados, por medio de los cuales los empleados puedan expresar preguntas y hechos.
- Procesos adecuados de investigación y resolución de presuntas malas conductas.
- Penalidades para conductas impropias que son aplicadas consistentemente.

## **Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión**

Para llevar a cabo sus funciones adecuadamente, la Gerente-propietaria debe cumplir con dos requisitos indispensables, independencia y competencia profesional.

**Independencia y Competencia profesional:** La empresa debe contar con personal competente en cada área de trabajo. La gerente propietaria debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas a realizar.

La empresa cuenta con seis personas que se encargan de sus actividades asignadas.

- Gerente-propietaria
- Secretaria
- Dpto. Contabilidad
- Dpto. Ventas
- Dpto. Cobranzas
- Transporte

La correcta realización de las actividades en la empresa permitirá un trabajo eficaz del sistema de control interno debido a que se cuenta con profesionales competentes los mismos que deben comprender las metas y objetivos de la empresa.

La gerente propietaria debe contar con las siguientes capacidades y habilidades:

- Integridad y valores éticos.
- Liderazgo.
- Pensamiento crítico.
- Resolución de problemas.
- Conocimiento de la empresa y del mercado.
- Experiencia financiera y reporte financiero.
- Entendimiento de las leyes y regulaciones relevantes.
- Entendimiento de los sistemas y cambios tecnológicos y oportunidades.

El siguiente cuadro presenta las responsabilidades de supervisión que la Gerente-propietaria debe tener en relación a cada componente del Sistema de control interno:

Cuadro 5.5. Actividades de supervisión de la Gerente-propietaria

<b>Componente</b>	<b>Actividades de supervisión de la Gerente-propietaria</b>
<b>Entorno de Control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar la definición de los estándares</li> </ul>

	<p>de conducta y evalúa su nivel de aplicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer procesos de supervisión alineados a los objetivos de la entidad.</li> <li>• Evaluar la revisión de la efectividad e identificar oportunidades de mejora.</li> </ul>
<b>Evaluación de Riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar factores externos e internos que puedan suponer riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.</li> <li>• Evaluar la proactividad de la organización para evaluar los riesgos en relación con la innovación y cambios relevantes resultado de las nuevas tecnologías o movimientos económicos y geopolíticos.</li> </ul>
<b>Actividades de Control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el desempeño y cumplimiento en relación a las actividades de control.</li> </ul>
<b>Información y Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener, revisar y discutir la información relacionada al cumplimiento de los objetivos de la entidad.</li> <li>• Examinar la información recibida.</li> </ul>
<b>Actividades de Supervisión y Monitoreo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar y supervisar la naturaleza y alcance de las actividades de control.</li> <li>• Evaluar el nivel de conciencia de las estrategias de la entidad, objetivos específicos, riesgos, e implicaciones de control asociadas con el desarrollo del negocio, infraestructura, regulaciones y demás factores.</li> </ul>

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

### **Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad**

La gerente-propietaria debe establecer, líneas de reporte, y niveles apropiados de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos, a su vez debe

revisar la relevancia, efectividad y eficacia de las estructuras como apoyo al sistema de control interno.

**Delegación de responsabilidades:** El personal debe conocer los objetivos de la empresa y como contribuir al desarrollo de los mismos; esto permitirá lograr un mayor compromiso.

Cuadro 5.6. Delegación de responsabilidades

PERSONAL	FUNCIONES
Gerente-propietaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar legalmente a la empresa.</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la ley.</li> <li>• Analizar, aprobar y firmar balances.</li> <li>• Evaluar el desempeño del personal.</li> <li>• Aprobar solicitudes de clientes.</li> <li>• Realiza la planificación, organización estructural, a su vez una adecuada evaluación y control de las metas alcanzadas.</li> </ul>
Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir, registrar y clasificar la documentación en las diferentes áreas de la empresa.</li> <li>• Redactar documentos.</li> <li>• Organizar, mantener y custodiar los archivos de la documentación emitida y recibida.</li> <li>• Atender el teléfono.</li> <li>• Tramitar citas, entrevistas y</li> </ul>

	<p>solicitudes de la gerente-propietaria con otros organismos, personalidades, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tramitar solicitud, pasajes, alojamiento, viáticos, en caso de movilización del gerente-propietaria o personas autorizadas por la misma.</li> <li>• Demás funciones asignadas por la gerente-propietaria.</li> </ul>
<p>Dpto. Contabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la documentación contable y su soporte, previo al registro.</li> <li>• Preparar las declaraciones mensuales del IVA, retenciones del impuesto a la renta.</li> <li>• Realizar inventarios físicos de manera periódica.</li> <li>• Realizar conciliaciones bancarias mensualmente.</li> <li>• Elaborar estados financieros.</li> <li>• Control de caja-bancos</li> <li>• Revisar y legalizar con su firma los estados financieros.</li> <li>• Revisar la correcta aplicación de las normas tributarias.</li> <li>• Supervisar y verificar los análisis de costos.</li> <li>• Cautelar los fondos de la empresa, a fin de mantener una adecuada liquidez y</li> </ul>

	<p>rentabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar información financiera mensual y anual.</li> <li>• Dirigir, supervisar y controlar el proceso contable de la empresa.</li> </ul>
Dpto. Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar al cliente servicio de calidad</li> <li>• Recibir los pedidos de los clientes para hacer los trámites respectivos.</li> <li>• Proporcionar información de los servicios que brinda la empresa.</li> <li>• Despachar los productos de manera eficiente.</li> <li>• Efectuar cobros.</li> <li>• Emisión de facturas.</li> </ul>
Dpto. Cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar cotizaciones a proveedores.</li> <li>• Pedidos</li> <li>• Cobranzas</li> <li>• Recepción y verificación de los materiales para controlar el estado de los mismos.</li> <li>• Mantener en stock los productos.</li> <li>• Realizar convenios con proveedores para la obtención de crédito.</li> </ul>
Transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estibaje</li> <li>• Chofer</li> <li>• Mantener en buenas</li> </ul>

	<p>condiciones al camión de transporte.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportar materiales para clientes.</li> <li>• Realizar conteos físicos cuando se retiran los pedidos que se realizaron a los proveedores.</li> </ul>
--	--

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

**Filosofía y estilo de la dirección:** La gerente-propietaria afronta riesgos, toma en cuenta todos los elementos necesarios para su seguimiento evitando riesgos inadecuados crea un ambiente propicio para control interno en la empresa.

Los estados financieros presentaran razonablemente la situación financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de la empresa. La presentación razonable requiere a presentación fidedigna de los efectos de las transacciones, otros sucesos y condiciones, de acuerdo con las definiciones y los criterios de reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos.

**Estructura y plan organizacional:** En la empresa debe estar definidos claramente las actividades a realizar en cada puesto de trabajo con el fin de alcanzar los objetivos definidos por la gerente-propietaria de la empresa.

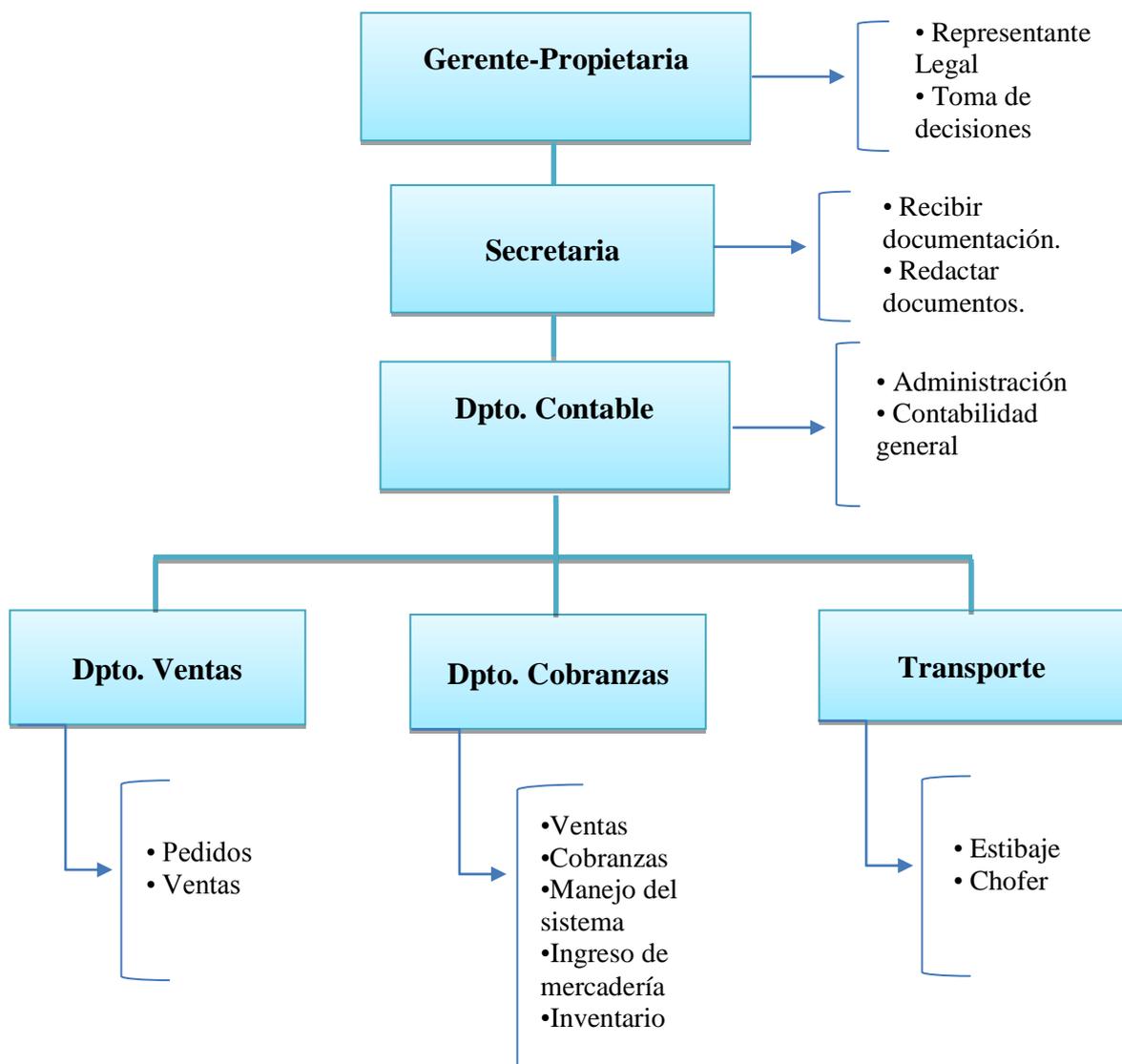


Gráfico 5.3. Estructura y plan organizacional

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

#### **Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia**

En la empresa debe existir compromiso al contratar y mantener a profesionales competentes en alineación con los objetivos.

**Políticas y prácticas de los recursos humanos:** La gerente-propietaria debe realizar diferentes actividades al momento de selección, capacitación, rotación y promoción del personal. Así mismo al momento de aplicar sanciones disciplinarias.

La gerente-propietaria debe asumir responsabilidades en los siguientes momentos:

Cuadro 5.7. Políticas y prácticas de los recursos humanos

Selección	Establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones.
Inducción	Los nuevos empleados deben ser metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos de la organización.
Capacitación	Entrenamiento y capacitación adecuada para el correcto desempeño de los empleados y cumplimiento de sus responsabilidades.
Sanción	Adopción de medidas disciplinarias que transmitan con rigurosidad las normas y políticas de la empresa y la no tolerancia a desvíos en el camino trazado.

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

### **Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad**

La empresa debe mantener individuos relevantes para la consecución de los objetivos. La gerente propietaria debe establecer medidas de desempeño, incentivos, y otros premios apropiados para las responsabilidades en todos los niveles de la entidad, reflejando dimensiones de desempeño apropiadas y estándares de conducta esperados, y considerando el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.

