

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Tesis previa a la obtención del Título de:
INGENIERO COMERCIAL CON ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD
Y AUDITORÍA**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
CASO: CONSULTORIO JURÍDICO Y CONTABLE GALLEGOS,
VALAREZO & NEIRA**

**AUTORA:
DIANA ELIZABETH CONDOY CUENCA**

**DIRECTOR:
DR. CARLOS ESCOBAR PAREDES, MGS.**

Quito, Junio del 2010

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la “UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA”.

Quito, Junio del 2010.

Diana Elizabeth Condoy Cuenca

AGRADECIMIENTO

A Dios, por su presencia en cada uno de mis pasos, por tener el control de mi vida, por ser el refugio perfecto y por ser la razón de mi existencia.

A mis padres por su apoyo y amor incondicional en el transcurso de toda mi vida y en la realización de este trabajo, a mis hermanos por sus consejos y compañía, a mi mejor amiga por su ejemplo, apoyo, colaboración y guía, a la invaluable ayuda de mi Director de Tesis Dr. Carlos Escobar, y al Consultorio Jurídico y Contable Gallegos, Valarezo & Neira por el respaldo y soporte brindados.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado especialmente a mis padres: Amado Condoy y María Teresa Cuenca, quienes han sido un pilar fundamental, mi guía, ejemplo y respaldo para hacer posible cada uno de los propósitos que me he planteado.

A mis hermanos: Germán y Diego, por ser mis mejores amigos, y brindarme su apoyo incondicional.

A mi mejor amiga Sarita Arias por sus consejos, lealtad, cariño, compañía y apoyo brindados en cada momento de mi vida.

A todos mis amigos y familiares que creyeron en mí, y que de una u otra manera han aportado en mi crecimiento personal y profesional.

ABSTRACT

En un mundo globalizado y de constantes cambios, las organizaciones requieren ser cada vez más ágiles y se deben adaptar con mayor facilidad a los cambios. Actualmente, las organizaciones dependen en su totalidad de tener la información exacta en el momento preciso. El control interno debe garantizar la obtención de información financiera correcta y segura ya que ésta es un elemento fundamental en la marcha del negocio, pues con base en ella se toman las decisiones y formulan programas de acciones futuras en las actividades del mismo, surge así la iniciativa de conocer el control interno e implementar un sistema de control interno que se ajuste a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desee controlar.

El control interno ha carecido durante muchos años de un marco referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales. El control interno en cualquier organización, reviste mucha importancia, tanto en la conducción de la organización, como en el control e información de la operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de la organización, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.

El propósito primero del control interno es promover las operaciones eficientes que van con los objetivos de una organización. Otros propósitos son proteger recursos firmes contra la mala gestión o el fraude, para asegurarse de si las actividades de la compañía están de acuerdo con leyes y regulaciones. Un buen sistema de control interno se asegura de que los recursos estén utilizados solamente para sus propósitos previstos, ayuda a superar el riesgo asociado al uso erróneo de los fondos y de otros recursos de la organización, previene errores e irregularidades detectándolas de una manera oportuna, de tal modo promoviendo registros confiables y exactos, protege los intereses de empleados claramente especificando sus deberes y responsabilidades.

Las ventajas completas del sistema de control interno podrán ser alcanzadas solamente si se pone en ejecución de una manera eficaz. Para que el sistema de Control Interno cuente con un alto grado de confiabilidad, debe estar en vigilancia permanente, para que pueda revisarse y actualizarse permanentemente.

Para desarrollar el tema denominado “**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, CASO: CONSULTORIO JURÍDICO Y CONTABLE GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA**” se ha organizado el presente trabajo en cuatro capítulos siguiendo una secuencia lógica, la misma que se describe a continuación:

- ✓ **El capítulo I.-** enmarca los fundamentos teóricos de gestión empresarial y control interno.

El control interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías:

- Efectividad y eficiencia operacional,
- Confiabilidad de la información financiera y;
- Cumplimiento de políticas, leyes y normas.

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son: un ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (políticas y procedimientos), información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión.

- ✓ **El capítulo II.-** estudia y analiza la situación actual del consultorio jurídico y contable, Gallegos, Valarezo & Neira.

La problemática planteada en este capítulo, es determinar cuáles son las causas que hacen necesario que el Consultorio jurídico y contable Gallegos, Valarezo & Neira, ubicado en la ciudad de Quito, diseñe e implemente un sistema de control interno. El

control interno es una necesidad administrativa de toda organización. Mediante el análisis de la situación actual se da a conocer los riesgos que se presentan cuándo no se posee un sistema de control interno adecuado.

- ✓ **El capítulo III.-** da a conocer la propuesta de diseño e implementación del sistema de control interno para el consultorio jurídico y contable Gallegos, Valarezo & Neira, los instrumentos y medidas de control, describe el esquema, preparación y uso de los manuales administrativos y contables como parte del diseño del control interno.

La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la organización convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente.

- ✓ **El capítulo IV.-** se encarga de enumerar las diferentes conclusiones y recomendaciones establecidas en la investigación.

Un adecuado sistema de control interno es de vital importancia, en virtud de que las empresas día a día presentan mayor desarrollo y sólo mediante la obtención de su máxima eficiencia operativa podrá mantenerse firme y sólida dentro de un mercado de competencia. Además, se debe tener en cuenta que en toda organización existe la posibilidad de contar entre su personal, con empleados deshonestos, descuidados o ineficientes, que hacen que las tareas a ellos designadas, sean deficientes, que la ejecución del cumplimiento de funciones no se efectúe apropiadamente y, que no se genere información confiable sobre la cual se puedan fundamentar decisiones operativas y financieras importantes en forma satisfactoria, por lo que es imprescindible contar con un adecuado sistema de control interno.

INTRODUCCIÓN

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta dicho sistema al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlo; en especial si se centra en las actividades básicas que realiza la organización, pues de ello depende para mantenerse en el mercado.

En la actualidad es indispensable, el que una organización cuente con un Sistema de Control Interno, las insuficiencias presentes en la gestión de una organización, constituyen una de las problemáticas más frecuentes en una entidad.

Las organizaciones que apliquen controles internos en sus operaciones, conducirán a conocer la situación real de las mismas, es por eso que el motivo principal por el cual se desarrolla esta investigación es conocer más detalladamente cuales son los beneficios de diseñar e implementar un Sistema de Control Interno.

Es necesario, puesto que se obtiene una visión integral de la organización, referente a si está alcanzando los objetivos y metas que se ha planteado, así también si los recursos son utilizados efectivamente.

Los sistemas de control internos son la integración eficaz de actividades, de políticas, de planes, y de esfuerzos de los empleados que trabajan juntos en una organización, para alcanzar las metas de negocio.

Es por eso que se ha visto la necesidad de diseñar un Sistema de Control Interno, que ayude a la organización a prevenir errores e irregularidades, detectándolos de una manera oportuna, de tal modo que se promueva registros confiables y exactos.

Una gran ventaja del Sistema de Control Interno, es que protege los intereses de los empleados de la organización al especificar claramente sus deberes y responsabilidades y salvaguardándolos de ser acusados de irregularidades o de malversaciones.

Un buen sistema de control interno se asegura de que los recursos estén utilizados solamente para sus propósitos previstos, ayuda a superar el riesgo asociado al uso erróneo de los fondos y de otros recursos de la organización.

La falta de controles internos en las distintas organizaciones, provoca que las mismas no cuenten con un planeación adecuada, no se utilice correctamente los recursos asignados, así como también es difícil asegurar el cumplimiento de los objetivos fijados a las diferentes unidades organizativas.

Los directivos no han concientizado la importancia y la necesidad de un Sistema de Control Interno, que permita establecer los mecanismos de control sobre el desarrollo de las actividades de la organización. La falta de una estructura única de Control Interno no contemplada y no desarrollada completamente hasta hoy en los diferentes reglamentos expedidos, han inhibido la posibilidad de que el Control Interno se implemente y se establezca en las entidades de manera uniforme, con utilización de un lenguaje común, estandarizando una estructura básica de control que en relación con las características propias de cada entidad garantice el cumplimiento de sus objetivos.

La expresión del control interno ha quedado en el estrecho marco de la elaboración de Manuales de políticas, organización y procedimientos, alejándose de las aspiraciones del mismo, y evitando su ejecución y evaluación periódica.

Además la no observancia de los Principios de Control Interno en la elaboración y aplicación de procedimientos, normativas, mecanismos, y otros elementos que conformen la estructura de las entidades, puede dar lugar al desvío y uso indebido de los recursos y la ocurrencia de hechos delictivos, atentando contra la integridad de los dirigentes y trabajadores y propiciando su corrupción.

Gallegos, Valarezo & Neira es una organización de profesionales altamente calificados, que presta servicios con sujeción a los principios de justicia, a las normas de la ética, y al principio de legalidad, por lo cual ésta investigación dará un valor agregado a los servicios que actualmente presta, dando a conocer los parámetros y procedimientos más óptimos de control interno.

OBJETIVOS

Objetivo General

- Diseñar e Implementar el Sistema de Control Interno, para el Consultorio Jurídico y Contable “Gallegos, Valarezo y Neira”, que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos fijados, y la utilización eficiente de los recursos con los que la entidad cuenta.

Objetivos Específicos

- Conocer y Comprender los fundamentos teóricos del Control Interno y su aplicabilidad en la gestión empresarial.
- Identificar las debilidades de las áreas analizadas, y proponer acciones correctivas.
- Determinar un proceso óptimo de control de las actividades desarrolladas por el área operativa, de los distintos departamentos de la organización.
- Promover las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces y los servicios de calidad, acorde con la misión que la organización debe cumplir.

MARCO METODOLÓGICO

Fundamentación Teórica

Tipo de Estudio

La investigación de la Fundamentación Teórica del Sistema de Control Interno que se está llevando a cabo, es una investigación teórica-explicativa, dado que intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes y generalizaciones que dan cuenta de hechos y fenómenos que se producen en determinadas condiciones.

Métodos de Investigación

El método a ser utilizado es el método hipotético-deductivo.

El método hipotético-deductivo es el procedimiento que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. Este método obliga al investigador a combinar la reflexión racional con la observación de la realidad o momento empírico. Es decir se formulan hipótesis con el fin de explicar lo que nos intriga, en este caso la importancia de diseñar e implementar el sistema de control interno en un Consultorio Jurídico y Contable.

Diagnóstico

Técnicas e instrumentos de procesamiento de la información

Fuentes Primarias

Como fuente primaria para la obtención de información se tiene las encuestas realizadas a administradores, gerentes, líderes y conocedores de la materia a la que se refiere la presente investigación, después de revisar y analizar algunas respuestas obtenidas de las encuestas realizadas con relación al control, se puede decir que estos controles nos permite definir la forma sistemática de como las empresas han visto la

necesidad de implementar controles administrativos en todos y cada uno de sus operaciones diarias. Dichos controles se deben establecer con el objeto de reducir el riesgo de pérdidas y en sus defectos prever las mismas.

Sea cual sea la aplicación del control que se quiere diseñar e implementar para la mejora organizativa, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas. Para esto es necesario aplicar un control preventivo, siendo estos los que se encargaran de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso o gestión administrativa.

Para evaluar la eficiencia de cualquier serie de procedimiento de control, es necesario definir los objetivos a cumplir.

La mayoría de los encuestados expresan que "el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos." Esto deduce la importancia que tienen los controles y en tal sentido, "los controles son en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden.". Es bueno resaltar que si los controles se aplican de forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo. El sistema de control interno tiende a dar seguridad a las funciones que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas. Igualmente señala las fallas que pudiesen existir con el fin de tomar medidas y así su reiteración.

Una vez que el sistema de control interno está operando, se requiere de una previsión sobre una base de pruebas para ver si los controles previstos están operando como se planeó. Por esto el control interno no puede funcionar paralelamente al sistema, por estar estos íntimamente relacionados, es decir, funcionan como un todo, para lograr el objetivo establecido por la organización.

Fuentes Secundarias

Monografía: El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones.

El control interno es todo un sistema de controles utilizados por las empresas, y además, lo establece la dirección o gerencia para que los negocios puedan realizar sus procesos administrativos de manera secuencial y ordenada, con el fin de proteger sus activos, salvaguardarlos y asegurarlos en la medida posible, la exactitud y la veracidad de sus registros contables; sirviendo a su vez de marco de referencia o patrón de comportamiento para que las operaciones y actividades en los diferentes departamentos de la organización fluyan con mayor facilidad.

Técnicas para el análisis de la información

El control interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos. Estos controles internos, son efectuados por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos. El control interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos. Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Se puede concluir que el Sistema de Control Interno es una herramienta de suma importancia para salvaguardar y proteger aspectos tales como: de índole financiera, económica, etc. Pues su debida utilización trae consigo que en las entidades permanezca un debido orden acorde a lo establecido por las resoluciones pertinentes en cada territorio nacional para las entidades. Además la utilización del Control Interno en las entidades permite que se reduzcan en gran magnitud las ilegalidades y corrupción dentro del marco laboral, ya que obliga a cada elemento de la organización a ser mayor controlado por la persona pertinente.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I.- FUNDAMENTOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y CONTROL INTERNO	1
1.1 Estructura Organizacional.....	1
1.1.1 Nivel Estratégico	3
1.1.2 Nivel Funcional	3
1.1.3 Nivel Operativo	4
1.2 Sistema de Control Interno: Definición, importancia, objetivos, tipos, beneficios y limitaciones	5
1.2.1 Definición de Control Interno	5
1.2.2 Importancia del Sistema de Control Interno	6
1.2.3 Técnicas de Control Interno	7
1.2.4 Tipos de Control Interno	8
1.2.5 Clasificación del Control Interno	9
1.2.6 Beneficios y Limitaciones del Control Interno	11
1.2.7 Informe COSO: Componentes del Sistema de Control Interno	12
1.2.8 Indicadores del Sistema de Control Interno	33
2. CAPITULO II.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CÍA. LTDA.	43
2.1 Antecedentes y Reseña Histórica.....	43
2.2 Factores que influyen en el desarrollo empresarial de Gallegos, Valarezo & Neira Cía. Ltda.	44
2.2.1 Micro Ambiente de Gallegos, Valarezo & Neira Cía. Ltda.....	44
2.2.2 Macro Ambiente de Gallegos, Valarezo & Neira Cía. Ltda.	46
2.3 Servicios y especialidades de Gallegos, Valarezo & Neira Cía. Ltda.....	47
2.4 Misión, visión, valores de Gallegos, Valarezo & Neira Cía. Ltda.....	48
2.4.1 Misión	48
2.4.2 Visión.....	49
2.4.3 Valores	49
2.4.4 Objeto Social	50
2.5 Estructura Organizacional de Gallegos, Valarezo y Neira Cía. Ltda.	53
2.6 Departamento Legal; Evaluación del Desempeño.....	58
2.7 Departamento de Contabilidad; Evaluación del Desempeño.....	64

3. CAPÍTULO III.- PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	71
3.1 Esencia de la propuesta de Diseño e Implementación del Sistema de Control Interno.....	71
3.2 Estructura de la propuesta de Diseño e Implementación del Sistema de Control Interno.....	72
3.2.1 Propuesta de Organización de la Función de Control Interno	72
3.2.2 Plan de Desarrollo de la Función de Control Interno Propuesto.....	73
3.2.3 Análisis de los Riesgos de Control Interno Propuesto	73
3.2.4 Plan de Trabajo para la documentación y formalización de procesos y procedimientos Propuesto	74
3.2.5 Uso de Manuales Administrativos y Contables como Herramienta de Control Interno.....	74
3.3 Funciones y medidas de control interno propuestas para el Consultorio jurídico y contable Gallegos, Valarezo & Neira.....	82
3.3.1 Ciclo de Compras	83
3.3.2 Ciclo de Ingresos	93
3.3.3 Ciclo de Nómina.....	103
3.3.4 Ciclo de Tesorería.....	113
3.4 Análisis costo-beneficio de la propuesta de Diseño e Implementación del Sistema de Control Interno	122
4. CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124
4.1 Conclusiones	124
4.2 Recomendaciones.....	126
5. INFOGRAFÍA	128
6. ANEXOS	130
6.1 Anexo A. Manual Contable (Propuesto)	130
6.2 Anexo B. Formas y Documentos Utilizados.....	153

1. CAPÍTULO I.- FUNDAMENTOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y CONTROL INTERNO

La estructura organizacional vista como una manera de definir la forma en que puede ser dividido el trabajo dentro de la organización, nos ayuda a alcanzar los objetivos mediante la coordinación del trabajo, dentro de esta estructura es importante ubicar los niveles organizacionales para poder determinar con mayor claridad que áreas abarca cada nivel y hasta donde está su responsabilidad. Además se explica el significado e importancia de control interno, se analiza los principales componentes del sistema de control interno, así también se analiza los indicadores y se hace la selección del indicador más idóneo para desarrollar el Sistema de Control Interno, materia de estudio de la presente tesis.

1.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional comprende elementos de la organización, su alineación e interrelaciones con la planeación, dirección y control, y los intercambios que deben considerarse para lograr una correspondencia entre estas funciones y otros aspectos de la organización.

Organización

La organización comprende la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los recursos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía.

La estructura organizacional es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. La estructura organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos;

- hacia el interior de su organización y
- hacia el exterior de su organización.

Toda empresa necesita para su funcionamiento un complicado tejido de decisiones, desde las del tipo general, a las específicas que incluyen procesos diarios, los cuales se detallan a continuación:

a) *Filosofía de la gestión*: Para entender bien qué es filosofía de la gestión, hay que empezar por entender el concepto filosofía de la empresa. Esto dará una serie de datos sobre el carácter de la empresa, acerca de cómo y dónde ha llegado, el sitio que ocupa en su universo, sus fortalezas y debilidades. Específicamente, dicho concepto puede derivarse de la comprensión de:

1. Quiénes forman la empresa y cómo son las relaciones mutuas.
2. La historia de la empresa.
3. El fondo ético de sus dirigentes, empleados, clientes, competidores y proveedores.
4. El universo en el que se mueve.
5. La estructura económica de la misma.

b) *Objetivos*: Los seres humanos se guían por objetivos de índole general. Un grupo de personas reunidas en un esfuerzo "cooperativo" sigue aspirando a sus fines personales, a los propios propósitos, pero, además, su acción conjunta debe guiarse por los *objetivos básicos del grupo*; entre menos suceda esto, menor será la fuerza que sustentará dicho grupo.

“Los objetivos suponen juicios de valor y, por tanto, incluyen cuestiones de índole ética. Pueden considerarse eficientes, no eficientes, verdaderos o falsos”¹.

Los objetivos de la empresa son fundamentales, pero difíciles de exponer con sencillez y claridad. Un capítulo esencial de la gestión consiste en el establecimiento de objetivos útiles en cada área operativa y en todos los niveles, de manera que cada miembro de la organización pueda ver claramente los objetivos de la misma.

c) *Líneas de actuación*: en tanto los objetivos señalan el fin hacia el que se dirige la organización, sus líneas de actuación suponen las guías, que le ayudarán a alcanzar éstos. Las líneas de actuación incluyen ese conjunto de acuerdos que hace que la acción de cada miembro, dado un momento y unas circunstancias, sea más fácil de predecir por parte de los demás.

¹ CABRERA Liliana, *Planeación, Estrategias y Tácticas*, <http://www.monografias.com/trabajos11>

d) *Decisiones*: una decisión es una clase de acción que se escoge conscientemente para alcanzar un resultado concreto. El administrador ha de determinar las acciones que ante él se presentan y tiene que hacer algo más que escoger entre varias alternativas predeterminadas. Ha de decidir cuáles de las posibles acciones son razonables. Luego debe investigar los resultados probables de las elecciones alternativas que cabe entender, antes de llegar a tomar la decisión final.

e) *Estrategia*: A menudo las estrategias denotan, un programa general de acción y un propósito de empeños y recursos para obtener objetivos amplios.

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las personas a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

1.1.1 Nivel Estratégico

Es el nivel superior de la estructura jerárquica de las organizaciones y es el que, habitualmente, se conoce con el nombre de dirección general o dirección estratégica. En este nivel es donde se deberán definir la misión de la empresa, sus objetivos estratégicos, y en el que se elaborarán los planes para alcanzarlos. Los directivos que componen este nivel serán, por tanto, los responsables de conseguir que la empresa cumpla con su misión y se satisfagan los intereses de las personas o grupos a los que pertenece la misma.

1.1.2 Nivel Funcional

El nivel funcional está formado por el conjunto de directivos y mandos que relacionan el nivel estratégico con el operativo. En este nivel se incluyen tanto los directores funcionales como los capataces, jefes de taller, de sección, administrativos, etc. Son los responsables de supervisar directamente diferentes grupos de personas, del nivel funcional o del operativo, ejecutando los planes elaborados en el nivel estratégico, en planes y acciones cada vez más concretos, específicos e inmediatos, a medida que se descende en el organigrama empresarial.

Los ocupantes de este nivel son los responsables, entre otras funciones, de actuar como canal de información, tanto ascendente como descendente u horizontal; formular los objetivos y la planificación de su unidad, de forma que estén integrados con los de las restantes unidades y con los generales de la organización; coordinar las actuaciones de su unidad con las de las restantes de la organización; coordinar el funcionamiento interno de su unidad; supervisar el rendimiento de los miembros de su unidad.

1.1.3 Nivel Operativo

El nivel operativo es el nivel formado por los empleados situados en la base del organigrama y que son los responsables de llevar a cabo las funciones y tareas básicas que aseguran la producción de bienes y servicios.

Por ello, las principales funciones que llevan a cabo los componentes del nivel operativo se pueden definir como las de:

- Efectuar las compras de los materiales, y materias primas.
- Realizar las ventas de bienes y/o servicios a los clientes;
- Llevar a cabo las tareas necesarias para la producción de bienes y/o servicios;
- Encargarse del mantenimiento de las máquinas, instalaciones, edificios, etc.;
- Encargarse del reparto, distribución y almacenaje de materiales, materias primas y productos acabados:
- Llevar a cabo las tareas administrativas necesarias en la empresa.

Las organizaciones cuentan con recursos materiales e inmateriales (bienes), con esfuerzo humano (físico e intelectual). La administración intenta combinar esos elementos de la mejor manera posible para lograr el cumplimiento de los fines de la organización, pero además la organización para cumplir con dichos fines, utiliza las finanzas, puesto que es la forma como se obtienen los recursos, la forma como se gastan, como se invierten, pierden o rentabilizan. Las finanzas estudian múltiples aspectos y elementos relacionados con todo el proceso de la obtención y administración del dinero, buscan mejorar las fuentes de las que se obtiene dinero. Sin duda alguna uno de los elementos más importantes de una organización y que consta en su estructura organizacional son las Finanzas y como derivación de ellas, la

Contabilidad; “la Contabilidad es un sistema adaptado para clasificar los hechos económicos que ocurren en una organización, de tal manera que, se constituya en el eje central para llevar a cabo los diversos procedimientos que conducirán a la obtención del máximo rendimiento económico.”².

1.2 Sistema de Control Interno: Definición, importancia, objetivos, tipos, beneficios y limitaciones

1.2.1 Definición de Control Interno

Desde hace mucho tiempo han existido diferencias de opinión sobre el significado y los objetivos del control interno. Muchos expertos interpretan el término *control interno* como los pasos que da un negocio para evitar el fraude, tanto por malversación de activos como por presentación de informes financieros fraudulentos.

En adelante se definirá al control interno como:

“Un proceso, efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionado con el logro de objetivos en las siguientes categorías”³ :

- Confiabilidad en la presentación de informes financieros.
- Eficiencia y efectividad de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Desde algún tiempo el control interno se ha hecho imprescindible para llevar a cabo una gestión eficaz en las empresas, y como consecuencia se ha tornado en un instrumento óptimo para la auditoría. La profundización en el control interno como herramienta de la gestión ha sido posible gracias a los logros conseguidos por los administrativos profesionales, los especialistas en información y comunicación.

² VILLASMIL Jonathan, *La Contabilidad*, Tomo I, Tercera Edición, México, <http://www.monografias.com/trabajos5/contab/contab.shtml>

³ WHITTINGTON, Ray, PANY, Kurt, *Auditoria Un Enfoque Integral*, 12a. Edición, México, Mc Graw Hill Interamericana P. 172

El control interno incluye el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptados dentro de una empresa.

El sistema de control interno no es una oficina, es una actitud, un compromiso de todas y cada una de las personas de la organización, desde la gerencia hasta el nivel organizacional más bajo, solo de esta manera se podrá obtener alertas a tiempo y un reporte sobre el bajo rendimiento de una gestión, y así la administración podrá volverse eficiente, la organización deberá hacer un máximo esfuerzo para asegurar que el sistema de control interno se ajuste a su misión y que genere los resultados esperados.

1.2.2 Importancia del Sistema de Control Interno

El sistema de control interno es importante ya que constituye la base sobre la cual descansa la confiabilidad del Sistema Contable. Su grado de fortaleza determinará si existe seguridad razonable de que las operaciones reflejadas en los estados financieros son confiables.

No se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras reflejada en los estados financieros, sino que también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables. Está orientado a prevenir o detectar irregularidades.

Mientras mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado Sistema de Control Interno, dado que es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos. La empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

1.2.3 Técnicas de Control Interno

Las técnicas de control interno son las herramientas utilizadas por cada una de las personas de la organización para llevar a cabo los procesos del sistema de control interno, puede clasificarse de la siguiente manera:

Técnicas de prevención y;

Técnicas de descubrimiento.

“Las **técnicas de prevención** están destinadas a proporcionar seguridad razonable de que únicamente se reconocen y procesan transacciones válidas”⁴.

Entre ejemplos de técnicas de prevención se mencionan las siguientes:

- Autorización de las transacciones de ajustes;
- Contraseña para restringir el acceso a terminales en línea, programas de computadoras y archivos;
- Verificación y validación de los datos en el sistema de computadora;
- Exploración de datos para ver que sean razonables antes de ser ingresados en el sistema;
- Segregación y rotación de los deberes de entrada y procesamiento; y
- Procedimientos claramente definidos de procesamiento y excepción.

Las **técnicas de descubrimiento** están destinadas a proporcionar certeza razonable de que se descubren los errores e irregularidades.

Los siguientes son ejemplos de técnicas de descubrimiento:

- Conciliación de informes;
- Conciliación de conteos cíclicos del inventario con los registros permanentes;
- Llevar cuenta del uso de formas pre numeradas;
- Revisión y aprobación de informes de mantenimiento del archivo maestro;
- Auditoría interna;
- Comparación con planes y presupuestos de los resultados que se informan;

Es importante mencionar además las técnicas utilizadas para obtener evidencia de auditoría que son:

1. *Inspección.*- Consiste en examinar registros, documentos o activos tangibles.

⁴ NARANJO, Alice, *Auditoría y Control Interno*,
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/cicloadquisicion.htm>

2. *Observación.*- Consiste en mirar un proceso o procedimiento realizado por otros.
3. *Investigación y confirmación.*- Consiste en buscar información de personas enteradas dentro o fuera de la entidad; la confirmación consiste en la respuesta a una investigación para corroborar información contenida en los registros contables.
4. *Cómputo.*- Consiste en verificar la exactitud aritmética de documentos fuente y registros contables o en desarrollar cálculos independientes.
5. *Procedimientos analíticos.*- Consiste en el análisis de índices y tendencias significativas incluyendo la investigación resultante de fluctuaciones y relaciones que son inconsistentes con otra información relevante o que se desvían de los montos pronosticados.

1.2.4 Tipos de Control Interno

El control como un proceso efectuado por todos los integrantes de la organización presenta los siguientes tipos:

1.2.4.1 Control Previo

El control previo es el procedimiento que se aplica antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efectos, este control tiene lugar antes de iniciar las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.

En lugar de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades antes de que estén se desarrollen. Permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, este tipo de control requiere tiempo, información oportuna y precisa que muchas veces es difícil de desarrollar.

1.2.4.2 Control Concurrente

El control concurrente comprende los procedimientos que permiten verificar y evaluar acciones en el mismo momento de su ejecución, este control tiene lugar

durante la fase de la acción y ejecución de los planes, incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades, según ocurran, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas. “La mejor forma de control concurrente es la supervisión directa dado que cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse”⁵.

1.2.4.3 Control Posterior

El control posterior es el examen posterior de las operaciones financieras y administrativas. Este tipo de control se presenta cuando se han reunido ciertos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones. Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores, para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable. El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

1.2.5 Clasificación del Control Interno

Los controles internos están agrupados en dos categorías: administrativos y contables

1.2.5.1 Control Administrativo

“Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa”⁶ y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros. Incluyen controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad.

En el Control Administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la

⁵ *Tipos de Control*, <http://www.buenastareas.com/ensayos/Tipos-De-Control/35020.html>

⁶ <http://fceca.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarf.html#tgarfpa1.html>

autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

El control administrativo se establece en la SAS-1 de la siguiente manera:

El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones. [SAS, 1]

1.2.5.2 Control Contable

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna.

El control contable está descrito también el SAS-1 de la siguiente manera:

El control contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros y por consiguiente se diseñan para prestar seguridad razonable de que:

a) Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.

b) Se registren las operaciones como sean necesarias para

1) permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad

generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y

2) mantener la contabilidad de los activos.

c) el acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.

d) Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia. [SAS, 1]

1.2.6 Beneficios y Limitaciones del Control Interno

1.2.6.1 Beneficios del Control Interno

El implantar controles internos, beneficia a la entidad, asegurando razonablemente que los servicios prestados o bienes producidos, estén libres de deficiencias y contribuyan a generar satisfacción en los usuarios.

El control interno contribuye:

- al incremento del buen prestigio de la entidad,
- ayuda a mejorar el clima organizacional y,
- protege a la entidad, en lo que esté a su alcance, de las pérdidas innecesarias

1.2.6.2 Limitaciones de Control Interno

“El control interno no soluciona todos los problemas y deficiencias de una organización, es decir que no representa la "garantía total" sobre la consecución de los objetivos”⁷.