Cuadro 5.8. Medidas de desempeño

<b>MEDIDAS DE DESEMPEÑO</b>	
Opinión de 360 grados	Se puede optar como única herramienta de medida o complementando a un método distinto. Consiste en una evaluación del empleado, por parte de cualquiera que tenga un conocimiento sobre su desempeño, para lo cual los

	empleados deben ser entrenados sobre cómo dar una opinión balanceada y objetiva que esté basada únicamente en las capacidades profesionales del empleado y no en opiniones personales.
Autoevaluación	Se fomenta un examen introspectivo de las fortalezas, debilidades e intereses de cada empleado. Los empleados asumen una posición más activa durante la evaluación y a la hora de discutir o justificar sus propias calificaciones, a su vez explora sus capacidades y aptitudes.
Gestión por objetivos	Los empleados y sus supervisores trabajan juntos para establecer metas de desempeño y para identificar los recursos que necesitan para alcanzar los objetivos. Permitirá fomentar el intercambio regular de opiniones porque los empleados se reunirán con los supervisores a intervalos prefijados durante todo el período de evaluación. En las reuniones, discutirán el progreso actual en lugar de esperar hasta el final del proceso de evaluación para descubrir si se han cumplido con los objetivos o no.

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

Cuadro 5.9. Incentivos

<b>INCENTIVOS</b>	
Flexibilidad horaria	Reducir el tiempo dedicado para la comida para poder adelantar la hora de salida, propón trabajar unas horas más durante la semana para tener la tarde del viernes libre, esto

	<p>permitirá aumentar la calidad de vida de los empleados y se facilita la conciliación laboral y familiar.</p>
<p>Elección de días libres y vacaciones</p>	<p>Facilitará la conciliación laboral y familiar de tus trabajadores, hacer que aquellos que tengan hijos puedan elegir sus vacaciones coincidiendo con las de la escuela. Si se establece un equilibrio entre el trabajo y el ocio, se generará un ambiente muy positivo.</p>
<p>Reconocimiento de los logros</p>	<p>Felicita a tus empleados cuando hagan un buen trabajo, así conseguirás que el trabajador sienta que su esfuerzo vale la pena y que es una parte importante de la empresa.</p>
<p>Buen ambiente</p>	<p>Promover un clima de colaboración y confianza en el trabajo, fomenta la relajación y el ser amable con todo el mundo.</p>
<p>Integración en la empresa</p>	<p>Incrementar el sentimiento de pertenencia a la empresa fomentará la productividad y la consecución de objetivos. El hecho de que los empleados conozcan todos los productos, facetas y planes de la empresa hace que sientan mayor vinculación con ella.</p>
<p>Expectativas de futuro</p>	<p>Incentivar a los empleados con planes a largo plazo dentro de la empresa, especialmente en épocas de crisis. Si saben que cuentas con ellos y que valoras su trabajo, se motivarán.</p>

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

## EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

### Principio 6: Especifica objetivos relevantes

La empresa debe definir los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados a los objetivos.

#### Establecimiento de objetivos

Cuadro 5.10. Establecimiento de objetivos

✓ Incrementar la eficiencia de la empresa y el crecimiento de la comercialización con productos de alta calidad.
✓ Obtener utilidades razonables a través de la satisfacción de los requerimientos de los clientes.
✓ Enfocar las actividades de la empresa hacia las necesidades y satisfacción de los clientes.
✓ Promover el desarrollo de competencias y bienestar del talento humano.
✓ Propiciar altos niveles de competitividad en el mercado ferretero.
✓ Contribuir al desarrollo nacional mediante la correcta aplicación de las normas que rigen el ordenamiento tributario ecuatoriano.

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

#### Objetivos Operativos:

Cuadro 5.11. Objetivos Operativos

<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>
✓ Atender las necesidades de los clientes de manera oportuna incentivando el trabajo en equipo.
✓ Ofrecer en el local productos de calidad, innovadores y a precio justo.
✓ Realizar una adecuada selección de proveedores para brindar un excelente asesoramiento al cliente con los productos que necesita.
✓ Ofrecer constantemente capacitación a todos los empleados para brindar una atención personalizada al cliente.

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

## Evaluación de riesgos

Cuadro 5.12. Evaluación de riesgos

<b>RIESGO</b>	<b>IMPACTO</b>
Tasas de interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No generar ganancias</li> <li>• Tendencias inflacionarias</li> </ul>
Inflación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de las ventas.</li> <li>• Capacidad de ahorro disminuye.</li> </ul>
Liquidez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad en la adquisición de mercadería y con sus proveedores respectivamente.</li> </ul>
Riesgo de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volatilidad de los precios.</li> </ul>
Riesgo cambiario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en los precios.</li> </ul>
Evolución tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsolescencia.</li> <li>• Periodos de mayor innovación técnica.</li> </ul>
Prórrogas en la generación y presentación de la información financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente toma decisiones.</li> <li>• Dificultades con los organismos de control.</li> </ul>
Retrasos en la facturación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inconsistencia en inventarios.</li> <li>• Pérdida de dinero.</li> <li>• Inconsistencia en el cierre de caja.</li> </ul>
Inconsistencia en inventarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala atención al cliente.</li> <li>• Pérdida de rentabilidad.</li> <li>• Planificación deficiente.</li> </ul>
Sanciones Tributarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de los costos financieros.</li> <li>• Disminución en la liquidez.</li> </ul>
Inadecuado ambiente interno de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala comunicación interna.</li> <li>• Desmotivación de los empleados.</li> <li>• Bajo nivel de eficiencia de los</li> </ul>

	<p>empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de trabajo en equipo.</li> </ul>
Rotación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en los costos por capacitaciones.</li> <li>• Disminución de la productividad laboral.</li> <li>• Inconformidad por parte de los empleados.</li> </ul>
Información confidencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal</li> <li>• Disminución de ventaja competitiva en el mercado.</li> </ul>
Incendios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perdidas económicas</li> <li>• Daños en la infraestructura</li> </ul>
Terremotos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perdidas económicas</li> <li>• Daños en la infraestructura</li> </ul>
Inundaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perdidas económicas</li> <li>• Daños en la infraestructura</li> </ul>
Erupciones Volcánicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perdidas económicas</li> <li>• Disminución de las ventas</li> </ul>

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

### Identificación de eventos

En este punto podemos detallar eventos positivos y negativos como:

Cuadro 5.13. Identificación de eventos

<b>EVENTOS NEGATIVOS</b>	<b>RIESGOS</b>
Cambios Económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasas de interés</li> <li>• Inflación</li> <li>• Liquidez</li> <li>• Riesgo de mercado</li> <li>• Riesgo crediticio, cambiario</li> </ul>
Fallas en los sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución tecnológica</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prórrogas en la generación y presentación de la información financiera.</li> <li>• Retrasos en la facturación</li> <li>• Inconsistencia en inventarios</li> <li>• Sanciones Tributarias</li> </ul>
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente interno de trabajo</li> <li>• Rotación del personal</li> <li>• Información confidencial</li> </ul>
Catástrofes Naturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incendios</li> <li>• Terremotos</li> <li>• Inundaciones</li> <li>• Erupciones Volcánicas</li> </ul>
<b>EVENTOS POSITIVOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en programas que promuevan la solidaridad.</li> <li>• Donaciones a fundaciones sin fines de lucro.</li> </ul>
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas Informáticos actualizados</li> <li>• Herramientas Web</li> </ul>
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminarios</li> <li>• Convenios de vinculación con diversas entidades.</li> </ul>
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de productos ante clientes potenciales</li> <li>• Tendencias de mercado</li> </ul>

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

## Respuesta al riesgo

Cuadro 5.14. Respuesta al riesgo

<b>RIESGO</b>	<b>ESTRATEGIA DE GESTIÓN</b>
Tasas de interés altas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración y evaluación del cumplimiento de flujo de caja</li> </ul>
Liquidez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración y evaluación del cumplimiento de flujo de caja</li> <li>• Realizar un análisis financiero para medir el grado de liquidez de la empresa.</li> </ul>
Erupciones Volcánicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un plan de contingencia</li> <li>• Gestión de riesgo-crédito</li> </ul>
Incendios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un plan de contingencia</li> </ul>
Terremotos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un plan de contingencia</li> <li>• Gestión de riesgo-crédito</li> </ul>
Inundaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un plan de contingencia</li> </ul>
Mal ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y motivación al personal.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Mejorar comunicación interna.</li> </ul>
Mal uso de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar la entrada y salida de información, compartiendo la información importante únicamente con personal autorizado.</li> <li>• Gestionar claves informáticas</li> </ul>
Identidad de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de integridad y valores éticos</li> </ul>

Regulaciones tributarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación de cumplimiento de obligaciones tributarias.</li> <li>• Actualizar los conocimientos a medida de los cambios que las normas tributarias generen.</li> </ul>
Cambios tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del cambio tecnológico</li> </ul>
Retrasos en la generación y presentación de la información financiera, generando dificultades en la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de adquisición y ventas de productos diariamente, cortes diarios de efectivo, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.</li> </ul>
Sanciones Tributarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización permanente en las normas tributarias</li> </ul>

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

### **Principio 7: Identifica y analiza los riesgos**

La gerente propietaria debe considerar los riesgos en todos los niveles de la empresa y tomar las acciones necesarias para responder a estos.

Cuadro 5.15. Riesgos externos e internos

<b>RIESGOS EXTERNOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Legislación local, nacional e internacional</li> <li>✓ Políticos</li> <li>✓ Políticas crediticias</li> <li>✓ Fluctuaciones de precios</li> <li>✓ Nuevos competidores</li> <li>✓ Volatilidad de la moneda o tipo bancario</li> <li>✓ Incertidumbre en mercados bursátiles</li> <li>✓ Falta de compromiso de proveedores</li> </ul>
<b>RIESGOS INTERNOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de productos en inventario</li> <li>✓ Malas relaciones laborales o pésimo clima organizacional</li> <li>✓ Accidentes laborales</li> <li>✓ Escasez o nula comunicación organizacional</li> </ul>

- ✓ Falta de incentivos o estímulos al personal económicos y no económicos
- ✓ Jornadas laborales excesivas
- ✓ Falta de capacitación al personal

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

### Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude

La gerente propietaria debe considerarlos posibles actos de corrupción ya sean del personal de la entidad o de los proveedores de servicios externos, que afectan directamente el cumplimiento de los objetivos.

Cuadro 5.16. Actos de Corrupción

ACTOS DE CORRUPCIÓN	ESTRATEGIAS CONTRA EL FRAUDE
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Soborno</li> <li>◆ Extorción</li> <li>◆ Abuso de pagos, regalos y favores</li> <li>◆ Pagos de facilitación</li> <li>◆ Conflicto de intereses</li> <li>◆ Contribuciones políticas dudosas</li> <li>◆ Fraude, malversación, desfalco</li> <li>◆ Manipulación de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La capacitación de los empleados.</li> <li>✓ La delación de los empleados de la misma empresa o la información anónima.</li> <li>✓ El intercambio de información entre compañías, ya sea por sector o por ubicación geográfica.</li> <li>✓ El diseño e implementación de políticas claras de prevención, detección e información de casos dentro de la misma empresa.</li> <li>✓ Establecimiento de leyes sencillas contra el fraude. <ul style="list-style-type: none"> <li>• La gerencia debe minimizar la ocurrencia del fraude mediante el establecimiento y</li> </ul> </li> </ul>

	<p style="text-align: center;">mantenimiento, de controles internos efectivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La gerencia debe desarrollar y cumplir los procedimientos de detección de fraude.</li> <li>• Investigar los indicios de un posible fraude o de actividades potencialmente fraudulentas identificadas por medio de auditorías interna, sin importar si dichos fraudes están dirigidos hacia la empresa o hacia sus clientes.</li> <li>• Reaccionar con firmeza ante las insinuaciones de soborno, sancionando de modo proporcionado sus empleados cuando practiquen acciones corruptas.</li> <li>• Realizar una adecuada selección de vendedores y compradores, en la que se tenga en cuenta su integridad moral.</li> <li>• Fijar políticas comerciales que incorporen valores éticos, destacando el empleo de medios lícitos para alcanzar los objetivos de ventas.</li> <li>• Evaluar e incentivar la honestidad y el comportamiento ético de los empleados.</li> </ul>
--	---

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

### **Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes**

La empresa identifica y evalúa cambios que podrían impactar significativamente el sistema de control interno. La gerente propietaria al momento de llevar a cabo el proceso de identificación de riesgos considera cambios en el ambiente económico y físico en los cuales la empresa opera.

Cuadro 5.17. Cambios que podrían afectar los objetivos de la empresa

<b>CAMBIOS QUE PODRÍAN AFECTAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA</b>
Cambios en el modelo del negocio
Nuevas tecnologías
Cambios significativos de personal

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

### **ACTIVIDADES DE CONTROL**

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

### **Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control**

Cuadro 5.18. Actividades de Control

<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
<b>ADMINISTRATIVAS</b>
✓ Implantar políticas y procedimientos, como medio de control interno.
✓ Monitoreo del cumplimiento de los pagos por parte de los clientes y pago a proveedores.
✓ Las transacciones y tareas más relevantes para la empresa solo deben ser autorizadas y ejecutadas por el personal asignado.
✓ Controlar el desarrollo de nuevos sistemas y la modificación de los existentes, al igual que el acceso a los datos archivos y programas.
✓ Documentar todas las transacciones, hechos significativos y la estructura de control interno, los mismos que estén disponibles para su revisión.
✓ Generar mecanismos de seguridad para los recursos, activos y registros.
<b>CONTABLES</b>

✓ Aseverar que todas las operaciones contables, financieras de la empresa se estén realizando de acuerdo a los objetivos planteados.
✓ Registro diario de las transacciones, cortes diarios de efectivo, cuentas por cobrar, cuentas por pagar.
✓ Elaboración adecuada del flujo de caja, revisión de roles de pago
✓ Preparación y aplicación de listas de verificación para productos.
✓ Confirmación de saldos de clientes y proveedores.
✓ Estimación del cumplimiento tributario.
✓ Emisión y utilización de formularios pre numerados.

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

### **Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología**

En la empresa la tecnología debe apoyar los procesos del negocio, por lo que se necesitan actividades de control para mitigar el riesgo de un funcionamiento adecuado.

Cuadro 5.19. Actividades de control para la tecnología

<b>ACTIVIDADES DE CONTROL PARA LA TECNOLOGÍA</b>	
Controles de operación de cómputo y seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los sistemas son utilizados para propósitos autorizados únicamente.</li> <li>▪ Solo se usan programas autorizados.</li> <li>▪ El acceso a las operaciones de cómputo es restringido a personal autorizado.</li> <li>▪ Los errores de procesamiento son detectados y corregidos.</li> </ul>
Controles de entrada de datos y programas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El acceso a datos y programas debe estar restringido solo a personal autorizado.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procedimientos de recuperación para usarse en caso de robo, pérdida o destrucción intencional o accidental.</li> <li>▪ Provisión para procesamiento externo en caso de desastre.</li> </ul>
--	--

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

**Control del sistema de información:** La empresa asegurara el correcto funcionamiento y la confiabilidad del procesamiento de transacciones el sistema de información. Los sistemas de información cuentan con mecanismos de seguridad que alcanzan a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas.

**Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos**

La empresa debe establecer políticas y procedimientos, las políticas reflejaran las afirmaciones de la gerente-propietaria sobre lo que hará para llevar a cabo los controles.

Cuadro 5.20. Políticas

<b>POLÍTICAS</b>
<b><i>ADMINISTRATIVAS</i></b>
✓ Facilitar los lineamientos a seguir para optimizar los recursos, ejecutando las actividades de manera eficiente y eficaz.
✓ Identificación oportuna y tratamiento del riesgo relacionado con las transacciones diarias de la empresa.
✓ Proveer los productos solicitados debidamente verificados en calidad y cantidad dentro de los plazos establecidos por los clientes.
✓ Mejoramiento del proceso de comercialización.
✓ Cumplimiento de las regulaciones ambientales dentro del marco ideológico del buen vivir.
✓ Proporcionar respuestas ágiles a los reclamos y quejas de los clientes implementando acciones correctivas.

✓ Establecer categorías laborales de acuerdo a los conocimientos, logros y experiencias de los empleados.
✓ La estructura orgánica de la empresa debe enfocarse hacia el cliente, orientada a satisfacer sus necesidades y al desarrollo de la comercialización de productos y servicios innovadores, acordes con avances tecnológicos.
✓ Mantener informados a sus colaboradores sobre las políticas, reglamentos, normas, procesos, estructura y procedimientos, de manera que todo el personal tenga plenamente identificado cuál es su rol dentro de la organización, su relación con todas las áreas, y como ejecutar sus funciones de acuerdo a los procesos y procedimientos en vigencia.
✓ Todo proceso de selección de personal se iniciará con la elaboración del correspondiente “Requerimiento de Personal”, el mismo que deberá estar firmada por la gerente-propietaria. Esto se aplicará para todos los casos de vacantes, reemplazos y creación de nuevos puestos.
✓ El goce de vacaciones se realizará en base a la programación anual la gerente-propietaria presenta como parte de su plan operativo anual.
✓ Pagar la remuneración pactada en las condiciones, periodos y lugares convenidos.
✓ Todo requerimiento de pago de horas extras y viáticos deberá obedecer a una programación de trabajo previamente establecida y en función de su costo beneficio; y deberán ser autorizados por la gerente-propietaria.
✓ El horario de atención en la empresa es de 07:00am a 7:00pm
✓ Los sistemas utilizados para atención al cliente deben basarse en sistemas de última tecnología para automatización de los procesos y la interacción con los clientes.
✓ Mantener de manera constante un mejoramiento de los procesos de la empresa para adaptarse a los nuevos desarrollos tecnológicos.
✓ La atención y servicio al cliente, serán acciones de alta prioridad y de carácter estratégico, debe estar orientada a servir con efectividad al cliente sea este interno o externo, utilizando normas de cortesía, amabilidad y cordialidad
✓ Los bienes muebles e inmuebles de propiedad de la empresa y arrendados, deberán recibir el mantenimiento respectivo a efectos de precautelar su buen

estado de presentación y conservación.
✓ Los bienes muebles que originen gastos en exceso se los dará de baja para su posterior remate.
✓ Para adjudicar compras se deberá tomar en consideración el precio, plazo de entrega, calidad, garantía, marca, procedencia, confiabilidad y experiencia del proveedor.
✓ Los procesos de adquisición de productos se los efectuará trimestralmente.
✓ Para la adquisición de cualquier tipo de suministros, equipos y materiales, se procurará conseguir el menor precio y las mejores condiciones de pago. Los procesos deberán iniciarse una vez aprobado el presupuesto.
<b>CONTABLES</b>
✓ Contribuir al procesamiento y generación de información financiera oportuna y confiable.
✓ Cumplimiento de las leyes laborales y tributarias.
✓ Disminuir el riesgo en el área financiera respecto a la gestión del capital del trabajo
✓ Socializar la información financiera con los grupos de interés.
✓ Administrar y custodiar los recursos financieros de la empresa de manera eficiente, segura y eficaz.
✓ El Departamento de Contabilidad, es el área responsable por la preparación, análisis y presentación de los Estados Financieros mensuales y anuales, igualmente tienen bajo su responsabilidad la presentación oportuna de todas las declaraciones de impuestos.
✓ Generar información financiera bajo los principios de confiabilidad, relevancia y comprensibilidad, de acuerdo a las políticas y normas que rigen en materia contable y tributaria.
✓ Revisar que se haya depositado los ingresos diariamente, se analiza las cuentas de ingresos con la finalidad que todas las transacciones estén registradas.
✓ Obtener todos los documentos que sean respaldo de los asientos del diario, como factura, liquidaciones de compras y servicios, notas de despacho, notas de pedido, etc.

✓ Llevar un control numérico de las facturas, retenciones y notas de crédito para evitar errores u omisiones del personal de la ferretería.
✓ Se debe dar seguimiento de cobro a los documentos por cobrar, que estén próximas a vencerse.
✓ Llevar un control de autorizaciones y responsabilidad en las notas de crédito que han sido realizadas por los proveedores por motivo de devoluciones.
✓ Mantener un archivo de todas las facturas de compra del periodo y registro de las mismas en el sistema.
✓ Verificar que todos los movimientos del inventario de entradas y salidas estén adecuadamente contabilizados.
✓ Mantener un control semanal de las salidas del inventario con las facturas de venta y conciliar semanalmente el kárdex del inventario con los registros contables del sistema.
✓ Una vez al año efectuar el inventario físico de todos los ítems de la ferretería.
✓ La adquisición de activos fijos es autorizada por la gerente-propietaria de la ferretería, ya sea por crecimiento del negocio o por reemplazo de activos fijos obsoletos.
✓ Se realizara los registros de reverso del activo fijo y de la depreciación acumulada al momento de dar de baja a un activo fijo.
✓ Los pagos al personal se los realiza en efectivo, en base a los roles de pago.
✓ Los inventarios se registran al costo o a su valor neto de realización el que sea menor. El costo se determinara usando el método de promedio ponderado.
✓ El cargo por el impuesto a la renta se calcula mediante la tasa de impuesto aplicable a las utilidades gravables y se carga a los resultados del año en que se devenga con base en el impuesto por pagar exigible.

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

## PROCEDIMIENTOS

### *Flujo normal de las transacciones*

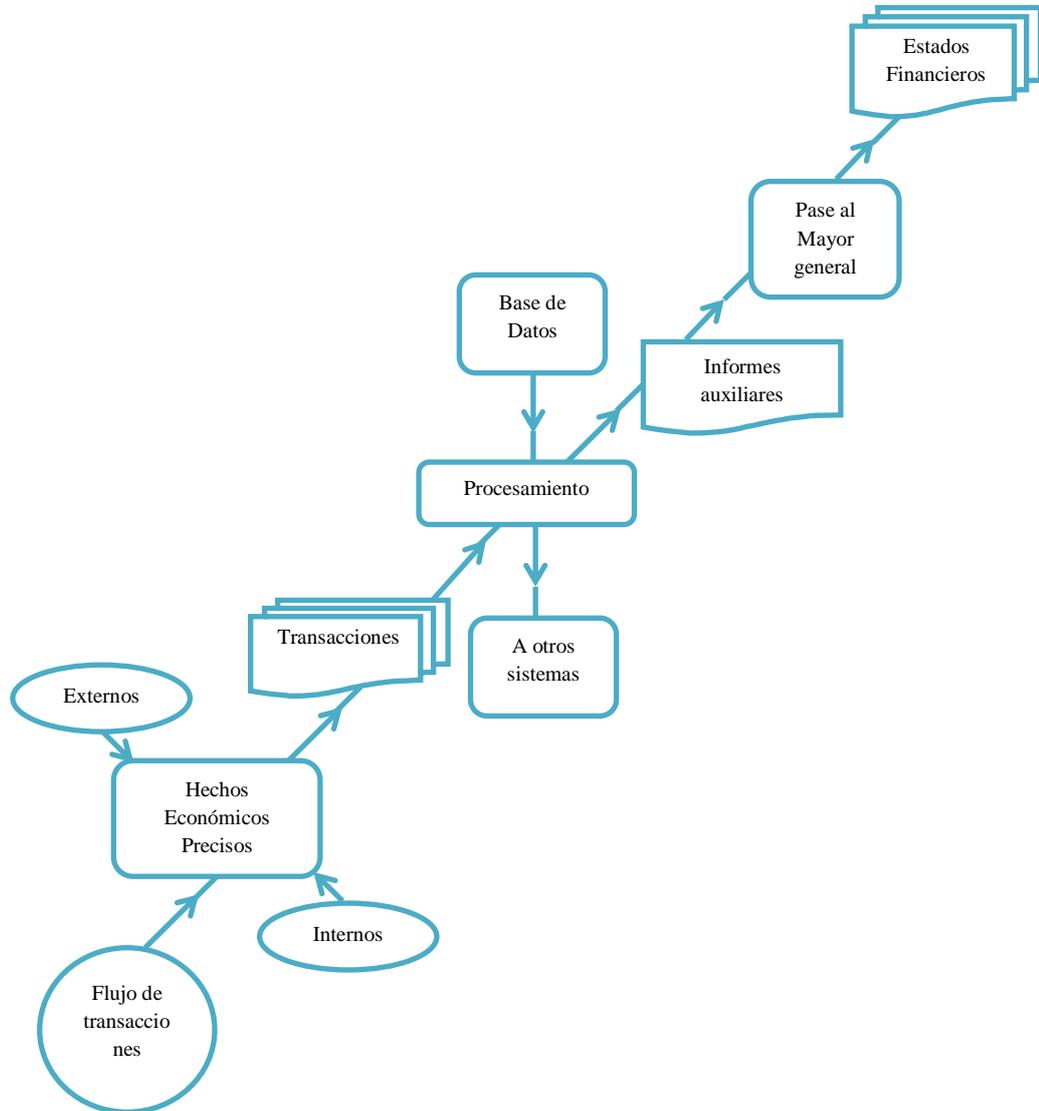


Gráfico 5.4. Flujo normal de las transacciones  
Elaborado por: Tustón, K. (2016)