El sistema de control interno sólo proporciona un grado de seguridad razonable, dado que el sistema se encuentra afectado por una serie de limitaciones inherentes a éste. Muchas personas creen que estableciendo un sistema de control interno, se acaban los riesgos y males que asechan a la empresa, y esto no es así, el control interno no es el remedio o solución final a todos los males.

⁷ <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-limitaciones-del-control-interno/>

Se distinguen dos conceptos a la hora de considerar las limitaciones del control interno:

- El control interno funciona a diferentes niveles con respecto a los diferentes objetivos. En el caso de los objetivos operacionales el control interno no puede proporcionar ni siquiera una seguridad razonable de que se conseguirán los objetivos.
- El control interno no puede proporcionar una seguridad "absoluta" con respecto a cualquiera de las categorías de objetivos (Operacionales, Información Financiera y Cumplimiento).

En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de equívocos en instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga. Adicionalmente, sin la participación activa de la junta directiva, la alta gerencia puede invalidar fácilmente el control interno. La extensión de los controles adoptados por un negocio también está limitada por consideraciones de costo. No es factible, desde el punto de vista de los costos, establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio; una seguridad razonable a este respecto es generalmente lo mejor que puede lograrse.

Cualquier actividad tiene limitaciones que ponen en peligro la funcionalidad de lo que se diseña, si no existe una planificación orientada a definir con claridad lo que se pretende controlar y qué es lo que se quiere alcanzar con determinadas actividades de control.

1.2.7 Informe COSO: Componentes del Sistema de Control Interno

El control interno varía significativamente entre una organización y otra, dependiendo de factores como su tamaño, la naturaleza de sus operaciones y los objetivos. Sin embargo, para un control interno satisfactorio en cualquier organización algunas características son esenciales. Según el denominado "*INFORME COSO*" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, y que surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno, el control interno de una organización incluye cinco componentes o elementos:

1. El ambiente de control;
2. La evaluación del riesgo;
3. El sistema de información y de comunicación;
4. Actividades de Control; y
5. Monitoreo del Sistema

1.2.7.1 Ambiente de Control

El ambiente de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa y fija el tono de una organización al influir en la concientización del personal respecto al control. Éste puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. “Los factores del ambiente de control incluyen integridad y valores éticos; compromiso de ser competentes; junta directiva o comité de auditoría; filosofía y estilo operacional de la gerencia; estructura organizacional; asignación de autoridad y responsabilidad, políticas y prácticas de los recursos humanos”⁸.

1.2.7.1.1 Integridad y valores éticos

“Se refiere a las políticas, criterios y mecanismos que marcan las pautas que establecen los valores éticos institucionales, que a su vez regulan la conducta de todo el personal de la organización”⁹.

La efectividad del control interno depende directamente de la integridad y de los valores éticos del personal que es responsable de crear, administrar y monitorear los sistemas de control. La gerencia debe establecer normas de conducta y de ética que desestimulen a los empleados de dedicarse a actos que serían considerados deshonestos, no éticos o ilegales; debe definir cuáles son los valores éticos que deben observar los empleados para que la imagen de la organización sea la misma que proyectan sus empleados, con base en la Misión y Visión de la Organización.

Para ser efectivas estas normas deben ser comunicadas efectivamente por los medios apropiados, como las políticas oficiales, los códigos de conducta y el buen ejemplo.

⁸ WHITTINGTON, Ray, PANY, Kurt, Op. Cit. P. 173

⁹ FONSECA, René, *Auditoría Interna*, Guatemala C.A. Artes Gráficas Acrópolis.

Otra forma de reducir la incidencia de un comportamiento inapropiado es retirar o reducir los incentivos y tentaciones que conducen a ese comportamiento. Se ha encontrado que se presentan acciones inapropiadas cuando la remuneración de la gerencia está fuertemente atada al informe de egresos de la compañía. Una mayor tentación de cometer actos inapropiados puede ser el resultado de controles inadecuados o ineficaces, como una falta de distribución de los deberes o una junta directiva que no proporciona una vigilancia objetiva de la alta gerencia.

1.2.7.1.2 Compromiso de ser competentes

Los empleados deben poseer las destrezas y el conocimiento esenciales para el desempeño de su trabajo. Si a los empleados les faltan destreza o conocimiento, pueden ser ineficaces en la realización de los deberes asignados. Esto es especialmente crítico cuando los empleados están involucrados en la realización de los controles; idealmente, la gerencia debe comprometerse a contratar empleados con niveles apropiados de educación y experiencia y a proporcionarles la supervisión y la capacitación adecuadas.

Aunque las destrezas y el conocimiento son importantes, no se puede dejar de lado los valores, entendidos como todo aquello que lleva al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona, las actitudes, es decir, la disposición anímica de las personas involucradas con la organización que tienen en su accionar en relación a la consecución de metas y objetivos, las aptitudes, dado que son el conjunto de condiciones que hacen que cada miembro de la organización sea especialmente idóneo para una función determinada, y por último pero no menos importante, la motivación ya que esta es una atracción hacia un objetivo que supone una acción por parte de los miembros de la organización y permite aceptar el esfuerzo requerido para conseguir dicho objetivo.

1.2.7.1.3 Junta Directiva

El ambiente de control de una organizacional está significativamente influido por la efectividad de su junta directiva. Los factores que pesan sobre la efectividad de la junta incluyen la medida de su independencia frente a la gerencia, la experiencia y nivel de sus miembros, el nivel al que ésta plantea y adelanta asuntos difíciles con la gerencia, y su interacción con auditores, tanto internos como externos.

1.2.7.1.4 Filosofía y estilo operacional de la gerencia

Las gerencias difieren en cuanto a las filosofías relacionadas con la presentación de informes financieros y con sus actitudes hacia la toma de riesgos de negocios. Algunas gerencias son extremadamente agresivas en la presentación de estados financieros y asignan gran énfasis al logro o superación de las proyecciones de ganancias. Pueden estar dispuestas a incurrir en actividades de alto riesgo con la perspectiva de un retorno o utilidad altos. Otros equipos de gerencia son extremadamente conservadores y contrarios a correr riesgos. Estas filosofías y estilos de operación diferentes pueden tener un impacto en la confiabilidad global de los estados financieros.

La filosofía de la gerencia y el estilo operacional también se reflejan en la forma como la organización es manejada. Con frecuencia, los controles en una organización informal son implementados mediante contacto directo entre los empleados y la gerencia. Una organización más formal establecerá políticas escritas, informes de desempeño e informes de excepción para controlar sus diversas actividades.

1.2.7.1.5 Estructura Organizacional

La estructura organizacional tiene que ver con una adecuada separación de funciones de carácter incompatible a nivel de unidades administrativas, lo cual crea un ambiente físico de la organización. Una estructura organizacional bien diseñada proporciona una base para la planificación, la dirección y las operaciones de control. Ésta divide la autoridad, las responsabilidades y los deberes entre los miembros de una organización al manejar aspectos como la toma de decisiones centralizada contra la descentralizada y una distribución apropiada de deberes entre los diversos departamentos. Cuando la toma de decisiones de gerencia está centralizada y es dominada por un individuo, las capacidades del individuo y su carácter moral son extremadamente importantes para los auditores, cuando se utiliza un estilo descentralizado, los procedimientos para monitorear la toma de decisiones en la cual participan muchos gerentes involucrados se torna igualmente importante.

Separación de Funciones

La estructura organizacional de una entidad debe separar apropiadamente las responsabilidades de:

- Autorizar transacciones,
- Registrar transacciones, y
- Custodiar los activos.

Niveles Definidos de Autorización

Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por funcionarios y empleados que actúen dentro del ámbito de sus competencias.

La autorización es la forma más idónea de asegurar que sólo se llevan adelante actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección, ajustándose a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

La autorización debe documentarse y comunicarse explícitamente a las personas o departamentos autorizados. Estos deberán ejecutar las tareas que se les han asignado, de acuerdo con las directrices, y dentro del ámbito de competencias establecido por la normativa.

Adicionalmente, en lo posible, la ejecución de la transacción debe ser separada de estas otras responsabilidades. La efectividad de esta estructura se obtiene generalmente habiendo nombrado jefes de departamento evaluados con base en el desempeño de sus departamentos respectivos.

Los altos ejecutivos de los grandes departamentos deben tener un cargo igual y deben reportar directamente al presidente o a un vicepresidente ejecutivo.

“La Misión, los Objetivos y las Políticas de cada organismo deben estar relacionados y ser consistentes entre sí, debiendo estar explicitados en documentos oficiales”¹⁰.

Dichos documentos deberán ser adecuadamente difundidos a la comunidad y a todos los niveles organizacionales. En el primer caso, como antecede para la posterior rendición de cuenta. En el segundo, como medio de conseguir el encolumnamiento de las acciones organizacionales en la persecución de aquéllos.

¹⁰ LADINO Enrique, *Control Interno Informe COSO*,
<http://www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.shtml>

Una organización que desconoce que es, hacia donde va, y que medios utilizará en el camino, marcha a la deriva y con pocas posibilidades de éxito. En esta condición el control interno carecería de sus más importantes fundamentos y tan sólo se limitaría a la verificación del cumplimiento de ciertos aspectos formales.

La misión tiene vocación de permanencia; los Objetivos se ajustan a la realidad cambiante; las políticas, en general, también tienen permanencia, aún cuando pueden modificarse o sustituirse al cambiar los objetivos.

Todo organismo debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un Organigrama. La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, esto es que proporcione el marco organizacional adecuado para llevar a cabo la estrategia disertada para alcanzar los objetivos fijados.

1.2.7.1.6 Asignación de autoridad y responsabilidad

El personal dentro de una organización necesita tener una clara comprensión de sus responsabilidades y de las reglas y regulaciones que gobiernan sus acciones. Por consiguiente, para aumentar el ambiente de control, la gerencia desarrolla descripciones del trabajo de los empleados y define claramente la autoridad y la responsabilidad dentro de la organización. También pueden establecerse políticas que describan las prácticas de negocios apropiadas, el conocimiento y la experiencia del personal clave y el uso de los recursos.

1.2.7.1.7 Políticas y prácticas de los recursos humanos

La efectividad del control interno se ve afectada por las características del personal de la organización. Por tanto, las políticas y prácticas de la gerencia para contratar, orientar, capacitar, evaluar, aconsejar, promover y compensar a los empleados tienen un efecto significativo sobre la efectividad del ambiente de control. Las políticas

efectivas de recursos humanos pueden, con frecuencia, mitigar otras debilidades en el entorno de control.

La conducción y tratamiento del personal del organismo debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.

Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política.

El personal es el activo más valioso que posee cualquier organismo. Por ende, debe ser tratado y conducido de forma tal que se consigna su más elevado rendimiento. Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que realiza, propendiendo a que en este se consolide como persona, y se enriquezca humana y técnicamente. La Dirección asume su responsabilidad en tal sentido, en diferentes momentos:

- *Selección:* al establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones.
- *Inducción:* al preocuparse para que los nuevos empleados sean metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos del organismo.
- *Capacitación:* al insistir en que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.
- *Rotación y promoción:* al procurar que funcione una movilidad organizacional que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores.
- *Sanción:* al adoptar, cuando corresponda, las medidas disciplinarias que transmitan con rigurosidad que no se tolerarán desvíos del camino trazado.

1.2.7.2 Evaluación del Riesgo

El Riesgo

El riesgo comprende las diferentes eventualidades o contingencias fortuitas o inevitables en el ámbito de la gestión de la organización, los profundos cambios que

ocurren, su complejidad y la velocidad con los que se dan, son las raíces del riesgo que las organizaciones deben enfrentar.

La administración de riesgos en un marco amplio implica que las estrategias, procesos, personas, tecnología y conocimiento están alineados para manejar toda la incertidumbre que una organización enfrenta, los riesgos y oportunidades van siempre de la mano, y la clave es determinar los beneficios potenciales de las oportunidades sobre los riesgos.

Es importante que la organización cuente con una herramienta, que garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades de la misma y por medio de procedimientos de control se pueda evaluar el desempeño.

De acuerdo a los Sistemas de Control Interno, existen tres tipos de Riesgo:

- *Riesgo de Control:* Es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno, es decir, es el riesgo de que un error material que podría ocurrir en una cuenta no sea evitado o detectado oportunamente por el control interno.
- *Riesgo Inherente:* Es aquel que presenta la posibilidad de un error material antes de evaluar el control interno de la organización, los factores que afectan este riesgo se relacionan con la naturaleza de la organización y con la naturaleza de la cuenta en particular de los estados financieros, el riesgo inherente varía según la naturaleza de la cuenta, es decir, son aquellos que se presentan sin considerar las deficiencias del control interno, esto puede ser: errores potenciales a las tracciones y a los estados financieros; financieros: de presentación, y de valuación, en las transacciones; de validez, de registro, y de corte.
- *Riesgo de Detección:* Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno, es decir, el riesgo de que los procedimientos de los auditores los conduzcan a concluir que los estados financieros no presentan errores materiales cuando en realidad si existe error.

La gestión o administración del riesgo ocupa un lugar importante en el sector empresarial, ya que constituye una herramienta indispensable para la toma de decisiones que pudieran conllevar al cumplimiento de los objetivos y metas trazados por las mismas; las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. La gerencia debe identificar y analizar cuidadosamente los factores que afectan el riesgo de que los objetivos de la organización no sean alcanzados, y luego tratar de manejar esos riesgos. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes.

“La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos”¹¹.

Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio. La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas.

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

“El proceso de evaluación del riesgo por parte de la gerencia es similar a la evaluación del riesgo de auditoría por parte del auditor”¹². Sin embargo el alcance de

¹¹ PÉREZ SOLORZANO Pedro Manuel, *Los cinco componentes del control interno*, 26 de enero 2007, http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno

¹² WHITTINGTON, Ray, PANY, Kurt, Op. Cit. P. 177

la evaluación del riesgo de gerencia es más completo, en el sentido de que comprende la consideración de factores que afectan todos los objetivos de la organización.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

Los auditores están preocupados por los riesgos asociados con el objetivo de una presentación financiera confiable, es decir, las amenazas a una preparación de estados financieros en concordancia con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Los siguientes factores pueden ser iniciativos del mayor riesgo de informes financieros para una organización.

- Cambios en el ambiente regulador y operacional de la organización.
- Cambios en el personal.
- Implementación de un sistema de información nuevo o modificado.
- Rápido crecimiento de la organización.
- Cambios en tecnología que afectan los procesos de producción o los sistemas de información.
- Introducción de nuevas líneas de negocios, productos o procesos.
- Reestructuraciones corporativas.
- Expansión o adquisición de las operaciones extranjeras.
- Adopción de nuevos principios de contabilidad o principios de contabilidad que cambian.

1.2.7.2.1 Identificación del Riesgo

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta un organismo en la persecución de sus objetivos, ya sean de origen interno como externo.

La identificación del riesgo es un proceso repetitivo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.

Su desarrollo debe comprender la realización de un "mapeo" del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, la identificación de los objetivos generales y particulares, y las amenazas y riesgos que se pueden tener que afrontar.

Un punto clave del organismo, puede ser:

- un proceso que es crítico para su sobrevivencia;
- una o varias actividades que sean responsables de la entrega de porciones importantes de servicios a la ciudadanía;
- un área que está sujeta a Leyes, Decretos o Reglamentos de estricto cumplimiento, con amenazas de severas sanciones por incumplimiento;
- un área de vital importancia estratégica para el Gobierno (ejemplo: defensa, investigaciones tecnológicas de avanzada).

Al determinar estos procesos claves, fuertemente ligados a los objetivos del organismo, debe tenerse en cuenta que pueden existir algunos de éstos que no están formalmente expresados, lo cual no debe ser impedimento para su consideración. El análisis se relaciona con la criticidad del proceso o actividad y con la importancia del objetivo, más allá que éste sea explícito o implícito.

Existen muchas fuentes de riesgos, tanto internas como externas. Entre las fuentes externas, se puede mencionar:

- desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia organizacional;
- cambios en las necesidades y expectativas del cliente;
- modificaciones en la legislación y normas regulatorias que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos;
- alteraciones en el escenario económico que impacten en el presupuesto del organismo, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.

Entre las internas, podemos mencionar:

- la estructura organizacional adoptada, dado la existencia de riesgos inherentes típicos tanto en un modelo centralizado como en uno descentralizado;
- la calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación;
- la propia naturaleza de las actividades del organismo.

1.2.7.2.2 Estimación del Riesgo

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como también se debe cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar.

Una vez identificados los riesgos al nivel de organismo y de programa/actividad, debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán como mínimo:

- una estimación de su frecuencia, o sea la probabilidad de ocurrencia.
- una valoración de la pérdida que podría resultar.

En general, aquellos riesgos cuya acumulación esté estimada como de baja frecuencia, no justifican preocupaciones mayores. Por el contrario, los que se estima de alta frecuencia deben merecer preferente atención. Entre estos extremos se encuentran casos que deben ser analizados cuidadosamente, aplicando elevadas dosis de buen juicio y sentido común.

Existen muchos riesgos dificultosos de cuantificar, que como máximo se prestan a calificaciones de "grande", "moderado" o "pequeño". Pero no debe cederse a la difundida inclinación de conceptuarlos rápidamente como "no medibles". En muchos casos, con un esfuerzo razonable, puede conseguirse una medición satisfactoria.

Esto se puede expresar matemáticamente en la llamada Ecuación de la Exposición:

$PE = F \times V$ en donde:

PE = Pérdida Esperada o Exposición, expresada en dólares y en forma anual.

F = Frecuencia, veces probables en que el riesgo se concrete en el año.

V = Pérdida estimada para cada caso en que el riesgo se concrete, expresada en dólares.

1.2.7.2.3 Determinación de los objetivos de control

Después de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, los Directores, Administradores y Gerentes deben determinar los objetivos específicos de control y, con relación a ellos, establecer los procedimientos de control más convenientes.

Una vez que han identificado y estimado el nivel de riesgo, deben adoptarse las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible.

Se deberán establecer los objetivos específicos de control de la organización, que estarán adecuadamente articulados con sus propios objetivos globales y sectoriales.

En función de los objetivos de control determinados, se seleccionarán las medidas o salvaguardas que se estimen más efectivas al menor costo, para minimizar la exposición al riesgo.

1.2.7.2.4 Detección del cambio

Toda organización debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

Una etapa fundamental del proceso de Evaluación del Riesgo es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que la organización desarrolla su actividad. Un sistema de control interno puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales opera.

La gestión de cambio es un proceso que permite identificar los cambios efectivos o potenciales con la finalidad de adoptar las decisiones más oportunas. Este proceso requiere un sistema de información apto para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan cambios ante los cuales la organización debe reaccionar.

“La gestión de cambio involucra la identificación de los cambios y el análisis de las oportunidades y riesgos asociados, identificando causas potenciales que faciliten o impidan alcanzar los objetivos, calcular la probabilidad de su ocurrencia, evaluar sus

probables efectos, y considerar el grado en que el riesgo puede ser controlado o la oportunidad aprovechada”¹³.

El proceso de gestión de cambio es crítico para el Sistema de Control Interno es por eso que su análisis es uno de los pasos más importantes y que por ninguna circunstancia debe pasar por alto.

1.2.7.3 Sistema de información y comunicación

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. “Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada”¹⁴.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

“La comunicación apropiada comprende explicar a los empleados sus papeles y responsabilidades individuales. Los canales abiertos de comunicaciones son esenciales para el funcionamiento apropiado de un sistema de información”¹⁵. El personal que procesa la información debe entender la forma como se relacionan sus actividades con el trabajo de otros, y la importancia de reportar excepciones y otras cifras inusuales en el nivel apropiado de la gerencia.

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal debe ser claro; las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que

¹³ LADINO Enrique, *Control Interno Informe COSO*,
<http://www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.shtml>

¹⁴ PÉREZ SOLORZANO Pedro Manuel, Op. Cit.
http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno

¹⁵ WHITTINGTON, Ray, PANY, Kurt, Op. Cit. P. 178

comprender cuál es el papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

En la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. En muchas organizaciones los directores se quejan de que los voluminosos informes que reciben les exigen revisar demasiados datos para extraer la información pertinente. En tales casos puede haber comunicación pero la información está presentada de manera que el individuo no la puede utilizar o no la utiliza real y efectivamente. Para ser verdaderamente efectiva la Tecnología de la Información debe estar integrada en las operaciones de manera que soporte estrategias proactivas en lugar de reactivas.

Todo el personal, especialmente el que cumple importantes funciones operativas o financieras, debe recibir y entender el mensaje de la alta dirección, de que las obligaciones en materia de control deben tomarse en serio. Asimismo debe conocer su propio papel en el sistema de control interno, así como la forma en que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.

Si no se conoce el sistema de control, los cometidos específicos y las obligaciones en el sistema, es probable que surjan problemas. Los empleados también deben conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás. Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización.

El libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales. La comunicación en sentido ascendente es con frecuencia la más difícil, especialmente en las organizaciones grandes. Los empleados que trabajan en la primera línea cumpliendo delicadas funciones operativas e interactúan directamente con el público y las autoridades, son a menudo los mejor situados para reconocer y comunicar los problemas a medida que surgen.

El fomentar un ambiente adecuado para promover una comunicación abierta y efectiva está fuera del alcance de los manuales de políticas y procedimientos.

Depende del ambiente que reina en la organización y del tono que da la alta dirección.

Los empleados deben saber que sus superiores desean enterarse de los problemas, y que no se limitarán a apoyar la idea y después adoptarán medidas contra los empleados que saquen a luz cosas negativas. En empresas o departamentos mal gestionados se busca la correspondiente información pero no se adoptan medidas y la persona que proporciona la información puede sufrir las consecuencias.

Además de la comunicación interna debe existir una comunicación efectiva con entidades externas tales como accionistas, autoridades, proveedores y clientes. Ello contribuye a que las entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización y se mantengan bien informadas. Por otra parte, la información comunicada por entidades externas a menudo contiene datos importantes sobre el sistema de control interno.

1.2.7.3.1 Información y responsabilidad

La información debe permitir a los funcionarios y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados en el tiempo y la forma adecuados.

Una organización debe disponer de una corriente fluida y oportuna de información relativa a los acontecimientos internos y externos.

Los riesgos que afronta una organización se reducen en la medida que la adopción de las decisiones se fundamente en información relevante, confiable y oportuna. La información es relevante para un usuario referente a cuestiones comprendidas dentro de su responsabilidad y que el mismo cuente con la capacidad suficiente para apreciar su significado.

La supervisión del desempeño de la organización y sus componentes, opera mediante procesos de información y de exigencia de responsabilidades de tipo formal e

informal. La cultura, el tamaño y la estructura organizacional influyen significativamente en el tipo y la confiabilidad de estos procesos.

1.2.7.3.2 Contenido y flujo de la información

La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de decisión. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales. Para el caso de los niveles directivo y gerencial, los informes deben relacionar el desempeño de la organización competente, con los objetivos y metas fijados.

Es fundamental para la conducción y control de la organización disponer de la información satisfactoria, en el tiempo y en el lugar necesario. Por ende, el diseño del flujo de información y su posterior funcionamiento, deben constituir preocupaciones centrales para los responsables de la organización.

Debe atenderse a que por su contenido constituya un verdadero apoyo a las decisiones. Los contenidos deben referirse a situaciones externas e internas, alcanzar los aspectos financieros y no financieros, estar condensados de acuerdo con el nivel al que se destinen y cuando se refiera a desempeños, deben estar comparados con objetivos y metas fijadas.

1.2.7.3.3 Calidad de la información

La información disponible en la organización debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.

Esta norma plantea los aspectos a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza una organización.

Es deber de la autoridad superior, responsable del control interno, esforzarse por obtener un grado adecuado de cumplimiento a cada uno de los atributos de la información disponible.

1.2.7.4 Actividades de Control

“Las actividades de control son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia se lleven a cabo”¹⁶. Estas políticas y procedimientos promueven acciones relacionadas con los riesgos que enfrenta la organización. Las actividades de control ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

“Deben establecerse y ajustarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad”¹⁷.

Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen cosas tales como;

- Comprobación de las transacciones en cuanto a exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, pre numeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones
- Aplicación de indicadores de rendimiento.
- Procesamientos de datos, adquisiciones, implantación y mantenimiento del software, seguridad en acceso a sistemas.

En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles

¹⁶ WHITTINGTON, Ray, PANY, Kurt, Op. Cit. P. 178

¹⁷ PÉREZ SOLORZANO Pedro Manuel, Op. Cit.

http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno

preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos.

Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global. Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control. Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control.

1.2.7.4.1 Separación de tareas y responsabilidades

Las tareas y responsabilidades esenciales relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes. El propósito de esto, es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura organizacional.

Al evitar que los aspectos fundamentales de una transacción u operación queden concentrados en una misma persona, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos, y aumenta la probabilidad de que estos actos, de producirse sean detectados.

1.2.7.4.2 Coordinación entre áreas

Cada área de la organización debe operar coordinada e interrelacionadamente con las restantes áreas.

En una organización, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que lo integran, requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar asociadamente para que se alcancen, en primer lugar, los de la organización.

La coordinación mejora la integración, la consistencia y la responsabilidad, y limita la autonomía.

Es esencial, que funcionarios y empleados consideren las implicaciones y repercusiones de sus acciones con relación a toda la organización.

1.2.7.4.3 Documentación

La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación.

Todo organismo debe contar con la documentación referente a su Sistema de Control Interno y a los aspectos pertinentes de las transacciones y hechos significativos. La información sobre el sistema de control interno puede figurar en su formulación de políticas, y en el respectivo manual. Incluirá datos sobre objetivos, estructura y procedimientos de control.

La documentación sobre transacciones y hechos significativos debe ser completa y exacta y posibilitar su seguimiento para la verificación por parte de directivos.

1.2.7.4.4 Registro oportuno de transacciones y hechos

Las transacciones y los hechos que afectan a la organización deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados, es decir, deben registrarse en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión. Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros confiables y claros, facilitando a directivos y gerentes la toma de decisiones.

1.2.7.4.5 Acceso restringido a los recursos, activos y registros

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a rendir cuenta de su custodia y utilización.

“Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pases

para acceso, etc.”¹⁸. Además, deben estar debidamente registrados y periódicamente se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La frecuencia de la comparación, depende del nivel de vulnerabilidad del activo.

1.2.7.4.6 Rotación del personal en tareas claves

Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, acercarse a otras funciones.

Si bien el sistema de control interno debe operar en un ambiente de solidez ética y moral, es necesario adoptar ciertas protecciones para evitar hechos que puedan conducir a realizar actos que están fuera del código de conducta de la organización.

La rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control es un mecanismo de probada eficacia.

1.2.7.5 Supervisión o monitoreo del sistema

“El monitoreo, es un proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo”¹⁹. Es importante monitorear el control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias

¹⁸ LADINO Enrique, OP. Cit. <http://www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.shtml>

¹⁹ WHITTINGTON, Ray, PANY, Kurt, Op. Cit. P. 180

detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

“Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias”²⁰.

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes. Las actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

1.2.8 Indicadores del Sistema de Control Interno

Definición

“Los indicadores son cocientes que comparan características determinadas de un proceso: Son útiles para analizar rendimientos y pueden expresar relaciones de causa y efecto entre los insumos que intervienen en un proceso o actividad y los resultados del mismo”²¹.

²⁰ PÉREZ SOLORZANO Pedro Manuel, Op. Cit.
http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno

²¹ FORTICH PALENCIA Fernán, *Control e Indicadores de Gestión para el desarrollo empresarial*,
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/control-e-indicadores-de-gestion.htm>

Resulta muy difícil que alguien pueda controlar y mejorar lo que no puede medir. La utilización de un idóneo sistema de indicadores cuantitativos y cualitativos que reflejen, por separado o combinadamente, grados de avances, cumplimientos, comparaciones, tendencias, volúmenes, porcentajes, etc., simplifica el monitoreo de la ejecución de las normas y actividades de control y también del sistema de control interno y de sus efectos sobre la eficiencia y la eficacia de la entidad.

Los indicadores no deben ser tan numerosos que se tornen difíciles o confusos, ni tan escasos que no permitan revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación que se examina.

Importancia

El mejoramiento de la capacidad competitiva de una empresa depende de su capacidad para adaptarse a las exigencias del entorno y de mantener la adecuada flexibilidad y competitividad interna. Para facilitar este proceso es fundamental tener un sistema de control que permita hacer un seguimiento continuo de las variables clave más relevantes. Para ello es necesaria su identificación y, en función de ésta, la determinación de aquellos indicadores de control que mejor permita controlar la evolución de la capacidad competitiva de la empresa y de los diferentes departamentos. Estos indicadores pueden tanto orientar "a priori" el comportamiento, como evaluar "a posteriori", de forma cuantitativa la eficacia de la gestión de cada responsable y de cada departamento o unidad organizativa.

Cada organización debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características, es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus funcionarios y demás elementos diferenciales que lo distinguen.

El sistema puede estar constituido por una combinación de indicadores cuantitativos, tales como los montos presupuestarios, y cualitativos, como el nivel de satisfacción de los usuarios.

Los indicadores cualitativos deben ser expresados de una manera que permita su aplicación objetiva y razonable. Así," la utilización de indicadores cuantitativos

permite prever, medir y comparar su evolución y facilitar el proceso de control”²². Por otra parte, permiten señalar más claramente las prioridades hacia las que debe orientarse la actuación de los diferentes responsables y centros.

Propósitos de los Indicadores

- Dirigido a su área, es decir, al objetivo que se busca-especifico.
- Precisos y completos, datos confiables, medibles
- Indican cómo actuar, orientado a la acción.
- Resultados significativos, información sobre lo que es importante.
- Oportunos, en el momento en que se necesita.

Así mismo los indicadores deben ser;

- Accesibles, fáciles de utilizar e identificar, que sean comprensibles, sencillos y no complicados.
- Pertinentes, que sirvan para lo que deseamos medir.
- Fieles, que informen con fidelidad de las condiciones de los datos que se recogen.
- Objetivos, no ambiguos en su interpretación, es decir, que no puedan entenderse de varios modos y que sean independientes de influencias o de juicios personales.
- Precisos, que se distingan con claridad para la acción que se quiere estimar, puntuales, fijos.
- Unívocos, que den un solo significado, que sus parámetros sean exclusivos de lo que se mide.
- Sensibles, que permitan recoger y estimar variaciones de aquello que son referente.
- Se recomienda no más de cinco indicadores por cada proceso de la organización, y se debe:

²² SALAS, Joan Amat, *La Contabilidad de Gestión a través de los indicadores de control*, <http://www.observatorio-iberoamericano.org>

- Concretar los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los objetivos estratégicos de la organización.
- Establecer la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y que el despliegue se está llevando a cabo.