### Ciclo de tesorería

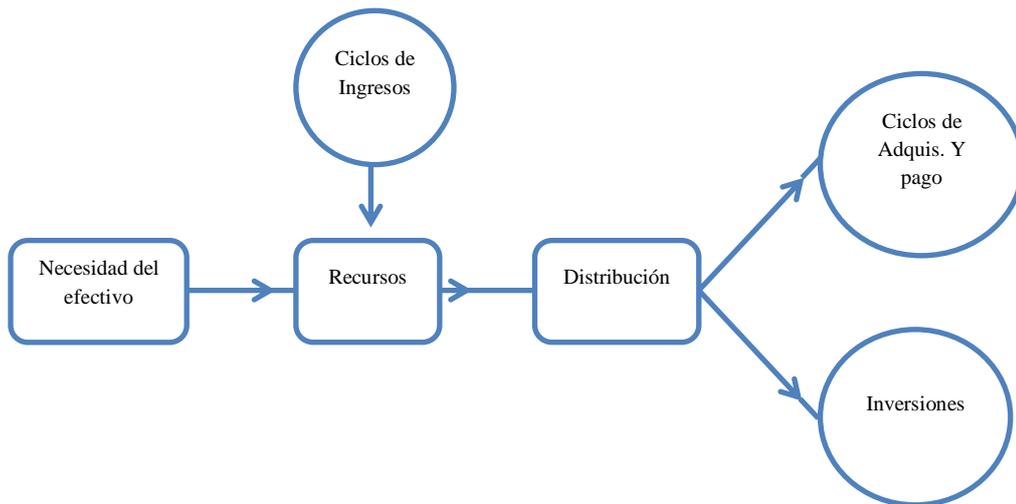


Gráfico 5.5. Ciclo de tesorería  
Elaborado por: Tustón, K. (2016)

### Compras

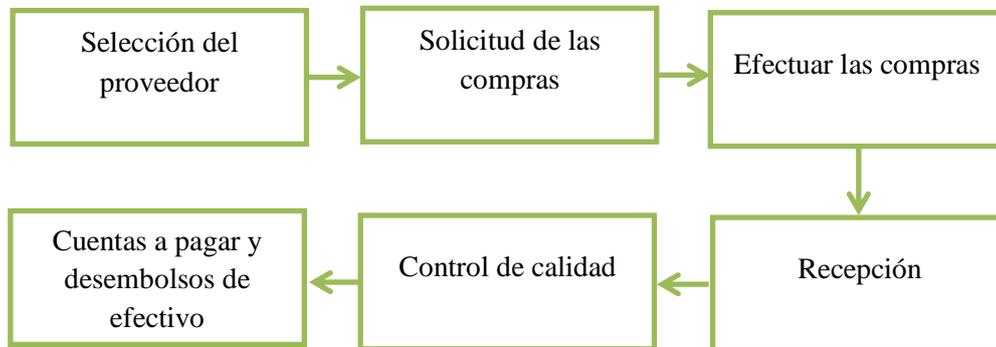


Gráfico 5.6. Compras  
Elaborado por: Tustón, K. (2016)

### Ventas

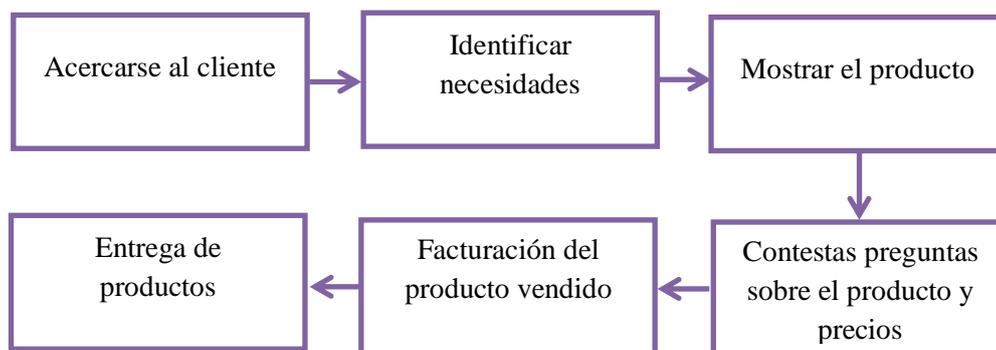


Gráfico 5.7. Ventas  
Elaborado por: Tustón, K. (2016)

### **Sistema de facturación**

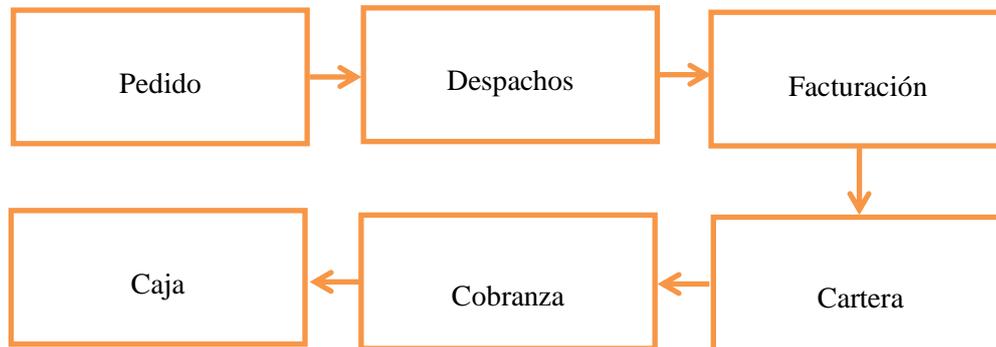


Gráfico 25.8. Sistema de facturación  
Elaborado por: Tustón, K. (2016)

## **SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

El personal debe no solo captar una información, sino también intercambiarla para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

### **Principio 13: Usa información relevante**

La empresa debe obtener y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno.

Disensa Cevallosutilizara diferentes formas de comunicación para transmitir información que sea relevante mediante:

Cuadro 5.21. Información relevante

<b>REUNIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Efectuar reuniones por lo mínimo una vez al mes.</li><li>✓ Informar los logros y los objetivos alcanzados por la empresa.</li><li>✓ Comunicar información que sea de interés para el logro de los objetivos.</li><li>✓ Comunicar decisiones que afecten directamente al personal de la empresa.</li></ul>
<b>CORREO ELECTRÓNICO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Comunicar a los clientes de ofertas y adquisición de nuevos productos.</li><li>✓ Promover comunicaciones con proveedores referentes a pedidos y pagos de productos.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Usar como fuente de almacenamiento de datos.</li> <li>✓ Facilita los flujos de información.</li> <li>✓ Realizar cronograma de los asuntos que se desean informar y comunicarlos a todos los empleados.</li> </ul>
<b>NOTIFICACIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La información será conocida de forma individual por los empleados.</li> <li>✓ Se puede comunicar información de corto y largo plazo.</li> </ul>
<b>CARTELERAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Transmitir información corta.</li> <li>✓ Comunicar fechas de reuniones.</li> </ul>

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

### Sistemas de información

La empresa procesara datos relevantes dentro de la información, los sistemas de información obtienen, capturan y procesar grandes cantidades de datos de fuentes tanto internas como externas, los mismos que son convertidos en información significativa y procesable.

Cuadro 5.22. Sistemas de información

<b>Fuentes de datos internos</b>	<b>Datos internos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicaciones por correo – email</li> <li>• Respuestas a las encuestas de clientes.</li> <li>• Líneas directas para informantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios organizacionales.</li> <li>• Factores que impactan en las tasas de deserción de clientes.</li> <li>• Quejas del comportamiento del personal.</li> </ul>
<b>Fuentes de datos externos</b>	<b>Datos externos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entes regulatorios.</li> <li>• Medios sociales y blogs.</li> <li>• Líneas directas para informantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimientos nuevos o ampliados.</li> <li>• Opiniones acerca de la entidad.</li> <li>• Declaraciones de uso incorrecto de fondos o sobornos.</li> </ul>

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

La información será revisada para evaluar su relevancia en el soporte de los componentes de control interno.

Cuadro 5.23. Supervisión

<b>SUPERVISIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Controlar las áreas que presentan mayor riesgo</li><li>✓ Realizar periódicamente evaluaciones de desempeño del personal</li><li>✓ Programar de manera frecuente monitoreos los que ayuden a detectar las fallas que influyan en la consecución de los objetivos.</li><li>✓ Realizar pruebas para comprobar la mejora continua.</li><li>✓ Realizar controles de manera sorpresiva que permitan detectar posibles errores e irregularidades.</li><li>✓ Confirmar que los flujos de información sean efectivos.</li></ul>

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

#### **Principio 14: Comunica internamente**

La comunicación internamente en Disensa Cevallos será a través de:

- ✓ Correo electrónico
- ✓ Vía telefónica
- ✓ Reuniones

La gerente-propietaria comunicara claramente los objetivos de la entidad, de esta manera los colaboradores de la empresa conocen claramente sus roles y responsabilidades en la empresa.

#### **Canales de comunicación**

En la empresa existirán canales adecuados de comunicación. Debe contar con líneas directas de denuncia de irregularidades como un e-mail o una línea telefónica, las cuales estarán en su lugar y servirán como mecanismos a prueba de fallos para permitir la comunicación anónima o confidencial, que permitan que los empleados puedan reportar situaciones sospechosas.

## Métodos de comunicación

La gerente-propietaria deberá seleccionar un método adecuado de comunicación teniendo en cuenta la naturaleza de la comunicación, costo, tiempo, y demás factores.

Algunos métodos a utilizar en la empresa son:

- ✓ Correo electrónico – email
- ✓ Memorandos
- ✓ Evaluaciones de desempeño
- ✓ Transmisiones vía internet y otras formas de video
- ✓ Sitios web o publicaciones

## Principio 15: Comunica externamente

La empresa debe comunicarse con los grupos de interés externos en relación a los aspectos que afectan el funcionamiento del control interno.

La comunicación con terceras partes permite que estas entiendan eventos, actividades y circunstancias que puedan afectar su interacción con la entidad. Existen canales de comunicación abiertos que permiten los aportes de clientes, consumidores, proveedores, auditores externos, reguladores, analistas financieros, entre otros, proporcionando a la gerente-general información relevante.

Cuadro 5.24. Comunicación Externa

<b>COMUNICACIÓN EXTERNA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sitios web</li><li>• Comunicados de prensa</li><li>• Correo electrónico y boletines</li><li>• Llamadas telefónicas</li><li>• Entrevistas con los medios y ruedas de prensa</li></ul>

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

## ACTIVIDADES DE MONITOREO Y SUPERVISIÓN

### Principio 16: conduce evaluaciones continuas y/o independientes

La empresa seleccionan, desarrollan y llevan a cabo evaluaciones continuas las cuales son integradas en los procesos de la empresa, e independientes las mismas que se ejecutan periódicamente para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y funcionando.

### Principio 17: evalúa y comunica deficiencia

La empresa debe evaluar y comunicar las deficiencias de control interno de forma oportuna a la Gerente-propietaria la cual deberá aplicar medidas correctivas.

La administración monitorea si las deficiencias encontradas en relación al control interno son corregidas oportunamente.

A continuación se ejemplifica el sistema de evaluación por cuestionarios que pueden ser aplicados.

Cuadro 5.25. CCI-Entorno de control

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

**NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:** DISENSA CEVALLOS  
**PERÍODO:** AÑO 2016  
**COMPONENTE:** ENTORNO DE CONTROL

Nº	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿La organización cuenta con un Código de Ética?		
2	¿El Código de Ética se encuentra aprobado y ha sido divulgado?		
3	¿El Código de Ética describe puntualmente los valores y pautas de comportamiento, así como todos aquellos comportamientos que no son aceptables dentro de la organización, reflejando el compromiso de la Alta Gerencia tanto con los valores y principios éticos?		
4	¿El Código de Ética describe los parámetros para el manejo de conflictos de interés?		
5	¿La organización tiene una política sobre conflicto de interés, y la misma es confirmada por los colaboradores cada departamento?		

6	¿El Código de Ética ha sido divulgado en todos los niveles de la organización, así como con los proveedores?		
7	¿El Código de Ética se encuentra publicado en un lugar de fácil acceso tanto para los colaboradores como para los proveedores?		
8	¿La organización cuenta con registros de entendimiento y aceptación del Código de Ética, tanto de los colaboradores como de los proveedores?		
9	¿El Código de Ética describe los niveles y/o instancias responsables de orientar tanto sobre el entendimiento del Código, como de hacer seguimiento a su cumplimiento?		
10	¿ El personal vinculado a la organización recibe una inducción sobre: - Código de Ética - Principios, Valores - Misión y Visión - Responsabilidad Social		
11	¿Los colaboradores de la organización conocen los procedimientos a seguir para la denuncia de situaciones irregulares, así como conocen el órgano responsable de recibir dichas denuncias?		
12	¿Se cuentan con procedimientos para la recepción, investigación y entrega de resultados sobre denuncias realizadas?		
13	¿Se tiene procedimientos definidos y formalizados para evaluar tanto el desempeño de los colaboradores como de los proveedores periódicamente, de acuerdo a los estándares de conducta esperados?		
14	¿Se ha cumplido con el desarrollo de las evaluaciones de desempeño por parte del área de Recursos Humanos?		
15	¿Se realizan procedimientos de confirmación con todos los colaboradores de la organización y proveedores, sobre el conocimiento del Código de Ética, y de comprensión sobre las normas de conducta que tiene la organización?		
16	¿La administración ha tomado acciones frente a violaciones presentadas al Código de Ética?, ¿cuáles han sido dichas acciones?		

17	¿Las acciones correctivas que se han tomado frente a colaboradores que incumplen el Código se han divulgado en toda la organización, de tal forma que se conozcan las consecuencias de las violaciones por parte de los colaboradores?		
18	¿Cuál es el mecanismo de supervisión que ejecuta la Junta Directiva, con qué frecuencia desarrolla dicha supervisión y que documentación se mantiene de la misma?		
19	¿Se tiene definido y formalizado el perfil (conocimientos, experiencia y habilidades) con que deben contar los miembros de la Junta Directiva?		
20	¿El perfil de los miembros de la Junta es evaluado periódicamente?, ¿Con que frecuencia es evaluado?		
21	¿Los miembros de la Junta Directiva son independientes a la Administración?		
22	¿La Junta Directiva tiene suplentes?		
23	¿La Junta Directiva supervisa de forma periódica la implementación del sistema de Control Interno?		
24	¿La organización cuenta con un líder para la implementación y puesta en marcha del Control Interno?		
25	¿Se tienen definidos los manuales de funciones y responsabilidades, así como los niveles de supervisión en cada área y los niveles de reporte, partiendo de los principios y valores de la organización?		
26	¿Los manuales de funciones son revisados y actualizados al menos una vez al año?		
27	¿La organización cuenta con un modelo de gestión de riesgos, que contribuya tanto a la administración de los riesgos existentes, así como en la identificación de nuevos riesgos?		
28	¿Se han implementado indicadores clave para verificar el cumplimiento de las actividades de control?		
29	¿Se cuenta con un software para la administración de la información?		

30	¿Se tiene definidos los reportes que permiten validar el cumplimiento de los objetivos, así como la frecuencia con que los mismos deben ser emitidos?		
31	¿Se tienen definidas y formalizadas las actividades de supervisión, así como se ha establecido requerir a la Administración los planes de mejoramiento frente a las deficiencias identificadas?		
32	¿La Estructura de la organización corresponde al tamaño de la operación, así como tiene niveles de supervisión y reporte?		
33	¿La organización cuenta con un organigrama oficial y divulgado a todos los niveles, que delimita las funciones y responsabilidades?		
34	¿La estructura de la organización es revisada y actualizada al menos cada año?		
35	¿Las funciones y responsabilidades son definidas y parametrizadas partiendo del principio de segregación de funciones?		
36	¿Las funciones y responsabilidades son definidas, evaluadas y actualizadas periódicamente, de acuerdo a los cambios en la organización y el entorno?		
37	¿Se cuenta con una política para la definición de los niveles de aprobación, de acuerdo al monto de las operaciones?		
38	¿Se realiza un seguimiento periódico al cumplimiento de funciones y responsabilidades en la operación?		
39	¿Se tienen definidas las políticas de recursos humanos para la selección, vinculación, promoción, remuneración y evaluación de los colaboradores?		
40	¿La organización cuenta con políticas y procedimientos definidos y formalizados para todos procesos?		
41	¿Los servicios prestados por los proveedores son evaluados periódicamente, validando el cumplimiento de los objetivos contratados?		
42	¿Para las deficiencias identificadas frente a las prestaciones de servicios de los proveedores, se establecen y documentan los planes de acción que permitan subsanar dichas deficiencias?		

43	¿Se realizan evaluaciones periódicas a los colaboradores, así como las mismas se encuentran documentadas y discutidas con cada colaborador?		
44	¿La compañía cuenta con un plan de formación continua para sus colaboradores, de tal forma que se fortalezcan sus conocimientos, reteniendo personal competente para la operación?		
45	¿En los procesos de selección, se valida tanto la formación académica como la experiencia laboral acredita por un candidato?		
46	¿La organización cuenta formalmente con un plan de sucesiones, así como de contingencias, frente a eventos críticos que afecten los cargos estratégicos y/o pongan en riesgo la continuidad del negocio?		
47	¿Cada área cuenta con el manual de funciones y responsabilidades de los cargos que la conforman?		
48	¿Se cuenta con un plan de capacitación continua para los colaboradores, orientado a fortalecer diferentes aspectos de control interno, tales como la segregación de funciones, la salvaguarda de activos y la ejecución de controles?		
49	¿Las capacitaciones realizadas a los colaboradores se encuentran documentadas?		
50	¿Se realizan evaluaciones periódicas a los colaboradores sobre su desempeño, así como se implementan las acciones correctivas, cuando se observan desviaciones en los resultados?		
51	¿Se tienen definidas y documentadas tanto las acciones disciplinarias a seguir como cada uno de los procedimientos que se deben cumplir frente a eventuales incumplimientos de los colaboradores, así como los correspondientes planes correctivos que se deben establecer?		
52	¿Se cuenta con una política para el otorgamiento de bonificaciones y/o premios?		
53	¿Las bonificaciones están asociadas al cumplimiento de las metas establecidas en los planes estratégicos de la organización?		

54	¿Un área independiente evalúa que las bonificaciones otorgadas cumplan con las metas establecidas?		
55	¿El cumplimiento de metas es evaluado periódicamente, velando que el mismo no conlleve al desarrollo de fraudes y/o de modificaciones en los resultados por obtener dichos beneficios por parte de los colaboradores?		
56	¿El otorgamiento de las bonificaciones, adicional a verificar el cumplimiento de las metas, consideran las evaluaciones de desempeño de los colaboradores?		
57	¿Para los colaboradores que han tenido evaluaciones de desempeño por debajo de los niveles esperados, se han establecido acciones de seguimiento y/o disciplinarias según corresponda?		

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

Cuadro 5.26. CCI-Evaluación de riesgos

### **CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

**NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:**                    **DISENSA CEVALLOS**  
**PERÍODO:**    **AÑO 2016**  
**COMPONENTE:**                                    **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	¿La organización cuenta con objetivos estratégicos?		
2	¿Los objetivos definidos por la organización, permiten identificar con precisión los riesgos que amenazan dichos objetivos, de acuerdo con la naturaleza del negocio?		
3	¿Los objetivos estratégicos se encuentran alineados con el plan estratégico de la organización?		
4	¿Se encuentra documentado el análisis de riesgos realizado para los objetivos, así como la misma incluye su probabilidad, impacto y tolerancia?		
5	¿Se consideran los riesgos emergentes?		
6	¿La organización ha establecido objetivos operativos, que contribuyan al cumplimiento de metas?		

7	¿Se han implementado en todas las áreas diferentes a la financiera, controles asociados para los resultados financieros de la organización, gestionando así los riesgos a los que se encuentran expuestos desde dichas áreas?		
8	¿Los riesgos identificados en la organización, cubren riesgos con los diferentes grupos de interés, así como incluyen los riesgos políticos, económicos, sociales, regulatorios, ambientales y naturales, entre otros, a los que se puede exponer la organización?		
9	¿Cada área de la organización cuenta con objetivos definidos que parten de los objetivos estratégicos y del plan estratégico?		
10	¿Los objetivos de cada área son revisados periódicamente, para validar su alineación con los objetivos estratégicos y el plan estratégica, según los cambios presentados en la organización?		
11	¿La administración realiza un seguimiento periódico al cumplimiento de los objetivos estratégicos?		
12	¿La organización cuenta con un sistema de gestión de riesgos, implementado en cada uno de los niveles o áreas, así como mantiene y actualiza la correspondiente matriz de riesgos periódicamente?		
13	¿Para cada una de las áreas se actualizan los riesgos tanto internos como externos, junto con su probabilidad, impacto y tolerancia?		
14	¿Se cuentan con manuales y procedimientos para la identificación y análisis de riesgos en las áreas?		
15	¿La tolerancia al riesgo, se encuentra documentada y aprobada?		
16	¿Las respuestas a los riesgos identificados se encuentran aprobadas y documentadas?		
17	¿Se han establecido indicadores para monitorear la gestión del riesgo?		
18	¿La organización cuenta con un manual de prevención y lucha contra el fraude?		
19	¿La organización cuenta políticas orientadas a reducir la		

	malversación de activos, corrupción, lavado de dinero, entre otros?		
20	¿La organización realiza periódicamente una evaluación del nivel de exposición al fraude en todos sus procesos, así como considera el nivel de afectación en cada una de sus áreas?		
21	¿La organización cuenta con una política de segregación de funciones?		
22	¿Todos los incentivos y/o bonificaciones cuentan con un análisis de riesgo de fraude antes de su aprobación?		
23	¿Las bonificaciones y/o incentivos otorgados tienen un proceso de evaluación orientado a la identificación de fraudes para su otorgamiento?		
24	¿Se solicita el apoyo de Auditoría Interna, para validar que las bonificaciones entregadas cumplieron con todos los requisitos para su obtención?		
25	¿Se han establecido políticas y niveles de autorización asociados a la compra y venta de activos, así como se ha considerado la composición de un Comité para dichas aprobaciones, reduciendo el riesgo de fraude en tales operaciones?		
26	¿Se han realizado análisis de riesgos de fraude desde diferentes cargos y en especial para los de más alto nivel?		
27	¿Se evalúa periódicamente el principio de segregación de funciones en los cargos gerenciales y de supervisión, validando que no se asignen funciones que permitan desarrollar un fraude?		
28	¿Se revisan periódicamente que los permisos asignados en la plataforma, corresponda con las funciones y responsabilidades asignadas?		
29	¿Se evalúa si las bonificaciones e incentivos pueden estimular el fraude, dado el entorno de la operación?		
30	¿Se han realizado cambios en las metas e incentivos, al identificar que la situación de la industria y/o la economía no permiten su cumplimiento?		