Los indicadores de control se pueden clasificar en dos grandes grupos, que son:

1.2.8.1 Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los indicadores financieros agrupan una serie de formulaciones y relaciones que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo de una empresa, de acuerdo a diferentes circunstancias. Así, se puede analizar la liquidez a corto plazo, su estructura de capital y solvencia, la eficiencia en la actividad y la rentabilidad producida con los recursos disponibles.

Dentro de los indicadores financieros se mencionan los siguientes:

1. Indicadores de Liquidez; son las razones financieras que nos facilitan las herramientas de análisis, para establecer el grado de liquidez de una organización y por ende su capacidad de generar efectivo, para atender en forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas. Así tenemos:

- a. Relación Corriente o de Liquidez
Activo Corriente/Pasivo Corriente.
- b. Capital de Trabajo
Activos Corrientes – Pasivos Corrientes
- c. Prueba Acida
(Activo Corriente – Inventarios) /Pasivo Corriente
- d. Nivel de Dependencia de los inventarios
((Pasivos Corrientes – (caja + bancos + cartera + valores realizables))/Inventarios

2. *Indicadores operacionales o de actividad*; son los que establecen el grado de eficiencia con el cual la administración de la organización, maneja los recursos y la recuperación de los mismos. Dentro de este grupo se menciona:

- a. Número de días Cartera a Mano
 $(\text{Cuentas por Cobrar brutas} \times 360) / \text{Ventas Netas}$
- b. Rotación de Cartera
 $360 / \text{N}^\circ \text{ de días cartera a mano}$
- c. Número de días Inventario a Mano
 $(\text{Valor del inventario} \times 360) / \text{Costo de mercadería vencida}$
- d. Rotación de Inventarios
 $360 / \text{N}^\circ \text{ de días inventario a mano}$
- e. Ciclo Operacional
 $\text{N}^\circ \text{ de días cartera a mano} + \text{N}^\circ \text{ de días inventario a mano}$
- f. Rotación Activos Operacionales
 $\text{Ventas Netas} / \text{Activos Operacionales Brutos}$
- g. Rotación de Activos Fijos
 $\text{Ventas Netas} / \text{Activo Fijo Bruto}$
- h. Rotación del Activo Total
 $\text{Ventas Netas} / \text{Activos Totales Brutos}$

3. *Indicadores de endeudamiento*; Son las razones financieras que nos permiten establecer el nivel de endeudamiento de la organización o lo que es igual a establecer la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa. Dentro de los indicadores de endeudamiento se mencionan los siguientes:

- a. Endeudamiento sobre activos totales
 $\text{Total Pasivo} / \text{Total Activo}$
- b. Endeudamiento de Leverage o Apalancamiento
 $\text{Total Pasivo} / \text{Patrimonio}$

4. Indicadores de rentabilidad; Son aquellos que nos permiten establecer el grado de rentabilidad para los accionistas y a su vez el retorno de la inversión a través de las utilidades generadas. Dentro de estos indicadores se mencionan los siguientes:

- a. Rentabilidad del Patrimonio
 $\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio Bruto}$
- b. Rentabilidad Capital Pagado
 $\text{Utilidad neta} / \text{Capital Pagado}$
- c. Margen Bruto de Utilidad
 $\text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas Netas}$
- d. Gastos de Administración y Ventas a Ventas
 $\text{Gastos Administración y Ventas} / \text{Ventas Netas}$
- e. Margen Operacional de Utilidad
 $\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas Netas}$

1.2.8.2 Indicadores no Financieros

Los indicadores no financieros son indicadores cualitativos, constituyéndose en grandes aliados de organizaciones interesadas en mejorar continuamente y desarrollar ventajas competitivas. Actualmente muchas empresas alrededor del mundo se percatan de que su éxito no puede ser medido y alcanzado exclusivamente por la cantidad de ingresos obtenidos, o por el nivel de costos abatidos, sino por medidas cualitativas conducentes a mejoras continuas y, a su vez, a mejores resultados financieros.

Dadas las limitaciones involucradas en el uso único de indicadores financieros, se hace necesario el uso de indicadores no financieros. Actualmente muchas organizaciones complementan la información interna con información externa y con información no financiera, afianzándose en el Sistema Balanceado de Indicadores, incluyendo medidas tanto de resultados financieros, como de satisfacción al cliente, innovación, calidad, tiempo de respuesta, etc.

Entre los indicadores no financieros, podemos mencionar los siguientes:

1. **Indicadores de cumplimiento:** teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
2. **Indicadores de evaluación:** Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones o los métodos que nos ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejoramiento de la organización.
3. **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.
4. **Indicadores de eficacia:** Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.
5. **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que nos permiten administrar realmente un proceso.

Los indicadores financieros y no financieros nos permiten emitir un diagnóstico de la situación actual y determinar tendencias útiles para las proyecciones, además de permitir evaluar el desempeño organizacional, desde diferentes perspectivas, tales como: una perspectiva financiera o perspectiva de los accionistas, perspectiva de los clientes, perspectiva de los procesos internos, perspectiva del aprendizaje y crecimiento, lo cual involucra a los recursos humanos, tecnología y ambiente de trabajo.

1.2.8.3 Selección de Indicadores del Sistema de Control Interno

Para poder seleccionar los indicadores de control más idóneos, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Es esencial estudiar qué indicadores utilizar
2. Se debe identificar las áreas críticas
3. Considerar las particularidades de la organización, y
4. Establecer una serie de indicadores pertinentes

La selección de indicadores comprende además:

1. Definición del objeto de medición
2. Variables que afectan al objeto
3. Unidades de medida
4. Relaciones entre las variables
5. Valores esperados-criterios de comparación

El seguimiento de los indicadores se suele realizar a través del cuadro de mando. Esta es una presentación sintética e integrada de la información previsional y real sobre la evolución externa y la actuación de las diferentes áreas de la empresa. Dadas las características diferenciales de las empresas actuales es necesario que en el diseño de un cuadro de mando se consideren los siguientes aspectos:

- a) Se deben incluir indicadores internos que complementen a los indicadores financieros tradicionales,
- b) Se deben incluir igualmente indicadores, y
- c) Debe darse primacía al estímulo de la curiosidad, la innovación y la experimentación de los miembros de la organización para incrementar su capacidad de enfrentarse con su entorno.

La dificultad de medir aspectos cualitativos hace que se tienda a otorgar un mayor énfasis a los aspectos que pueden ser medidos con precisión y, en particular los aspectos financieros. Dado que todos los indicadores son una medida simplificada de aspectos

más complejos de la realidad organizativa, hay que complementar los indicadores financieros con indicadores no financieros.

El conjunto de indicadores que se adopte como parte del sistema de control interno debe constituir un subsistema de éste y debe ser suficientemente apto para cubrir todas sus necesidades respecto a propender al logro del autocontrol, facilitar la consecución de objetivos parciales, proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos estratégicos del control interno, y evaluar la calidad del control interno en el tiempo.

En conclusión se puede decir que los empresarios y gerentes de las diferentes organizaciones deben hacer esfuerzos para conseguir que sus empresas sobrevivan y tengan éxito, deben adaptar nuevos conceptos y métodos para mejorar la productividad y competir en un mercado difícil; frente a los retos que se presentan cada día, no se debe pensar en que sólo se debe vencer el día, si no, que se debe realizar esfuerzos para orientar la mentalidad empresarial al futuro. La empresa debe gestionarse para que genere riquezas en el futuro, y todos los adelantos, las tecnología y capacitación de personal, coinciden en tratar de resolver los problemas que se presentan para cumplir este objetivo.

Un empresario debe propiciar las relaciones entre los distintos niveles de responsabilidad de la organización, con vista a mejorar las mismas, debe participar activamente para crear un clima y una moral interna en la organización para bajar las tensiones en las relaciones con los empleados.

Es inobjetable la importancia que reviste para la recuperación de la economía, el control de los recursos materiales, financieros y humanos; la gerencia es responsable por diseñar, implantar y mantener vigente un ambiente y estructura de control interno, acordes a las circunstancias que promueven los objetivos empresariales, así como el avance de la tecnología en el ámbito de la administración, lo cual garantiza un proceso integral de rendición de cuentas, claro y oportuno.

La aplicación del control en la organización busca atender dos finalidades principales:

1. Corregir fallas o errores existentes: y

2. Prevenir nuevas fallas o errores de los procesos.

Para que el control sea efectivo debe desarrollarse como una unidad y aplicarse todo el tiempo en la organización.

El control interno fue diseñado para ayudar a la entidad, a organizar, controlar y mejorar las operaciones en las distintas etapas de su proceso, el sistema de control interno tiene mucha importancia tanto en la conducción de la organización, cuanto en el control e información de las operaciones, dicho sistema debe ser global e integrado, diseñado en forma específica para cada ámbito de operación que tenga la organización, el control interno abarca toda la organización, es decir, que no hay operación que no se controle o que no se informe de su funcionamiento, ni que se deje de medir sus resultados, sin embargo, el control interno por sí mismo no garantiza nada, no hay control seguro, el control nos ayuda a evitar o mejorar malas acciones solo si este está bien concebido.

2. CAPITULO II.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CÍA. LTDA.

Es importante conocer la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones que mantienen todo el personal involucrado en la misma. En este capítulo se da a conocer la estructura organizacional de Gallegos, Valarezo & Neira, además de lograr un acercamiento lo más objetivo posible a la dinámica de la organización, es decir, implica un proceso de recolección y análisis de la información proveniente de documentos existentes y de procesos participativos (entrevistas), que permita tener un conocimiento de cómo son, como se manejan y que recursos utilizan las distintas áreas de la organización, y los procesos y procedimientos que las mismas involucran.

2.1 Antecedentes y Reseña Histórica

La firma fue fundada en el año 2000, bajo el nombre GALLEGOS & VALAREZO, posteriormente, con la alianza e incorporación de un nuevo socio estratégico, la firma adoptó el nombre de GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA. La firma, tiene su domicilio principal en la ciudad de Quito y ofrece en cualquier lugar del territorio ecuatoriano, una amplia cobertura de servicios legales y de consultoría especializada a compañías nacionales y extranjeras.

Para GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA un servicio eficiente exige de profesionales del Derecho altamente calificados. Por esto, los abogados que conforman la firma, participan constantemente en programas de capacitación legal-empresarial, seminarios, post-gradados, y entrenamientos para mejorar permanentemente sus conocimientos y destrezas profesionales.

Los miembros de la firma han realizado estudios especializados en prestigiosas universidades del Ecuador, Estados Unidos y Europa, incluyendo la escuela de leyes y la escuela de negocios de Harvard University, George Washington University, Delaware University, Universidad de Salamanca, The Garvin Graduate School of International Management (Thunderbird), Universidad de La Sabana (Colombia), Instituto Tecnológico de Monterrey (México), entre otras.

2.2 Factores que influyen en el desarrollo empresarial de Gallegos, Valarezo & Neira Cía. Ltda.

Más allá de las características propias de la organización, hay que considerar el tipo de mercado en el que está inmersa, la competencia a la que se enfrenta, el desarrollo del país y otras características del microambiente, también es necesario tener en cuenta las disposiciones del Estado con relación a su política interna y externa, a estos factores se les conoce como macro ambiente.

Los factores que se detallan a continuación son útiles para conocer las influencias de las fuerzas internas y externas del ambiente que rodea a la organización:

2.2.1 Micro Ambiente de Gallegos, Valarezo & Neira Cía. Ltda.

El microambiente está integrado por actores y fuerzas cercanas a la organización capaces de afectar su habilidad de servir a sus clientes. Los actores incluyen a la organización, los proveedores, los intermediarios del mercado y financieros, y los clientes.

1. **La organización:** incluye los distintos departamentos que forman parte de la organización, Gallegos Valarezo & Neira, cuenta con el Departamento Legal y el Departamento Contable, que a la vez se dividen en diferentes sub departamentos.

La organización además incluye el entorno en el que esta se desenvuelve, la integridad y valores éticos que practica, la competitividad, la filosofía que maneja, las funciones de la Junta Directiva, dado que los objetivos del consultorio y la forma de alcanzarlos se encuentran basados en distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión, éstas son llevadas a normas de comportamiento, el cliente siempre espera más de lo que la organización ofrece, es por ello que las normas de comportamiento van más allá del cumplimiento de la ley. La integridad y los valores éticos son esenciales para el entorno de control, y afectan al diseño, administración y supervisión de todos los elementos del control interno.

Un clima ético dentro de la organización, en todos sus niveles, es indispensable para su bienestar, e influye en la eficacia de las políticas y de los sistemas de control que se implementen.

El comportamiento ético como la integridad son productos de la cultura organizacional y su aplicación se fortalece con el comportamiento y la conducta ejemplar de la alta dirección.

2. **Los Proveedores:** son las empresas y los individuos que proporcionan los recursos requeridos por la organización para producir sus servicios, entre los proveedores más importantes con los que cuenta la entidad tenemos: Notaria 17 , Notaria 21, Notaria 36, Imprenta y Encuadernación de José Charco Paca, Suministros Delgado entre otros.
3. **Los Intermediarios del mercado:** son las empresas que ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus servicios a los clientes finales.

Las necesidades que plantea una economía globalizada, cada vez más interdependiente, exige de las firmas de abogados mantener una red de servicios en cualquier lugar del mundo para precautelar los intereses de sus clientes con menores costos y mayor eficiencia.

Gallegos, Valarezo & Neira, consciente de esta realidad, mantiene a través de la organización Ilfa-e-Iure, corresponsalías y alianzas con estudios jurídicos en todos los continentes del mundo. Adicionalmente la firma mantiene alianzas estratégicas con otras instituciones en Ecuador con quienes colabora en temas y casos diversos, así se mencionan los siguientes: Private Legal Services, Hoet Peláez Castillo & Duque, White y Case, Estudio Beccar Varela, Mossack Fonseca entre otras.

4. **Los Intermediarios financieros:** incluyen a los bancos, las compañías de crédito, de seguros y otras empresas que colaboran para que el desarrollo normal del giro del negocio. Gallegos, Valarezo & Neira trabaja con el Grupo Financiero de la Producción, entre este, Banco de la Producción (Produbanco) y Produbank.

5. **Clientes:** La Firma representa a clientes nacionales y extranjeros, abarcando diversas áreas del derecho y asesoría en materia de negocios (Servicios de Asesoría Contable). El servicio es integral y personalizado. La firma no proporciona información de sus clientes, entre los clientes más representativos de la firma se mencionan los siguientes: Ripconci, Asetel. Raúl Coka Barriga, Coca Cola, Cedal, Rosa Prima, Pelikan, Cosas, Súper Paco, Icaro, Mazda, Mercado Libre, Laad, San Jorge, Glencore Internacional, Aon, Engevix, Telinfor, Diursa, Etex Group, Alstom, Romero & Pazmiño, Exxon Mobil, Mazda, Hilton Colon Quito, Universidad San Francisco, entre otros.

2.2.2 Macro Ambiente de Gallegos, Valarezo & Neira Cía. Ltda.

El macro ambiente comprende las fuerzas sociales que afectan a todo el microambiente e incluye las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas, competitivas y culturales.

1. **Ambiente competitivo:** cada organización debe tomar en cuenta su tamaño y posición en el mercado con respecto a sus competidores. Para Gallegos, Valarezo & Neira su estrategia para sobrevivir es satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como lo hace la competencia.
2. **Ambiente demográfico:** es muy importante conocer la ubicación de la organización, el consultorio jurídico y contable Gallegos, Valarezo & Neira, está ubicado en la Republica del Ecuador, ciudad de Quito, en la Av. Amazonas N 4080 y Av. Naciones Unidad, Edificio Puertas del Sol, Torre A, cuarto piso, oficina 406.
3. **Ambiente económico:** consiste en los factores que afectan el poder de adquisición y los patrones de gasto de los consumidores. El poder de adquisición depende del ingreso, el precio, los ahorros y el crédito del momento; se deben conocer las principales tendencias económicas, tanto en el ingreso como en los cambiantes patrones de gastos de consumidores, es muy importante conocer este factor, para poder buscar y adaptar el precio de los servicios que ofrece el consultorio y obtener el mayor beneficio tanto para el cliente como para la entidad.

4. **Ambiente tecnológico:** la fuerza más dramática que conforma nuestro destino es la tecnología, Gallegos, Valarezo & Neira cuenta con programas y tecnologías que facilitan y dan un valor agregado al servicio prestado, así se menciona al Sistema Quickbooks Pro para manejar la contabilidad tanto del consultorio como de los clientes, y con Lexis, un sistema que provee de toda la información en el área legal, en cuando a leyes, reglamentos, códigos, etc.
5. **Ambiente político:** está integrado por leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan las actividades de diversas organizaciones e individuos en la sociedad.
6. **Ambiente cultural:** incluye las instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad.

2.3 Servicios y especialidades de Gallegos, Valarezo & Neira Cía. Ltda.

Gallegos, Valarezo & Neira cuenta con acreditada experiencia en asesoría empresarial y registra innumerables éxitos en el cierre de transacciones, asesoramiento empresarial, atención de litigios en diversas áreas del Derecho. En armonía con las tendencias globales, la firma está estructurada para atender las diversas necesidades de sus clientes en las **áreas legal y contable** especificándose en cada una de ellas de la siguiente manera:

Área Legal: Derecho Administrativo, Litigios, Arbitraje y Mediación, Derecho Bancario y Financiero, Procesos de Quiebra y Reestructuración, Derecho Comercial y de Negocios; Cobranzas, Derecho Societario, Derecho Constitucional, Contratos, Derechos de Autor, Derecho Corporativo y Gobierno Corporativo; Evaluaciones y Procesos de Due Diligence, Minería, Gas y Petróleo; Derecho de Medio Ambiente, Franquicias y Distribución, Práctica general, Seguros, Reaseguros e Intermediación de Seguros; Patentes, Marcas y Propiedad Industrial, Derecho y Comercio Internacional, Leyes de Internet y Comercio Electrónico, Derecho Laboral, Seguridad Social, Arrendamiento, Inquilinato y Leasing, Fusiones y Adquisiciones, Estructuraciones Offshore y Planificación Patrimonial, Privatizaciones, Concesiones y Contratos de Participación con el

Sector Público, Contratación Pública, Derecho Inmobiliario, Derecho Tributario y Planeación, Telecomunicaciones, Medios de Comunicación, Know How, Secretos Comerciales y Competencia Desleal, Derecho del Mercado de Valores, Emisión de Obligaciones, Fideicomisos Mercantiles y Titularización, Trusts.

Área Contable: Asesoría puntual a aplicaciones contables y tributarias, y administración integral de contabilidad de las diferentes empresas que requieran conocer la situación financiera, las operaciones y el flujo del efectivo en su gestión empresarial y que no cuenten con una estructura organizacional y personal capacitado para realizarlo por cuenta propia, tercerizando este servicio a favor de Gallegos, Valarezo & Neira.

2.4 Misión, visión, valores de Gallegos, Valarezo & Neira Cía. Ltda.

Para obtener la misión y visión de Gallegos, Valarezo & Neira se utilizó como fuente principal para la obtención de la información las encuestas realizadas a los administradores, gerentes, líderes y conocedores de qué necesidades son las que busca satisfacer el consultorio, y del posicionamiento que la compañía desea alcanzar. Después de revisar y analizar algunas respuestas obtenidas de las encuestas se concluye que la misión y visión del consultorio se definen de la siguiente manera:

2.4.1 Misión

En una empresa como Gallegos, Valarezo & Neira que pretende gestionar la calidad, la misión se define en términos de necesidades a satisfacer, esta misión es comunicada internamente entre el personal; dado que a los directivos de la organización les proporciona orientación clara sobre su actuación estratégica y a todo el personal le transmite seguridad y confianza.

- Representar a clientes nacionales y extranjeros con efectividad en el desempeño de las labores encomendadas abarcando diversas áreas del derecho y asesoría en materia de negocios, brindando un servicio integral y personalizado.

2.4.2 Visión

La visión de Gallegos, Valarezo & Neira es el sueño sobre el posicionamiento de la organización a mediano y largo plazo, que ha de entusiasmar a todo el personal involucrado: accionistas, proveedores claves y externos. Lo importante de dicha visión es que transmite la ilusión necesaria para enlazar los esfuerzos.

- Ser una organización de reconocimiento nacional e internacional en la prestación de servicios eficientes en el ámbito legal y de consultoría especializada, con sujeción a leyes, normas, políticas y procedimientos y a los más altos estándares de calidad.

Los valores, objeto social y objetivos estratégicos son los que la empresa al iniciar y desarrollar sus actividades se han planteado y se resumen de la siguiente manera:

2.4.3 Valores

La gestión de Gallegos, Valarezo & Neira, se fundamenta en principios que fortalecen su imagen y acrecientan su mercado de asesoría legal y contable, los valores más relevantes de la organización son:

- *Liderazgo*; Para Gallegos, Valarezo & Neira el liderazgo es una función dentro de la organización, dado que todo el personal que forma parte de la entidad integra y organiza sus actividades hacia el logro de los objetivos institucionales, para ser los primeros y los que ejercen mayor influencia en el medio en el que la entidad se desenvuelve.
- *Integridad*; Es importante para Gallegos, Valarezo & Neira demostrar integridad ante sus clientes y ante su personal, es decir, demostrar rectitud, bondad, honradez, intachabilidad, ser una organización en la que se puede confiar.
- *Compromiso*; Gallegos, Valarezo & Neira al adquirir compromisos con sus clientes y personal, más que cumplir con la obligación contraída, pone en juego sus capacidades para sacar adelante todo aquello que le han confiado, asegurando que va a cumplir con eficiencia y eficacia los compromisos contraídos.

- *Innovación*; Gallegos, Valarezo & Neira, toma la innovación como el motor para su crecimiento, con innovación la organización convierte sus ideas y conocimientos en servicios mejorados que el mercado en el que se desenvuelve reconoce y valora.
- *Excelencia*; Gallegos, Valarezo & Neira ejerce un conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de la organización que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

2.4.4 Objeto Social

El objeto social de la compañía es:

1. La prestación de servicios legales y empresariales de toda índole; servicios relacionados con las actividades de asesoría legal y administrativa a empresas domesticas, extranjeras, multinacionales, consorcios y otras entidades dedicadas a las ramas de telecomunicaciones en general, comercio eléctrico, industrias de toda índole, empresas agrícolas o agroindustriales, de servicios y de productos diversos.
2. Representar a las compañías extranjeras que participen en concursos de precios o licitaciones para la prestación de servicios públicos, privados o la provisión de cualquier tipo de bienes;
3. Representar a personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras dedicadas a la realización de todo tipo de actividades relacionadas con la actividad minera, hidrocarburífera y de explotación de cualquier recurso natural, incluyendo la importación, exportación, compra, venta, distribución, y comercialización de equipos y repuestos necesarios para dicha actividad,
4. La compañía también se dedicara a prestar servicios de asesoría en los campos jurídico, económico, contable, de mercadotecnia, estadística y de optimización financiera y de recursos.
5. También se podrá dedicar a la selección y evaluación de personal, su contratación y subcontratación.

6. Dedicarse a la compra, venta, promoción, arrendamiento, administración de bienes inmuebles, a su corretaje, permuta y agenciamiento, así como a cualquier otro acto jurídico relacionado directamente con bienes inmuebles; a la construcción por cuenta propia y/o ajena de toda clase de viviendas vecinales o unifamiliares y de toda clase de edificios, centros comerciales, residenciales, condominios e industriales, inclusive con propiedad horizontal;
7. Podrá importar, comprar o arrendar maquinaria liviana y pesada para todo tipo de actividad,
8. Podrá dedicarse a la instalación y administración de agencias de viajes, hoteles, restaurantes, clubes, cafeterías, centros comerciales, ciudadelas y campos vacacionales, parques mecánicos de recreación y recreativos de carácter lícito.
9. La compañía además podrá celebrar convenios de representación con compañías emisoras de obligaciones, a fin de representar y defender los derechos que colectivamente corresponda a los denominados obligacionistas durante la vigencia de un proceso de emisión de obligaciones y hasta su cancelación, de conformidad con la Ley de Mercado de Valores y las normas de efectos generales expedidas por el Consejo Nacional de Valores.

Objetivos Estratégicos de Gallegos, Valarezo & Neira

- Brindar un trato personalizado entre el profesional responsable y el cliente;
- Informar oportunamente sobre la prosecución y avance de gestiones encomendadas;
- Brindar asesoría preventiva a través del adecuado consejo profesional;
- Brindar una evaluación objetiva de alternativas legales;
- Impulsar y apoyar permanente a la actividad productiva de nuestros clientes; y,
- Asegurar transparencia y ética en los procedimientos, mediante la aplicación de políticas de acuerdo el “*Foreign Corrupt Practices Act; Ley para prevenir las prácticas de corrupción en el extranjero*”.

Ley Foreign Corrupt Practices Act

La corrupción, entre otros impactos, disminuye la inversión, aumenta la incertidumbre para realizar transacciones comerciales e incrementa los costos de operación de las organizaciones.

Frente a este fenómeno, Estados Unidos emitió la Ley para Prevenir Prácticas de Corrupción en el Extranjero o Foreign Corrupt Practices Act (FCPA por sus siglas en inglés), la cual establece que toda empresa con operaciones en su territorio que realice ofrecimientos o efectúe algún pago a servidores públicos en el extranjero está sujeta a fuertes sanciones que pueden ir desde multas económicas, descalificación temporal o permanente para participar en ventas al sector público o para desempeñar otras actividades comerciales, hasta permanecer por un período prolongado de tiempo bajo supervisión judicial o la liquidación del negocio por orden judicial.

“La Ley Foreign Corrupt Practices Act es una ley que prohíbe a las compañías de Estados Unidos o a cualquiera de sus subsidiarias, independientemente de dónde estén ubicadas sus operaciones y sus empleados, el propiciar directa o indirectamente el soborno a funcionarios públicos en el extranjero con el fin de beneficiarse de esta acción”²³. Su incumplimiento puede ocasionar fuertes sanciones.

El alcance de esta ley llega incluso a las transacciones de compra-venta, ya que establece que el incumplimiento que la empresa adquirida haya cometido y sus consecuencias pueden ser trasladados a la empresa adquirente si no se realiza una revisión adecuada. Algunas situaciones de incumplimiento pueden ser descubiertas durante un due diligence, “el Due Diligence es una herramienta de negocios que permite a empresarios y corporaciones realizar la adecuada planeación al efectuar fusiones y adquisiciones, así como lograr alianzas en participación y exitosas alianzas estratégicas”²⁴. En la mayoría de los casos, estos incumplimientos son referidos a cláusulas en los acuerdos de fusión o adquisición, e influyen en el precio y en los términos de la transacción.

²³ http://www.deloitte.com.mx/archivos/aseso_fin/fcpa.pdf

²⁴ <http://www.keisen.com/article208.html>

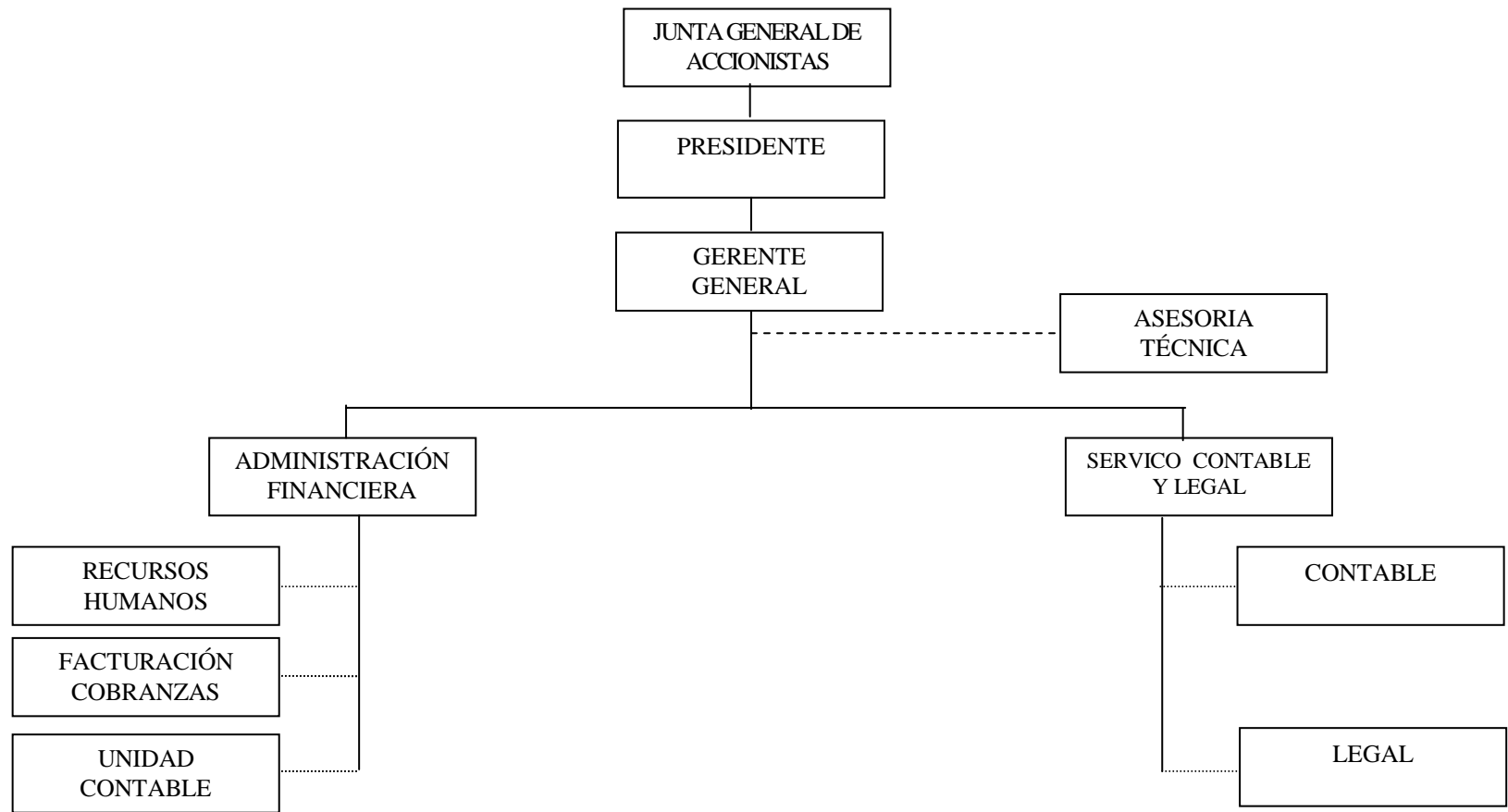
2.5 Estructura Organizacional de Gallegos, Valarezo y Neira Cía. Ltda.