31	¿La organización cuenta un plan para la identificación de alertas sobre nuevos riesgos que afecten la operación?		
32	¿La gestión de riesgos, considera evaluar los cambios internos y externos, así como su impacto en la operación?		
33	¿La organización cuenta con proveedores alternos para sus procesos clave, de tal forma que pueda continuar con su operación ante un desastre natural y/o incumplimiento del proveedor?		
34	¿En los últimos meses el modelo de negocio ha tenido cambios, se han implementado nuevos controles de acuerdo a la evaluación de los nuevos riesgos?		
35	¿La apertura de operaciones en una nueva geografía o filial, considera un análisis previo de los riesgos políticos, económicos, ambientales y éticos, a los cuales la organización puede enfrentarse, y que pueden no estar considerados en su estructura de control?		
36	¿Los procesos de selección parten del principio de vincular nuevos colaboradores que se identifiquen con la cultura y principios de la organización?		
37	¿La organización cuenta con un plan de formación para los nuevos miembros de la organización, orientado a dar conocer el funcionamiento del sistema de control interno y la cultura ética de la organización?		
38	¿Todo cambio dentro de la estructura de la organización, cuenta con un análisis de su impacto en el sistema de control interno, incluyendo su efecto en la segregación de funciones?		

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

**NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:**                   **DISENSA CEVALLOS**  
**PERÍODO:**   **AÑO 2016**  
**COMPONENTE:**                                   **ACTIVIDADES DE CONTROL**

N°	<i>PREGUNTAS</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>
1	¿La organización cuenta con matrices de riesgo para sus procesos y de las mismas se definen y diseñan los controles que se deben implementar?		
2	¿Los riesgos con mayor nivel de criticidad y/o correspondientes a los procesos clave de la organización cuentan con controles asociados para su mitigación?		
3	¿La organización ha establecido controles que le permiten compartir los riesgos, para cuáles controles?		
4	¿Cuáles controles la organización ha implementado frente a los riesgos asociados al ambiente externo?		
5	¿La definición de los controles considera la naturaleza del negocio y el apoyo de IT en la operación, por ejemplo, si cuenta con un alto componente tecnológico son mayores los controles automáticos que los manuales?		
6	¿Si la organización debe cumplir con diferentes normas externas, se cuentan con políticas y procedimientos orientados a dicho cumplimiento?		
7	¿De acuerdo con la anterior pregunta, cuál es el ente responsable al interior de la organización de verificar que las políticas y procedimientos internos se encuentran alineados con los requerimientos de las normas externas, así como de actualizar dichas políticas y procedimientos cada vez que cambian?		
8	¿Se han implementado controles asociados con la seguridad física de la organización?		
9	¿Periódicamente se realiza un inventario de activos fijos?		

10	¿La organización revisa periódicamente los resultados de cada uno de los procesos clave y evalúa la implementación de nuevos controles y/o los ajustes de controles existentes?		
11	¿La administración tiene identificadas las actividades de control que son preventivas y detectivas dentro de sus procesos?		
12	¿Cada cuánto y cómo se evalúa el cumplimiento de los controles establecidos?		
13	¿Cuáles procesos cuentan con indicadores de seguimiento al cumplimiento de los controles?		
14	¿Con qué frecuencia se revisan los indicadores de procesos?		
15	¿Cómo se asegura la organización a nivel gerencial que las actividades de control estratégicas establecidas se cumplen?		
16	¿Se realizan revisiones analíticas para los controles clave en la organización, cuáles?		
17	¿Se han implementado acciones correctivas al identificar incumplimiento y/o fallas en las actividades de control establecidas?		
18	¿Se comparan los resultados globales de los procesos frente a los proyectados o los correspondientes a periodos anteriores?		
19	¿La organización tiene definidas las funciones que representan un conflicto en su segregación?		
20	¿Los controles diseñados parten de la segregación de funciones entre diferentes colaboradores y niveles de la organización?		
21	¿Periódicamente cada líder de proceso revisa junto con el apoyo de IT que los controles automáticos se encuentren asignados de acuerdo con el nivel de segregación de funciones y las responsabilidades del cargo desempeñado?		
22	¿La Administración revisa el cumplimiento de la segregación de funciones?		
23	¿Para los proceso que no pueden contar con una segregación de funciones, se han establecido controles de monitoreo que permitan validar por parte de un nivel superior su correcta ejecución?		

24	¿La organización tiene un ERP implementado?		
25	¿La organización cuenta con políticas que regulan el uso de los sistemas de información y de los equipos tanto móviles como de escritorio con los cuales los usuarios acceden?		
26	¿Se han establecido los parámetros de seguridad y controles que deben ser desarrollados en los sistemas de información?		
27	¿La organización tiene definido y documentado los parámetros y controles para el mantenimiento del sistema de información como de los equipos?		
28	¿La organización cuenta con un plan de recuperación ante un desastre?		
29	¿La organización cuenta con copias de respaldo de la información?		
30	¿Se realizan pruebas periódicas de restauración de las copias de seguridad, que permiten confirmar su funcionamiento?		
31	¿La red bajo la cual la organización opera presenta fallas continuas y repetitivas que afectan mantener la operación en línea?		
32	¿La organización cuenta con un procedimiento para la creación, asignación y bloqueo de perfiles en el sistema?		
33	¿Para los portales externos con los cuales la organización debe interactuar, se implementan los controles de acceso que tenga diseñado dicho portal, así como se asignan los permisos de accesos a los cargos que corresponde?		
34	¿La organización cuenta con sistemas que le permiten hacer seguimiento a posibles ataques externos a su plataforma de IT, y por tanto actualizar los controles de seguridad?		
35	¿Cada cuánto se presenta al Comité de Auditoría la situación de seguridad de IT en la cual se encuentra la compañía?		
36	¿La organización tiene establecido los parámetros bajo los cuales se deben realizar tanto la adquisición, desarrollo y mantenimiento de IT?		
37	¿La organización cuenta con protocolos que regulan los nuevos desarrollos y/o cambios en los sistemas, asegurando que dichos		

	desarrollos y/o cambios corresponden a lo esperado por los niveles que lo solicitaron y lo autorizaron?		
38	¿Todo nuevo desarrollo de proyectos de IT cuenta con un análisis de riesgos?		
39	¿En caso de tener procesos tercerizados de IT, la organización cuenta con controles adicionales frente al manejo de la información que es entregada y administrada por el proveedor?		
40	¿La organización cuenta con políticas y procedimientos definidos, documentados y divulgados para todos sus procesos, o por lo menos para los procesos clave?		
41	¿La organización cuenta con un repositorio de políticas, de tal forma que ante cualquier duda o inquietud un colaborador pueda realizar la consulta fácilmente?		
42	¿Los procedimientos establecidos y las políticas que así lo demandan son entregados formalmente a los colaboradores que corresponde y se mantiene registro formal de dicha entrega, por parte de Talento Humano?		
43	¿Las políticas y procedimientos permiten identificar según corresponda los niveles y cargos responsables de aplicar los controles?		
44	¿Los procedimientos de la organización especifican los tiempos permitidos para la aplicación de los controles, de tal forma que los mismos sean ejecutados dentro de los parámetros de oportunidad?		
45	¿Todos los controles cuentan con evidencia de su ejecución?		
46	¿Para las actividades de control ejecutadas que permiten identificar diferencias o errores, las mismas son investigadas y corregidas?		
47	¿Cuál es el área que tiene mayor diferencia de errores o diferencias una vez se han aplicado los controles?		
48	¿Cuál es el área que toma mayores tiempos para la aplicación de acciones correctivas una vez se aplican los controles?		
49	¿La organización cuenta con perfiles definidos para los cargos?		
50	¿Se realizan pruebas de conocimiento para los colaboradores que		

	van a ser vinculados, confirmando el conocimiento requerido para el cargo a desempeñar?		
51	¿Se tiene un plan de capacitación periódico para los colaboradores, fortaleciendo su conocimiento en la aplicación de controles y las acciones correctivas que deben desarrollar?		
52	¿Cuándo fue la última capacitación y cuáles áreas no desarrollaron dicho entrenamiento?		
53	¿Tanto las políticas como los procedimientos son revisados y actualizados periódicamente?		
54	¿Cuándo fue la última actualización de políticas y procedimientos que se realizó vs la última actualización de los objetivos estratégicos?		
55	¿Los controles establecidos en los procesos son revisados para confirmar su alineación con sus objetivos y los mismos son actualizados en caso de ser necesario?		

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

Cuadro 5.28. CCI-Sistemas de Información y Comunicación

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

**NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:**                    **DISENSA CEVALLOS**  
**PERÍODO:**    **AÑO 2016**  
**COMPONENTE:**                                   **SISTEMAS DE INFORMACIÓN**  
**Y COMUNICACIÓN**

Nº	<i>PREGUNTAS</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>
1	¿El personal capta información, la intercambia para desarrollar, gestionar y controlar las operaciones?		
2	¿La información es necesaria para que la entidad lleve a cabo las responsabilidades de control interno?		
3	¿La información apoya el cumplimiento de los objetivos?		
4	¿La información financiera se utiliza en la toma de decisiones?		
5	¿La dirección dispone de datos fiable a la hora de efectuar la planificación, preparar presupuestos, y demás actividades?		

6	¿La comunicación en la empresa permite obtener información necesaria, relevante y de calidad, tanto interna como externamente?		
7	¿La comunicación fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad?		
8	¿La comunicación externa proporciona información interna relevante de adentro hacia afuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos?		
9	¿Se analiza si es apropiada, oportuna, fiable y accesible, la integración de la información con las operaciones y calidad de la información?		
10	¿Los canales de información presentan un grado de apertura y eficaz acorde con las necesidades de información internas y externas?		
11	¿La comunicación es materializada en manuales de políticas, memorias, avisos o mensajes de video?		
12	¿El sistema de información permite medir y revisar el desempeño o progreso de la entidad hacia el cumplimiento de objetivos?		
13	¿La información con respecto a los objetivos de la entidad es recolectada a partir de las actividades de la gerente-propietaria?		
14	¿La información es sintetizada de tal manera que la administración y demás personal entiendan los objetivos y cuál es su rol para la consecución de los mismos?		
15	¿La administración desarrolla e implementa controles para la identificación de la información relevante para el correcto funcionamiento del control interno?		
16	¿El sistema de información implica una combinación de personal, datos, y tecnología que apoyan los procesos del negocio?		
17	¿La información se obtiene a través de varias formas como entradas manuales, recopilación, o tecnologías de información?		
18	¿La calidad de la información cumple con características como accesibilidad, apropiada, actual, protegida, conservada, suficiente, oportuna, válida y verificable?		
19	¿La organización comunica internamente la información,		

	incluyendo objetivos y responsabilidades para el control interno?		
20	¿La administración establece e implementa políticas y procedimientos que faciliten una comunicación interna efectiva?		
21	¿La Alta Dirección comunica claramente los objetivos de la entidad para que el personal, contratistas, entiendan sus roles y responsabilidad en la organización?		
22	¿Existen canales adecuados de comunicación para que la información fluya adecuadamente?		
23	¿Cuenta con canales para comunicaciones anónimas y confidenciales que permitan que los empleados puedan reportar situaciones sospechosas?		
24	¿Se realiza una evaluación continua para determinar si las comunicaciones son efectivas o no?		
25	¿La administración selecciona el método adecuado de comunicación teniendo en cuenta la audiencia, la naturaleza de la comunicación, el costo, las implicaciones regulatorias, y demás factores?		
26	¿La organización se comunica con los grupos de interés externos en relación con los aspectos que afectan el funcionamiento del control interno?		
27	¿La comunicación con terceras partes permite que estas entiendan eventos, actividades y circunstancias que puedan afectar su interacción con la entidad?		
28	¿Se adecuaron canales apropiados de comunicación para clientes, proveedores, y proveedores de servicios externos, para obtener una comunicación directa con la administración y personal?		

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

**NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:**                    **DISENSA CEVALLOS**  
**PERÍODO:**    **AÑO 2016**  
**COMPONENTE:**                                 **ACTIVIDADES DE MONITOREO Y SUPERVISIÓN**

N°	<i>PREGUNTAS</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>
1	¿El proceso es monitoreado con el fin de un mejoramiento continuo?		
2	¿El sistema de control interno es flexible, reacciona ágilmente y se adapta a las circunstancias?		
3	¿Las actividades de monitoreo y supervisión evalúan si los componentes y principios están presentes y funcionando en la empresa?		
4	¿Se estableció procedimientos que aseguren que cualquier deficiencia detectada que pueda afectar al Sistema de Control Interno sea informada oportunamente para la toma de decisiones pertinentes?		
5	¿La organización selecciona, desarrolla y lleva a cabo evaluaciones continuas o independientes del sistema de control interno?		
6	¿Las evaluaciones continuas suministran información oportuna?		
7	¿Las evaluaciones independientes varían dependiendo de la evaluación de riesgos?		
8	¿La administración selecciona, desarrolla y lleva a cabo una combinación de las evaluaciones continuas e independientes de acuerdo al alcance y naturaleza de la empresa?		
9	¿Se considera el índice de cambios al momento de determinar qué tipo de evaluación es apropiado realizar?		
10	¿La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables para la aplicación de medidas correctivas?		

11	¿Una deficiencia es definida como un defecto en uno o más componentes y principios relevantes, que genera la probabilidad de que la entidad no logre sus objetivos?		
12	¿Se realiza seguimiento de las acciones efectuadas para comprobar las soluciones a cada una de las violaciones detectadas?		

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

## Matriz Propuesta - Implementación del Sistema de Control Interno (COSO III)

Cuadro 5.30 Matriz Propuesta - Implementación del Sistema de Control Interno

<b>ENTORNO DE CONTROL</b>		
<b><i>Integridad y valores éticos</i></b>	En la empresa debe existir un clima ético bien establecido el mismo que es esencial para el bienestar de la empresa, a su vez compromisos éticos.	
<b><i>Estándares de conducta</i></b>	Guía a la empresa en comportamientos, actividades y decisiones para la consecución de objetivos.	
<b><i>Delegación de Responsabilidades</i></b>	El personal debe conocer los objetivos de la empresa y como contribuir al desarrollo de los mismos; esto permitirá lograr un mayor compromiso.	
<b><i>Políticas y prácticas de los recursos humanos</i></b>	La gerente propietaria debe realizar diferentes actividades al momento de selección, capacitación, rotación y promoción del personal. Así mismo aplicar sanciones disciplinarias. A su vez se debe establecer medidas de desempeño e incentivos	
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>		
<b><i>Establecimiento de objetivos</i></b>	La empresa debe definir los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con los objetivos.	
<b>Evaluación de riesgos</b>	<b>Identificación de eventos</b>	<b>Respuesta al riesgo</b>
Inflación, liquidez, riesgo de mercado, retrasos en la facturación, inconsistencia de inventarios, inadecuado ambiente interno de trabajo, desastres naturales	<p><i>Negativos:</i> cambios económicos, fallas en los sistemas, talento humano, catástrofes naturales</p> <p><i>Positivos:</i> sociales, tecnológicos, capacitación, comercialización.</p>	<p><i>Liquidez:</i> elaboración y evaluación del cumplimiento de flujo de caja.</p> <p><i>Mal ambiente de trabajo:</i> capacitación y motivación al personal.</p> <p><i>Mal uso de la información:</i> gestionar claves informáticas.</p> <p><i>Desastres naturales:</i> elaboración de un plan de contingencia.</p>
<b><i>Identifica y analiza los riesgos</i></b>	<p><i>Riesgos Externos:</i> fluctuaciones de precios, nuevos competidores, falta de compromiso de proveedores.</p> <p><i>Riesgos Internos:</i> falta de productos en inventario, accidentes laborales, malas relaciones laborales, falta de capacitación.</p>	

<b>Riesgo de fraude</b>	<i>Actos de corrupción:</i> soborno, extorsión, abuso de pagos, regalos y favores, fraude, malversación, desfalco, manipulación de información.	
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>		
<b>Administrativas</b>		<b>Contables</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar políticas y procedimientos, como medio de control interno.</li> <li>• Monitoreo a los pagos por parte de los clientes y pago a proveedores.</li> <li>• Documentar todas las transacciones.</li> <li>• Las transacciones y tareas más relevantes para la empresa solo deben ser autorizadas y ejecutadas por el personal asignado.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aseverar que todas las operaciones contables, financieras se estén realizando de acuerdo con los objetivos planteados.</li> <li>• Registro diario de las transacciones, cortes diarios de efectivo, cuentas por cobrar, cuentas por pagar.</li> <li>• Confirmación de saldos de clientes y proveedores.</li> <li>• Elaboración adecuada del flujo de caja, revisión de roles de pago.</li> </ul>
<b>Actividades de control para la tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los sistemas serán utilizados para propósitos autorizados.</li> <li>• Los errores de procesamiento son detectados y corregidos.</li> <li>• Solo se usaran programas autorizados.</li> </ul>	
<b>POLÍTICAS</b>		
<b>Administrativas</b>		<b>Contables</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento del proceso de comercialización.</li> <li>• Proporcionar respuestas ágiles los reclamos y quejas de los clientes implementando acciones correctivas.</li> <li>• Mantener informados a los colaboradores sobre las políticas, reglamentos, normas, procesos, estructuras y procedimientos.</li> <li>• Los procesos de adquisición de productos se los efectuara trimestralmente.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir al procesamiento y generación de información financiera y confiable.</li> <li>• Cumplimiento de las leyes laborales y tributarias.</li> <li>• Llevar un control numérico de las facturas, retenciones y notas de crédito para evitar errores u omisiones del personal.</li> <li>• Verificar que todos los movimientos del inventario tanto entradas y salidas estén adecuadamente contabilizados.</li> </ul>

<b>PROCEDIMIENTOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transacciones</li> <li>• Tesorería</li> <li>• Compras</li> <li>• Ventas</li> <li>• Facturación</li> </ul>			
<b>SISTEMAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>			
<i>Reuniones</i>	<i>Correo Electrónico</i>	<i>Notificaciones</i>	<i>Carteleras</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar reuniones por lo mínimo una vez al mes.</li> <li>• Informar los logros y los objetivos alcanzados por la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar a los clientes de ofertas y adquisición de nuevos productos.</li> <li>• Facilita los flujos de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información será conocida de forma individual por los empleados.</li> <li>• Se puede comunicar información de corto y largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmitir información corta.</li> <li>• Comunicar fechas de reuniones.</li> </ul>
<i>Canales de comunicación</i>	Debe contar con líneas directas de denuncia de irregularidades como un e-mail o una línea telefónica.		
<i>Métodos de comunicación</i>	Se seleccionara un método adecuado de comunicación teniendo en cuenta la naturaleza de la comunicación, costo, tiempo, y demás factores.		
<i>Comunicación externa.</i>	Sitios web, comunicados de prensa, correo electrónico, llamadas telefónicas, entrevistas con los medios y ruedas de prensa.		
<b>ACTIVIDADES DE MONITOREO Y SUPERVISIÓN</b>			
<i>Evaluaciones continuas</i>		<i>Evaluaciones independientes</i>	
La empresa seleccionan, desarrollan y llevan a cabo evaluaciones continuas las cuales son integradas en los procesos de la empresa		Se ejecutan periódicamente para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y funcionando.	
<i>Evalúa y comunica deficiencias</i>		La empresa debe evaluar y comunicar las deficiencias de control interno de forma oportuna a la gerente-propietaria la cual deberá aplicar medidas correctivas.	

Elaborado por: Tustón, K. (2016)

## BIBLIOGRAFÍA

- Adonay Moreno, & Gallardo de parada, Y. (1999). *Recolección de la información*. Santa Fe de Bogotá, D.C: ARFO EDITORES LTDA.
- Aguilar V, A. (2012). Ontología y epistemología en la investigación cualitativa. *Revista II PSI*, 209-212.
- Aguirre Choix, R., & Armenta Velazquez, C. E. (21 de 04 de 2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. *El Buzón de Pacioli*, 2.
- Andújar Rodríguez, A. S., García Pérez, J., & Cruz Rambaud, S. (2000). Detección de las debilidades de un Sistema de Control Interno en Auditoría. *Dialnet*, 5-36.
- Anzil, F. (03 de Septiembre de 2010). *Concepto de control*. Recuperado el 28 de Junio de 2016, de <http://www.zonaeconomica.com/control>
- Anzola, S. (2002). *Administracion De Pequeñas Empresas*. México: McGraw Hill.
- Arias Fidiás. (2006). *Proyecto de investigación. Introducción a la Metodología*. Caracas: Epitesme, C.A.
- Auditoool. (14 de Mayo de 2013). *Modelo Coso III - Marco Integrado de Control Interno*. Recuperado el 28 de Junio de 2016, de [http://www.cicinacional.com/images/Articulos/Guia\\_Marco\\_Integrado\\_de\\_Control\\_Interno\\_COSO\\_III.pdf](http://www.cicinacional.com/images/Articulos/Guia_Marco_Integrado_de_Control_Interno_COSO_III.pdf)
- Avila Baray, H. L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Mexico: Edición electrónica.
- Barquero, M. (2013). *Manual práctico de Control Interno*. Barcelona: PROFIT.
- Behar Rivero, D. (2008). *Metodologia de la investigación*. Lima: Shalom.

- Betancur López, S. I. (1997). Operacionalización de variables. *Universidad de Caldas*, 1-8.
- Borea, F. (06 de Junio de 1980). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Madrid: Aguilar.
- Cabeza de Vergara, L. (01 de Marzo de 2006). *Análisis del proceso de toma de decisiones en las grandes empresas de Barranquilla utilizando el análisis por conglomerados*. Recuperado el 24 de Junio de 2016, de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3573/2298>
- Calderón Saldaña, J. P., & De los Godos Urcia, L. A. (2010). *Metodología de la investigación científica en postgrado*. Lima: Lulu.
- Coulter, R. (2010). *Administración*. Mexico: PEARSON.
- Drucker, P., & Raiffa, H. (12 de 03 de 2012). Toma de decisiones. *Revista de Negocios del IEEM*, 3.
- Drucker, P., Raiffa, H., & otros. (2012). Toma de decisiones. *Revista de Negocios del IEEM*, 32.
- Fdez, A., & Muñoz Rodríguez, C. (1996). La actuación Estratégica de la empresa y la contabilidad de gestión. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 821-836.
- Flores, G. (01 de Junio de 2013). *El control como función administrativa*. Recuperado el 28 de Junio de 2016, de <http://elcontrolcomofuncionadmtivagpeflores.blogspot.com/p/42-concepto-e-importancia-del-control.html>
- Fonseca Luna, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. Lima: Instituto de investigación en Accountability y Control - IICO.
- García Ponce , K., Gilces Zambrano , A., & Párraga Palma , Á. (2012). *Enfoques y lógicas de investigación.tesisinedita*. Manabi: Universidad Técnica de Manabi.

- González, R., & Salazar, F. (2008). *Aspectos básicos del estudio de muestra y población para la elaboración de los proyectos de investigación. tesisinedita*. Cumaná: Universidad de Oriente.
- Guerrero, G. (2014). ¿Toma usted decisiones "correctas" o decisiones "eficaces"? *Perspectiva*, 1.
- Herrera Toledo , G. A. (2014). *Evaluación del control interno en el área de crédito y cobranzas para empresas comerciales de la ciudad de Guayaquil. tesisinedita*. Guayaquil: UC.
- I, A. (1994). *Tenicas de investigación bibliografica*. Caracas: Contexto ediciones.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (05 de Agosto de 2015). *Procesamiento de la información*. Obtenido de Procesamiento de la información:  
[http://www.snieg.mx/contenidos/espanol/normatividad/doctos\\_genbasica/procesamiento\\_informacion.pdf](http://www.snieg.mx/contenidos/espanol/normatividad/doctos_genbasica/procesamiento_informacion.pdf)
- Jaramillo Echeverri, L. G. (2003). ¿Qué es Epistemología? *Cinta de Moebio*, 3-7.
- Kaufman, A., & Rodríguez, M. (2001). *La escuela y los textos*. Argentina: Santillana.
- Laso, W. (10 de 12 de 2014). Contraloría dictó curso sobre el Control Interno. *Contraloría dictó curso sobre el Control Interno*, pág. 10.
- Lazzo, A. (17 de Mayo de 2012). *Gestion Administrativa*. Recuperado el 08 de Junio de 2016, de <http://gestionadministrativaconceptos.blogspot.com/p/objetivos.html>
- Liscano, Y. (14 de Enero de 2012). *Teoría de decisiones*. Recuperado el 08 de Junio de 2016, de <http://teoradedecisiones.blogspot.com/2012/01/componentes-de-la-decision.html>
- Mantilla B, S. (2009). *Auditoría del control interno*. Bogota: Ecoe.
- Marrero Licea, B., & Rodríguez Marrero, M. (2008). *Compendio Bibliografico de Auditoría de Gestión*. Cuba: Universidad Las Tunas.