Gallegos, Valarezo & Neira es una organización de profesionales altamente calificados, que presta servicios con sujeción a los principios de justicia, a las normas de la ética, y al principio de legalidad. Su gestión está enfocada en “la creación de valor para el cliente” lo cual exige vocación por un servicio ágil y eficiente, para lo cual su estructura organizacional identifica tres niveles: Superior, Funcional y Operacional.

A Continuación se muestra el organigrama como reflejo de la estructura oficial que tiene la organización. Dicho organigrama es utilizado como herramienta de trabajo de los administradores y ejecutivos, dado que en este se demuestra las líneas de autoridad y las unidades administrativas que integran la organización.

Es importante que el organigrama de la organización sea difundido entre todo el personal, para que conozcan su ubicación, nivel de jerarquía, grado de responsabilidad y campo funcional.

ORGANIGRAMA FORMAL
GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CÍA. LTDA.



Elaborado por: Diana Condoy

Fuente: Gallegos, Valarezo & Neira

Fecha: 22 de Abril 2010

Nivel Superior

El nivel superior de Gallegos, Valarezo & Neira, está conformado por la Junta General de Socios integrada por sus socios estratégicos, ellos son quienes forman la base y el pilar fundamental sobre el cual se construye la organización, y sobre quienes recae la responsabilidad del establecimiento y manejo de las estrategia de la organización y la filosofía de la gestión.

La función principal que desempeña el nivel superior es la administración de la organización a través del gerente general y el presidente.

La Junta General es el órgano supremo de la compañía, con amplios poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue conveniente en la defensa de la misma. A continuación se da a conocer el número de participaciones con el que cuentan cada uno de los socios:

GRÁFICO N° 1
DISTRIBUCIÓN PARTICIPACIONES DE SOCIOS
GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CÍA. LTDA.

SOCIO	N° PARTICIPACIONES
Juan Carlos Gallegos Happle	133
Gonzalo Valarezo F. de Córdova	133
Edgar Neira Orellana	133
Fernando del Pozo	1
TOTAL	400

Fuente: Autora

Funciones de la Junta General de Socios:

- Nombrar al presidente y gerente general de la compañía.
- Decidir si es necesario nombrar un comisario principal y un suplente.
- Designar a la persona que reemplace al presidente, en caso de ausencia.
- Remover por causas legales de sus cargos a las personas designadas como gerente general y presidente.

- Conocer y aprobar anualmente las cuentas, el balance y los informes que presente el gerente general.

Funciones del Presidente:

Ab. Gonzalo Valarezo Fernández de Córdova; nacido en Quito el 22 de mayo de 1967.

- Suscribir conjuntamente con el gerente general los certificados de aportación;
- Comunicar a la persona elegida por la junta general para que desempeñe las funciones de gerente general y extender su nombramiento;
- Reemplazar al gerente general en caso de ausencia de este;
- Suscribir conjuntamente con el gerente general todo acto o contrato, sea en documentos públicos o privados que implique enajenación o gravamen de los activos de la compañía de los activos de la compañía, a excepción de sus inventarios;
- Suscribir conjuntamente con el gerente general todo acto o contrato, sea en documentos públicos o privados que contengan obligaciones económicas que deban ser cumplidas por la compañía o constituidas a favor de ella y que excedan de los montos máximos total y por operación fijados por la junta general hasta los cual el gerente general tenga facultades para dineros de la Compañía y obligarla con su sola firma, y;
- Convocar a la junta general en el caso de que el gerente general no pudiera o no deseara hacerlo.

Funciones del Gerente General:

Dr. Juan Carlos Gallegos Happle; nacido en Quito el 2 de agosto de 1967.

- Dirigir las sesiones de la junta general de socios;
- Administrar y dirigir la marcha de la compañía;
- Autorizar o suscribir todo acto o contrato a nombre y en representación de la compañía;

- Obligar a la compañía sin más limitaciones que las establecidas por la Ley, sin perjuicio lo que se haya dispuesto en la Ley de Compañías;
- Elaborar anualmente el proyecto de presupuesto de ingresos, inversiones y gastos de la compañía;
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones y acuerdos de la junta general;
- Programar y planificar las actividades económicas y financieras de la compañía;
- Convocar a las juntas generales;
- Organizar y dirigir las dependencias y oficinas de la compañía, así como supervisar dichas dependencias.
- Suscribir conjuntamente con el presidente de la compañía los certificados de aportación;
- Designar a los empleados que creyere necesarios y fijarles sus atribuciones y deberes;
- Cuidar y hacer que se lleven los libros de contabilidad y llevar por sí mismo el libro de actas de la junta general;
- Presentar cada año a la junta general una memoria razonada acerca de la situación de la compañía; acompañada del balance y de la cuenta de pérdidas y ganancias;
- Informar a la junta general cuando se le solicite o lo considere necesario o conveniente acerca de la situación administrativa y financiera de la compañía, y ;
- Ejercer todas las funciones que les señale la junta general y además todas aquellas que sean necesarias y convenientes para el funcionamiento de la compañía.

Nivel Funcional

El nivel funcional de Gallegos, Valarezo & Neira, está conformado por miembros que tienen a su cargo desarrollar en forma concreta las estrategias y filosofías de la gestión, indicando las acciones y metas que deben alcanzarse de manera inmediata en cada oportunidad en tiempo y espacio.

En el nivel funcional se distingue la Administración Financiera; encargada del departamento de Contabilidad, de Facturación, de Cobranzas y de Recursos Humanos; y las distintas áreas de derecho en las que se especializa el Consultorio.

Los miembros que conforman este nivel son: Ing. Com. Verónica Chávez, Dr. Juan Francisco Poveda Camacho, Dra. María Gabriela Alarcón Gómez, Ab. Ya jaira Andrade Torres, Ab. Natalia Vasconez Gonzales.

Nivel Operativo

El nivel operativo de Gallegos, Valarezo & Neira, está conformado por miembros que realizan y ejecutan las actividades y tareas en forma rutinaria y permiten el cumplimiento de las acciones tácticas que acercan a la organización al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Estos miembros son:

- *Equipo Paralegal:* María Isabel Torres, Ana Cristina Izurieta, Ana Olivares, Gabriela Peñafiel.
- *Equipo Soporte Contable:* Eliana Benavides, Sara Arias, Catalina Tapia, Andrea Chiriboga, Diana Condoy.

Además se cuenta con el apoyo en mensajería de: Fabián Flores, Edgar Flores y Alicia Acebedo.

2.6 Departamento Legal; Evaluación del Desempeño

A continuación se realizará un análisis que permite determinar el conjunto de síntomas o características del desarrollo de un proceso determinado, el cual resulta muy útil para conocer el grado de desarrollo y fortalecimiento del sistema de control interno de la organización, y el rendimiento global de la misma, la medición y evaluación del desempeño se basa en múltiples criterios, en este trabajo se consideran los siguientes:

Finalidad del Departamento Legal

- Este departamento tiene como finalidad representar legalmente a la Empresa por delegación de la gerencia general, así como proporcionar asesoría y asistencia en materia de su competencia a los clientes, quienes llegan con la necesidad de respaldo en materia legal, velando por la correcta aplicación de las leyes, reglamentos y disposiciones legales vigentes, con el objeto de proteger los intereses de la organización y de sus representados.

Objetivos Generales

- Conocer y aplicar las leyes vigentes así como las disposiciones, normas y procedimientos internos de la empresa con el propósito de representarla en cualquier acto legal y administrativo, de tal manera que se garantice la protección de sus intereses y buen funcionamiento.
- Representar y asesorar en materia legal a la cartera de clientes de la organización en los diferentes tratados, acuerdos y licitaciones que se firmen con organismos nacionales e internacionales a fin de salvaguardar los intereses económicos y patrimoniales de la Empresa.
- Mantener buenas relaciones obrero- patronales mediante la aplicación de leyes, reglamentos y normas internos y demás leyes laborales vigentes.

Principales Funciones

- Coordinar, dirigir, organizar y controlar las actividades de índole legal, que se generen.
- Brindar asesoría legal a todas las áreas de la empresa que lo soliciten.
- Aplicar en las actividades de índole legal las disposiciones contenidas en: Leyes, reglamentos, tratados, acuerdos y resoluciones de la junta directiva.
- Representar a la empresa en asuntos judiciales conforme a las disposiciones legales emanadas por la gerencia general.
- Proteger legalmente los bienes patrimoniales e intereses económicos de la empresa en el ámbito nacional e internacional.

- Representar y asesorar legalmente a la empresa en sus relaciones internacionales y regulatorias, manteniendo la situación enmarcada dentro de las normas jurídicas en materia de telecomunicaciones, asegurando el cumplimiento de los compromisos legales que se deriven de tratados, convenios u otros instrumentos jurídicos.
- Representar a la empresa en asuntos legales relacionadas con la gestión técnica y comercial, para el adecuado manejo del registro de marcas y patentes.

Resumen de los Principales Procesos que ejecuta el Departamento Legal;

El proceso que lleva a cabo el departamento legal de Gallegos, Valarezo & Neira, como proceso productivo, contiene los siguientes subprocesos:

Captación de Clientes

La clave en la captación de clientes son las relaciones interpersonales a todo nivel y los buenos resultados en el trabajo encomendado. Las relaciones interpersonales se potencializan a través de alianzas con bancos, estudios jurídicos en otros países, participación en directorios de empresas, asistiendo a seminarios, dictando charlas, escribiendo artículos, dando cátedra universitaria, etc.

Asignación del Caso

En la organización, cuando se capta trabajo de algún cliente, su asignación a uno u otro abogado, se realiza, principalmente en función de la materia de derecho involucrada al caso específico. En el estudio se trata de que cada profesional tenga un área de especialización (derecho de marcas, compañías, tributario, laboral, etc).

Seguimiento del Caso

Cada abogado es responsable de su cartera de clientes y por lo tanto, es responsable de realizar un seguimiento periódico de los casos que maneja. El monitoreo permanente garantiza que los casos rezagados sean atendidos con mayor esmero y preocupación.

Fechas de entrega del caso resuelto

En realidad, en la mayoría de casos no existen fechas límites para completar las tareas y éstas deben realizarse en el menor tiempo posible y de la mejor manera posible. Al inicio de cada tarea, es necesario dar al cliente una estimación respecto del tiempo de ejecución del trabajo, el cual debe tratar de cumplirse a efectos de alcanzar las expectativas de servicios del cliente. Un cliente satisfecho, es un cliente que trae nuevo trabajo al despacho y adicionalmente es un cliente que refiere a otros clientes.

Facturación

Es el proceso mediante el cual se emite la factura con el detalle de los servicios legales prestados y el monto acordado para tales servicios de acuerdo al contrato firmado previo a la prestación del servicio.

Este proceso es realizado una vez al inicio de cada mes, las instrucciones para la elaboración de la factura son dadas por los abogados que realizaron el trámite, muchas veces las instrucciones no son claras y se presta a interpretaciones erróneas y no se dan en el tiempo oportuno, lo que ocasiona que se genere gran cantidad de facturas anuladas, y pérdida de tiempo al elaborar la factura una y otra vez.

Fondo de Clientes

Es el proceso mediante el cual, se solicita y recibe cierta cantidad de dinero en efectivo por parte de los clientes, para realizar los trámites necesarios para que el servicio se lleve a cabo, este dinero es custodiado y manejado por una persona contratada únicamente para el manejo de dicho fondo ya que al momento la organización cuenta con una gran cartera de clientes y por ende de fondos.

Existe confusión, debido a que existen varios fondos de un mismo cliente pero para diferentes trámites, por lo cual no existe una clara diferenciación entre un fondo y otro, lo que ocasiona que existan fondos duplicados, dado que no se maneja el mismo criterio de registro para uno u otro fondo, en algunas ocasiones el fondo está a nombre del cliente y en otros a nombre de la empresa a la que representa o de la cual se hace el trámite.

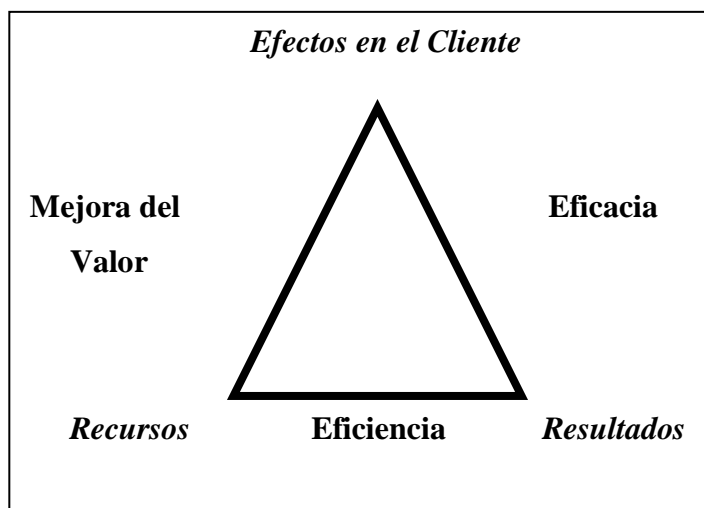
Cobranzas

Es el proceso mediante el cual, el o los empleados designados para desempeñar esta función se encargan de procurar el pago oportuno de las facturas entregadas a crédito, con el fin de conocer los ingresos que va a tener la organización. Uno de los limitantes que presenta este proceso, es que no existe un cronograma para realizar el seguimiento de dicha cobranza, no se conoce a ciencia cierta que facturas podrán ser cobradas, cuáles no, y como va estar el flujo de fondos de la organización en cada mes.

Es importante mencionar que la gestión empresarial no es una tarea que pueda realizarse “a ciegas”. La organización requiere de una serie de medidores de desempeño que muestren de manera fiel, eficaz y sistemática el estado actual de la compañía en concordancia con sus objetivos estratégicos.

La figura que se muestra a continuación identifica en los lados del triángulo las relaciones entre los elementos, objeto de la gestión:

GRÁFICO N° 2
EL TRIÁNGULO DEL DESEMPEÑO



Fuente: Autora

- La relación resultados/recursos expresa el grado de **Eficiencia** con que fueron alcanzados los Resultados (la correspondencia entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos).

Así se tiene;

$$\checkmark \text{ **Eficiencia** = } \frac{\text{Resultados (producto final)}}{\text{Recursos Utilizados}}$$

Para el proceso legal se tiene, que se termina un trámite legal, en dos meses de trabajo, y se espera terminar 2 trámites legales en 2 meses de trabajo;

$$\text{Eficiencia} = 1/2 = 0.50 * 100 = 50\%;$$

El departamento tiene el 50% de eficiencia, no alcanza el nivel de eficiencia que se ha planteado, y se observa que no se utiliza adecuadamente los recursos disponibles.

- La relación efectos en el entorno/resultados expresa la **Eficacia** o la satisfacción que provoca en el cliente el servicio prestado.

Así se tiene;

$$\checkmark \text{ **Eficacia** = } \frac{\text{Calidad (Numero de Aceptaciones del Cliente)}}{\text{Producción (Número de Casos Resueltos)}}$$

La producción del servicio legal de la organización fue de 7 casos resueltos en un periodo de 6 meses durante el último año. La aceptación realizada por el cliente es de 5 casos.

$$\text{Eficacia} = 5/7 = 0.71 * 100 = 71\%$$

El departamento tiene el 71% de eficacia en la calidad, es decir, el cliente acepto y reconoció como buenos trabajos a 5 de los 7 trabajos que encargo al consultorio, esto debido a que los dos casos que rechaza no tiene la respuesta que el cliente requería.

Es importante mencionar que la eficacia de la organización se la puede medir en base al éxito que alcanza, satisfacción del cliente y calidad del servicio, como se muestra en el cálculo antes descrito.

- La relación Efectos en el Entorno/Recursos expresa la **Mejora del valor** donde lo que se busca, es elevar la adecuación al uso del servicio, aumentar su valor añadido, utilizando los medios y las vías menos costosas.

2.7 Departamento de Contabilidad; Evaluación del Desempeño

Es importante que la organización cuente con los instrumentos que permitan a la administración de la empresa determinar cuán efectiva y eficiente está siendo la labor de los empleados en el logro de los objetivos y, por ende, el cumplimiento de la misión organizacional, la evaluación de desempeño se convierte en un instrumento que estimula en el empleado, en las áreas organizacionales y en la empresa en su conjunto un comportamiento adecuado y genera una mejora continua.

Finalidad del Departamento Contable

- Este Departamento tiene como finalidad instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efecto de suministrar información que contribuya a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos y justificativos originales, y

vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

Principales Funciones

- Establecer y operar las medidas necesarias para garantizar que el sistema de contabilidad este diseñado para que su operación facilite el control de los activos, pasivos, patrimonio, ingresos, y gastos.
- Realizar las acciones necesarias para garantizar que el sistema contable de la organización, así como las modificaciones que se generen por motivos de su actualización, cuenten con las autorizaciones legales para su funcionamiento y operación.
- Llevar a cabo la contabilidad en los términos que establece la Ley Competente.
- Emitir por escrito las principales políticas contables necesarias para asegurar que las cuentas se operen bajo bases eficientes y consistentes, así como para la clara definición y asignación de responsabilidades de funcionarios y empleados.
- Elaborar, analizar y consolidar los estados financieros de la organización y de los clientes.
- Controlar las disponibilidades de las cuentas bancarias realizando conciliaciones mensuales contra los saldos reportados en los estados de cuenta bancarios y por el departamento de tesorería y caja, para garantizar la exactitud en el registro de fondos, y apoyando a una correcta toma de decisiones.
- Depurar permanentemente los registros contables.
- Coordinar, orientar y apoyar las actividades del personal afecto al área de su competencia.

Resumen de los Principales Procesos que ejecuta el Departamento Contable;

Es importante mencionar que los procesos que se resumen a continuación son los que el departamento de contabilidad ejecuta en cuanto al servicio de asesoría contable que ofrece, y en cuanto al proceso que lleva a cabo para obtener la información financiera del consultorio.

El proceso que lleva a cabo el departamento contable de Gallegos, Valarezo & Neira, como proceso productivo, contiene los siguientes subprocesos:

Captación de Clientes

Es un proceso mediante el cual se da a conocer al posible cliente los términos, condiciones y precio del servicio ofrecido, se elabora una proforma de acuerdo a las necesidades del mismo, si el cliente está de acuerdo con la proforma se hace una reunión para establecer condiciones del contrato, una fecha para el pago y otra para la presentación de la información.

De acuerdo a lo contestado por los entrevistados no existe un proceso cronológico ni ordenado en la elaboración y envío de la proforma y no existen formatos estandarizados para el ofrecimiento del servicio

Asignación del Caso

Luego de enviar la proforma y si se efectúa el contrato, se entrega la responsabilidad del manejo y tratamiento de la información, necesarios para obtener los reportes que el cliente solicitó y necesita como herramienta para tomar decisiones respecto de su negocio, a un empleado de la unidad contable, para esto, no existe un proceso oportuno ni una política para la asignación, lo que ocasiona que exista desigualdad en la carga de trabajo, los ingresos del personal contable dependen del pago del cliente, si este no paga, no hay pago para el personal pese a que el trabajo ya fue realizado.

Supervisión de la Contabilidad

Este proceso es desempeñado por las personas designadas como encargadas de la contabilidad de determinado cliente, consiste en revisar la información reflejada en los informes financieros obtenidos, previo a la entrega de los mismos al cliente, y realizar de ser necesario los ajustes de acuerdo a su criterio.

Entrega de la Contabilidad

Los resultados y reportes obtenidos luego de la clasificación y registro de las transacciones efectuadas por el cliente, son entregados de manera mensual hasta el decimo día del mes siguiente al mes que consta en los reportes, así por ejemplo, la información de enero, se entrega hasta el 10 de febrero. En cuanto a la información

que se debe presentar a organismos del Estado como el Servicio de Rentas Internas, se la presenta de acuerdo al calendario estipulado por dicha entidad.

Facturación

Es el proceso mediante el cual se emite la factura con el detalle de los servicios contables prestados y el monto acordado para tales servicios de acuerdo al contrato firmado previo a la prestación del servicio.

Este proceso es realizado una vez al inicio de cada mes, las instrucciones para la elaboración de la factura son dadas por los encargados de la unidad contable, muchas veces existe confusión en elaborar la factura debido a que puede suscitarse el caso de que un cliente contrate servicios legales y contables.

Fondo de Clientes

Es el proceso mediante el cual, se solicita y recibe cierta cantidad de dinero en efectivo por parte de los clientes, para realizar los trámites necesarios para que el servicio se lleve a cabo, esto es por ejemplo, compra de formularios de SRI, pago de impuestos, multas, etc.

No existe una óptima sistematización del proceso, es un archivo que abarca gran cantidad de información y es manejado en una hoja de Excel, lo que genera un riesgo elevado de pérdida de información, así también, no existe una política que regule el manejo del efectivo, y muchas veces cuando el cliente tiene dos fondos para distintos trámites, se saca dinero de un fondo para cubrir gastos de otro, esta falta de política y control se demuestra también al realizar préstamos del fondo al personal, sin ningún tipo de autorización previa.

Cobranzas

Es el proceso mediante el cual, el o los empleados designados para desempeñar esta función se encargan de realizar el conjunto de operaciones necesarias para que el cliente cancele la obligación contraída al utilizar los servicios contables.

Al evaluar el desempeño del departamento contable se busca:

- a. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- b. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración.
- c. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos individuales.

Para Gallegos, Valarezo & Neira es importante conocer cuál es el plan de producción que le permite alcanzar su principal meta y definir acciones que le permitan acercarse a la misma

Para poder medir la eficiencia del proceso que se lleva a cabo en el departamento de contabilidad, se ha tomado como premisa el número de empresas en relación al número de personas necesarias para manejarla; se conoce que cada contador, lleva entre 5 y 10 empresas; así tenemos que para llevar la contabilidad de una empresa se requirió de 5 personas; Una para manejar nomina, otra para manejar impuestos, otra encargada de compras y pagos a proveedores, otra para ingresar ventas e ingresos y finalmente una persona para manejar las cuentas de caja y bancos; para este proceso se establece el máximo de dos personas.

Así se tiene;

$$\checkmark \text{ Eficiencia} = \frac{\text{Resultados (producto final)}}{\text{Recursos Utilizados}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{1 \text{ Proceso Contable}}{5 \text{ contadores}} = 0.20 = 20\%$$

Se obtiene que el proceso tiene un 20% de eficiencia, dado que utilizo más recursos de los establecidos y necesarios para llevar a cabo el proceso, es decir, el proceso no es eficiente.

En conclusión es importante mencionar tres aspectos fundamentales:

- La finalidad principal de una estructura organizacional es establecer un sistema, que han de desarrollar los miembros de la entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación delegando a través de dicha estructura organizacional, autoridad para que se establezcan responsabilidades, identificando niveles jerárquicos que representen autoridad y a la cual hay que obedecer.
- Es importante conocer el entorno de la organización dado que son todos los elementos que influyen de manera significativa en las operaciones diarias de la entidad, debido a que el medio ambiente de operación de la empresa se vuelve cada vez más complejo, los administradores deben planear por anticipado el cambio. Los cambios acelerados pueden hacer que las estrategias triunfadoras de ayer de la organización, hoy resulten obsoletas. Actualmente las empresas luchan con el crecimiento de la mercadotecnia no lucrativa, la creciente competencia global, una economía mundial lenta, el llamado a una mayor responsabilidad social, y un sin número de otros retos económicos, políticos y sociales; desafíos que también ofrecen oportunidades de comercialización. Cualquier cambio ambiental es una consideración importante al tomar decisiones. Aunque los gerentes poco pueden hacer para modificar la mayoría de los factores en el entorno, si pueden identificar las áreas que deben observar con el fin de hacer un planeamiento estratégico.
- El éxito de la pequeña y mediana empresa depende en gran parte de que sus empleados realicen sus labores de acuerdo con las normas establecidas, lo cual implica calificar aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo. Es sumamente importante considerar que las personas, en el transcurso del tiempo, van adquiriendo más experiencia y conocimientos en el desempeño de sus funciones; sus habilidades y cualidades van desarrollándose paulatinamente, y con ello logran hacerse cada vez más

necesarias y útiles para la empresa. La evaluación del desempeño y las recompensas a los empleados contribuyen a generar un clima de realización cuando éstos se disponen a prestar un servicio de calidad extraordinaria. El personal sabe que será evaluado de acuerdo con la forma en que desempeñen su función y que vale la pena desempeñarla bien. Un sistema eficaz de evaluación del desempeño, que establezca y dé seguimiento a metas para la organización en su conjunto, para los procesos de negocio, para los productos y servicios pero sobre todo para el desempeño individual de ejecutivos y empleados de la empresa, ayuda a motivar permanentemente el mejoramiento continuo.

3. CAPÍTULO III.- PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La propuesta de diseño e implementación del Sistema de Control Interno para el Consultorio Jurídico y Contable Gallegos, Valarezo & Neira, es realizado por todos y cada uno de los empleados y funcionarios que integran la organización bajo el liderazgo de los administradores de la misma, la implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes esté aplicado a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente. En este capítulo se muestra la estructura, esencia y validación del sistema de control interno propuesto, en base a las necesidades que de acuerdo a la evaluación del desempeño realizada en el capítulo anterior se percibieron.

3.1 Esencia de la propuesta de Diseño e Implementación del Sistema de Control Interno.

Dada la creciente naturaleza diversa de las operaciones y la transferencia dinámica de funcionarios dentro de una organización, resulta de gran importancia un mecanismo sistemático de control, en base al análisis de la situación actual de Gallegos, Valarezo & Neira, se propone diseñar un sistema de control interno como una medida práctica para llevar a cabo los principales objetivos institucionales.

Algunas características del sistema de control interno definen su esencia y justifican su existencia:

- ✓ *Instrumentalidad.*- Es un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo. Está pensado para facilitar el logro de objetivos. Dado que es un proceso interactivo multidireccional que forma parte de los procesos de gestión básicos de planificación, organización y dirección, y está integrado a ellos. Constituye un instrumento útil para la gestión, pero no es un sustituto de ésta.
- ✓ *Responsabilidad.*- Todo el personal de la organización participa y tiene responsabilidades sobre el control interno, cualquiera sea su jerarquía o

posición, y todos deben interesarse en que el sistema sea lo más eficaz posible para asegurar que la gestión se está desarrollando por el camino previsto.

El personal es responsable de diseñar, implementar, monitorear y mantener el control. Las personas, en cada nivel de la organización, implantan y ejecutan los mecanismos de control. Por ello, el personal que es responsable de lograr los objetivos debe también ser responsable de la eficacia del control que respalda el logro de esos objetivos. La responsabilidad del control existe en toda la organización junto con la responsabilidad de lograr los objetivos. Cada persona de la empresa es el responsable del control interno en su ámbito de actuación. Todos los integrantes de la organización, son responsables directos del sistema de control interno, esto es lo que garantiza la eficiencia total.

- ✓ *Alcance*.-Está dado por todo el ámbito de la empresa. Cada sistema, método o procedimiento debe prever la posibilidad de practicar un control, que permita obtener los desvíos, una explicación lógica y generar las medidas correctivas.

3.2 Estructura de la propuesta de Diseño e Implementación del Sistema de Control Interno

El diseño, de acuerdo al conocimiento previo que se obtuvo de la organización debe comprender, los siguientes aspectos:

3.2.1 Propuesta de Organización de la Función de Control Interno

Pese a que no es necesaria la existencia de una oficina especializada en el área de control interno, es importante contar con una con el fin de que lidere el proceso de diseño e implantación del sistema y, posteriormente, ayude a la administración de la organización a cumplir su obligación. Esto es, debido a que la operación de un Sistema de control interno cuya práctica sea intrínseca al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, supone un cambio cultural muy profundo y difícil de lograr a corto plazo, especialmente si no cuenta con alguien que lidere el proceso y produzca resultados rápidamente y, consecuentemente, induzca y acelere el cambio de actitud entre los miembros del consultorio.

3.2.2 Plan de Desarrollo de la Función de Control Interno Propuesto

El diseño es todo un proceso; no es una acción puntual. Por esta razón es importante que su desarrollo obedezca a un plan, en el cual se tengan en cuenta las características propias de la organización y un grado de avance relativo. Este plan debe contemplar los siguientes elementos básicos:

- Definición de la misión de la oficina de control interno.
- Definición del alcance de las funciones de la oficina de control interno en el área del control.
- División del trabajo entre la línea de la organización y la oficina de control interno en el desarrollo de las actividades de control.
- Definición y cronograma de desarrollo de las herramientas computarizadas y de otra naturaleza que servirán de apoyo en el ejercicio del control interno.
- Cronograma de formalización, documentación e implantación de los demás procesos y procedimientos de la organización.

3.2.3 Análisis de los Riesgos de Control Interno Propuesto

Es responsabilidad de la oficina encargada del diseño del sistema de control interno, o a falta de esta, de las personas designadas responsables de llevar a cabo el proceso, realizar el análisis respectivo de cada una de las actuaciones o procedimientos de la entidad con el fin de identificar las partes débiles.