- Meigs, W. B. (1971). *Principios de Auditoria*. México: Diana.
- Menguzzato, & Renau. (08 de Junio de 1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- Moyano Fuentes, J., Bruque Cámara, S., Fidalgo Bautista, F. Á., Maqueira Marín, J. M., & Martínez Jurado, P. J. (08 de Junio de 2011). *Administración de empresas Un enfoque teórico-practico*. Madrid: PEARSON.
- Munch Galindo, L. (2007). *Administración Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Mexico: PEARSON.
- Muñiz, L. (25 de Enero de 2006). *Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. Recuperado el 28 de Junio de 2015, de <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/352.0072-C277d/352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf>
- Norma Internacional de Auditoria N°6. (2011). *Evaluación del riesgo y Control interno*. Quito: Publicaciones NIA.
- Pagano, R. R. (1999). *Estadística para las ciencias del comportamiento*. Mexico: International Thomson Editores.
- Peña Estrada, M. E. (2011). *El control interno de los activos corrientes y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa Vecova Cia. Ltda. en el año 2010.tesisinedita*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Poago Punina, J. A. (24 de Octubre de 2011). *El sistema contable como base para la evaluacion financiera de la cooperativa de ahorro y credito accion tungurahua LTDA*. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de El sistema contable como base para la evaluacion financiera de la cooperativa de ahorro y credito accion tungurahua LTDA: <http://www.adatum.com>
- Ramos Álvarez, A. (2009). *Diagnóstico y Evaluación del Sistema Control Interno en el Departamento de Ciencias Contables de la Universidad de Cienfuegos*. Cuba: Universidad de Cienfuegos.

- Reyes Ponce, A. (1994). *Administración de Empresas Teoría y práctica*. Mexico: LIMUSA.
- Ríos Álvarez, L. (2 de febrero de 2006). *El fundamento axiológico de las relaciones internacionales y de las Constituciones modernas*. Recuperado el 30 de 06 de 2015, de <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/dconstla/cont/2006.2/pr/pr33.pdf>
- Rivas Márquez, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *redalyc.org*, 117.
- Robbins, S. P. (1987). *Administración: Teoría y práctica*. Mexico: Prentice-hall hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. P. (2010). *Administración*. Mexico: Prentice-Hall.
- Robbins, S., & De Cenzo, D. (1996). *Fundamentos de Adminisitracion*. Mexico: Prentice hall hispanoamericana, S.A.
- Rue, L., & Byars, L. (1985). *Administracion; teoría y aplicaciones*. Mexico: Rsi-Representaciones y servicios de ingeniería S.A.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Salinas, P. J. (2007). *Metodología de la investigación científica*. Mérida: Universidad de Los Andes.
- Sánchez, G. (11 de Octubre de 2012). *El control Interno y Control de Gestión*. Recuperado el 28 de Junio de 2016, de [https://prezi.com/qhlllnjq6\\_2d/auditoria-el-control-interno-y-el-control-de-gestion/](https://prezi.com/qhlllnjq6_2d/auditoria-el-control-interno-y-el-control-de-gestion/)
- Sandoval Casilimas, C. (2002). *Investigación cualitativa*. Bogota: ARFO.
- Sierra Guzmán, M. P. (12 de Junio de 2012). *Tipos más usuales de Investigación*. Recuperado el 05 de Agosto de 2015, de Tipos más usuales de Investigación.: [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/prepa3/tipos\\_investigacion.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa3/tipos_investigacion.pdf)

Vilcarromero Ruiz, R. (2013). *La Gestión en la producción*. Perú: eumed.net.

Villarroel Yabar, V. J. (2013). *Proceso de auditoría de la información y comunicación dentro del control interno según el marco COSO II - ERM.tesisinedita*. Lima: UC.

# **ANEXOS**



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



**CHEK LIST DIRIGIDA A LA GERENTE- PROPIETARIA Y COLABORADORES DE LA  
 EMPRESA DISENSA CEVALLOS S.A**

**OBJETIVO:** Recabar información sobre la aplicación del control interno en la empresa Disensa Cevallos.

**INDICACIONES:** Leer cada pregunta y seleccione con una (X) la respuesta que usted crea conveniente, su veracidad en las respuestas permitirán al investigador un trabajo real y efectivo.

**ENTORNO DE CONTROL**

<i>Preguntas</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>
1. ¿Se estableció principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional de la empresa?		
2. ¿La organización demuestra su compromiso con la integridad y los valores éticos aplicando estándares de conducta?		
3. ¿La dirección de la empresa ha establecido los mecanismos para lograr la competencia profesional deseada de sus trabajadores?		
4. ¿El gerente designa al responsable de cada función y establece las políticas y procedimientos de control interno específicos?		
5. ¿La gerencia toma en cuenta todos los elementos necesarios para afrontar riesgos inadecuados?		
6. ¿Los colaboradores de la empresa conocen los procedimientos a seguir para la denuncia de situaciones irregulares, así como conocen el órgano responsable de recibir dichas denuncias?		
7. ¿Se tiene procedimientos definidos y formalizados para evaluar tanto el desempeño de los colaboradores como de los proveedores periódicamente, de acuerdo a los estándares de conducta esperados?		
8. ¿Las funciones y responsabilidades son definidas, evaluadas y actualizadas periódicamente, de acuerdo a los cambios en la organización y el entorno?		
9. ¿La organización cuenta con políticas y procedimientos definidos y formalizados para todos procesos?		
10. ¿Los servicios prestados por los proveedores son evaluados periódicamente, validando el cumplimiento de los objetivos contratados?		

## EVALUACIÓN DE RIESGOS

<i>Preguntas</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>
1. ¿La organización cuenta con objetivos estratégicos?		
2. ¿Los objetivos definidos por la organización, permiten identificar con precisión los riesgos que amenazan dichos objetivos, de acuerdo con la naturaleza del negocio?		
3. ¿Se consideran los riesgos emergentes?		
4. ¿La organización ha establecido objetivos operativos, que contribuyan al cumplimiento de metas?		
5. ¿Los directivos de la empresa identifican los riesgos y previenen las actividades que los originan?		
6. ¿La administración realiza un seguimiento periódico al cumplimiento de los objetivos estratégicos?		
7. ¿La organización cuenta con un manual de prevención y lucha contra el fraude?		
8. ¿La organización realiza periódicamente una evaluación del nivel de exposición al fraude en todos sus procesos, así como considera el nivel de afectación en cada una de sus áreas?		
9. ¿La gestión de riesgos, considera evaluar los cambios internos y externos, así como su impacto en la operación?		
10. ¿La organización cuenta con un plan de formación para los nuevos miembros de la organización, orientado a dar conocer el funcionamiento del sistema de control interno y la cultura ética de la organización?		

## ACTIVIDADES DE CONTROL

<i>Preguntas</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>
1. ¿La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos?		
2. ¿Las transacciones y tareas más relevantes para la organización son autorizadas y ejecutadas por el personal al que se le asignó?		
3. ¿Se realizan verificaciones para constatar que se cumplan las políticas y regulaciones pertinentes?		
4. ¿La empresa relaciona con las transacciones y hechos significativos, la documentación referida al sistema de Control Interno?		
5. ¿Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones?		
6. ¿Existe métodos de medición de desempeño en toda organización?		
7. ¿Existe segregación de funciones en la empresa?		

8. ¿Los controles diseñados parten de la segregación de funciones entre diferentes colaboradores y niveles de la organización?		
9. ¿La organización cuenta con copias de respaldo de la información?		
10. ¿La toma de decisiones está sustentada en la base del sistema de información, mediante la aplicación de índices e indicadores de rendimientos y análisis económicos-financieros?		

### SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

<i>Preguntas</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>
1. ¿La organización obtiene, o genera y usa, información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno?		
2. ¿El sistema de información que rige en la empresa, tanto interno como externo es necesario para conocimiento de cómo marcha la entidad en sentido general?		
3. ¿La organización comunica internamente la información, incluyendo objetivos y responsabilidades para control interno?		
4. ¿El sistema de información, diseñado apoya la estrategia, la misión, la política y los objetivos de la empresa?		
5. ¿Se establece canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades?		
6. ¿La administración selecciona el método adecuado de comunicación teniendo en cuenta la audiencia, la naturaleza de la comunicación, el costo, las implicaciones regulatorias, y demás factores?		
7. ¿La información permite a los funcionarios y trabajadores cumplir con sus obligaciones y responsabilidades?		
8. ¿El flujo de información en la empresa es circular en todos los sentidos; ascendente, descendente, horizontal y transversal?		
9. ¿Se establece canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades?		
10. ¿La organización desarrolla e implementa controles que faciliten la comunicación externa?		

### ACTIVIDADES DE MONITOREO Y SUPERVISIÓN

<i>Preguntas</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>
1. ¿Las evaluaciones continuas están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad?		
2. ¿Las evaluaciones independientes se ejecutan periódicamente variando en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos?		

3. ¿La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables?		
4. ¿Se realiza seguimiento de las acciones efectuadas para comprobar las soluciones a cada una de las violaciones detectadas?		
5. ¿Los directivos validan periódicamente la base de los objetivos de la empresa y las técnicas de control para lograr dichos objetivos?		
6. ¿Se tiene en cuenta las sugerencias de los trabajadores sobre alguna iniciativa de funcionamiento en correspondencia con las problemáticas de la empresa en su desempeño?		
7. ¿Las deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, son rápidamente detectadas y comunicadas?		
8. ¿Existen medios para conseguir información sobre deficiencias de fuentes internas y externas (clientes, proveedores, auditores y organismos de control)?		
9. ¿Las deficiencias detectadas son puestas en conocimiento del responsable directo de la actividad y de un superior, de la manera más rápida posible post-comprobación?		
10. ¿Se informa a la alta dirección y al consejo de dirección sobre aquellas deficiencias de mayor complejidad y afectaciones a la empresa?		



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



**ENCUESTA DIRIGIDA A LA GERENTE-PROPIETARIA Y COLABORADORES DE LA  
 EMPRESA DISENSA CEVALLOS**

**OBJETIVO:** Recabar información sobre el proceso de toma de decisiones en la empresa Disensa Cevallos.

**INDICACIONES:** Leer cada pregunta y seleccione con una (x) la respuesta que usted crea conveniente, su veracidad en las respuestas permitirán al investigador un trabajo real y efectivo.

1. ¿Considera usted que la aplicación de una correcta toma de decisiones es elemental para la empresa?

- Decididamente si
- Casi con toda seguridad
- No estoy seguro
- Es posible que no
- Decididamente no

2. ¿La información representa una herramienta fundamental en el proceso de toma de decisiones?

- Decididamente si
- Casi con toda seguridad
- No estoy seguro
- Es posible que no
- Decididamente no

3. ¿Las decisiones tomadas por la administración son programadas?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

4. ¿Los recursos disponibles o los que puede disponer la empresa están asignados, eficiente y eficazmente?

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Rara Vez
- Nunca

5. ¿Las decisiones tácticas son tomadas por la gerente-propietaria de la entidad?

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Rara Vez
- Nunca

6. ¿Las actividades que conforman el ciclo productivo o de comercialización se realizan de una manera adecuada?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

7. ¿Los requerimientos informativos cumplen y dan certeza a las respuestas en la mayor parte de las ocasiones?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

8. ¿La relación de la organización empresarial con su entorno, ayuda a establecer sus objetivos generales?

- Decididamente si
- Casi con toda seguridad
- No estoy segura/o
- Es posible que no
- Decididamente no

9. ¿La utilización de los medios puestos a su alcance, personas, procesos y servicios obtenidos y ofrecidos al mercado, permite a la empresa lograr la eficiencia empresarial?

- Decididamente si
- Casi con toda seguridad
- No estoy segura/o
- Es posible que no
- Decididamente no

10. ¿Se realiza una evaluación de logros en la empresa en el contexto del mercado?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