En el capítulo anterior, se realizó una descripción de los diferentes procesos que se llevan a cabo en el consultorio jurídico, tanto en el área legal como en el área contable, y de los riesgos de no contar con un sistema de control interno adecuado.

Los riesgos son inherentes al proceso, los cuales nunca van a desaparecer, pero se puede tomar las medidas preventivas y correctivas del caso.

El análisis se realizó de acuerdo a los procesos empíricos del consultorio, se evaluó cada una de las fases de los procedimientos (captación del cliente, asignación del caso, facturación, supervisión y entrega de la información).

3.2.4 Plan de Trabajo para la documentación y formalización de procesos y procedimientos Propuesto

El diseño del sistema de control interno tiene como prerequisite la existencia de procesos y procedimientos formalizados. Sin embargo, no todos los procesos y procedimientos deben estar formalizados y documentados antes de montar el sistema. Éste es un proceso que al principio puede resultar lento, pero que se irá agilizando a medida que las distintas áreas de la organización comprendan su importancia y comiencen a percibir los beneficios de su implementación.

Por este motivo, lo primordial es iniciar la actividad con los procesos y procedimientos que se consideren críticos para el consultorio, es decir, aquellos que puedan afectar de manera significativa la marcha de la organización y sus resultados.

El levantamiento de información de estos procesos y procedimientos debe ser una responsabilidad de las distintas áreas que integran la empresa, bajo la premisa de que ellas son las que poseen la información y las que, una vez esté operando el sistema, van a recibir los mayores beneficios.

Los puntos de control son de tres tipos principales:

1. Los destinados a verificar la eficacia del proceso.
2. Los dirigidos a asegurar el logro de los parámetros de eficiencia establecidos.
3. Los relacionados con el cumplimiento del trámite legal.

Los dos primeros ayudan a controlar el resultado de las operaciones a su cargo y el último ayuda a cumplir correctamente su responsabilidad legal.

3.2.5 Uso de Manuales Administrativos y Contables como Herramienta de Control Interno

Los manuales son piezas fundamentales dentro del sistema de control interno. Su elaboración debe ser una de las actividades primordiales que desarrolle la oficina de control interno o las personas responsables del mismo, y debe estar claramente contemplado dentro del plan de desarrollo de la función de control interno. Con el fin

de actualizar los manuales, es recomendable adoptar el sistema de hojas intercambiables. Los manuales constituyen el elemento primordial del proceso de capacitación de los empleados responsables.

3.2.5.1 Objetivos

Para comprobar si la organización, cumple o alcanza los objetivos que persigue debe contar con manuales administrativos y contables, que sirvan de medio de control para que todo lo que ocurra en la vida diaria de la organización tienda al logro de sus objetivos.

Los manuales, tienen como objetivo principal ser un instrumento de la administración en la que el personal que conforma la organización, incorpora eficiencia en la ejecución del trabajo, para alcanzar los objetivos de la empresa, el manual es considerado un libro guía cuya fuente de datos son esenciales para la mejor realización de las tareas.

3.2.5.2 Pasos para la Elaboración del Manual

La elaboración de un manual es una tarea que requiere la ayuda de personal especializado, principalmente en el área contable, lo cual consume tiempo y recursos financieros, es necesario que antes de emprender la elaboración de un manual, se dé a conocer de manera clara los pasos que se tiene que seguir; estos pasos son:

1. Planeación

La planeación comprende decidir qué tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo y, luego, supervisar la evolución para asegurarse de que se hagan.

Antes de iniciar la actividad de elaboración de manuales, se debe hacer un inventario de los recursos técnicos, humanos y financieros de las actividades que han de realizarse.

Para planear adecuadamente la elaboración de un manual, se puede hacer uso de técnicas de planificación, tales como:

- **PERT Técnicas de Evaluación y Control de Programas (Program Evaluation and Review Techniques).**- PERT es un diagrama similar a un diagrama de flujo que muestra la secuencia de actividades necesarias para completar un proyecto y el tiempo o costo asociado a cada una de ellas.
- **Gráfico de Barras o de Gantt.**- es una gráfica de barras en la cual el tiempo se describen en la parte horizontal y las actividades a programar en la parte vertical.

2. Investigación

La investigación permite conocer el sistema actual o la necesidad de creación e implementación de uno, las características particulares de la organización para la cual se está diseñando el manual, el tipo de organización de que se trate, y las leyes que son aplicables. Para hacer una investigación, se hace uso de algunas técnicas tales como:

- **Entrevista.**- consiste en mantener una conversación en forma personal con los encargados de cada tarea, para informarse sobre los procedimientos o formas de registro, auxiliándose de una hoja de trabajo, en donde se anota la información proporcionada.
- **Cuestionario.**- consiste en situar por escrito, las preguntas para ser respondidas también en forma escrita. En el caso de la elaboración de un manual, es necesario conocer las necesidades de información que la organización tiene en los diferentes departamentos o secciones que la conforman.
- **Inspección.**- consiste en examinar los documentos, observar atentamente los libros o sistemas de registro, las políticas de la organización, los procedimientos y toda aquella documentación que revele qué se hace en la organización o qué se pretende hacer para poder proyectar un adecuado registro y presentación dentro de los estados financieros.

- **Observación.-** consiste en estar en el lugar de los hechos, ver la realización de ciertas operaciones, el funcionamiento de los procesos, del equipo; para poder evaluar posteriormente, el registro, los procedimientos y la presentación más adecuados de las cuentas.

3. Análisis

El análisis consiste en examinar todo con detenimiento en las diferentes partes que conforman la organización, el análisis es indispensable para tener un manual correctamente diseñado. Por ello, los resultados de la investigación deben someterse a un riguroso análisis, para lo cual se tendrá que considerar lo siguiente:

- **Alternativas.-** casi siempre existen varias maneras de hacer las cosas y debe escogerse la mejor; en contabilidad se usan diferentes métodos, de valuación, de registro, etc., antes de elegir debe hacerse el correspondiente análisis tomando en cuenta lo más beneficioso para la organización y para los usuarios de la información que se genere.
- **Formas.-** para el control y registro de las operaciones en la organización, se necesita usar una serie de formularios, como: facturas, cheques, recibos de caja, ingresos y otros, aunque éstos pueden estar diseñados y en uso cuando se elabora el manual, tienen que analizarse para ver si no presentan alguna dificultad de acuerdo al nuevo sistema y, según sea el caso, rediseñarse o modificarse.
- **Equipos.-** también debe ser objeto de análisis, principalmente aquel que está relacionado con el registro de las operaciones contables, a fin de elaborar un manual adecuado para el equipo de registro a utilizarse.
- **Espacio.-** el manual muchas veces se diseña como parte de una sistematización, la cual incluye entre otras cosas, la compra de un nuevo equipo de registro y el diseño de formas para el registro de las operaciones, es por ello que se debe estudiar el espacio en que debe ubicarse el departamento de contabilidad, la ubicación del personal, para que haya fluidez en la circulación de los documentos, buscando la mayor seguridad para el equipo,

el buen flujo de los documentos y la mejor ubicación del personal atendiendo al espacio disponible y requerido.

- **Selección de la Mejor Alternativa.-** si se examina las diferentes alternativas para un adecuado registro, las formas, el equipo, el espacio, es para seleccionar la mejor. Es importante, que se disponga de tiempo para efectuar una adecuada selección de los métodos de registro, de las formas a utilizar, del equipo a usar, y del espacio que se necesita ocupar.
- **Pruebas.-** para tener elementos de análisis, los métodos, las formas, el uso de diferentes cuentas, la presentación de los estados financieros se debe realizar pruebas antes de usar el manual. Haciendo pruebas a medida que se avanza en la elaboración de dicho manual, con la ayuda de las personas involucradas y de los usuarios, tanto con las que registran las operaciones como con las que utilizan la información, se puede encontrar errores y tomar las medidas para corregirlos.

3.2.5.3 Contenido de los manuales

Presentación

La portada del manual debe contener el nombre de la organización, el tipo de manual y la fecha. El manual de normas y procedimientos al igual que el manual contable puede presentarse en forma de libro debidamente empastadas o por medio de hojas móviles.

Definición y Propósito

El que contenga una definición y un propósito permite determinar el tipo de manual y el uso que se le dará a esta herramienta.

Objetivos

En esta parte se explica las metas que se pretende cumplir con los procedimientos que se describe. Es necesario tener en forma clara y concisa cada uno de los objetivos. Los objetivos se enfocan a controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores; facilitar, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como los administradores conozcan si el trabajo

se está realizando adecuadamente; y reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

Campo de Aplicación

Debe encaminarse a una explicación breve sobre los departamentos que abarca el manual, también incluye normas de aplicación general y normas de aplicación específicas para cada uno de los procesos.

Símbolos

Es un conjunto de figuras, conformados por óvalos, círculos, rectángulos, cuadros, líneas, que representan una operación específica y todas en su conjunto representan el movimiento de un proceso.

Procedimientos y Flujogramas

Los procedimientos se presentan por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Los flujo gramas de procedimiento describen mediante gráficos en forma detallada los pasos que se realizan en un proceso, utilizando símbolos convencionales que se estandarizan y permiten registrar objetiva y secuencialmente los procedimientos de las distintas áreas de responsabilidad y la aplicación del control.

Catálogo de Cuentas

Es una parte del manual contable específicamente, en el se describirá el código de cada cuenta contable, metódicamente ordenada, el consultorio Gallegos, Valarezo & Neira como se menciona en el capítulo tres; utiliza como sistema contable el sistema Quickbooks Pro; este sistema no utiliza códigos para las cuentas, solo maneja el nombre de las mismas.

Descripción Contable

En esta sección se describe la forma de registro, el objeto de ingreso y egreso (debe y haber), de cada cuenta contable integrante del catálogo de cuentas.

Estados Financieros

Contiene las políticas para presentar los estados financieros básicos.

3.2.5.4 Tipos de Manuales

Atendiendo al contenido del manual, éstos se pueden clasificar de la siguiente manera:

Manuales Administrativos

- 1. Manual de historia de la organización.-** en algunas organizaciones se considera importante informar a los empleados acerca de la historia de la empresa, fundación, crecimiento, logros, administración actual y posición. Con ello el empleado, tiene la oportunidad de involucrarse en las actividades de la organización, adaptándose dentro del esquema organizacional. La información histórica, generalmente, se incluye como parte informativa en un manual de políticas, de organización, o en un manual de personal. El manual de historia de la empresa puede, no sólo estar destinado al personal, sino servir como manual de relaciones públicas, proyectando su imagen a personas ajenas, pero que tienen contacto con ella, como proveedores, clientes, banqueros, gobierno, prensa, o el público en general.
- 2. Manual de organización.-** los manuales de organización exponen con detalle, la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos, explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen gráficos, de organización, descripción del trabajo, definición de límites de autoridad. Existen manuales de organización departamental, que se ocupan de un departamento en particular o de una función específica, y manuales generales de organización que abarcan toda una empresa.
- 3. Manual de Procedimientos.-** también llamados manuales de operación, de prácticas estándar, y de métodos de trabajo. El manual de procedimiento describe claramente las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, cuáles son los soportes documentales y qué autorización requieren. El registrar por escrito los procedimientos de operación es importante, pero requiere que se pongan a disposición del personal de forma evidente. Un manual de operaciones

sirve para que la administración aumente su certeza de que los empleados utilizan los métodos y procedimientos prescritos al llevar a cabo sus tareas. El manual ofrece además, al personal, una guía de trabajo, la que resulta particularmente valiosa para orientar a los nuevos empleados y tiene por objeto minimizar el desperdicio de tiempo y esfuerzo en las actividades de la organización.

4. Manual de políticas.- en un manual de políticas, se describen los lineamientos de la conducción de una negociación y los medios para el logro de los objetivos. Las políticas son órdenes o lineamientos generales que se originan desde la cúspide de la organización; es decir, que pueden provenir de órganos directivos, como grandes líneas políticas a seguir para toda la empresa, y de un carácter particular o fundamental para alcanzar los fines que la organización se ha fijado. Los manuales de políticas ahorran tiempo y esfuerzo, al no realizar demasiadas consultas al nivel jerárquico superior al momento de registrar o realizar operaciones.

5. Manual Contable.- es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones para:

- el uso adecuado de la nomenclatura contable de la organización.
- la aplicación de criterios consistentes en el uso de las cuentas.
- la obtención de informes y estados financieros que presenten información confiable y de acuerdo a las necesidades de la organización.

En el manual contable, se incluye información o instrucciones sobre el uso de las cuentas, políticas contables, con el fin de obtener información financiera confiable y oportuna. Detalla la forma de registrar las operaciones contables; puede también, detallar la forma de operación de los libros o registros de las empresas y la forma de presentación de los estados financieros.

El objetivo general del presente trabajo es el diseño del sistema de control interno que garantice la eficiencia y economía de las operaciones de la organización facilitando la correcta ejecución de las funciones y asegurando la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información administrativa y contable. Estos objetivos se van a lograr a través de la aplicación de técnicas de control a cada uno de los ciclos de la organización y de los manuales de organización, contable y de normas y procedimientos.

3.3 Funciones y medidas de control interno propuestas para el Consultorio jurídico y contable Gallegos, Valarezo & Neira

Una de las grandes ventajas del sistema de control interno es que permite, en los diferentes niveles y áreas administrativas de la organización, evaluar las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria.

La agrupación de transacciones por ciclos permite establecer una relación entre las partes que intervienen en el proceso.

Para cada uno de los ciclos de transacciones de la organización se han identificado objetivos específicos de control interno, los cuales han sido clasificados de la siguiente manera:

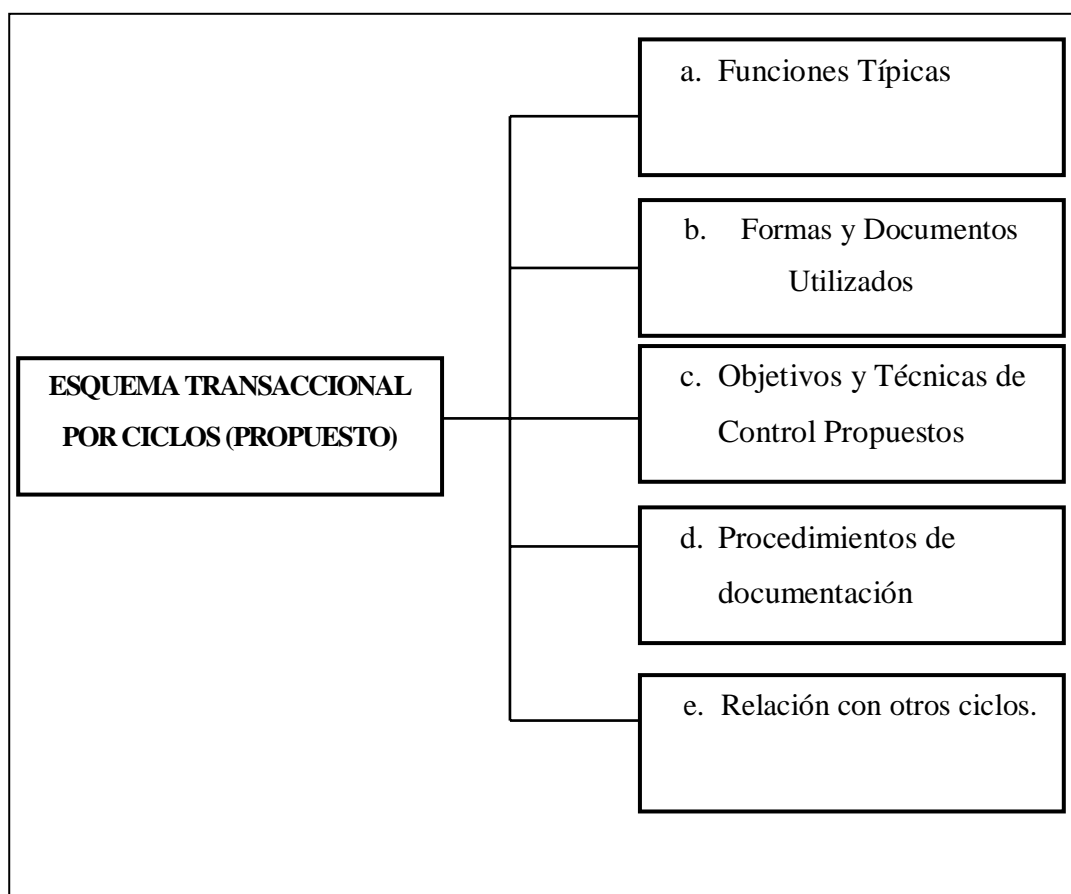
- ✓ *Objetivos de Autorización*; tratan de todos aquellos controles que deben establecerse para tener seguridad de que están cumpliendo las políticas y criterios establecidos por la administración y que éstos son adecuados.
- ✓ *Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones*; estos objetivos tratan de todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse del correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en la organización, así como los ajustes a éstas.
- ✓ *Objetivos de verificación y evaluación*; estos objetivos tratan de aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento.

El propósito principal de determinar objetivos específicos de cada ciclo de transacción y proponer técnicas de control interno para cada uno de ellos es evitar al máximo posible los errores potenciales que se pueden presentar en las transacciones: validez, integridad, registro y corte; así como, los errores en la presentación de los estados financieros de valuación y presentación.

La división y asignación de técnicas de control por ciclos de transacciones permite que el control sea más manejable y ayuda a la asignación de tareas a los diferentes miembros de la organización.

Para alcanzar la eficiencia y eficacia en el sistema de control interno del Consultorio Jurídico y Contable Gallegos, Valarezo & Neira es necesario ubicar que la gestión financiera se realiza por ciclos en los cuales se identifican las funciones típicas, formas y documentos utilizados, objetivos y técnicas de control propuestos, procedimientos de documentación y la relación con otros ciclos en un esquema que se propone en el presente trabajo.

GRÁFICO N° 3
ESQUEMA TRANSACCIONAL POR CICLOS (PROPUESTO)



Fuente: Autora

3.3.1 Ciclo de Compras

El punto de partida en el ciclo operativo total de la organización es la necesidad de procurarse los materiales y recursos necesarios para llevar a cabo el servicio que se ofrece, esta necesidad puede incluir suministros, materiales y personal.

Dentro del consultorio este proceso se dedica a la adquisición de los bienes o servicios que requiera la organización. Las transacciones derivadas de este proceso se registran en diversas cuentas de activo y de gastos. De la diferencia en tiempo que existe en la recepción del bien o servicio y el pago, surgen diversas cuentas de pasivo, asociado a esta transacción.

a. Funciones Típicas:

1. Preparación de solicitud de compra.
2. Solicitud de compra.
3. Solicitud de cotización.
4. Selección de mejor proveedor.
5. Autorización para la adquisición de bienes y servicios.
6. Recepción de materiales y suministros.
7. Control de calidad de los materiales y servicios adquiridos.
8. Verificación y aprobación de pagos.
9. Registro de las cuentas por pagar.
10. Control de las cuentas por pagar

b. Formas y Documentos Utilizados:

1. Solicitudes de compra.
2. Órdenes de compra.
3. Documentos de recepción.
4. Facturas de proveedores.
5. Notas de débito y de crédito.
6. Autorizaciones para desembolso.

c. Objetivos y Técnicas de Control Interno propuestos:

El principal objetivo que concierne tanto a la dirección de Gallegos, Valarezo & Neira como al departamento de compras, es cómo medir la eficiencia de la función de compras.

La administración del consultorio debe contar con elementos para medir el volumen de compras que se manejan, el número de transacciones efectuadas, el tiempo incurrido para manejar los diversos tipos de operaciones y los costos de estas actividades. Estas medidas son más significativas cuando son comparadas con la ejecución de otras operaciones de compras en condiciones similares.

El problema principal es medir la eficiencia del ciclo de compras debido a que cada transacción involucra un juicio, cuya calidad es difícil medir.

Enfocarse en los resultados de la ejecución de todo el procedimientos de compras es un alto grado, por esto, a continuación se muestra un cuadro donde se establece los objetivos a alcanzar por el ciclo de compras, a nivel de autorización , procesamiento, clasificación de las transacciones, verificación y evaluación, proponiendo ciertas técnicas de control interno que permitirán alcanzar dichos objetivos:

CICLO DE COMPRAS	
OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	
Objetivos de Autorización	Técnicas de control
<p>1. Los proveedores deben ser autorizados de acuerdo con políticas establecidas por la administración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas por escrito para la selección de proveedores. • Base de datos, como listas de proveedores aprobados. • Procedimientos específicos para añadir, cambiar o eliminar la información de las bases de datos. • Técnicas para probar la confiabilidad de las bases de datos, así por ejemplo los cambios en archivos deben ser aprobados por escrito por personal autorizado. • Limitación de acceso a la información contenida en las bases de datos.
<p>2. El precio y condiciones de los bienes o servicios que han de proporcionar los proveedores deben ser autorizados de acuerdo con políticas establecidas por la administración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas por escrito donde se expongan claramente los criterios de compras, por ejemplo, las compras que excedan de ciertos importes deben ser aprobados por el nivel estratégico de la organización. • Políticas escritas relativas a la revisión y aprobación de contratos con proveedores para suministros a largo plazo antes de que estos sean formalizados. • Comparación periódica de los precios pagados a un

CICLO DE COMPRAS	
OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	
Objetivos de Autorización	Técnicas de control
	<p>proveedor con los precios de mercado o con los precios pagados a otros proveedores por bienes o servicios similares.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparación y análisis de informes sobre variaciones de los precios de compra.
<p>3. Todos los pagos de bienes y servicios recibidos deben efectuarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de Firmas conjuntas. • Segregación de funciones de preparación y firma de cheques. • Política para evitar la firma de cheques en blanco o al portador. • Designación por parte del nivel estratégico de la organización, de las personas autorizadas para la firma de cheques. • Políticas que establezcan que únicamente se autorizarán cheques para pagos previamente aprobados y revisados por funcionarios autorizados. • Utilización de cuentas bancarias de uso específico.
<p>4. Se deben establecer y mantener procedimientos de proceso del ciclo de compras de acuerdo con políticas establecidas por la administración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Claras exposiciones de los procedimientos a través de manual de políticas y procesamiento, requisitos de supervisión y documentación de sistemas y programas.

CICLO DE COMPRAS	
OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	
Objetivos de Procesamiento y Clasificación de Transacciones	Técnicas de control
<p>5. Sólo deben aprobarse aquellas órdenes de compra a proveedores por bienes o servicios que se ajusten a las necesidades y políticas establecidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos documentados para iniciar, revisar y aprobar la adquisición de bienes o servicios. • Archivo de firmas autorizadas para aprobar la adquisición de bienes o servicios.
<p>6. Solo deben aceptarse servicios que se</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comparación detallada de los bienes o servicios

CICLO DE COMPRAS	
OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	
Objetivos de Procesamiento y Clasificación de Transacciones	Técnicas de control
hayan solicitado.	<p>recibidos con una copia de la orden de compra.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisión del personal de recepción.
7. Los bienes y servicios recibidos deben informarse con exactitud y de forma oportuna.	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de recepción pre numerados y controlados. • Mantenimiento de un registro cronológico de recepción en el que se anote por su orden cada documento de recepción. • Limitación de acceso a la información contenida en las bases de datos de la computadora, mediante el uso de contraseñas o controles físicos sobre las terminales.
8. Los montos adeudados a proveedores por bienes, mercancías y servicios, así como la distribución contable debe calcularse con exactitud y registrarse como pasivo en forma oportuna.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de las cantidades, precios y condiciones facturados, mediante referencia de la orden de compra, informe de recepción y verificación de la documentación. • Verificación o validación de los datos contenidos en las facturas. • Distribución contable previa con base en la copia de recepción o de cuentas por pagar. • Conciliación de las formas utilizadas con las registradas. • Procedimientos estándar para acumulaciones al final del periodo de facturas no procesadas. • Revisión de los estados de cuenta de los proveedores para aclarar partidas atrasadas vencidas. • Control y registro oportuno sobre anticipo a proveedores. • Procedimientos establecidos para añadir, cambiar o eliminar información de las bases de datos y técnicas para proteger la información contenida en ellas.
9. Todos los pagos por bienes y	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de formas pre numeradas y controladas: por

CICLO DE COMPRAS	
OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	
Objetivos de Procesamiento y Clasificación de Transacciones	Técnicas de control
servicios recibidos deben basarse en un pasivo reconocido y prepararse con exactitud.	<p>ejemplo: solicitudes de cheque.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cancelación con sello de pagado de la documentación original de los pagos efectuados para prevenir pagos duplicados. • Procedimiento establecido para anular cheques cancelados. • Comprobación del importe del cheque con la cuenta por pagar. • Verificar que el importe del cheque coincida con la documentación que la soporta.
<p>10. Los importes adeudados a proveedores y acreedores deben ser clasificados, concentrados e informados correcta y oportunamente.</p> <p>11. Los pagos y los ajustes relativos a compras deben ser clasificados, concentrados e informados correcta y oportunamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos documentados de proceso, corte y cierre de periodo. • Comparación de resultados reales con los presupuestados y análisis de variaciones. • Conciliación periódica y oportuna de los saldos de bancos en libros con los estados de cuenta bancarios. • Investigación de cheques antiguos que aparecen en la conciliación como no cobrados, o bien de cheques pendientes de entrega no recogidos. Dígitos de verificación en los códigos de las cuentas de los proveedores.
12. Los pasivos incurridos, los pagos efectuados y los ajustes relativos deben aplicarse correcta y oportunamente a las cuentas de cada proveedor y acreedor.	<ul style="list-style-type: none"> • Conciliación de forma regular y periódica de los saldos de auxiliares de proveedores y acreedores con los saldos del libro mayor u otros totales de control. • Revisión de la aplicación contable a las cuentas de proveedores y acreedores. • Pruebas de validación para comprobar los asientos contables que se afecten cuentas de proveedores. • Establecer controles en los programas para prevenir o detectar duplicidad en el procesamiento de

CICLO DE COMPRAS	
OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	
Objetivos de Procesamiento y Clasificación de Transacciones	Técnicas de control
	<p>transacciones, así como la omisión de transacciones aceptadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rechazo de registro de pagos sin el correspondiente pasivo creado.
<p>13. Deben prepararse asientos contables por las cantidades adecuadas a proveedores y acreedores, por los pagos efectuados y por los ajustes relativos en cada periodo contable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de un catalogo de cuentas que contenga una descripción de cada cuenta, así como instrucciones de que conceptos deben afectar las mismas. • Procedimientos escritos para solicitar y aprobar cambios en la clasificación de cuentas. • Presupuestar e informar de acuerdo con la misma clasificación de cuentas y analizar las variaciones importantes entre los saldos reales y los presupuestados.
<p>14. La información para determinar bases de impuestos derivadas de las funciones de compras o egresos debe producirse correcta y oportunamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La existencia de procedimientos documentados para preparar, concentrar y reportar la información requerida de impuestos. • Revisión de las transacciones importantes por personas expertas en materia fiscal. • Clasificación de cuentas, plan de codificación y otros criterios para facilitar la clasificación, concentración y obtención automática de la información fiscal requerida. • Políticas por escrito relativas a la documentación y requisitos fiscales para justificar los gastos.

CICLO DE COMPRAS	
OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	
Objetivos de Verificación y Evaluación	Técnicas de control
<p>15. Se deben verificar y evaluar de forma periódica los saldos registrados de cuentas por pagar y las actividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de políticas y procedimientos, graficas de organización y otra documentación que contenga las cuentas, informes, actividades, políticas y

CICLO DE COMPRAS	
OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	
Objetivos de Verificación y Evaluación	Técnicas de control
de transacciones relativas.	<p>procedimientos que deben verificarse y evaluarse, cuándo van a ser estos verificados y evaluados y quién supervisará esta actividad; describir cómo debe ejecutarse la verificación y evaluación, qué describe, cómo debe documentarse los resultados de la revisión y a quién deben comunicarse.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas utilizadas para describir errores y omisiones en la conciliación de saldos y movimientos registrados con los saldos y movimientos informados por terceros, por ejemplo; estados de cuenta recibidos por proveedores; en la actuación oportuna de las quejas de proveedores; en la conciliación de saldos del libro mayor con los registros auxiliares ; en la verificación periódica de los informes de actividades con la documentación de respaldo; en la comparación de los importes contabilizados con las transacciones posteriores o con importes preestablecidos: en la verificación periódica de los saldos en libros mediante confirmaciones. • Técnicas para evaluar los saldos; análisis de índices, tendencias y variaciones; comparación de los resultados y análisis de las tendencias de la industria.

Registro Contable:

-----X-----	
Compras (bienes/servicios)	xxx
IVA Compras	xxx
a) IRF Retenido	xxx
Retención Fuente IVA	xxx
Proveedores por Pagar	xxx

Reg. Compra a Crédito

-----X-----	
Compras (bienes/servicios)	xxx
IVA Compras	xxx
a) IRF Retenido	xxx
Retención Fuente IVA	xxx
Bancos	xxx

Reg. Compra al Contado

d.

Procedimientos de documentación:

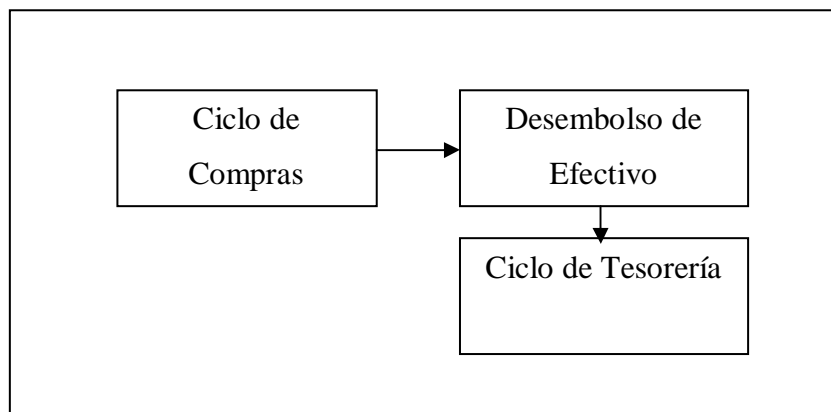
- La documentación se considera necesaria, los documentos claves serán las autorizaciones de compra y las órdenes de compra, estas serán formuladas dentro del ciclo de compras y deben tener una descripción precisa de los bienes y servicios deseados, cantidades, precios, nombre y domicilio del proveedor, firmadas y autorizadas.
- Las transacciones deben estar apropiadamente registradas.

e.

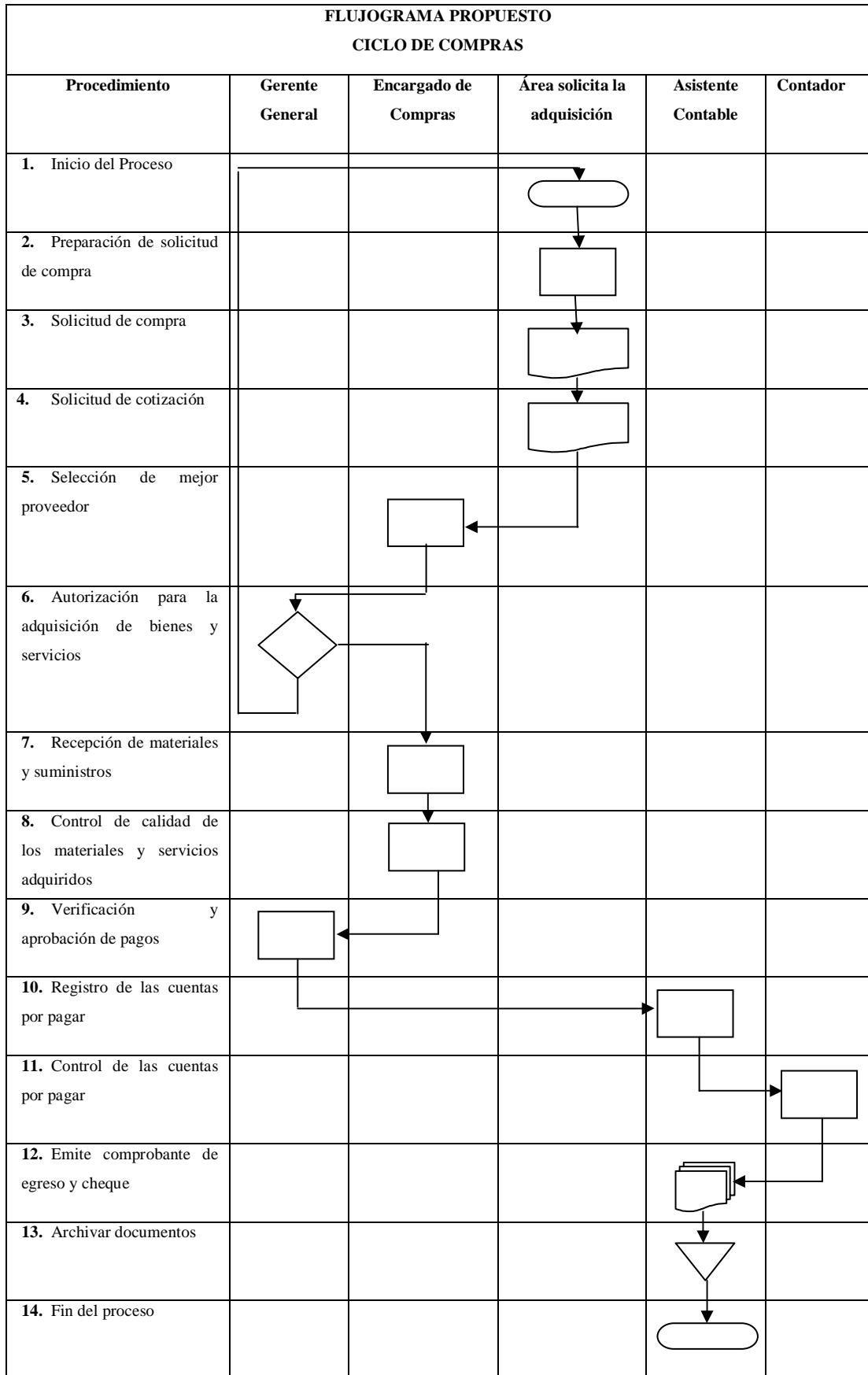
Relación con otros ciclos:

- Desembolso de efectivo se enlaza con el Ciclo de Tesorería.

GRÁFICO N° 4
RELACIÓN CICLO DE COMPRAS Y CICLO DE TESORERÍA



Fuente: Autora



3.3.2 Ciclo de Ingresos

Este ciclo implica las decisiones y procesos necesarios para la transferencia de la propiedad de los servicios a los clientes después de que se ponen a disposición para su venta. Se inicia con una petición por parte del diente y concluye con la conversión del servicio en una venta por cobrar y por último en efectivo. En este ciclo se incluye la toma de pedidos de los clientes, distribución, cobranza de las cuentas y recepción de efectivo de los clientes.

a. Funciones Típicas:

1. Toma de pedidos de asesorías.
2. Evaluación y aprobación de créditos.
3. Inicio del servicio.
4. Facturación.
5. Recepción de dinero de la venta del servicio.
6. Verificar el total de entradas en efectivo.
7. Depósito de efectivo recibido en el banco.
8. Determinación de cuentas incobrables.
9. Gestión de cobro clientes y seguimiento de cuentas morosas.
10. Contabilizar la factura
11. Emisión de notas de crédito.
12. Ajustes a precios.
13. Cancelaciones y recuperaciones de cuentas canceladas.

b. Formas y Documentos Utilizados:

1. Pedidos de clientes.
2. Proformas de pedidos.
3. Facturas de ventas.
4. Reporte de saldos de antigüedad de los clientes para cobro.
5. Reporte de comisiones.
6. Reporte de ingresos diarios.
7. Notas de débito y crédito.
8. Cheques recibidos
9. Depósitos bancarios.

c. Objetivos y Técnicas de Control Interno propuestos:

La aplicación de técnicas de control al ciclo de ingresos se plantea con el propósito de desarrollar una opinión competente en relación a la razonabilidad y coherencia de la presentación de los estados financieros del cliente y de permitir certificar dichos estados, ayudando a la dirección en el control de operación del negocio o en las funciones implicadas en el ciclo de ingresos.

A continuación se muestra un cuadro donde se establece los objetivos a alcanzar por el ciclo de ingresos, a nivel de autorización, procesamiento, clasificación de las transacciones, verificación y evaluación, proponiendo ciertas técnicas de control interno que permitirán alcanzar dichos objetivos:

CICLO DE INGRESOS	
OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	
Objetivos de Autorización	Técnicas de control
1. Los clientes deben ser autorizados de acuerdo con políticas establecidas por la administración.	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas por escrito para la selección de clientes y aprobación de créditos. • Base de datos; como lista de clientes aprobados o archivos maestros de clientes. • Procedimientos específicos para añadir, cambiar o eliminar información de las bases de datos. • Revisión periódica de la base de datos para probar su confiabilidad.
2. El precio y las condiciones de los servicios que se proporcionarán a los clientes deben ser autorizados por la gerencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas por escrito donde se expongan claramente los criterios de precio y condiciones de pago de los servicios prestados. • Archivos maestros de precio de venta autorizados, y condiciones para descuentos.
3. Las distribuciones contables de cuentas y los ajustes a los ingresos, y cuentas de clientes deben ser autorizados de acuerdo con políticas establecidas por la administración.	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición clara de los criterios y políticas de la empresa relativas a devoluciones, descuentos y rebajas sobre ventas; aprobación de notas de crédito; cancelación de cuentas incobrables y autorización del pago de saldos a favor de clientes.

<p>4. Se deben establecer y mantener procedimientos de procesos del ciclo de ingresos de acuerdo con políticas adecuadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clara exposición de los procedimientos a través de la documentación oportuna de políticas y procedimientos, rutinas de entrenamiento, y requisitos de supervisión.
---	--

<p align="center">CICLO DE INGRESOS OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO</p>	
<p align="center">Objetivos de Procesamiento y Clasificación de las transacciones</p>	<p align="center">Técnicas de control</p>
<p>5. Solo deben aprobarse aquellos pedidos de clientes por servicios que se ajusten a políticas adecuadas establecidas por la administración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos documentados para iniciar, revisar y aprobar pedidos de clientes. • Uso y control de formas pre numeradas. • Firmas autorizadas para autorizar solicitudes de servicios. • Revisión periódica de las formas utilizadas para cerciorarse que están completas y autorizadas. • Revisión de los aspectos importantes de cada pedido en relación con los criterios establecidos por la gerencia. • Autorización del crédito con base en el historial de pagos y el saldo de la cuenta del cliente.
<p>6. Debe requerirse una solicitud o pedido aprobado antes de proceder a proporcionar los servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y procedimientos por escrito que definan que documentos se requieren para proporcionar el servicio. • Supervisión de las actividades.
<p>7. Todos y únicamente los servicios proporcionados pueden producir facturación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de las proformas enviadas pre numeradas de tal manera que se pueda comprobar posteriormente si las mismas se facturaron. • Investigación rápida y análisis periódico de las quejas que se reciban de los clientes.
<p>8. Las facturas deben prepararse correcta y</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Validación de los datos contenidos en las

CICLO DE INGRESOS	
OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	
Objetivos de Procesamiento y Clasificación de las transacciones	Técnicas de control
oportunamente.	<p>facturas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparación de los datos que aparecen en cada factura con el pedido o proforma enviados y listas de precios, por un empleado que no esté involucrado en la preparación de la factura. • Recalculo manual o verificación por pruebas de las facturas preparadas a mano o producidas por computadora, por un empleado que no esté involucrado en la preparación de la factura. • Investigación oportuna y análisis periódico de quejas de los clientes por errores de facturación. • Separación de funciones entre el personal que recibe quejas de clientes y el que efectúa ajustes relativos a las facturas.
9. Debe controlarse el efectivo cobrado desde su recepción hasta su depósito.	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo conciliaciones diaria de los totales registrados, contra los depósitos del banco. • Contar con documentos de cobranzas prenumerados y controlados, de tal forma que se pueda llevar cuenta de los mismos con posterioridad. • Efectuar recolecciones frecuentes del efectivo que se encuentra en caja. • Contar con técnicas de control de efectivo; tales como arqueos frecuentes del efectivo en caja, listas de informes de cobros, depósitos diarios, documentación y verificación de las

CICLO DE INGRESOS	
OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	
Objetivos de Procesamiento y Clasificación de las transacciones	Técnicas de control
	<p>transferencias de efectivo a bancos y análisis de las tendencias de los cobros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con informes diarios de los sobrantes y faltantes de caja. • Segregación de funciones entre el personal que maneja y relaciona los cobros recibidos y el que tiene la responsabilidad de registrar los pagos de los clientes a las cuentas individuales de estos; registrar el resumen de los cobros en la cuentas del libro mayor, registrar los cobros en el libro de ingresos de caja y preparar los depósitos bancarios. • Llevar a cabo auditorias a las fuentes originales de cobranza para verificar que se han registrado todos los cobros recibidos.
<p>10. Las facturas deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos documentados para el proceso, corte y cierre de periodos. • Identificación y clasificación de las cuentas de clientes que están documentadas. • Investigación de la falta de continuidad en la secuencia numérica de las formas utilizadas para el registro contable. • Conciliación de las formas utilizadas con las registradas.
<p>11. Las facturas, cobros y los ajustes relativos deben aplicarse con exactitud a las cuentas apropiadas de cada cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar una revisión de los estados de cuenta que se envían a los clientes y efectuar investigaciones de las facturas vencidas, créditos y cobros no aplicados en forma correcta. • Rotar las labores del personal de

CICLO DE INGRESOS	
OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	
Objetivos de Procesamiento y Clasificación de las transacciones	Técnicas de control
	<p>contabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conciliar en forma regular y periódica los saldos de auxiliares de clientes con los saldos del libro mayor. • Establecer controles en el programa contable utilizado para prevenir o detectar duplicidad de transacciones aceptadas.
<p>12. En cada periodo contable deben prepararse asientos contables para facturaciones, servicios vendidos, gastos relativos a las ventas, efectivo recibido y ajustes aplicables.</p> <p>13. Los asientos contables del ciclo de ingresos deben resumir y clasificar las transacciones de acuerdo con las políticas establecidas por la gerencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos escritos de corte y cierre de periodo, que expresen las fuentes que deben utilizarse para preparar los asientos contables, cortes a efectuar, acumulaciones que deban hacerse y quien es responsable de cumplir cada actividad. • Revisión y aprobación de cada asiento contable por personal autorizado que no tenga participación activa en su preparación. • Registros de asientos contables fijos u otro control que pueda proporcionar certeza razonable de que se prepararon todos los asientos contables requeridos. • Numeración de los asientos contables y verificación de que todos ellos fueron registrados en el periodo. • Conciliación de los totales de los asientos contables por cobros recibidos, contra los créditos aplicados a las cuentas de clientes. • Comparación automatizada de movimientos y partidas duplicadas.
<p>14. La información para determinar bases de impuestos derivada de las actividades de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un calendario de obligaciones fiscales.

CICLO DE INGRESOS	
OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	
Objetivos de Procesamiento y Clasificación de las transacciones	Técnicas de control
<p>ingresos debe producirse correcta y oportunamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos documentados para preparar, resumir y reportar la información requerida en materia de impuestos. • Revisión del proceso de impuestos, y en especial de transacciones importantes, por especialistas en el ámbito tributario. • Clasificación de las ventas, a través de códigos, para facilitar la clasificación, resumen y obtención de información relacionada con impuestos. • Políticas por escrito referentes a los métodos a utilizarse para calcular la provisión de cuentas incobrables.

CICLO DE INGRESOS	
OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	
Objetivos de Verificación y Evaluación	Técnicas de control
<p>15. Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos de cuentas por cobrar, otras cuentas del ciclo de ingresos y las transacciones relativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar políticas y procedimientos y otra información que presenten las cuentas, informes, actividades que deban verificarse y evaluarse. Cuándo van a ser evaluados, verificados y por quién será supervisada la actividad. • Técnicas utilizadas para descubrir errores y omisiones en materia de conciliación de actividades y operaciones con las cuentas contables respectivas; conciliación con terceros; actuación rápida sobre las quejas de clientes; conciliación de saldos del libro mayor contra los registros auxiliares; verificación de los informes de actividad con la documentación de

	<p>respaldo; arqueos periódicos de la caja y la cartera de clientes y conciliación con los importes registrados en libros; comparación de los importes contabilizados con transacciones posteriores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas utilizadas para proporcionar certeza razonable de que se valúan en forma real los saldos registrados a través de la aplicación de análisis de índices, tendencias y variaciones; revisiones periódicas de los métodos y formulas utilizadas para las cancelaciones. • Preparación de notas a los estados financieros para contar con mayor información para evaluar los datos contenidos en dichos estados.
--	--

Registro Contable:

-----X-----	-----X-----
Cientes por Cobrar xxx	Caja/Bancos xxx
Retención Fuente Ventas xxx	Retención Fuente Ventas xxx
Retención IVA Ventas xxx	Retención IVA Ventas xxx
a) Ventas xxx	a) Ventas xxx
IVA Ventas xxx	IVA Ventas xxx
Reg. Ventas a Crédito	Reg. Ventas al Contado

d. Procedimientos de documentación:

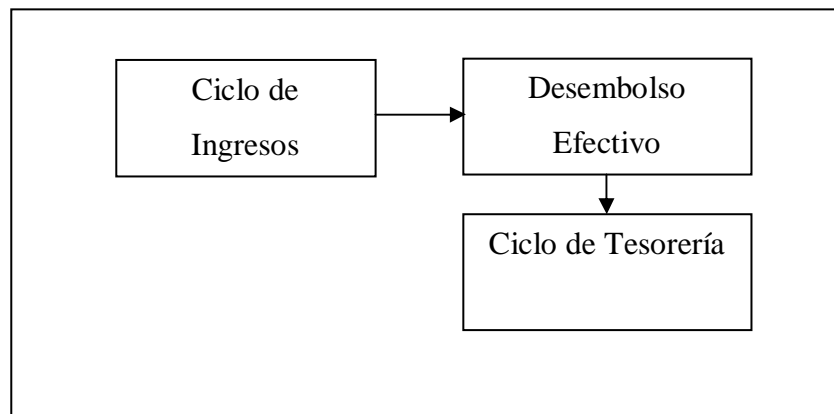
- Seguridad de que la facturación se produzca al momento de realizar la entrega del servicio, y que se remitan las copias de facturas a donde correspondan.
- El efectivo cobrado a los clientes se debe depositar diariamente. Posteriormente, se harán resúmenes diarios de ingresos, recibos y facturas emitidas respaldados con su respectivo depósito del banco.
- Cada pago del cliente tiene que estar respaldado por su recibo de caja.
- Reporte de cheques rechazados para su cobro y depósito.
- Reporte de saldos por antigüedad de los clientes.

- Reporte de comisiones del personal del área contable y del área legal.
- Estados de cuenta para cobro a los clientes por ventas a crédito.
- Estados de cuenta de los bancos para revisión de depósitos de los clientes por ventas a crédito.

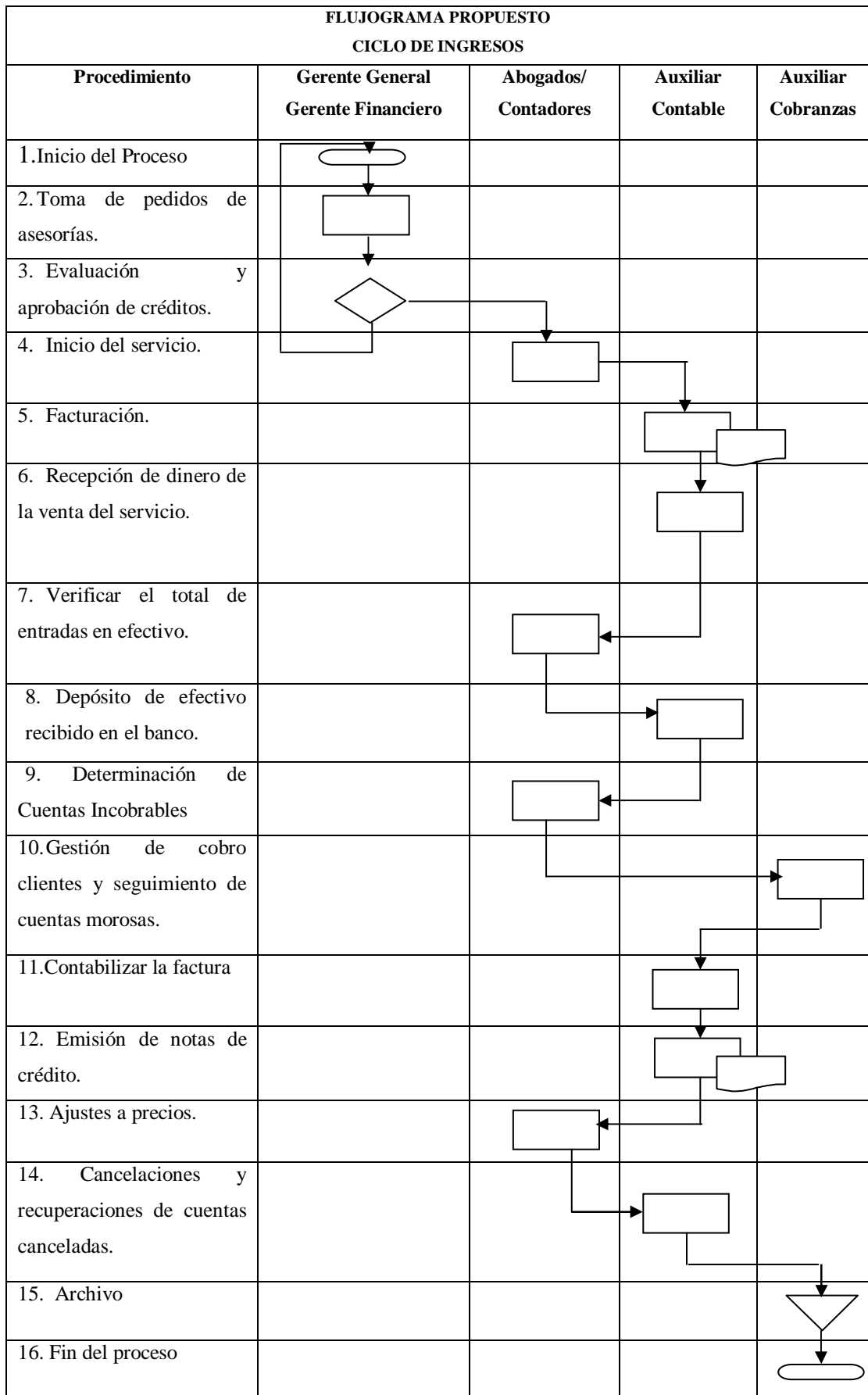
e. Relación con otros ciclos:

- Ingresos de caja se enlaza con el Ciclo de Tesorería.

GRÁFICO N° 5
RELACIÓN CICLO DE INGRESOS Y CICLO DE TESORERÍA



Fuente: Autora



3.3.3 Ciclo de Nómina

Este ciclo está íntimamente relacionado con todos los aspectos operativos de la organización y su esfuerzo por lograr eficiente utilización del personal. Los desembolsos por concepto de sueldos y salarios representan una gran parte de costo de operación de la organización, dado que este ciclo contiene la contratación, utilización y pago de servicios personales.

En virtud de que existen diferencias en tiempo entre la recepción de los servicios de personal y el pago de los mismos, están relacionadas como parte de este ciclo las cuentas por pagar y pasivos acumulados derivados de la obtención de dichos recursos.

Las funciones, asientos contables comunes, formas y documentos importantes del ciclo de nóminas que se describen a continuación, son aquellas que podrían considerarse como típicas de este ciclo.

a. Funciones Típicas:

1. Reclutamiento y selección de personal.
2. Contratación de personal.
3. Llevar las relaciones laborales.
4. Preparar informes de asistencia.
5. Registro, información y control de nómina.
6. Desembolso de efectivo.
7. Promoción y evaluación de personal.

b. Formas y Documentos Utilizados:

1. Solicitud de empleo.
2. Contratos de trabajo.
3. Informes de tiempo.
4. Autorización de ajustes de nóminas.
5. Autorización de pagos especiales.
6. Roles de pago.
7. Cheques.

c. Objetivos y Técnicas de Control Propuestos:

Debido a la existencia de una gran cantidad de cálculos y detalles que se deben tomar en cuenta para elaborar una nómina, su proceso debe ser muy cuidadoso y estar sujeto a principios básicos de control interno; por esto, a continuación se muestra un cuadro donde se establece los objetivos a alcanzar por el ciclo de nómina, a nivel de autorización, procesamiento, clasificación de las transacciones, verificación y evaluación, proponiendo ciertas técnicas de control interno que permitirán alcanzar dichos objetivos:

CICLO DE NÓMINA	
OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	
Objetivos de Autorización	Técnicas de control
1. El personal debe contratarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.	<ul style="list-style-type: none">• Políticas por escrito para la selección y contratación de personal.• Bases de datos como archivo maestro de personal, relaciones de funcionarios y directivos.• Procedimientos específicos para añadir, cambiar o eliminar información de la bases de datos.• Técnicas para probar la confiabilidad de las bases de datos tales como: especificar que los cambios en archivos sean aprobados por escrito por personal autorizado; uso de las formas pre numeradas para documentar los cambios a las bases de datos de personal, controles físicos sobre el acceso a dichas formas y conciliación de las formas utilizadas con los cambios realmente efectuados; revisión y aprobación, por personal autorizado, de los informes de cambios a las bases de datos; verificación periódica por una persona independiente al proceso, que el personal registrado en las bases de datos sea el autorizado, y que las políticas de selección sean las aprobadas por la administración.

CICLO DE NÓMINA	
OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	
Objetivos de Autorización	Técnicas de control
	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar periódicamente que los cambios en las bases de datos se hicieron correctamente. • Limitación del acceso a la información contenida en las bases de datos. • Comprobación de validez de datos de interés.
<p>2. Los tipos de retribución y deducciones de nómina deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas por escrito donde se exponga claramente los criterios de nóminas; como son: pago quincenal o mensual a empleados y ejecutivos; los sueldos deben ser aprobados por personal autorizado; políticas de pago de tiempo extra, y compensaciones al personal directivo, los ajustes periódicos que se efectúen a los sueldos deben ser aprobados por personal debidamente facultado para ello; los anticipos de sueldos y préstamos al personal deben estar limitados a cantidades predeterminadas; procedimientos para participar de las prestaciones al personal, las retenciones opcionales como las cajas de ahorro, deben ser aprobadas por el personal autorizado y por el interesado; determinación por personal autorizado de los pagos por tiempo extra, o enfermedades. • Bases de datos; como archivos maestros de personal, horarios autorizados, días festivos, retenciones, deducciones. • Procedimientos y requisitos documentados para la actualización periódica de sueldos. • Análisis de las variaciones importantes en las nóminas. • Comparación periódica de los sueldos promedio pagados en el mercado con los sueldos pagados por la empresa.

CICLO DE NÓMINA	
OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	
Objetivos de Autorización	Técnicas de control
<p>3. Las distribuciones de cuentas, los ajustes a los desembolsos de efectivo, y cuentas de personal, pagos anticipados y pasivos acumulados deben ser autorizados de acuerdo con políticas establecidas por la administración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exposiciones claras de los criterios y políticas establecidas. • Investigación de ajustes que excedan una cantidad determinada. • Revisión, por funcionario autorizado de que se hayan tomado los descuentos relativos al preparar los cheques. • Aprobación de los cargos a las cuentas por pagar al personal, por un ejecutivo independiente al manejo y control de dichas cuentas. • Firmas manuscritas en los cheques.
<p>4. Todos los pagos de nómina deben efectuarse de acuerdo a políticas establecidas por la administración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de firmas mancomunadas. • Segregación de funciones de preparación y firma de cheques. • Política para evitar la firma de cheques en blanco o al portador. • Designación por parte de la administración, del personal autorizado para firmar cheques. • Utilización de cuentas bancarias para el uso específico de nóminas. • Apertura de cuentas bancarias al personal para el depósito de sus ingresos por nómina. • Afianzar al personal que interviene en el proceso de nóminas. • Establecer límites para el importe de los cheques de nómina.
<p>5. Los procedimientos del ciclo de nómina deben estar de acuerdo con políticas establecidas por la administración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clara exposición de los procedimientos a través de la documentación de los mismos • Procedimientos documentados y políticas de las pruebas que deben efectuarse a los programas y a los sistemas.

CICLO DE NÓMINA	
OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	
Objetivos de Procesamiento y Clasificación de las transacciones	Técnicas de control
<p>6. Sólo deben aprobarse aquellas solicitudes de utilización del personal que se ajusten a las políticas establecidas por la administración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos documentados para aprobar solicitudes del personal. • Aprobación por funcionario autorizado de cada una de las diferentes aplicaciones de personal. • Designación por parte de la administración o consejo de administración de las personas que puedan firmar ciertos documentos a nombre de la empresa, como es el caso de contratos individuales. • Verificación interna de documentación soporte para tener la certeza de que se procesan las transacciones y archivos maestros apropiados. • Revisión de contratos y convenios. • Sistemas de programación de actividades del personal.
<p>7. El personal utilizado debe informarse con exactitud y en forma oportuna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión adecuada de la utilización adecuada del personal por horas. • Aprobación previa del tiempo extra. • Entrenamiento del personal en los procedimientos de control de tiempos. • Preparación y revisión de informes de eficiencia.
<p>8. Los montos adeudados al personal, así como la distribución contable de dichos adeudos deben calcularse con exactitud y registrarse como pasivo en forma oportuna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos documentados de distribución de cuentas. • Tablas actualizadas de impuestos sobre sueldos. • Inspección periódica del registro de nómina y de la documentación original conexas. • Políticas establecidas para el reembolso de gastos de viaje y de representación. • Aprobación por funcionario responsable de los pagos de incentivos y gratificaciones.

<p>9. Todos los pagos relacionados con la nómina deben basarse en un pasivo calculado con exactitud.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de firmas mancomunadas. • Cancelación de los documentos originales para prevenir pagos duplicados. • Establecer procedimientos para anular cheques. • Comprobación del cheque con la cuenta por pagar. • Verificar que el importe del cheque coincida con documentación congruente entre sí. • Verificación de la distribución contable de la nómina. • Observación periódica del pago físico de la nómina. • Control contable sobre los sueldos no cobrados. • Conciliación del total de los cheques firmados con el total neto a pagar según el registro de nóminas.
<p>10. Los importes adeudados al personal deben ser clasificados, concentrados e informados con exactitud y en forma oportuna.</p> <p>11. Los pagos y los ajustes relativos a nóminas deben ser clasificados, concentrados e informados con exactitud y en forma oportuna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos documentados de proceso, corte y cierre de fin de periodo. • Clasificación de cuentas documentadas. • Conciliación de las horas y cantidades a pagar con las horas y cantidades distribuidas contablemente. • Investigación de los cheques pendientes de cobro muy antiguos. • Conciliación del efectivo desembolsado con el pago efectuado.
<p>12. Los pasivos incurridos, los pagos efectuados y los ajustes relativos deben aplicarse con exactitud y oportunamente a las cuentas apropiadas del personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conciliación en forma regular y periódica de los saldos auxiliares de nómina con los saldos del libro mayor u otros totales de control. • Revisión de la aplicación contable a las cuentas correctas del personal. • Rotación de labores del personal de contabilidad. • Pruebas de validación computarizada para comprobar los asientos contables que efectúen cuentas relacionadas con nóminas. • Controles de los programas de computo para prevenir o detectar el pase de transacciones duplicadas y omisión de transacciones aceptadas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Limitación de acceso a los archivos de nómina en línea a personal autorizado mediante el uso de contraseñas.
<p>13. Deben presentarse asientos contables, en cada periodo contable por las cantidades adeudadas al personal, por los pagos efectuados y por los ajustes relativos.</p> <p>14. Los asientos contables de nómina deben concentrar y clasificar las transacciones de acuerdo con políticas establecidas por la administración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos escritos de cortes y cierre de periodo, expresando, las cuentas que deben utilizarse para preparar los asientos contables, cortes a efectuar, acumulaciones que deban hacerse y quien es el responsable de cada tarea. • Revisión y aprobación de cada asiento contable por personal supervisor que no tenga participación activa en su preparación. • Registro de asientos contables uniformes y otro control que pueda proporcionar certeza razonable de que se prepararon todos los asientos contables requeridos. • Comprobación mediante la computadora de partidas duplicadas. • Comprobación de la validez y verificación de los campos de datos de cada asiento contable.
<p>15. La información para determinar bases de impuestos derivados de las actividades de nóminas deben producirse con exactitud y en forma oportuna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos documentados para preparar, concentrar y reportar la información requerida de impuestos. • Revisión de las transacciones importantes por personal experto en el campo tributario. • Políticas por escrito relativas a la documentación requerida fiscalmente para soportar los gastos.

CICLO DE NÓMINA	
OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	
Objetivos de Verificación y Evaluación	Técnicas de control
<p>16. Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de cuentas de nóminas y transacciones relativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de procedimientos y políticas, gráficas de organización y otra documentación que contengan las cuentas, informes, actividades, políticas y procedimientos que deben evaluarse,

CICLO DE NÓMINA	
OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	
Objetivos de Verificación y Evaluación	Técnicas de control
	<p>cuando van a ser verificados y por quien será supervisada la actividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conciliación de saldos y movimientos informados por terceros, como conciliaciones bancarias de las cuentas de nóminas. • Actuación oportuna sobre las quejas del personal. • Conciliación de los saldos del libro mayor con los auxiliares o a través de la computadora. • Verificación periódica de los registros de nóminas con la documentación de respaldo. • Verificación periódica de los saldos en libros mediante confirmaciones con el personal. • Comparación de los resultados y análisis de las tendencias de la industria en materia de impuestos.

Registro Contable:

-----X-----

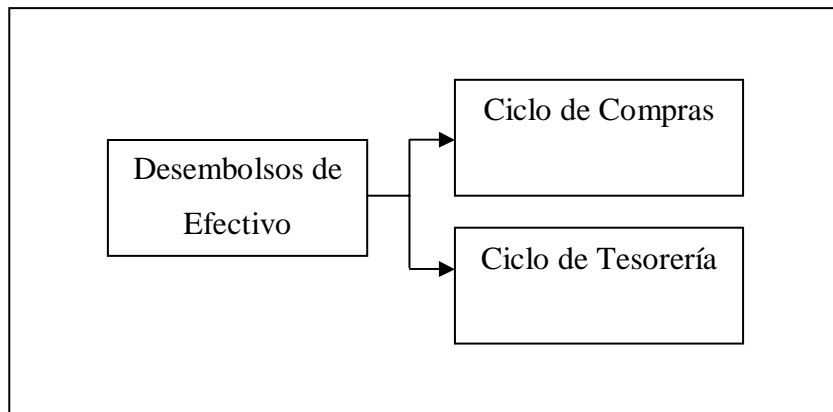
Gasto Sueldo	xxx
Gasto Comisión-Horas Extras	xxx
Gasto Aporte Patronal	xxx
Gasto Fondo de Reserva	xxx
a) Aporte Personal por Pagar	xxx
Aporte Patronal por Pagar	xxx
Descuentos (Anticipos, Quincenas, Multas)	xxx
Bancos/Sueldos por Pagar	xxx

Reg. Rol de Pagos, Nómina

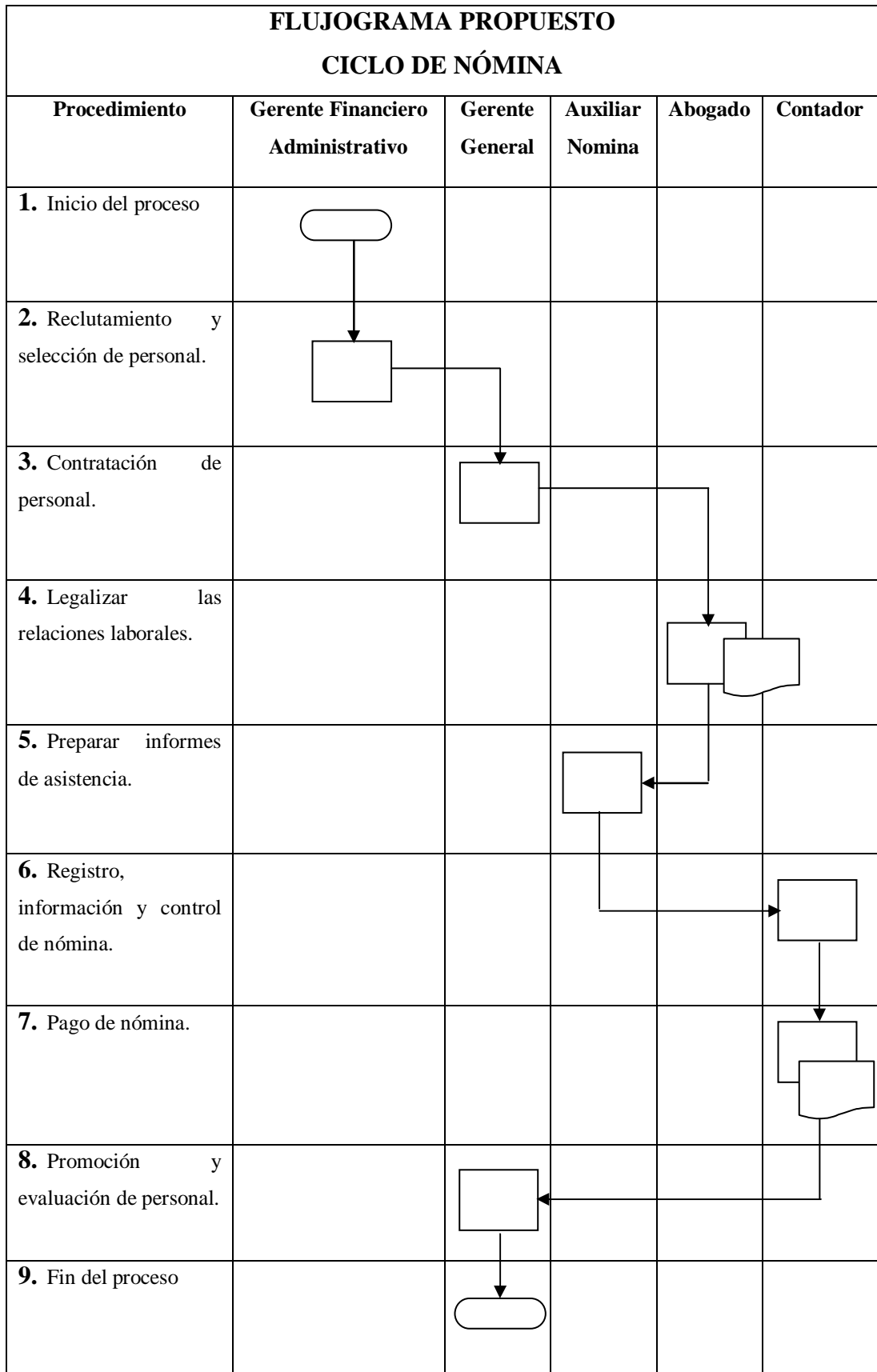
d. Relación con otros ciclos:

- Desembolso de efectivo se enlaza con el Ciclo de Tesorería.

GRÁFICO N° 6
RELACIÓN CICLO DE NÓMINA Y CICLO DE TESORERÍA



Fuente: Autora



3.3.4 Ciclo de Tesorería

El ciclo de tesorería cumple la tarea de captar y administrar los recursos financieros del consultorio, además de ser responsable del correcto y eficiente flujo de fondos que permitan manejar un programa de egresos oportuno.

Se plantea para este ciclo implantar controles en materia de captación de recursos, su manejo y custodia. Las funciones, asientos contables comunes, formas y documentos importantes del ciclo de tesorería que se describen a continuación, son aquellas que podrían considerarse como típicas de este ciclo.

a. Funciones Típicas:

1. Relaciones con sociedades financieras y de crédito.
2. Relaciones con accionistas.
3. Administración del efectivo.
4. Acumulación, cobro y pago de intereses y dividendos.
5. Custodia física del efectivo y los valores.
6. Administración y vigilancia de la deuda (principal e intereses).
7. Operaciones de inversión y financiamiento.
8. Administración financiero de planes de beneficio a empleados.

b. Formas y Documentos Importantes:

1. Certificados provisionales de acciones.
2. Acciones emitidas.
3. Acciones, bonos y otros instrumentos adquiridos como inversiones.
4. Títulos de crédito como cheques, pagarés, cartas de crédito.
5. Fideicomiso o convenios para el plan de beneficios a empleados.
6. Pólizas de seguro.

c. Objetivos y Técnicas de Control propuestos:

A continuación se propone técnicas de control interno que podría utilizar la organización para lograr los objetivos específicos. Es importante mencionar que en ningún caso se pretende que los ejemplos que se proponen de técnicas de control sean todos los que pueden existir en la organización, sino más bien que estas técnicas

propuestas sirvan como guía para identificar aquellas técnicas de control que realmente estén operando en la misma.

A continuación se muestra un cuadro donde se establece los objetivos a alcanzar por el ciclo de tesorería, a nivel de autorización, procesamiento, clasificación de las transacciones, verificación y evaluación, proponiendo ciertas técnicas de control interno que permitirán alcanzar dichos objetivos:

CICLO DE TESORERÍA	
OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	
Objetivos de Autorización	Técnicas de control
<p>1. Las fuentes de inversión y financiamiento deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos por escrito para la selección de fuentes de financiamiento. • Bases de datos como archivos maestros de accionistas, tenedores de bonos y entidades en que se invierte. • Procedimientos específicos para añadir, cambiar o eliminar información de las bases de datos. • Los cambios en archivos deben ser aprobados por escrito por personal autorizado. • Revisión y aprobación, por personal autorizado, de los informes de cambios a las bases de datos. • Verificación periódica por una persona independiente del proceso que las fuentes de inversión y financiamiento registradas en las bases de datos sean las autorizadas y se apeguen a las políticas de selección aprobadas por la administración. • Revisión periódica de que los cambios a las bases de datos se hicieran correctamente. • Limitación del acceso a la información contenida en las bases de datos.
<p>2. Los importes, momento y condiciones de las transacciones de deuda y capital</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas por escrito donde se expongan claramente los criterios a este respecto, como

CICLO DE TESORERÍA	
OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	
Objetivos de Autorización	Técnicas de control
<p>deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.</p> <p>3. Los importes, momento, entidades en que se invierte y, las condiciones de las inversiones en valores deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.</p>	<p>pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Mantener un índice determinado de pasivos o capital. ○ Ofrecer al público hasta un porcentaje determinado de las acciones comunes de la empresa. ○ No firmar un contrato de préstamo que viole las estipulaciones de los contratos existentes. ○ Todas las opciones de compra de acciones y derechos a comprar acciones deben contar con la aprobación previa de un comité directivo. <ul style="list-style-type: none"> ● Proyecciones de flujo de fondos constantemente actualizados. ● Tabla de fechas o tiempos para los préstamos que se desea obtener, para pago de préstamos y a participantes en el capital y para inversiones de fondos. ● Cuestionario de cumplimiento de las estipulaciones y restricciones de los préstamos. ● Lista de inversiones aprobadas.
<p>4. Los ajustes a las cuentas de inversión en valores, créditos bancarios, intereses por pagar, dividendos por pagar, capital social, gastos y primas diferidas y, la distribución contable deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Investigación de ajustes que excedan una cantidad predeterminada. ● Informes regulares y análisis periódicos de las tendencias de las cantidades y tipos de ajuste. ● Autorización periódica de los ajustes, cuando estos no coincidan con las políticas establecidas. ● Comprobación de validez de los campos de datos importantes y verificación de límites en cuanto a importes y número de ajustes preparados.
<p>5. Los procedimientos de proceso del</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Documentación y aplicación de políticas y

CICLO DE TESORERÍA	
OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	
Objetivos de Autorización	Técnicas de control
ciclo de Tesorería deben estar de acuerdo con políticas establecidas por la administración.	<p>procedimientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requisitos de supervisión. • Documentación de sistemas y programas. • Estándares aprobados para el desarrollo de sistemas manuales o automatizados, incluyendo estándares de programación y documentación. • Procedimientos documentados y políticas obligatorias de las pruebas que deben efectuarse a los programas y a los sistemas.
6. Solo deben aprobarse aquellas solicitudes de capacitación o entrega de los recursos que se ajusten a las políticas establecidas por la administración.	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos documentados para iniciar, revisar, y aprobar solicitudes para obtener o devolver recursos y comprar o vender inversiones. • Archivo de firmas autorizadas para aprobar transacciones de tesorería. • Aprobación por funcionario autorizado para cada tipo de transacción. • Designación por parte de la administración o del consejo de administración de aquellas personas que pueden firmar cierto tipo de documentos a nombre de la empresa. • Comparación de los detalles importantes de cada transacción que se realiza con las políticas establecidas por la administración. • Informes por excepción de transacciones de tesorería que no son aceptadas. • Revisión por consultores externos de los contratos de préstamos, actas, inversiones de tesorería.

CICLO DE TESORERIA	
OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	
Objetivos de Procesamiento y Clasificación de Transacciones	Técnicas de control
<p>7. Los recursos obtenidos de inversionistas y acreedores deben informarse con exactitud y en forma oportuna.</p> <p>8. Los gastos financieros de los recursos de capital y las entregas de recursos a inversionistas y acreedores deben informarse con exactitud y en forma oportuna.</p> <p>9. Las compras y ventas de inversiones deben informarse con exactitud y en forma oportuna.</p> <p>10. Los productos de las inversiones en valores deben informarse con exactitud y en forma oportuna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación oportuna de las actas de asamblea y consejo de administración. • Informes manuales o con la computadora del estado que guardan los préstamos en cuanto a pagos, intereses o vencimientos. • Informes manuales o con la computadora del estado que guarden las inversiones en cuanto a rendimientos, plazos, y vencimientos
<p>11. Las cantidades adeudadas a, o por inversionistas y, acreedores, así como la distribución contable de dichos adeudos deben calcularse con exactitud y registrarse como activos o pasivos en forma oportuna.</p> <p>12. Las cantidades adeudadas a, o por entidades en que se invierte, corredores y otros, así como la distribución contable de dichos adeudos deben calcularse con exactitud y registrarse como activos o pasivos en forma oportuna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comparación de los acuerdos de las actas de consejo de administración con las transacciones registradas por una persona independiente a quien registra las pólizas de tesorería. • Comparación de las órdenes de compra y venta de valores a corredores con los avisos a corredores. • Conciliación del total de los dividendos a pagar con las acciones en circulación.
<p>13. Cuando los principios de contabilidad generalmente aceptados requieren que se efectúen cambios a los valores de las</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos documentados de proceso, corte y cierre de fin de periodo.

CICLO DE TESORERIA	
OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	
Objetivos de Procesamiento y Clasificación de Transacciones	Técnicas de control
inversiones, estos cambios deben calcularse con exactitud y registrarse en forma oportuna.	
<p>14. Las cantidades adeudadas a inversionistas, acreedores, entidades en que se invierte, corredores, y otros, y los ajustes relativos deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.</p> <p>15. Las cantidades adeudadas por inversionistas, deudores, corredores, entidades que invirtieron en la empresa, y otros, y los ajustes relativos deben clasificarse, concentrarse e informarse, correcta y oportunamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos documentados de proceso, corte y cierre de fin de periodo.
<p>16. Los recursos obtenidos, los productos de esos recursos (intereses y dividendos), las entregas de los mismos y los ajustes relativos, deben aplicarse correcta y oportunamente a las cuentas apropiadas de cada inversionista y acreedor.</p> <p>17. Las compras y ventas de inversiones, los productos de las inversiones y los ajustes relativos deben aplicarse correcta y oportunamente a las cuentas apropiadas de cada una de las entidades en que se invierte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conciliación en forma regular y periódica de los saldos de auxiliares de inversiones, préstamos, accionistas, con los saldos de mayor u otros totales de control.
<p>18. Deben prepararse asientos contables por las cantidades que se adeudan, o a cobrar de, inversionistas, acreedores,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos escritos para solicitar y aprobar cambios en las cuentas.

CICLO DE TESORERIA	
OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	
Objetivos de Procesamiento y Clasificación de Transacciones	Técnicas de control
entidades en que se invierte, corredores y otros, y por los ajustes relativos. 19. Los asientos contables de Tesorería deben concentrar y clasificar las transacciones, de acuerdo con políticas establecidas por la administración.	
20. La información para determinar bases de impuestos derivados de las actividades de Tesorería deben producirse correcta y oportunamente.	<ul style="list-style-type: none"> • La existencia de procedimientos documentados para preparar, concentrar y comunicar la información requerida de impuestos.

CICLO DE TESORERIA	
OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	
Objetivos de Verificación y Evaluación	Técnicas de control
21. Deben verificarse y evaluarse en forma periódico los saldos registrados de efectivo, inversiones, financiamientos y capital y las actividades de transacciones relativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Conciliación de saldos y movimientos registrados con los saldos y movimientos informados por terceros; como es el caso de la conciliación de estados de cuenta recibidos de corredores.

Registro Contable:

-----X-----

Inversión en Acciones xxx
a) Bancos xxx

Reg. Adquisición de Acciones

-----X-----

Bancos xxx
a) Inversión en Acciones xxx

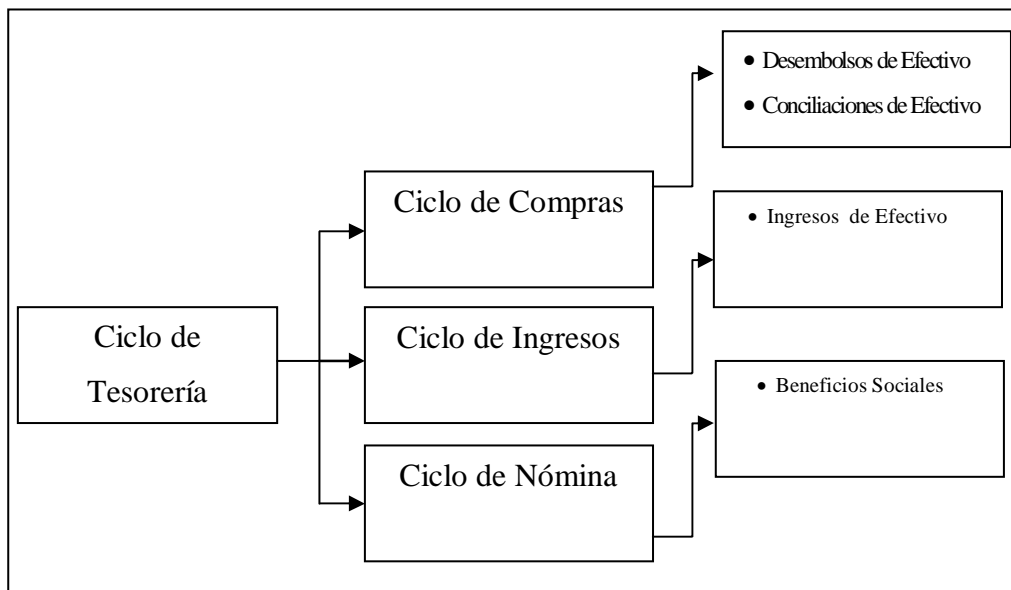
Reg. Dividendos Recibidos

d. Relación con otros ciclos:

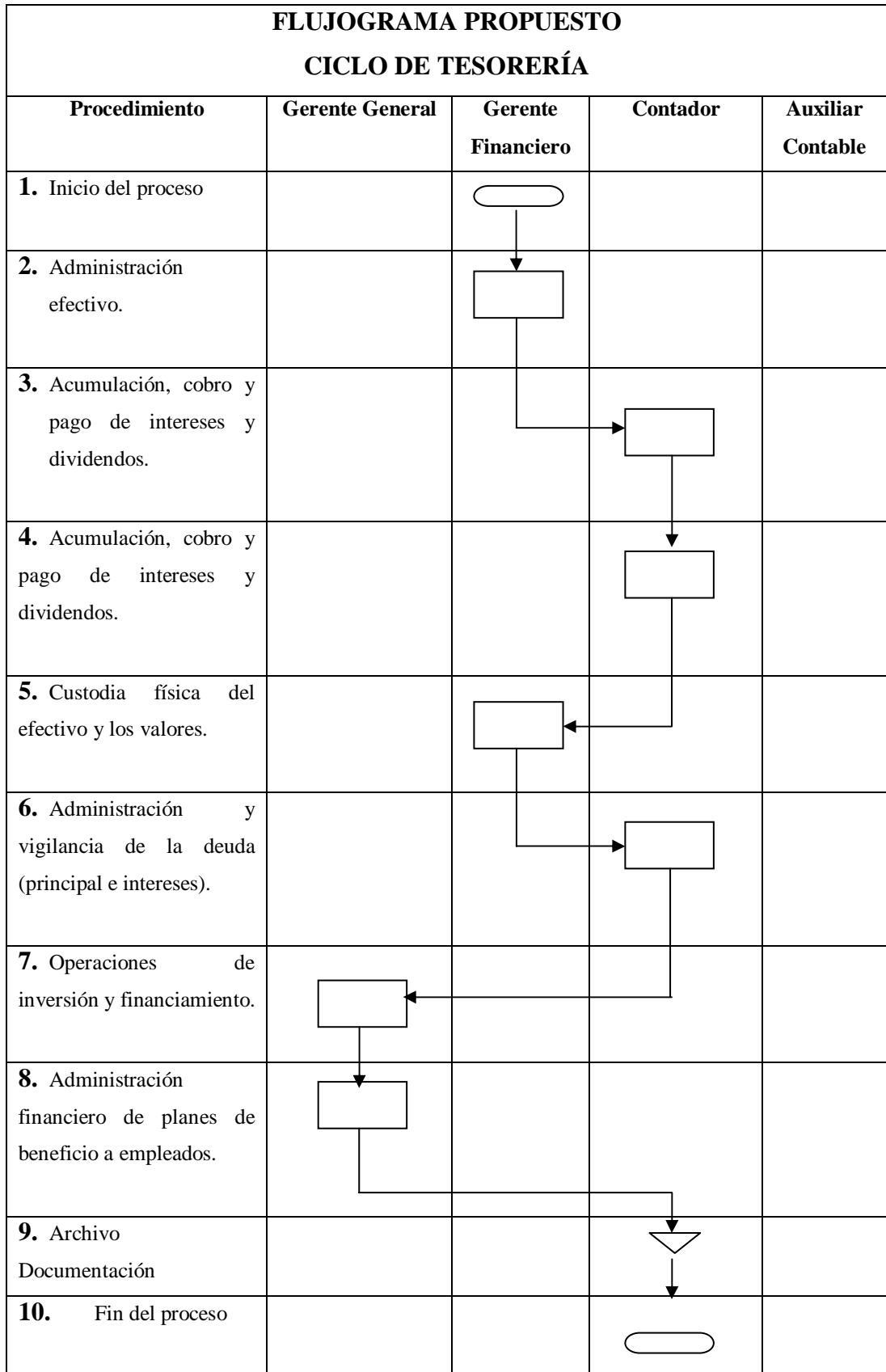
Dentro del ciclo de Tesorería se puede distinguir los siguientes enlaces normales con otros ciclos:

- Desembolsos de efectivo con el ciclo de compras
- Ingresos de efectivo con el ciclo de ingresos
- Conciliaciones de efectivo o valores con los ciclos de compras e ingresos
- Beneficios al personal como bonos o prestaciones adicionales con el ciclo de nóminas.

GRÁFICO N° 7
RELACIÓN CICLO DE TESORERÍA Y OTROS CICLOS



Fuente: Autora



3.4 Análisis costo-beneficio de la propuesta de Diseño e Implementación del Sistema de Control Interno

El Sistema de Control Interno no es un objetivo en sí mismo, por eso un criterio fundamental, al momento de diseñar y establecer tal sistema, es considerar constantemente la relación costo-beneficio. En particular, el costo del Sistema de Control Interno se debe diferenciar con el beneficio general, los riesgos que reduce al mínimo y el impacto que tiene en el cumplimiento de la metas de la organización. El reto es encontrar el justo equilibrio en el diseño del sistema de control interno; un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados. Es el gerente de la organización, con ayuda de sus colaboradores, quien está llamado a definir y poner en marcha dentro de los parámetros de orden legal y sistemático, el sistema de control interno que mejor se ajuste a la misión, las necesidades y la naturaleza de la organización

En el diseño inicial del sistema de control interno y en cualquiera de las revisiones subsecuentes, la administración de la organización debe tener en cuenta el concepto de certeza razonable. Según la SAS Núm. 1, este concepto reconoce que el costo de un procedimiento de control interno no debe exceder los beneficios esperados. No importa cuanto sea el costo, no se puede diseñar y operar sistema alguno que de certeza de que se cumplirán sus metas, aunque se debe incurrir en los costos suficientes para tener certeza razonable de que se logren los beneficios deseados.

Un sistema de control interno se establece bajo la premisa del costo/beneficio, el postulado principal al establecer el control interno es diseñar pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos.

El costo de un sistema de control interno se debe diferenciar por el beneficio general que produce al minimizar los riesgos y el impacto que tiene en el cumplimiento de los objetivos de la empresa; como consecuencia, en el proceso de diseño del sistema de control interno es conveniente considerar que los procedimientos que se dictan no resulten onerosos a la entidad.

Es importante mencionar que no es fácil medir con exactitud los beneficios de un control que estimule el cumplimiento de las directrices de la administración, resulta difícil determinar los costos totales en que se incurre para establecer muchos controles internos, es necesario utilizar un criterio subjetivo para tomar decisiones sobre cuáles procedimientos de control interno son deseables y cuándo se llega el punto óptimo de gastos en que se ha incurrido para controles internos.

4. CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

El control interno como un proceso esencialmente regulado comprende un plan de organización, que permite a la administración del consultorio jurídico y contable Gallegos, Valarezo & Neira, medir y evaluar el desempeño de las distintas áreas que la conforman, abarcando todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan, con el fin de promover eficiencia en todas las actividades, tomando acciones correctivas cuando se necesite.

La aplicación de control interno en el Consultorio Jurídico y Contable Gallegos, Valarezo & Neira busca corregir fallas y errores existentes además de prevenir nuevas fallas o errores de los procesos, dicha aplicación se apoya en la comprobación, fiscalización e inspección de las variables organizativas para descubrir desviaciones reales o potenciales que influyen o pueden llegar a influir sobre los objetivos planteados por el consultorio.

El control interno se aplica a todo; a unidades, a personas, y a los actos, determina y analiza las causas que pueden originar desviaciones, para que no vuelvan a presentarse en el futuro, localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen las medidas correctivas, proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse en 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 organización. La aplicación del control interno a un departamento, elemento, proceso o sistema puede generar distintos beneficios y logros, sin embargo, su aplicación indistintamente del proceso que se quiera controlar es importante porque establece medidas para corregir las actividades, de forma que se alcancen los planes planteados exitosamente.

El sistema de control interno, pretende definir: quién, cómo y cuándo, aplicará las estrategias de control y evaluará los factores críticos de éxito de la organización,

además quién tomará y ejecutará las decisiones correctivas en los diferentes niveles del consultorio. La importancia que está adquiriendo, hace necesario que los miembros de la organización asuman de forma efectiva, sus responsabilidades, por eso es necesario que la administración tenga claro en qué consiste el control interno para que pueda actuar al momento de su implantación.

Definir la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización no asegura el logro de sus objetivos, es decir, debe existir un medio adecuado de evaluación del cumplimiento de los mismos. La organización debe adoptar un sistema de control interno que permita una seguridad razonable del cumplimiento de sus objetivos y que permita medir su gestión periódicamente para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos planeados, la propuesta de diseñar e implementar un sistema de control interno para Gallegos, Valarezo & Neira, permite que se defina más ampliamente la estructura del ambiente de control, el cual es la base de generación de mecanismos y lineamientos a seguir en la consecución de actividades.

4.2 Recomendaciones

Es base al análisis y estudio realizado, se recomienda lo siguiente:

- Para la implementación y ejecución del sistema de control interno para Gallegos, Valarezo & Neira, el sistema debe estar sustentado en el análisis de cada uno de los factores que intervienen en la ejecución de la actividad contable y legal. Además es necesario para su implementación final una revisión a fondo por parte de la administración del consultorio para re direccionar si es necesario alguno de sus elementos.
- La función de control debe estar centrada en la administración del consultorio, por ser esta misma área conocedora de primera fuente del estado del sistema de control interno.
- Para la realización y ejecución del sistema de control interno para Gallegos, Valarezo & Neira se hace necesario que exista un control, monitoreo, acompañamiento y seguimiento de cada una de las actividades a realizar o ejecutar.
- Es de vital importancia tener presente que el sistema de control interno en el consultorio jurídico y contable Gallegos, Valarezo & Neira no es un proceso en serie, sino que se trata de un sistema interactivo multidireccional en el que intervienen todos y éstos se influyen el uno al otro en mayor o menor grado y de hecho las fases no se deben tomar en orden secuencial, sino interactivo y simultáneo según el grado de desarrollo del sistema.
- Implementar la propuesta de diseño e implementación del Sistema de Control Interno que se hace, a partir de la realización del presente trabajo investigativo.
- Monitorear sistemáticamente el sistema de control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

- Al diseñar un sistema de control interno se recomienda realizar un análisis de los procesos y funciones de cada una de las áreas o departamentos integrantes de la organización con el fin de identificar las debilidades inherentes, conocer los riesgos y, derivado de ello, definir las medidas a utilizar para reducirlos
- Para que el sistema de control interno funcione con eficiencia se recomienda contar con programas de entrenamiento, motivación, participación y remuneración apropiada del recurso humano; creando en ella una cultura empresarial encaminada a evitar operaciones fraudulentas.

5. INFOGRAFÍA


1. CABRERA Liliana, *Planeación, Estrategias y Tácticas*,
<http://www.monografias.com/trabajos11>
2. FONSECA, René, *Auditoría Interna*, Guatemala C.A. Artes Gráficas Acrópolis.
3. FORTICH PALENCIA Fernán, *Control e Indicadores de Gestión para el desarrollo empresarial*,
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/control-e-indicadores-de-gestion.htm>
4. LADINO Enrique, *Control Interno Informe COSO*,
<http://www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.shtml>
5. NARANJO, Alice, *Auditoría y Control Interno*,
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/cicloadquisicion.htm>
6. PÉREZ SOLORZANO Pedro Manuel, *Los cinco componentes del control interno*, 26 de enero 2007,
http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno
7. SALAS, Joan Amat, *La Contabilidad de Gestión a través de los indicadores de control*, <http://www.observatorio-iberoamericano.org>
8. VILLASMIL Jonathan, *La Contabilidad*, Tomo I, Tercera Edición, México,
<http://www.monografias.com/trabajos5/contab/contab.shtml>

9. WHITTINGTON, Ray, PANY, Kurt, *Auditoria Un Enfoque Integral*, 12a. Edición, México, Mc Graw Hill Interamericana.
10. *Tipos de Control*, <http://www.buenastareas.com/ensayos/Tipos-De-Control/35020.html>
11. <http://fcea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarf.html#tgarfpa1.html>
12. <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-limitaciones-del-control-interno/>

6. ANEXOS

6.1 Anexo A. Manual Contable (Propuesto)

MANUAL CONTABLE PARA EL CONSULTORIO JURÍDICO Y CONTABLE GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CÍA. LTDA. (PROPUESTO)

	<p style="text-align: center;">MANUAL CONTABLE</p> <p style="text-align: center;">GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CÍA. LTDA.</p>
<p>Introducción:</p> <p>Toda organización como resultado de sus operaciones genera información contable y financiera, pues, ésta constituye un recurso fundamental para alcanzar el cumplimiento de objetivos a través de los medios más adecuados y decisiones oportunas.</p> <p>Para que esta información sea veraz, razonable y objetiva requiere de un desempeño y utilización eficiente de sus recursos humanos, materiales y financieros, sumado a esto un adecuado sistema de control interno para la detección de desviaciones.</p> <p>Definición y Propósito:</p> <p>El manual contiene las políticas contables aplicables a la entidad, la descripción de cada una de las cuentas que integra el catálogo, las políticas para la presentación de estados financieros con el propósito fundamental de estandarizar y unificar criterios, de acuerdo a las políticas establecidas por la gerencia y, que sea utilizado como instrumento de inducción de personal y control interno.</p> <p>Autorización:</p> <p><u>A todo el personal:</u></p> <p>El manual es propiedad de la empresa y se debe utilizar en relación a la</p>	

nomenclatura establecida. El uso del manual es de carácter obligatorio y el personal será solidariamente responsable en el registro de las operaciones y la observancia de las políticas.

Objetivos:

Por lo expuesto, el objetivo general de este manual de procedimientos contables para el Consultorio Jurídico y Contable Gallegos, Valarezo & Neira es contribuir a la optimización del proceso contable y mejorar el control interno y generar información financiera oportuna y confiable.

Como respaldo al objetivo general de este manual se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Ser instrumento en el proceso de inducción de empleados.
- Servir de guía en el registro de las operaciones contables, elaboración y presentación de estados financieros.
- Facilitar la toma de decisiones en cualquier operación incierta.

Catálogo de Cuentas:

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

DISPONIBLE

CAJA

Caja Chica

BANCOS

Produbanco

Produbank

EXIGIBLE

CLIENTES

Clientes

(-) Provisión Cuentas Incobrables

IMPUESTOS

IVA Compras Bienes

IVA Compras Servicios

Retenciones en la Fuente Ventas

IVA Retenido Ventas

Crédito Tributario compra de bienes o servicios

Crédito Tributario IVA Retenido Ventas

CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS

Empleados y socios: Agentes Judiciales

Empleados y socios: Alicia Acevedo

Empleados y socios: Ana Cristina Izurieta

Empleados y socios: Ana Olivares

Empleados y socios: Andrea Chiriboga

Empleados y socios: Anticipo Edgar Flores

Empleados y socios: Anticipo María Eugenia Rey

Empleados y socios: Catalina Tapia

Empleados y socios: Diana Condoy

Empleados y socios: Edgar Neira

Empleados y socios: Eliana Benavides

Empleados y socios: Fabián Flores

Empleados y socios: Fernando del Pozo

Empleados y socios: Francisco Poveda

Empleados y socios: Gabriela Alarcón

Empleados y socios: Gabriela Peñafiel

Empleados y socios: Gonzalo Valarezo

Empleados y socios: Juan Carlos Gallegos

Empleados y socios: Kleber Serrano

Empleados y socios: María Eugenia Rey

Empleados y socios: María Isabel Torres

Empleados y socios: Préstamo Alicia Acevedo

Empleados y socios: Préstamo Edgar Flores

Empleados y socios: Sara Arias

Empleados y socios: Verónica Chávez

ACTIVO FIJO

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

Equipos de Oficina

(-) Depreciación Acumulada Equipo de Oficina

Muebles de Oficina

(-) Depreciación Acumulada Muebles de Oficina

Vehículos

(-) Depreciación Acumulada Vehículos

Equipos de Computación

(-) Depreciación Acumulada Equipo de Computación

OTROS ACTIVOS

DIFERIDOS

Gastos de Constitución

(-) Amortización Gasto Constitución

Gastos de Instalación

(-) Amortización Gasto Instalación

Licencias-Software

Marcas y Patentes

OTRAS CUENTAS POR COBRAR

Garantía Arriendo

Anticipo Proveedores

PASIVO

PASIVO CORRIENTE

PROVEEDORES

Proveedores Locales

Proveedores del Exterior

OBLIGACIONES PATRONALES

Decimo Tercer Sueldo

Decimo Cuarto Sueldo

Vacaciones

Fondos de Reserva

9.35% Aporte Personal

12.15% Aporte Patronal

15% Participación Utilidades

Sueldos por Pagar

Préstamos IESS

IMPUESTOS

Impuesto a la Renta por Pagar

- Retenciones Fuente

Retenciones Bienes/Servicios 1%

Retenciones Servicios Personas Naturales 2%

Retenciones Servicios Sociedades 2%

Retenciones Arriendos 8%

Retenciones Honorarios 8%

- Retenciones IVA

Retenciones en la Fuente del IVA 30%

Retenciones en la Fuente del IVA 70%

Retenciones en la Fuente del IVA 100%

PASIVO NO CORRIENTE

PROVEEDORES

Proveedores Locales

Proveedores del Exterior

PRÉSTAMOS

Instituciones Financieras

Otras Entidades

OTRAS CUENTAS POR PAGAR

Cuentas por Pagar Empleados

Fondo Clientes por Pagar

Socios por Pagar

PATRIMONIO


CAPITAL


Capital Suscrito y Pagado: Edgar Neira Orellana

Capital Suscrito y Pagado: Fernando el Pozo

Capital Suscrito y Pagado: Gonzalo Valarezo

Capital Suscrito y Pagado: Juan Carlos Gallegos

	MANUAL CONTABLE GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CÍA. LTDA.
<p>RESERVAS</p> <p>Reserva Legal</p> <p>RESULTADOS</p> <p>Utilidad/ Pérdida del Ejercicio</p> <p>Resultados Ejercicios Anteriores</p> <p style="text-align: center;"><u>INGRESOS</u></p> <p>INGRESOS OPERACIONALES</p> <p>Ingresos Servicios Prestados Asesoría Legal</p> <p>Ingresos Servicios Prestados Asesoría Contable</p> <p>OTROS INGRESOS</p> <p>Descuento en Compras</p> <p>Ingresos Fondo de Clientes</p> <p>Intereses ganados</p> <p style="text-align: center;"><u>GASTOS</u></p> <p>GASTOS ADMINISTRATIVOS</p> <p>Atención Empleados</p> <p>Depreciación Activos Fijos</p> <p>Publicidad y Propaganda</p> <p>Arriendos</p> <p>Condominio</p> <p>Envíos</p> <p>Impuesto a la Renta</p> <p>Mantenimiento Oficina</p> <p>Provisión Cuentas Incobrables</p> <p>Seguros del Personal</p>	

	MANUAL CONTABLE GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CÍA. LTDA.
<p>Seguros Edificio</p> <p>Servicios Básicos</p> <p>Telefonía Celular</p> <p>Tramites Clientes</p> <p>Cafetería</p> <p>Honorarios Profesionales</p> <p>Libros y Leyes</p> <p>Materiales de Limpieza</p> <p>Movilización- Transporte Agente</p> <p>Atención Clientes</p> <p>Mantenimiento Vehículo</p> <p>Suministros de Oficina</p> <p>GASTOS DE PERSONAL</p> <p>Aportes IESS</p> <p>Capacitación</p> <p>Décimo cuarto</p> <p>Décimo tercero</p> <p>Fondos de Reserva</p> <p>Equipos Telefonía Celular</p> <p>Servicios Hospedaje</p> <p>Uniformes</p> <p>Utilidad Trabajadores</p> <p>Vacaciones</p> <p>Horas extras</p> <p>Sueldos</p> <p>GASTOS FINANCIEROS</p> <p>Comisiones Bancarias</p>	

Costo Chequeras

Mantenimiento Cuentas

GASTOS CONTRIBUCIONES

Cámara de Comercio CAMECOL

Cámara de Comercio de Quito

Cámara de Comercio Ecuatoriano-

Membrecía e-iure

Superintendencia de Compañías

Suscripciones

GASTOS NO DEDUCIBLES

Gastos sin Respaldo

Retenciones Asumidas

Instructivo Contable:

Con el sistema de partida doble se analiza la estructura financiera de una organización teniendo en cuenta el doble efecto que toda transacción tiene sobre dicha organización. Por ello, toda transacción tiene una doble tendencia, una él debe y otra el haber. Esta doble tendencia afecta de distinta forma a la estructura financiera. En función de su naturaleza, una partida contable puede disminuir con el debe e incrementarse con el haber, y otra puede aumentar con el debe y disminuir con el haber.

DEBE-DEBITO-CARGO	HABER-CRÉDITO-ABONO
<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta el activo • Disminuye el patrimonio • Disminuye el pasivo • Disminuye los ingresos • Aumenta los gastos 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuye el activo • Aumenta el patrimonio • Aumenta el Pasivo • Aumenta los ingresos • Disminuye los gastos

ACTIVO

Son todos los bienes tangibles, intangibles y derechos que posee una empresa como resultado de eventos pasados, del que la empresa espera obtener beneficios económicos, en el futuro. Los bienes tangibles son los que tienen forma física, como los edificios, mobiliarios y equipo, vehículos, herramientas y maquinaria; sin embargo, la tangibilidad no es esencial para la existencia de un activo; los derechos de llave, las patentes, representan un activo si se espera que produzcan beneficios económicos en el futuro. El efectivo, el equivalente de efectivo, las cuentas por cobrar representan un potencial de tipo productivo, constituyendo parte generadora de ganancia.

ACTIVO CORRIENTE

Son considerados activos corrientes el efectivo y todas aquellas otras cuentas que se espera se conviertan, a su vez, en efectivo o que se hayan de consumir durante el ciclo normal de operaciones.

DISPONIBLE

Son considerados activos disponibles aquellos que se encuentran clasificados dentro de la parte del activo que dispone la empresa para ser utilizados inmediatamente para hacer frente a sus obligaciones de pago.

BANCOS

Representa las cuentas bancarias monetarias y de ahorro, que la organización posee. Su saldo es deudor y se debe conciliar en forma mensual con los estados de cuenta de los bancos.

- **Se carga:** con los depósitos, transferencias efectuadas por la organización o por lo clientes; notas de crédito por concepto de intereses generados en los bancos o por préstamos otorgados.
- **Se abona:** con el valor de los cheques emitidos, notas de débito emitida

por los bancos por concepto de transferencias, descuentos de impuestos y, comisiones.

CAJA

Representa el efectivo, billetes, monedas y cheques, de diferentes denominaciones que posee la empresa. Su saldo es deudor.

CAJA GENERAL

Constituye los billetes, monedas y cheques que conserva la empresa, por cobros a clientes. Se recomienda que el efectivo sea depositado a una cuenta bancaria el mismo día de su recepción o máximo al día siguiente de su recepción.

- **Se carga:** con los fondos recibidos por cobros a clientes o cualquier otro ingreso en efectivo.
- **Se abona:** Con el depósito del efectivo a un banco indicado.

CAJA CHICA

Constituye los fondos destinados para compras o pagos menores, se asigna un fondo a una persona responsable y se revisará mensualmente, su saldo será deudor.

- **Se carga:** con la apertura del fondo inicial y con los abonos o reembolsos a la misma.
- **Se abona:** con los desembolsos que se realicen y con la cancelación del fondo

EXIGIBLE

Se consideran activos exigibles aquellos que registran los valores a favor de la organización, sea de clientes nacionales y/o extranjeros de cualquier naturaleza, por concepto de ventas de servicios y contratos realizados en desarrollo del objeto social principal así como la financiación de los mismos.

CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES

Constituyen todas las cuentas que representan un derecho o exigibilidad, de cobro o compensación que tengan relación con la naturaleza del negocio de la organización. Su saldo es deudor.

CLIENTES

Constituyen los saldos pendientes de cobros por las ventas realizadas a crédito.

- *Se carga:* con el valor de la venta a crédito.
- *Se abona:* con el cobro o pago realizado por el cliente.

IMPUESTOS

Son los impuestos que de alguna forma representan una exigibilidad o una compensación.

IVA COMPRAS BIENES/SERVICIOS

Se registra el valor de IVA en el momento de pagar una compra de un bien o un servicio.

- *Se carga:* Cuando el valor de impuesto es pagado al adquirir un bien o un servicio.
- *Se abona:* Cuando se regulariza el impuesto contra IVA por Pagar por la venta del servicio a fin de establecer el valor del IVA a pagar o conservar el crédito tributario.

DOCUMENTOS POR COBRAR

Representa los documentos que constituyen un derecho o exigibilidad, de cobro o compensación. Su saldo es deudor.

OTRAS CUENTAS POR COBRAR

Son los derechos exigibles que no son del giro normal de operaciones de la

empresa.

PRÉSTAMOS A EMPLEADOS

Se registra los préstamos efectuados por diferentes motivos, a los empleados de la empresa.

- *Se carga:* Con el valor del préstamos concedidos.
- *Se abona:* Con el pago total o abono del empleado a su préstamo.

ACTIVO NO CORRIENTE

El Activo no corriente es cuando el saldo de una cuenta se espera realizar, se tiene para la venta o consumo en un periodo mayor de doce meses, son aquellos que no varían durante el año fiscal, y son poco líquidos.

CUENTAS POR COBRAR A LARGO PLAZO

Se registra el importe de todas las cuentas por cobrar exigibles mayores de un año.

- *Se carga:* con el valor de las cuentas exigibles mayores de un año.
- *Se abona:* con los pagos realizados por los clientes.

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

Lo constituye todos los bienes tangibles de la empresa, su saldo siempre será deudor y representa la inversión total de la empresa en activos fijos.

VEHÍCULOS

Representa el valor de los vehículos adquiridos por la empresa.

- *Se carga:* con el valor de las adquisiciones.
- *Se abona:* con el valor de venta, destrucción o baja de activo.

MOBILIARIO Y EQUIPO

Representa el valor del mobiliario y equipo adquiridos por la empresa,

registrándolos según sea el departamento que lo tiene en uso.

- **Se carga:** con el valor de las adquisiciones.
- **Se abona:** con el valor de venta, destrucción o baja de activo.

EQUIPO DE COMPUTACIÓN

Representa el valor del equipo de cómputo adquiridos por la empresa, registrándolos según sea el departamento que lo tiene en uso.

- **Se carga:** con el valor de las adquisiciones.
- **Se abona:** con el valor de venta, destrucción o baja de activo.

SISTEMA DE COMPUTACIÓN

Representa el valor del sistema utilizado por la empresa para realizar sus operaciones.

- **Se carga:** con el valor de las adquisiciones.
- **Se abona:** con la baja de activo.

DEPRECIACIÓN ACUMULADA

Representa el valor de las depreciaciones acumuladas, el saldo siempre será acreedor.

DEPRECIACIÓN ACUMULADA VEHÍCULOS

Se registra el valor de las depreciaciones acumuladas mensualmente, según sea el departamento que utilice el bien.

- **Se carga:** al vender el bien o al darle de baja al activo.
- **Se abona:** con el valor de la depreciación aplicada al mes y al periodo.

DEPRECIACIÓN ACUMULADA MOBILIARIO Y EQUIPO

Se registra el valor de las depreciaciones acumuladas mensualmente, según sea el departamento que utilice el bien.

- *Se carga:* al vender el bien o al darle de baja al activo.
- *Se abona:* con el valor de la depreciación aplicada al mes y al periodo.

DEPRECIACIÓN EQUIPO DE COMPUTACIÓN

Se registra el valor de las depreciaciones acumuladas mensualmente, según sea el departamento que utilice el bien.

- *Se carga:* al vender el bien o al darle de baja al activo.
- *Se abona:* con el valor de la depreciación aplicada al mes y al periodo

DEPRECIACIÓN ACUMULADA SISTEMAS DE COMPUTACIÓN

Se registra el valor de la amortización acumuladas mensualmente.

- *Se carga:* al darle de baja al activo.
- *Se abona:* con el valor de la amortización aplicada al mes y al periodo.

PASIVO

Es un compromiso, responsabilidad, obligación que puede ser exigible legalmente, como consecuencia de un contrato o por la actividad normal de la empresa, es decir, el pasivo de la empresa incluye todas las deudas que tenga la misma.

PROVEEDORES CORTO PLAZO

Representa las deudas que la empresa tiene con sus proveedores por compras que ha realizado y que todavía no ha pagado, menores de un año. Se contabiliza en cuentas específicas según sea la naturaleza de la compra.

Proveedores locales

Proveedores del exterior

- *Se carga:* con el valor del pago realizado.
- *Se abona:* con el valor de la compra a crédito.

PRÉSTAMOS CORTO PLAZO

Constituyen los créditos otorgados por los bancos a corto plazo. Se registran de la siguiente manera:

- *Se carga:* con el valor del pago realizado a cuenta del capital.
- *Se abona:* con el valor del préstamo.

DOCUMENTOS POR PAGAR CORTO PLAZO

Constituye todos aquellos títulos de crédito firmados y que se van a liquidar en menos de un año.

- *Se carga:* con el valor del pago realizado.
- *Se abona:* con el valor del crédito.

IMPUESTOS

Constituye el rubro de impuestos por pagar al fisco.

IVA ventas por pagar

Se registra el valor del impuesto al valor agregado sobre ventas, suma que al final de cada periodo mensual se regularizan contra el IVA compras o crédito tributario.

- *Se carga:* mensualmente contra la cuenta IVA compras a fin de establecer el saldo por pagar o por compensar. Y con el pago del impuesto si fuera el caso.
- *Se abona:* con el valor del impuesto cobrado por ventas.

Impuesto a la renta empresarial

Representa el impuesto que está pendiente de pago por las utilidades generadas en el ejercicio contable terminado.

- *Se carga:* cuando se paga el impuesto.
- *Se abona:* con el valor del impuesto pendiente de pago.

Retenciones

La retención del Impuesto a la Renta es la obligación que tiene el empleador o quien adquiere bienes o servicios de no entregar todo el valor convenido (que es el ingreso o la renta para quien recibe), sino que debe descontar por Impuesto a la Renta, los porcentajes que determinen las normas vigentes.

- *Se carga:* con el valor de los pagos efectuados al fisco.
- *Se abona:* con el valor del impuesto retenido.

SUELDOS Y COMISIONES POR PAGAR

Representa las provisiones de sueldos y comisiones por pagar. Contabilizando en cuentas específicas, según sea el motivo del pago.

Sueldos

Comisiones

- *Se carga:* con el valor de cheque o transferencia emitida para pago.
- *Se abona:* cuando se realiza la provisión del pago, contra el gasto de salarios y comisiones.

OBLIGACIONES PATRONALES

Lo componen las provisiones mensuales destinadas para el pago de vacaciones, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva. Registrándolos en cuentas específicas para su pago.

Vacaciones

Décimo tercer sueldo

Décimo cuarto sueldo

Fondos de reserva

- *Se carga:* con el valor de cheque emitido para pago o transferencia.
- *Se abona:* cuando se realiza la provisión del pago, contra la cuenta específica de gasto.

NO CORRIENTE

Representan todas las obligaciones exigibles que no se esperan liquidar en el curso normal de operación de la empresa (12 meses), es decir, son aquellas deudas, a nivel empresa, cuyo vencimiento excede un año plazo.

PROVEEDORES LARGO PLAZO

Representa las deudas que la empresa tiene con sus proveedores por compras que ha realizado y que todavía no ha pagado.

- *Se carga:* con el valor del pago realizado.
- *Se abona:* con el valor de la compra a crédito.

PRÉSTAMOS LARGO PLAZO

Constituyen los créditos otorgados por los bancos a largo plazo. Se registran según la moneda otorgada.

- *Se carga:* con el valor del pago realizado a cuenta del capital.
- *Se abona:* con el valor del préstamo.

DOCUMENTOS POR PAGAR A LARGO PLAZO

Constituye todos aquellos títulos de crédito firmados y que se van a liquidar a largo plazo.

- *Se carga:* con el valor del pago realizado.
- *Se abona:* con el valor del crédito.

PATRIMONIO

Representa el conjunto de bienes, derechos y obligaciones que tiene la organización. En esta cuenta se registran las aportaciones del o los propietarios, la creación de reservas y los resultados, es decir, utilidades o pérdidas del ejercicio.

CAPITAL Y RESERVAS

Constituye el capital aportado por el o los propietario y la reserva legal acumulada calculada sobre las ganancias de cada ejercicio contable.

CAPITAL

En esta cuenta se refleja la participación del o los propietarios a la empresa. El registro se plantea en una cuenta específica.

CAPITAL SOCIOS

- *Se carga:* con los retiros del o los propietarios.
- *Se abona:* con los aportes del o los propietarios.

RESERVAS

Constituye la reserva legal que se calcula separando el 10% de las utilidades netas de cada ejercicio.

RESERVA LEGAL

- *Se carga:* cuando se capitaliza al exceder el capital.
- *Se abona:* cuando se separa la reserva de las utilidades del periodo.

UTILIDADES Y PÉRDIDAS

Representa el registro de las utilidades o pérdidas del ejercicio.

UTILIDAD DEL EJERCICIO

Se registra el valor de las ganancias del ejercicio. Su saldo es acreedor.

- *Se abona:* con el valor de las ganancias obtenidas.
- *Se carga:* con el valor pagado a empleados y socios.

PÉRDIDA DEL EJERCICIO

Su registra el valor de la pérdida del ejercicio, Su saldo es deudor.

- *Se carga:* con el valor de las pérdidas obtenidas.

INGRESOS

Lo Constituyen las cuentas que tienen relación con ventas efectuadas en el ciclo normal de operaciones.

VENTAS

Registra el valor de la venta l crédito o al contado de servicios derivados de la actividad económica de la empresa. Su saldo es acreedor y se registra según sea la clase de producto a que pertenece.

Asesoría contable

Asesoría legal

- *Se carga:* con la partida de cierre del ejercicio.
- *Se abona:* con el importe del servicio vendido.

OTRO INGRESOS Y GASTOS

Constituyen los ingresos y gastos, por otros conceptos diferentes a la actividad económica de la empresa.

OTROS INGRESOS

Representan los ingresos por otros conceptos diferentes a la actividad económica de la empresa.

FINANCIEROS

Incluyen todos los ingresos financieros generados por las cuentas bancarias.

Intereses bancarios

- *Se carga:* con la partida de cierre del ejercicio.
- *Se abona:* con el crédito por intereses en el estado de cuenta del banco.

OTROS GASTOS

Representan los gastos por otros conceptos diferentes a la actividad económica de

la empresa.

FINANCIEROS

Incluyen todos los gastos financieros por las operaciones realizadas con los bancos del sistema. Se registran según sea el concepto del gasto.

Intereses

Comisiones bancarias

- *Se carga:* con el valor del gasto.
- *Se abona:* con la partida de cierre del ejercicio.

GASTOS NO DEDUCIBLES

Registra los valores que por la naturaleza del gasto no son deducibles del impuesto a la renta.

- *Se carga:* con el valor del gasto.
- *Se abona:* con la partida de cierre del ejercicio.

GASTOS DE OPERACIÓN

Constituye todos los gastos en el ejercicio de la actividad normal de la empresa.

GASTOS ADMINISTRATIVOS

Son gastos de la administración, de recursos humanos y logísticos, que de manera general cooperan a las operaciones propias del giro de la organización. Registrándolos en cuentas específicas según sea el concepto del gasto.

Sueldos

Comisiones

Vacaciones

Décimo tercer sueldo

Décimo cuarto sueldo

Servicios básicos

Suministros

Alquiler

Courier

Telecomunicaciones

Depreciaciones

Amortizaciones

Cuentas incobrables

Seguros

Vigilancia y seguridad

- *Se carga:* con el valor del gasto.
- *Se abona:* con la partida de cierre del ejercicio.

**POLÍTICAS CONTABLES PARA PRESENTACIÓN DE ESTADOS
FINANCIEROS**

- Los estados financieros se preparan y presentan de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en Ecuador, los cuales comprenden a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).
- Los Estados Financieros deben ser comprensivos y abarcar todas las actividades u operaciones de la compañía.
- La información que proporciona los Informes Financieros deben ser totalmente coherente entre las distintas partidas y entre los distintos EEFF.
- Los Estados Financieros deben ser elaborados de tal forma que sean comparables con otros periodos de la empresa y con otras empresas que realizan la misma actividad.

- Los estados financieros de la Compañía serán presentados en moneda extranjera dólares.
- Reconocimiento de ingresos.- Los ingresos por ventas se servicios de asesoría contable y asesoría legal son reconocidos y registrados en el momento de efectuar el intercambio (venta) considerando las ventas pendientes de cobro, es decir, independientemente de su cobro real.
- El rubro Propiedad, planta y equipo se registra al costo de adquisición. El costo de adquisición incluye el precio neto pagado por los bienes más todos los gastos que se incurran para tener al activo en lugar y condiciones que permitan su funcionamiento: gastos de instalación, de importación, fletes, seguros y otros. Las adaptaciones o mejoras de activos fijos que aumentan el valor o la vida del activo se incorporan al costo original. En el caso de las reparaciones del activo, se consideran como gastos de operación del periodo ya que dichas reparaciones sólo son necesarias para conservar los activos fijos en buen estado. La depreciación se calcula mediante el método de línea recta utilizando los porcentajes y años de vida útil establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno en nuestro país.
- Las cuentas de resultados son contabilizadas sobre una base acumulativa y se registran los ingresos y egresos en el ejercicio de tal manera que se reflejen en el periodo al que correspondan.
- Amortización de activos diferidos.- Aquí se consideran los gastos de constitución de la empresa que se amortizan en cinco años.

6.2 Anexo B. Formas y Documentos Utilizados

ANEXO B.1

ORDEN DE COMPRA



ORDEN DE COMPRA

Fecha: _____

Numero de orden de compra de cliente: _____

Sr. (es): _____ **Fecha de Emisión:** _____

RUC o CI: _____ **Ciudad:** _____

Dirección: _____ **Email:** _____

Contacto: _____ **Embarcar a:** _____

Cantidad	Código	Articulo	Precio Unitario	Total

Sub total 12%
Sub total 0%
IVA 12%
Valor Total

Flete:

Pagado	
Por Cobrar	

ANEXO B.2

FACTURA DE PROVEEDOR

GALLEGOS
VALAREZO
& NEIRA

SUPER PACO

RUC: 1790040275001

Factura
Nº. 011 - 002-0066367

MATRIZ: Av. Colon E4-81 y Av. 9 de Octubre

Nº. Autorización
1107832292

Sr. (es): _____ **Fecha de Emisión:** _____

RUC o CI: _____ **Guía de emisión:** _____

Dirección: _____

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Valor de Venta

Sub total 12%

Sub total 0%

Descuento

Sub total

IVA 12%

Valor Total

Válido para su emisión hasta 10/2010

Industria Manufacturera de Productos de Oficina

RUC: 0990579385001 / Nº. Autorización 1102

Original: Adquiriente/ Copia: emisor

ANEXO B.3
NOTA DE DÉBITO

**GALLEGOS
VALAREZO
& NEIRA**

GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CIA. LTDA.

RUC: 1791740203001

NOTA DE DÉBITO

Nº. 004 - 003-0000095

MATRIZ: Av. Amazonas Nº 4080 y Av. NNUU

Edificio Puerta del Sol Oficina 406

Nº. Autorización

1047844855

Sr. (es): _____ Fecha de Emisión: _____

RUC o CI: _____

Comprobante que modifica: Factura Nº _____

Razón de la Modificación	Valor de la modificación

IVA 12%

IVA 0%

VALOR TOTAL

Válido para su emisión hasta 05/2011

Granda Porrás Yolanda / Graficas Granda

RUC: 1710501420001 / Nº. Autorización 2304

Original: Adquiriente / Copia: emisor

ANEXO B.4
NOTA DE CRÉDITO



GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CIA. LTDA.

RUC: 1791740203001

NOTA DE CRÉDITO N° 001 - 001-0000209

MATRIZ: Av. Amazonas N° 4080 y Av. NNUU

Edificio Puerta del Sol Oficina 406

N° Autorización

1106724516

Sr. (es): _____ **Fecha de Emisión:** _____

RUC o CI: _____

Comprobante que modifica: Factura N°

Razón de la Modificación	Valor de la modificación

IVA 12%

IVA 0%

VALOR TOTAL

Válido para su emisión hasta 05/2011

Granda Porras Yolanda / Graficas Granda

RUC: 1710501420001 / N° Autorización 2304

Original: Adquiriente / Copia: emisor

ANEXO B. 5
ROL DE PAGOS

GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CÍA. LTDA.

Abogados-Consultores

ROL DE PAGOS

Nombre:

Cargo:

Fecha:

INGRESOS	EGRESOS
Sueldo Basico	9.35% Aporte Personal
Horas Extras	Anticipos
Comisiones	Otros Descuentos
Total Ingresos	Total Egresos
Total a Recibir	

RECIBI CONFORME

CI: