

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO

CARRERA:  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:  
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:  
DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y  
CONTABLE PARA LA EMPRESA DUEROING S.A.

AUTORA:  
VERÓNICA ESTEFANÍA ARTEAGA DÍAZ

DIRECTOR:  
CARLOS NEPTALÍ ZÚÑIGA MONTALVO

Quito, abril del 2015

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, abril del 2015

---

Verónica Estefanía Arteaga Díaz

CI. 1720557121

## **DEDICATORIA**

De manera muy especial dedico este trabajo a mis padres y a mi hermano, quienes supieron tener paciencia y dar su apoyo incondicional a su hija y hermana, ya que ellos han sido pilares fundamentales en mi vida personal y profesional.

A una persona muy especial quien me ha brindado su apoyo incondicional durante mis dos últimos semestres en la universidad y durante el proceso de realización de mi tesis.

Gracias a todos aquellos que han estado conmigo en mis mejores momentos pero aún más en los peores ya que gracias a todos hoy puedo terminar una etapa determinante en mi vida profesional, permitiéndome alcanzar uno de mis más grandes sueños, llegar a ser una contadora.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Politécnica Salesiana, institución que me ha permitido crecer profesionalmente cumpliendo uno de mis más grandes sueños, el ser profesional.

A mi tutor Carlos Zúñiga, que ha sido mi guía constante para el correcto desarrollo y culminación de mi tesis.

A mis profesores, por los conocimientos impartidos por su apoyo, experiencia y consejos brindados a lo largo de mi carrera.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1.....	2
GENERALIDADES .....	2
1.1 Aspectos generales.....	2
1.1.1 Definición de empresa .....	3
1.1.2 Clasificación de las empresas .....	3
1.1.3 Antecedentes .....	3
1.1.4 Reseña histórica .....	4
1.1.5 Ubicación geográfica .....	4
1.1.6 Misión .....	5
1.1.7 Visión.....	5
1.1.8 Fines de la entidad.....	5
1.1.9 Objetivos organizacionales .....	5
1.1.9.1 Objetivo general.....	5
1.1.9.2 Objetivos específicos .....	5
1.1.10 Estructura organizacional.....	6
1.1.10.1 Organigrama.....	7
1.2 Sistema de control interno .....	8
1.2.1 Definición de control .....	8
1.2.2 Importancia .....	9
1.2.3 Clasificación del control interno .....	10
1.2.4 Objetivos del control interno.....	10
1.2.5 Características del control interno.....	11
1.2.6 Estructura del proceso de control.....	11
1.2.7 Elementos o componentes de la estructura de control interno .....	12
1.2.8 Principios de control interno .....	12
1.3 Riesgos de control interno .....	13
1.3.1 Clasificación de riesgos .....	14
1.3.1.1 Riesgos financieros .....	14
1.3.1.2 Riesgos de auditoría.....	15
1.3.2 Tipología de los riesgos .....	16
1.3.2.1 Irregularidades .....	16
1.3.2.2 Fraude .....	17
1.3.2.3 Errores contables.....	17
1.3.2.4 Aseveraciones a la gerencia .....	17
1.3.2.5 Riesgo a nivel de estados financieros.....	18
1.3.2.6 Riesgo probable.....	18

1.3.2.7 Riesgo relativo .....	18
1.3.3 Análisis de riesgos de la empresa.....	18
1.3.4 Aspectos legales aplicables .....	19
CAPÍTULO 2.....	20
ANÁLISIS SITUACIONAL .....	20
2.1 Organigrama del departamento administrativo.....	22
2.1.1 Misión del departamento administrativo.....	22
2.1.2 Objetivos del departamento administrativo .....	22
2.1.3 Funciones del departamento administrativo.....	23
2.2 Organigrama del departamento contable .....	23
2.2.1 Misión del departamento contable .....	24
2.2.2 Objetivos del departamento contable .....	24
2.2.3 Funciones del departamento contable .....	24
CAPÍTULO 3.....	26
DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	26
3.1 Levantamiento de la información .....	26
3.1.1 Políticas actuales .....	29
3.1.2 Cuestionario de control interno.....	29
3.2 Propuesta.....	33
3.2.1 Antecedentes de la propuesta.....	33
3.2.2 Objetivos de la propuesta.....	33
3.2.3 Desarrollo de la propuesta.....	35
3.2.4 Análisis de riesgos .....	35
3.2.4.01 Matriz de resultados .....	36
3.2.4.02 Análisis y conclusiones de las matrices presentadas.....	41
3.2.5 Plan de desarrollo.....	42
3.3 Sistema de control interno administrativo y contable .....	44
3.3.1 Concepto .....	44
3.3.2 Objetivos .....	44
3.3.3 Pasos para realizar un manual de control interno.....	45
3.4 Actividades de control-procedimientos propuestos .....	45
3.4.1 Procedimientos de control interno para el proceso administrativo .....	46
3.4.1.1 Objetivo general área administrativa .....	52
3.4.1.2 Objetivos específicos área administrativa .....	52
3.4.1.4 Organigrama estructural general propuesto .....	54
3.4.1.4.1 Reclutamiento del personal .....	55
3.4.1.4.2 Selección del personal.....	56

3.4.1.4.3	Inducción del personal .....	58
3.4.1.4.4	Evaluación del personal .....	60
3.4.1.4.5	Capacitación del personal .....	62
3.4.1.4.6	Contratación del personal.....	63
3.4.1.4.7	Registro del personal.....	64
3.4.1.5	Procedimientos de controles aplicables a cada área.....	65
3.4.1.6	Flujogramas.....	65
3.4.1.6.1	Flujograma del proceso de reclutamiento .....	67
3.4.1.6.2	Flujograma del proceso de selección .....	68
3.4.1.6.3	Flujograma del proceso de inducción .....	69
3.4.1.6.4	Flujograma del proceso de evaluación.....	70
3.4.1.6.5	Flujograma del proceso de capacitación .....	71
3.4.1.6.6	Flujograma del proceso de contratación .....	72
3.4.1.6.7	Flujograma del proceso de registro .....	73
3.4.1.7	Implementación de documentos.....	74
3.4.1.7.1	Formato para descripción de perfil .....	76
3.4.1.7.2	Formato de oficio para solicitar un requerimiento. ....	77
3.4.1.7.3	Formato del formulario de datos personales. ....	78
3.4.1.8	Proceso de autorizaciones .....	79
3.4.1.9	Segregación de actividades .....	79
3.4.1.9.1	Definición de actividades.....	80
3.4.1.9.2	Selección de responsables .....	80
3.4.1.10	Evaluación de riesgos.....	81
3.4.1.10.1	Riesgos encontrados.....	81
3.4.1.10.2	Medidas de control.....	82
3.4.1.10.3	Medidas de corrección .....	83
3.4.1.11	Pruebas y análisis .....	84
3.4.1.11.1	Pruebas sustantivas .....	84
3.4.1.11.2	Pruebas de control.....	86
3.4.1.12	Organigramas .....	87
3.4.2	Procedimientos de control interno para el proceso contable.....	88
3.4.2.1	Objetivo general del área de contabilidad.....	91
3.4.2.2	Objetivos específicos del área de contabilidad .....	91
3.4.2.3	Ciclo contable .....	91
3.4.2.4	Organograma estructural propuesto para el departamento de contabilidad ....	92
3.4.2.4.1	Proceso de pago a proveedores .....	93
3.4.2.4.2	Proceso de cobro a clientes .....	95

3.4.2.5 Procedimientos de controles aplicables a cada área.....	97
3.4.2.6 Flujogramas.....	97
3.4.2.6.1 Flujograma del proceso de pago a proveedores .....	98
3.4.2.6.2 Flujograma del proceso de cobro a clientes .....	99
3.4.2.7 Implementación de documentos.....	100
3.4.2.7.1 Formato del arqueo y acta de caja chica .....	101
3.4.2.7.2 Formato arqueo y acta del fondo rotativo legal.....	102
3.4.2.7.3 Formato de pago a proveedores .....	103
3.4.2.7.4 Formato de cobro a clientes .....	104
3.4.2.7.5 Formato de aprobación de pagos .....	105
3.4.2.8 Proceso de autorizaciones .....	106
3.4.2.9 Segregación de actividades .....	106
3.4.2.9.1 Definición de actividades.....	107
3.4.2.9.2 Selección de responsables .....	107
3.4.2.10 Evaluación de riesgos.....	108
3.4.2.10.1 Riesgos encontrados.....	108
3.4.2.10.2 Medidas de control.....	109
3.4.2.10.3 Medidas de corrección .....	109
3.4.2.11 Pruebas y análisis .....	110
3.4.2.11.1 Pruebas sustantivas .....	110
3.4.2.11.2 Pruebas de control.....	111
3.4.2.12 Organigramas .....	113
3.4.3 Manuales de control interno administrativo y contable .....	113
3.4.3.1 Manuales de control interno administrativo.....	114
3.4.3.1.1 Manuales para funcionarios .....	115
3.4.3.2 Manuales de control interno contable .....	116
3.4.3.2.1 Manuales para funcionarios .....	118
3.5 Análisis costo-beneficio.....	118
CONCLUSIONES .....	123
RECOMENDACIONES .....	125
LISTA DE REFERENCIAS .....	127

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Organigrama estructural de Dueroing S.A. ....	7
<b>Figura 2.</b> Actividades de control .....	45
<b>Figura 3.</b> Fundamentos de la administración .....	52
<b>Figura 4.</b> Funciones del administrador.....	52
<b>Figura 5.</b> Ciclo administrativo .....	53
<b>Figura 6.</b> Proceso administrativo .....	53
<b>Figura 7.</b> Organigrama general propuesto de Dueroing S.A.....	54
<b>Figura 8.</b> Organigrama propuesto departamento administrativo. ....	87
<b>Figura 9.</b> Diagrama ciclo contable .....	91
<b>Figura 10.</b> Organigrama estructural propuesto departamento contable .....	92
<b>Figura 11</b> Organigrama estructural propuesto departamento contable y sus colaboradores .....	113

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Programa de evaluación de control interno.....	28
<b>Tabla 2.</b> Cuestionario de control interno.....	30
<b>Tabla 3.</b> Cuestionario departamento administrativo y legal de Dueroing S.A.....	31
<b>Tabla 4.</b> Cuestionario departamento contable, financiero y técnico. ....	32
<b>Tabla 5.</b> Rangos nivel de riesgo y confianza.....	36
<b>Tabla 6.</b> Fórmulas nivel de riesgo y confianza.....	37
<b>Tabla 7.</b> Explicación cálculos.....	37
<b>Tabla 8.</b> Matriz de resultados .....	38
<b>Tabla 9.</b> Matriz de resultados departamento administrativo y legal .....	39
<b>Tabla 10.</b> Matriz de resultados departamento contable, financiero y técnico. ....	40
<b>Tabla 11.</b> Perfil Gerente general .....	47
<b>Tabla 12.</b> Perfil presidente .....	48
<b>Tabla 13.</b> Perfil Gerente administrativo .....	49
<b>Tabla 14.</b> Perfil Asistente administrativo.....	50
<b>Tabla 15.</b> Perfil Mensajero .....	51
<b>Tabla 16.</b> Proceso de reclutamiento .....	55
<b>Tabla 17.</b> Proceso de selección .....	56
<b>Tabla 18.</b> Proceso de inducción .....	58
<b>Tabla 19.</b> Proceso de evaluación .....	60
<b>Tabla 20.</b> Proceso de capacitación .....	62
<b>Tabla 21.</b> Proceso de contratación .....	63
<b>Tabla 22.</b> Proceso de registro .....	64
<b>Tabla 23.</b> Flujograma de reclutamiento .....	67
<b>Tabla 24.</b> Flujograma de selección.....	68
<b>Tabla 25.</b> Flujograma de inducción.....	69
<b>Tabla 26.</b> Flujograma de evaluación .....	70
<b>Tabla 27.</b> Flujograma de capacitación .....	71
<b>Tabla 28.</b> Flujograma de contratación.....	72
<b>Tabla 29.</b> Flujograma de registro .....	73
<b>Tabla 30.</b> Formato descripción de perfil .....	76
<b>Tabla 31.</b> Formato requerimiento.....	77
<b>Tabla 32.</b> Formato datos.....	78

<b>Tabla 33.</b> Perfil despacho contable .....	89
<b>Tabla 34.</b> Perfil Asistente contable .....	90
<b>Tabla 35.</b> Proceso pago proveedores .....	93
<b>Tabla 36.</b> Proceso descriptivo pago proveedores .....	94
<b>Tabla 37.</b> Proceso cobro clientes .....	95
<b>Tabla 38.</b> Proceso descriptivo cobro clientes .....	96
<b>Tabla 39.</b> Flujograma pago proveedores .....	98
<b>Tabla 40.</b> Flujograma cobro clientes .....	99
<b>Tabla 41.</b> Formato arqueo de caja chica.....	101
<b>Tabla 42.</b> Formato arqueo fondo rotativo legal.....	102
<b>Tabla 43.</b> Formato pago a proveedores .....	103
<b>Tabla 44.</b> Formato cobro a clientes .....	104
<b>Tabla 45.</b> Formato aprobación de pagos .....	105
<b>Tabla 47.</b> Base para cálculo análisis costo-beneficio .....	119
<b>Tabla 48.</b> Costo capacitación al personal .....	119
<b>Tabla 49.</b> Costo sistemas y equipos de soporte .....	120
<b>Tabla 50.</b> Costo servicios auxiliares.....	120
<b>Tabla 51.</b> Costo suministros .....	121
<b>Tabla 52.</b> Costo total propuesta primer mes.....	121
<b>Tabla 53.</b> Costo total propuesta mensual .....	121
<b>Tabla 54.</b> Costo total propuesta anual .....	122

## RESUMEN

A continuación se presenta el resumen de los capítulos que contiene la presente tesis para facilitar su análisis y comprensión.

**CAPÍTULO 1.** En el primer capítulo se presentan aspectos y conceptos generales; así como la estructura organizacional, misión, visión, objetivos, ubicación geográfica y la reseña histórica de la empresa en la que se basa la tesis.

También se explica el significado de control interno, su importancia, clasificación, características, su estructura, los elementos necesarios para su diseño, además cada uno de los tipos de riesgos, su significado, como detectarlos y cómo prevenirlos.

**CAPÍTULO 2.** En el segundo capítulo se centra el análisis situacional de la empresa en la que se basa la tesis, se sitúa el organigrama del departamento administrativo y el departamento contable, la misión, visión, objetivos y funciones de cada uno de ellos.

**CAPÍTULO 3.** En el tercer capítulo se busca evaluar primero el control interno actual mediante el levantamiento de la información de la empresa.

En base a los resultados obtenidos de acuerdo a la investigación realizada, se desarrolla todo el trabajo de diseño de propuestas como son: objetivos, procedimientos, ciclos, organigramas para cada área y departamento, formatos de aplicación de procesos, flujogramas de actividades y sus respectivos responsables, los manuales de control interno para funcionarios y por tarea.

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.** Contiene las conclusiones y recomendaciones obtenidas en el desarrollo de la presente tesis, así como la ausencia de procesos, procedimientos, políticas y diferentes actividades a realizar; la falta de elaboración de procedimientos específicos para el buen manejo de la empresa y del personal.

La presente propuesta junto con la aplicación de la información desarrollada contribuye a que el control interno cumpla con su objetivo principal y a su vez cumpla con los objetivos organizacionales que mantiene la empresa para sí misma de manera conjunta con sus colaboradores.

## **ABSTRACT**

Below is a summary of the chapters contained in this thesis in order to facilitate the analysis and understanding.

**CHAPTER 1.** In the first chapter aspects and general concepts are presented; and the organizational structure, mission, vision, objectives, geographical location and historical review of the company in which the thesis is based.

The significance of internal control, its importance, classification, characteristics, structure, the necessary elements for your design, plus each of the types of risks, its meaning, how to detect them and how to prevent them is explained.

**CHAPTER 2.** In the second chapter the situational analysis of the company in which the thesis is based focuses the organizational administrative department and accounting department is located, mission, vision, objectives and functions of each.

**CHAPTER 3.** In the third chapter seeks to first assess the current internal control by lifting the company information.

Based on the results obtained according to research carried out all the design work develops proposals such as: objectives, procedures, cycles, organizational charts for each area and department, process application forms, flowcharts of activities and their respective makers, internal control manuals for staff and task.

**CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS.** It contains the conclusions and recommendations obtained in the development of this thesis, and the absence of processes, procedures, policies and different activities to be performed; the lack of development of specific procedures for the proper management of the company and staff.

This proposal together with the application of information developed helps the internal control fulfill its primary objective and in turn meet organizational objectives that keeps the company itself together with its partners.

## **INTRODUCCIÓN**

La presente tesis se centra en diseñar un sistema de control interno para el área administrativa y contable de Dueroing S.A., entidad que pertenece al sector privado y está identificada como sociedad anónima.

Para comenzar con el diseño de este sistema es importante conocer la entidad y sus falencias actuales, recopilando información dentro de la empresa y analizándola de manera exacta para recurrir a soluciones óptimas para su correcto desarrollo y veracidad en la información obtenida en cada periodo.

Esta propuesta toma como referencia principal un estudio del Control Interno para el área financiera, económica y administrativa de las empresas, analizando la situación de cada una de ellas en general para darnos cuenta de la importancia del mismo de manera que el desarrollo de un código de ética, políticas internas, misión, visión, objetivos tanto generales como específicos y una estructura organizacional bien planteada logra que una entidad tenga información real en sus estados financieros y al designar autoridades de manera correcta, limitar responsabilidad y funciones, identificar procesos y procedimientos logran que sus colaboradores se desarrollen y desempeñen en un ambiente laboral idóneo que ayude al desarrollo de la empresa en general.

Se ha realizado un estudio exhaustivo a través de distintas pruebas y análisis, los mismos que determinaron que la propuesta de control interno planteada en la presente tesis es viable.

# **CAPÍTULO 1**

## **GENERALIDADES**

### **1.1 Aspectos generales**

Los empresarios para salvaguardar sus intereses vieron la necesidad de identificar un sistema de control interno y es entonces que a partir del siglo XIX, previo surgimiento de la partida doble el control interno hace su apareamiento.

Como consecuencia notable del aumento de la producción, los propietarios de los distintos negocios se vieron obligados a delegar funciones dentro de la organización así también la creación de sistemas y procedimientos que ayuden a detectar errores y disminuir fraudes dentro de la actividad principal del negocio.

El control interno ha sido un problema a lo largo de toda la vida de un empresario hasta la actualidad.

Debido a esto los contadores se idearon la comprobación interna, la cual era conocida como “la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procesos adoptados, que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible, práctico y económico el máximo de protección, control e información verídica”.

El término de control interno “reemplazó al de comprobación interna, debido a un cambio conceptual, ya que el contenido del mismo ha sufrido una considerable evolución”.

La primera definición formal de control interno fue establecida originalmente por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados AICPA en 1949 de la siguiente manera:

El control interno incluye el plan de organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas...un "sistema" de control interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas. (Estupiñan Gaitán, 2006, pág. 60)

### **1.1.1 Definición de empresa**

Conforme a lo establecido en la Ley de Compañías, una empresa es un ente por el cual dos o más personas unen sus capitales, para emprender operaciones mercantiles y participar de sus utilidades; por lo que dos personas naturales de nacionalidad mexicana unieron sus capitales para dar vida a una nueva entidad mediante la cual realizan actividades de comercio bajo una razón social denominada Dueroing S.A.

### **1.1.2 Clasificación de las empresas**

De acuerdo a la Ley de Compañías en Ecuador hay cinco especies de compañías de comercio las cuáles son:

- La compañía en nombre colectivo,
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones,
- La compañía de responsabilidad limitada,
- La compañía anónima,
- La compañía de Economía Mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas que de acuerdo a la constitución de Dueroing S.A. se puede ubicarla dentro de la especie de compañía anónima o sociedad anónima ya que es una entidad cuyo capital está dividido en acciones iguales para los dos socios que la conforman, los mismos que responden cada uno en un 50% de su responsabilidad con la compañía.

Las sociedades o compañías anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Una compañía anónima mediante el Artículo 146 de la Ley de Compañías, deberá ser constituida mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías será inscrita en el Registro Mercantil.

### **1.1.3 Antecedentes**

Duero Ingeniería S.A. de C.V.; nace en el año de 1990 con la participación de empresarios mexicanos, con la finalidad de unir esfuerzos para la realización de grandes obras de montaje electromecánico en proyectos hidroeléctricos y posteriormente ampliar sus alcances en la rama electromecánica para proyectos

termoeléctricos, subestaciones, líneas de transmisión, sistema de bombeo, líneas de conducción de fluidos, tanques de almacenamiento y estructuras en general, enriqueciendo a la vez el potencial técnico y económico del grupo y posteriormente ampliar la oferta de sus servicios a los principales mercados de América Latina.

La experiencia de Salvador del Pozzo dueño y accionista de Duero Ingeniería S.A. de C.V. México, logró gran influencia en su hijo José Luis del Pozzo el mismo que junto con Javier Ramírez Mingramm decidieron probar su suerte en América Latina después de haber conseguido sus títulos de Ingenieros Eléctrico y Mecánico respectivamente.

Llegaron a Ecuador conociendo el mercado y encontraron un nuevo proyecto a realizar por Sinohydro Corporation (empresa constructora China) la cual les abrió sus puertas pidiendo su colaboración en la fiscalización del Proyecto Hidroeléctrico Coca Codo Sinclair ubicado al Oriente Ecuatoriano.

Es entonces cuando el 09 de Septiembre del 2011 deciden realizar todos los trámites para constituir una compañía de tipo anónima la misma que hasta la actualidad presta servicios de ingeniería electromecánica en Ecuador.

#### **1.1.4 Reseña histórica**

Dueroing S.A. inició sus operaciones a fines del año 2011, consiguiendo un contrato para la fiscalización del proyecto hidroeléctrico Coca Codo Sinclair.

Desde su inicio Dueroing S.A. ha trabajado con los más altos niveles de calidad cumpliendo así con las especificaciones de su cliente la Asociación CFE-PYPSA-CVA-ICA.

#### **1.1.5 Ubicación geográfica**

Dueroing S.A., está ubicada en la ciudad de Quito; provincia de Pichincha, cantón Quito, sector La Carolina, barrio Ñaquito.

- Dirección: Checoslovaquia E9-95 y Suiza
- Teléfonos: 022 256-999
- Edificio: Eveliza Plaza, piso 8 oficina 803.

### **1.1.6 Misión**

“Ser una fiscalizadora líder en servicios de ingeniería electromecánica de calidad siendo el soporte principal para el desarrollo y estructuración del proyecto hidroeléctrico Coca Codo Sinclair”. (DueroIngenieria, 2008)

### **1.1.7 Visión**

“Consolidar un crecimiento sostenido en Ecuador, contando con instalaciones propias en la región, anteponiendo en todo momento los máximos niveles y estándares de calidad y excelencia en servicios”. (DueroIngenieria, 2008)

### **1.1.8 Fines de la entidad**

- Dar servicios de excelencia a través de la práctica de la ingeniería electromecánica de calidad.
- Formar grupos de trabajo conformado por profesionales líderes con sólidos conocimientos de ingeniería eléctrica y mecánica.
- Buscar el desarrollo de los recursos humanos de manera total, con una orientación al cumplimiento de las metas establecidas.
- Minimizar riesgos en la fiscalización del proyecto hidroeléctrico Coca Codo Sinclair.
- Administración basada en la responsabilidad social

### **1.1.9 Objetivos organizacionales**

#### **1.1.9.1 Objetivo general**

Establecer a Dueroing S.A. como la principal prestadora de servicios de ingeniería electromecánica de calidad con su participación en el montaje e instalación de los principales proyectos a nivel nacional basándose en estrictos reglamentos y normas técnicas.

#### **1.1.9.2 Objetivos específicos**

- Satisfacer las expectativas de sus clientes, cumpliendo con los estándares de calidad e incrementando la productividad de la empresa.
- Realizar diseños de dispositivos electromecánicos mediante la presentación de planos para obtener sistemas competitivos de alta calidad.

- Desarrollar productos complejos estudiando la viabilidad de la tecnología actual para lograr un alto rendimiento en los procesos de montaje y renovación de centrales hidroeléctricas.
- Automatizar sistemas para sus construcciones

Es necesario aclarar que para esta propuesta de control interno para Dueroing S.A. ha sido necesario plantear todos los antecedentes de la entidad ya que esta no cuenta con información detallada y es importante definirla.

#### **1.1.10 Estructura organizacional**

Todas las empresas, independientemente de su naturaleza y/o campo de trabajo, necesitan un marco para funcionar. Este marco lo constituye la estructura orgánica, que es una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo, de acuerdo al objeto de su creación.

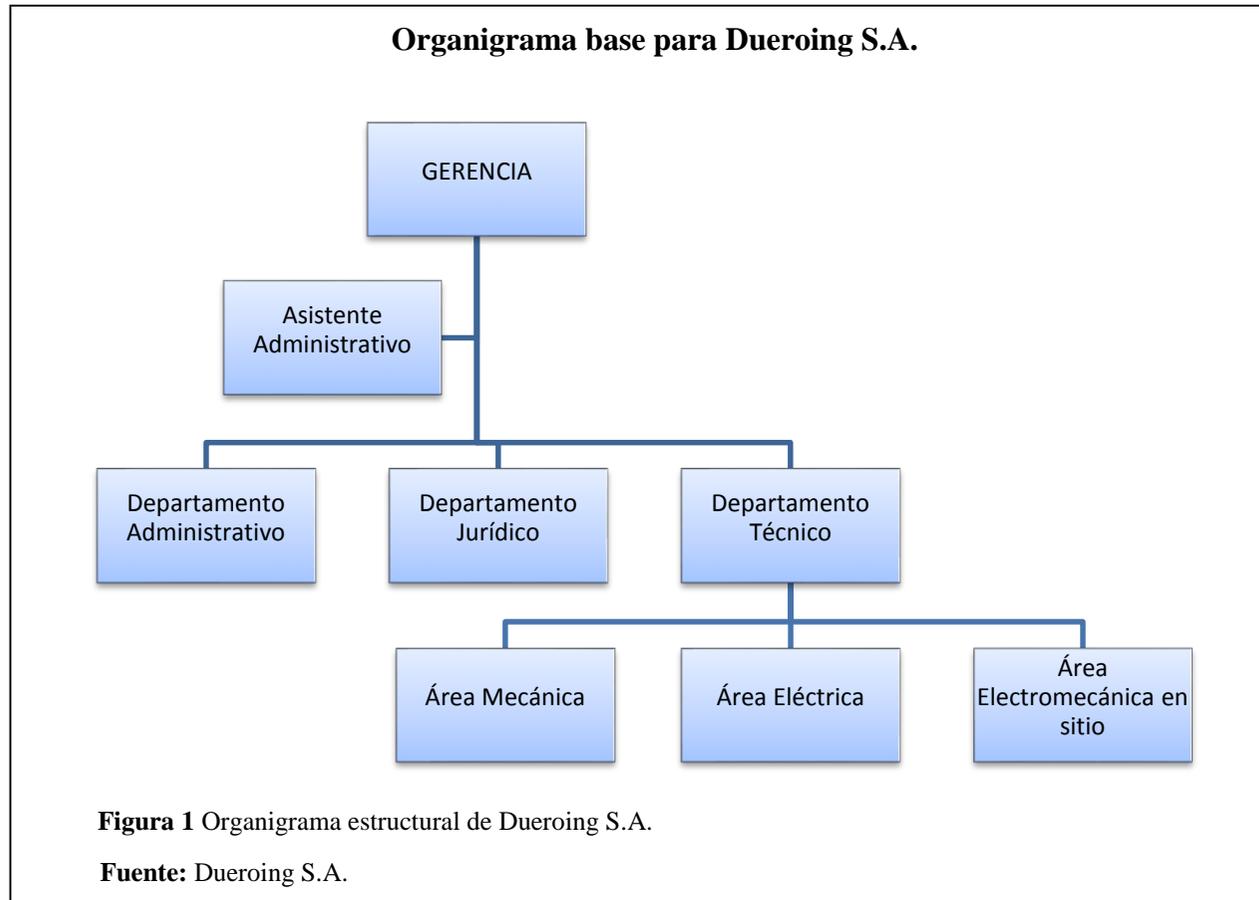
La representación gráfica de la estructura organizacional de la empresa se conoce como organigrama. En la que cada puesto se enmarca en un cuadro, que encierra el nombre de ese puesto; representándose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. (Financiera, 2014)

Las personas que han de desempeñar cualquier función, dentro de un organismo social deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. En otros términos debe procurarse adaptar las personas a las funciones, y no la funciones a éstas.

En la actualidad la entidad cuenta con una estructura organizacional básica, es decir no está bien estructurada por lo que la Misión, Visión, y sus objetivos deberán basarse en una estructura organizacional que le permita alcanzar el objeto de su constitución social, mismo que se puede alcanzar mediante el organigrama estructural propuesto como base de desarrollo y gestión de cada proceso que se presente en la organización.

### 1.1.10.1 Organigrama

A continuación se presenta el siguiente organigrama base de las actividades de la empresa.



## **1.2 Sistema de control interno**

El presente trabajo de investigación para el diseño de un sistema de control interno en la empresa Dueroing S.A. está definido después de haber analizado la situación de la entidad.

Dueroing S.A. no cuenta con procesos integrales de ningún tipo lo que ocasiona que todos sus recursos tengan un grado de descuido e inseguridad demasiado alto dentro de los estándares de medición de riesgos, lo que permite de manera general establecer un diseño apropiado para controlar cada uno de los procesos a realizar dentro de la empresa, delimitando actividades para cada área con sus respectivos responsables.

### **1.2.1 Definición de control**

Según las normas de control interno establecidas en el acuerdo número 100-01 de la Contraloría General del Estado Ecuatoriano el control interno es “un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos”.

Además es importante señalar que, según Mantilla, 2007; control interno se define como un proceso, ejecutado por el personal de la entidad, diseñado para cumplir objetivos específicos. La definición es amplia, abarca todo los aspectos del control de un negocio, permitiendo así que un directivo se centre en objetivos específicos. El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, los cuáles son inherentes a la forma como la administración maneja la empresa. Los componentes están ligados y sirven como criterio para determinar cuándo el sistema es objetivo. (Mantilla, Control Interno, Estructura Conceptual Integrada, 2007)

“Control interno son los pasos que toma una compañía para prevenir el fraude, tanto la malversación de activos como los informes financieros fraudulentos.” (Whittington, 2005, pág. 213)

El control interno es un conjunto de procesos que ayudan a cumplir con la responsabilidad de las autoridades de cada entidad para salvaguardar sus recursos,

obteniendo así fiabilidad tanto financiera como operativa dentro de la organización. Las políticas y procedimientos se emplean como un sistema para verificar que los recursos de la entidad sean aplicados mediante una racionalización aportando un grado de seguridad que conlleva a alcanzar objetivos organizacionales.

El diseño de un manual de control interno administrativo y de gestión para todas las áreas pueden estar perfeccionados y listos para ser aplicados pero si no existe el elemento más importante en la organización que es el capital humano, el mismo que debe ser diferenciado en sus niveles de autoridad y operación los cuales deberán identificar, conocer, manejar y ser responsables de todas las actividades orientadas a la mejora de la empresa; por lo que, de nada servirá invertir un costo tan alto para implementar un sistema de control interno administrativo y de gestión en los procesos de la entidad si no hay el compromiso organizacional.

Un sistema de control interno administrativo y de gestión no asegura una confiabilidad del 100% a la entidad con respecto a alcanzar sus objetivos que al inicio las autoridades plantearon; ya que el sistema solamente es una ayuda, un apoyo para el personal, y la responsabilidad de su aplicación deberá ser compartida facilitando optimizar y proteger los bienes y recursos de la entidad.

### **1.2.2 Importancia**

Según las normas de control interno establecidas en el acuerdo número 100-01 de la Contraloría General del Estado Ecuatoriano el control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

El control interno es una herramienta trascendental que garantiza el buen uso de los recursos, el buen manejo de un sistema de contabilidad apoyado en un catálogo de cuentas eficiente; el adecuado registro de las transacciones y la operación de las funciones, necesitan un conjunto de procedimientos que planifiquen, evalúen y hagan el seguimiento de los diferentes procesos para encaminarlos hacia los objetivos establecidos.

Las empresas grandes o pequeñas al iniciar sus actividades se fijan metas y objetivos que motiven el trabajo y el esfuerzo de todo el personal, un sistema de control interno es la base para que estas actividades sean desarrolladas correctamente de acuerdo a los movimientos que día a día se realizan, apegados a siempre a las leyes y normas que rigen en el país.

### **1.2.3 Clasificación del control interno**

- Control interno contable
- Control interno administrativo (Mantilla, Auditoría de Control Interno, 2009)

### **1.2.4 Objetivos del control interno**

El control interno es una base para conseguir lo que las organizaciones desean:

- Protección de recursos para evitar pérdidas, fraudes, errores, desperdicios e ineficiencias que pudieran afectar a la empresa.
- Promover la exactitud de la información y confiabilidad de los informes contables y administrativos de todas las áreas funcionales de la empresa.
- Cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos aplicables a la entidad.
- Aportar un grado razonable de la empresa respecto a la consecución de metas y objetivos.
- Medir el grado de desempeño de la organización valiéndose de procedimientos de control efectivos.
- Calificar la eficiencia y eficacia de los controles, procedimientos y políticas aplicadas comparando y analizando las acciones correctivas a realizarse en cada área.

Según las normas de control interno establecidas en el acuerdo número 100-01 de la Contraloría General del Estado Ecuatoriano los objetivos del control interno son:

- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.

- Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

### **1.2.5 Características del control interno**

El control interno posee muchas particularidades que son importantes mencionarlás.

- El control interno funciona como sistema que activa políticas de operación y la conserva dentro de áreas funcionales de la empresa.
- Ayuda a los administradores a incrementar el éxito de la organización mediante una acción de control efectivo.
- El control interno otorga una responsabilidad compartida en todas las personas que están colaborando dentro de la institución sin tomar en cuenta su jerarquía o posición.
- El control interno es una base y además una herramienta para alcanzar los objetivos organizacionales.
- El sistema de control interno no garantiza el cumplimiento de los procedimientos y políticas.
- El control interno debe tener un proceso de capacitación en el mismo para con sus colaboradores con la finalidad de que tengan el conocimiento adecuado para poder aplicarlo. (Mantilla, Auditoría de Control Interno, 2009)

De acuerdo a la estructura organizativa de Dueroing S.A. se puede constatar que no se tiene controles internos por lo que todas estas características son nulas en la administración de Dueroing S.A. otorgando un ambiente lleno de riesgos, incumplimientos e irresponsabilidades dentro de la organización.

### **1.2.6 Estructura del proceso de control**

El proceso de control se debe estructurar bajo lo siguiente:

- Término de comparación: Puede ser un presupuesto, un programa, una norma, un estándar o un objetivo.
- Hecho real: El cual se compara con la condición o término de referencia del punto anterior.
- Desviación: Que surge como resultado de la comparación de los dos puntos anteriores.

- **Análisis de causas:** Las cuales han dado origen a la desviación entre el hecho real y la condición ideal o término de referencia.
- **Acciones correctivas:** Son las decisiones que se adopten y las acciones que se han de desarrollar para corregir la desviación.

### **1.2.7 Elementos o componentes de la estructura de control interno**

Según la NIA 315 los componentes estructurales del control interno son los siguientes:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión <sup>1</sup>

### **1.2.8 Principios de control interno**

Es responsabilidad de las empresas implementar un sistema de control interno, y es responsabilidad de la administración de la entidad garantizar el cumplimiento de estos distintos procesos dentro de la empresa.

De acuerdo a la normativa del COSO I, II Y III y la NIA 315 existen cinco componentes que forman la estructura del control interno específicos dentro de los cuáles está normado por distintos principios para validar un sistema de control interno apropiado para cualquier entidad que necesite definirse, mantener y salvaguardar sus activos.

Estos principios deberían tomarse en cuenta para estructurar el control interno dentro de Dueroing, para lo cual se menciona a continuación:

- **Entorno de control**

Principio 1. Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.

Principio 2. Ejerce responsabilidad de supervisión.

Principio 3. Establece estructura, autoridad y responsabilidad.

Principio 4. Demuestra compromiso para la competencia.

---

<sup>1</sup> NIA 315: Identificación y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa mediante el entendimiento de la entidad y su entorno.

Principio 5. Hace cumplir con la responsabilidad.

- **Evaluación de riesgos**

Principio 6. Especificar objetivos relevantes.

Principio 7. Identifica y analiza los riesgos.

Principio 8. Evalúa el riesgo de fraude.

Principio 9. Identifica y analiza cambios importantes.

- **Actividades de control**

Principio 10. Selecciona y desarrolla actividades de control.

Principio 11. Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología.

Principio 12. Se implementa a través de políticas y procedimientos.

Principio 13. Usa información relevante.

- **Sistema de información**

Principio 14. Comunica internamente.

Principio 15. Comunica externamente.

- **Supervisión del sistema de control-monitoreo**

Principio 16. Conduce evaluaciones continuas y/o independientes.

Principio 17. Evalúa y comunica deficiencias.

### **1.3 Riesgos de control interno**

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno.

La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos. (Reyes Hiedra, 2012)

### 1.3.1 Clasificación de riesgos

Los riesgos se clasifican en:

- Riesgos financieros
- Riesgos de auditoría

#### 1.3.1.1 Riesgos financieros

De acuerdo a la Norma Internacional de Información (NIIF) número 7. Instrumentos financieros: Información a revelar; podemos decir que los riesgos se clasifican en:

- Riesgos de crédito:** Es el riesgo de que una de las partes del instrumento financiero pueda causar una pérdida financiera a la otra parte si incumple una obligación.
- Riesgos de liquidez:** El riesgo de que una entidad encuentre alguna dificultad para cumplir con obligaciones asociadas con pasivos financieros que se liquiden mediante la entrega de efectivo u otro activo financiero.
- Riesgos de mercado:** El riesgo de que el valor razonable o los flujos de efectivo futuros de un instrumento financiero puedan fluctuar como consecuencia de variaciones en los precios de mercado. El riesgo de mercado comprende tres tipos de riesgo: riesgo de tipo de cambio, riesgo de tipo de interés y otros riesgos de precio.
- Riesgos de tipo de cambio:** El riesgo de que el valor razonable o los flujos de efectivo futuros de un instrumento financiero puedan fluctuar como consecuencia de variaciones en los tipos de cambio de una moneda extranjera.
- Riesgos de tipo de interés:** El riesgo de que el valor razonable o los flujos de efectivo futuros de un instrumento financiero puedan fluctuar como consecuencia de variaciones en los tipos de interés de mercado.

### **1.3.1.2 Riesgos de auditoría**

Los riesgos de auditoría son el riesgo de que el auditor dé una opinión de auditoría inapropiada cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante.

Según la Norma Internacional de Auditoría (NIA) número 400. Evaluaciones de Riesgo y Control Interno; el riesgo de auditoría tiene tres componentes:<sup>2</sup>

#### **a) Riesgo inherente**

“Es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados. Es en función al tipo de negocio y su medio ambiente, y de la naturaleza de la cuenta o tipo de transacciones. Existen factores que afectan el riesgo inherente como los siguientes:

- Integridad de la administración.
- La experiencia y conocimiento de la administración y cambios en la administración durante el período, por ejemplo: la inexperiencia de la administración puede afectar la preparación de los estados financieros de la entidad.
- Presiones inusuales de la administración a dar una representación errónea de los estados financieros.
- Naturaleza y tamaño de la entidad, el volumen de las operaciones, su ubicación geográfica.
- Susceptibilidad de pérdidas o malversación, de los activos por ejemplo los que son altamente deseables y móviles como el efectivo.
- Transacciones inusuales de la entidad, por ejemplo ajustes que se realizan al final del periodo”. (NIA 400)

#### **b) Riesgo de control**

Es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa

---

<sup>2</sup> NIA 400. Norma Internacional de Auditoría: Evaluaciones de Riesgo y Control Interno

individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.

Siempre existirá cierto riesgo debido a las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno. Para evaluar el riesgo de control, se debe considerar lo adecuado del diseño de los controles, así como probar la adherencia a los procedimientos de control. De no existir dicha evaluación, se deberá asumir que el riesgo de control es alto. (NIA 400)

**c) Riesgo de detección.-**

Es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una representación errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases.

El nivel de riesgo de detección se relaciona directamente con los procedimientos del auditor; siempre existirá cierto riesgo de detección, aun cuando el auditor examine el cien por ciento del saldo de la cuenta o del tipo de transacción, cuando el auditor seleccione un procedimiento de auditoría inadecuado, o aplique mal un procedimiento de auditoría adecuado, o al interpretar equivocadamente los resultados de la auditoría. (NIA 400)

### **1.3.2 Tipología de los riesgos**

La tipología de los riesgos permite identificar los tipos de riesgos a utilizar dentro de la investigación para el desarrollo de un diseño de control interno para Dueroing S.A.

#### **1.3.2.1 Irregularidades**

En una auditoría externa de estados financieros las irregularidades juegan un papel básico, en lo referente a riesgos de responsabilidad al no poder detectarlos.

Las irregularidades en los estados financieros pueden ser el resultado de una mala interpretación u omisión deliberadas de los efectos de hechos, operaciones u otros cambios intencionados en los registros contables básicos. Las irregularidades pueden implicar:

- Manipulación, falsificación o alteración de los registros contables o documentos de soporte.

- Información falsa.

Las posibles irregularidades que se efectúan en las operaciones de caja y bancos y de sus saldos pueden clasificarse, desde el punto de vista de su ejecución de la siguiente forma:

- Desfalcos
- Distorsiones

### **1.3.2.2 Fraude**

El fraude es el delito más creativo: requiere de las mentes más agudas y se puede decir que es prácticamente imposible evitarlo. Porque en el momento en que se descubre el remedio, alguien inventa algo nuevo.

Se puede afirmar que fraude es un engaño hacia un tercero, abuso de confianza, dolo, simulación, etc.

Existen fraudes internos y externos:

- Internos: “son aquellos organizados por una o varias personas dentro de una institución, con el fin de obtener un beneficio propio”. (Estupiñan Gaitán, 2006)
- Externos: “son aquellos que se efectúan por una o varias personas para obtener un beneficio, utilizando fuentes externas como son: bancos, clientes, proveedores, etc.” (Estupiñan Gaitán, 2006)

### **1.3.2.3 Errores contables**

Los errores contables pueden ser intencionados o no, dependiendo el caso se deberá analizar las irregularidades encontradas.

### **1.3.2.4 Aseveraciones a la gerencia**

La repercusión de las afirmaciones o aseveraciones contenidas en los estados financieros, y que el auditor, examina para obtener evidencia suficiente y competente por medio de la inspección, observación, investigación y confirmación, para comprobar la razonabilidad y así expresar opinión respecto de los estados financieros.

### **1.3.2.5 Riesgo a nivel de estados financieros**

El auditor evalúa el riesgo general tomando como base el conocimiento que posee del giro del negocio, administración, ambiente de control y de la estructura del control interno, así como de las operaciones propias de la entidad. Al realizar esa evaluación, se obtendrá información de primera fuente sobre el enfoque general que tendrá el trabajo; los requerimientos del recurso humano y el cuadro dentro del cual se llegará a determinar la importancia y el riesgo de auditoría al nivel de saldos individuales o tipos de transacciones.

### **1.3.2.6 Riesgo probable**

Es la posibilidad que existe de que el auditor presente una opinión limpia sobre determinados estados financieros, y que éstos contengan irregularidades de importancia.

### **1.3.2.7 Riesgo relativo**

“Es el riesgo que existe de que durante el proceso contable ciertas partidas se hayan excluido o sufrido, un cambio en su presentación, valuación, descripción, y que esto pudiera modificar sustancialmente la interpretación de la información financiera. El riesgo relativo se relaciona primordialmente con lo que se conoce como: Importancia Relativa”. (Baxter, 2012)

### **1.3.3 Análisis de riesgos de la empresa**

Los directivos de Dueroing S.A. deberían identificar las opciones de respuestas a los distintos riesgos que poseen, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio.

La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos. Los modelos de respuestas al riesgo pueden ser: evitar, reducir, compartir y aceptar.

Evitar el riesgo implica, prevenir las actividades que los originan. La reducción incluye los métodos y técnicas específicas para tratar con ellos, identificándolos y proveyendo acciones para la reducción de su probabilidad e impacto. El compartirlo reduce la probabilidad y el impacto mediante la transferencia u otra manera de

compartir una parte del riesgo. La aceptación no realiza acción alguna para afectar la probabilidad o el impacto.

Como parte de la administración de riesgos, los directivos considerarán para cada riesgo significativo las respuestas potenciales a base de un rango de respuestas. A partir de la selección de una respuesta, se volverá a medir el riesgo sobre su base residual, reconociendo que siempre existirá algún nivel de riesgo residual por causa de la incertidumbre inherente y las limitaciones propias de cada actividad.

Es importante tomar en cuenta estas afirmaciones acerca de los riesgos, la no aplicación correcta de los mismos podría ocasionar problemas en la estabilidad económica y financiera de la entidad.

La aplicación correcta de la normativa vigente y la verificación a tiempo de los hallazgos permitirá a la empresa emplear las medidas correctivas necesarias para mitigar los riesgos encontrados, de acuerdo a esto la empresa podrá valerse del principio de responsabilidad social, es decir, salvaguardar el compromiso y obligación económica y financiera con terceros.

#### **1.3.4 Aspectos legales aplicables**

Dueroing S.A. es una empresa que se rige a la normativa de la República del Ecuador, incluyendo las normas contables y de auditoría establecidas para el país y para el exterior.

Dentro de los entes de control que regulan la empresa tenemos: la Superintendencia de Compañías y Seguros, así como las principales normas y leyes vigentes: la Ley de Compañías, La Constitución Política del Ecuador, Ley de Régimen Tributario Interno, Código orgánico, Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), Principios de Auditoría,

Los organismos de control mencionados así como las normas y leyes vigentes se deben mencionar y tomar en cuenta ya que enmarcan el objeto social de la empresa y son muy importantes para establecer un sistema de control interno para el cumplimiento de los aspectos económicos y financieros que rigen a la empresa dentro del país.

## **CAPÍTULO 2**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

La situación de Dueroing S.A. es complicada ya que es casi imposible poder tener informes reales con las operaciones que se han venido realizando durante su tiempo de vida por lo que toda la información que ha sido presentada tanto a los organismos de control fiscales como a los accionistas no son cien por ciento reales.

Es decir, después del análisis situacional de Dueroing S.A. es necesario mencionar el informe COSO con el cual se puede obtener un marco conceptual de referencia para el control interno, el mismo que pueda ser aplicable a cualquier tipo de organización y se puede considerar como el informe más completo en materia de control, en base a esto las organizaciones pueden evaluar la calidad de sus propios sistemas de control interno.

#### **Introducción análisis COSO**

El Committee of Sponsoring Organizations (COSO) of Treadway Commission cuyo significado en español es Comisión de Organizaciones Patrocinadas de la Comisión de Treadway fue creada en EEUU con la finalidad de identificar los factores que originan la emisión falsa o fraudulenta de reportes financieros y emite recomendaciones para mejorar la calidad de la información financiera concentrándose en el manejo corporativo, las normas éticas y el control interno, unificando de esta manera criterios frente la existencia de una gran variedad de interpretaciones y conceptos sobre el control interno.

El COSO fue conformado por representantes de organizaciones con reconocido prestigio y con relación directa con el control interno. Estas organizaciones fueron:

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

Luego de que este grupo de trabajo realizó un amplio estudio durante más de cinco años se obtuvo como resultado el denominado INFORME COSO, publicado en el año 1992, estableciéndose así un marco conceptual de control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre este tema.

El informe COSO consta de dos partes:

- a) Un resumen para la dirección, que introduce los principales conceptos, y
- b) El marco integrado de referencia, donde se analizan en detalle los 5 pilares del control interno:
  - Supervisión
  - Entorno de control,
  - Evaluación de riesgos,
  - Actividades de control,
  - Información y comunicación
  - Supervisión.

El informe COSO define el control interno como “un proceso que garantice, con una seguridad razonable, que se alcancen los siguientes tres objetivos:

- **Eficiencia y eficacia de las operaciones:** se refiere a los objetivos del negocio, entendidos en términos de rentabilidad y rendimiento de las operaciones de la empresa u organización.
- **Fiabilidad de la información financiera:** pretende garantizar que la empresa disponga de información financiera cierta, fiable e importante, en el momento en que sea necesaria, para que de esta manera la alta gerencia pueda tomar decisiones acertadas y garantizar el porvenir de la empresa.
- **Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables:** se refiere al cumplimiento de todas aquellas normas o reglas a las que se encuentre sujeta la empresa”. (Blogconsultorasur, 2011)

Con el fin de lograr estos tres objetivos, el sistema de Control Interno COSO se basa en cinco componentes mencionados anteriormente (Según la propuesta del informe

COSO), los mismos que deben estar funcionando correctamente; estos componentes representan lo que se necesita para garantizar el éxito del sistema de control interno.

Después de haber analizado el informe COSO se entiende el porqué es necesario para Dueroing S.A. establecer un sistema de control interno en el cual se diferencien y apliquen de manera exacta cada una de las actividades de la entidad, de manera que Dueroing tenga una guía establecida para realizar sus operaciones sin conflictos y así obtener resultados beneficiosos para la empresa y para sus colaboradores. (Estupiñan Gaitán, 2006)

## **2.1 Organigrama del departamento administrativo**

El departamento administrativo de acuerdo al organigrama inicial presentado por la entidad presenta incompatibilidad de cargos con funciones por lo que es necesario presentar un nuevo organigrama que esté más acorde a la situación de la empresa y a lo solicitado por la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

### **2.1.1 Misión del departamento administrativo**

Dueroing S.A. no posee una misión específica para el departamento administrativo ya que debería basarse en la Misión general de la empresa presentada al inicio de la investigación.

Esto permite recalcar de nuevo la falta de conocimiento por parte de los colaboradores de Dueroing S.A. con respecto a los manuales de procedimientos y políticas de la entidad y además queda demostrada la poca intención por parte de los accionistas de redactar esta información con la finalidad de dar a conocer a sus colaboradores, consiguiendo así un desinterés total y aún más problemas continuos en el desarrollo de su empresa.

### **2.1.2 Objetivos del departamento administrativo**

Dueroing S.A. no tiene una estructura establecida, tampoco políticas en proceso lo que ocasiona que los objetivos empresariales no se cumplan y existan problemas con las distintas actividades no solo del área administrativa sino de toda la empresa en general.

Una empresa al ser creada debe implementar objetivos generales y específicos los que deben ser detallados y conocidos por sus colaboradores de manera que cada uno esté dispuesto a cumplir, consiguiendo así grandes logros en cada área al que se represente, se debe tener en cuenta que al lograr o alcanzar objetivos por áreas de trabajo se puede alcanzar los objetivos empresariales los mismos que son esenciales para obtener buenos resultados en cada periodo contable o año fiscal.

### **2.1.3 Funciones del departamento administrativo**

En toda entidad el departamento administrativo debe tener funciones específicas internas las mismas que se menciona a continuación basándonos en las actividades principales de la administración:

- **Planificación:** función de la administración en la que se fijan los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades en general.
- **Organización:** función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuenta a quién y dónde se toman las decisiones.
- **Dirección:** función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados resolviendo conflictos.
- **Control:** función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta. Además reunir, retroalimentar información acerca del desempeño de manera que se pueda comparar resultados y tomar decisiones. (Books.com, s.f.)

### **2.2 Organigrama del departamento contable**

El departamento contable de acuerdo al organigrama inicial presentado por Dueroing S.A. presenta incompatibilidad de cargos con funciones por lo que es necesario presentar un nuevo organigrama que esté más acorde a la situación de la empresa y a lo solicitado por la Superintendencia de Compañías del Ecuador, así como las

necesidades de la empresa para poder tener información financiera real y confiable para ayudar a la toma de decisiones por parte de los accionistas.

### **2.2.1 Misión del departamento contable**

La empresa Dueroing S.A. no posee una misión específica para el departamento contable ya que debe basarse en la misión general de la empresa presentada al inicio de la investigación.

Esto hace recalcar de nuevo la falta de conocimiento por parte de los colaboradores de Dueroing S.A. con respecto a los manuales de procedimientos y políticas de la entidad y además se demuestra la poca intención por parte de los accionistas de redactar esta información con la finalidad de dar a conocer a sus colaboradores, consiguiendo así un desinterés total y aún más problemas continuos en el desarrollo de su empresa.

### **2.2.2 Objetivos del departamento contable**

En el departamento contable ocurre lo mismo que en el departamento administrativo, Dueroing S.A. no tiene una estructura establecida, tampoco políticas en proceso lo que ocasiona que los objetivos empresariales no se cumplan y existan problemas graves para la entidad.

En conclusión es necesario y urgente que Dueroing S.A. implemente sus objetivos generales pero que haga esto de conocimiento público para todos sus colaboradores.

### **2.2.3 Funciones del departamento contable**

El departamento contable de una entidad debe tener bien marcadas sus actividades y funciones a cada uno de los colaboradores que estén en dicha área, se puede identificar algunas actividades de manera general que deberían ser tomadas en cuenta y las detallamos a continuación:

- Llevar un control de los recursos que posee la entidad, para que los mismos puedan administrarse de manera eficaz, cumpliendo con las fases del proceso contable que incluye la sistematización, valuación y el registro.
- Informar mediante los estados financieros, las operaciones realizadas sin importar que las mismas modifiquen al patrimonio, es decir demostrar cuáles son los recursos propios así como las deudas, gastos, productos y patrimonio.

- Observa y realizar una evaluación sobre el comportamiento de la empresa, comparando los resultados del ejercicio presente con los del ejercicio anterior, de manera que se pueda planificar futuras operaciones para mejorar en el ámbito en el que se desarrolla.

De acuerdo a estas funciones detalladas se puede concluir que Dueroing S.A. no cuenta con ninguna de estas lo que cada vez más muestra el grado de importancia que es para Dueroing S.A. un sistema de control interno, está demostrado que la información que la entidad puede dar actualmente no tiene validez o quizá no es confiable en su mayoría.

## **CAPÍTULO 3**

### **DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Para diseñar un sistema de control interno es primordial haber realizado una serie de investigaciones que validen la necesidad que una empresa tiene de implementar un cambio en su estructura organizacional; después de analizar la estructura organizacional de Dueroing S.A. mencionada en el capítulo II de la investigación se concluye que Dueroing necesita de manera urgente implementar un sistema de control interno que fomente a la organización manejarse de manera correcta, es decir implementar una misión, visión, organigrama estructural y funcional.

De acuerdo a la decisión tomada para el diseño de un sistema de control interno para la empresa Dueroing S.A. se procede con las siguientes actividades que se detallan a continuación:

#### **3.1 Levantamiento de la información**

El levantamiento de la información consiste en recopilar datos e información de la situación actual de la empresa con la finalidad de identificar problemas y en base a estos las oportunidades de mejora.

Existen varios métodos de identificación y recopilación de datos y en la presente investigación se aplicará el método de aplicación de cuestionarios.

El obtener buena información ayudará a tener un amplio conocimiento de la entidad, para esto, se aplicarán herramientas de trabajo que permitan identificar de manera precisa y concreta las fallas en cada una de las áreas sobre los cuales se practicarán las respectivas pruebas.

Una herramienta que se aplicará es la técnica de la recolección de información para obtener las evidencias necesarias y formarse un juicio profesional y objetivo sobre la entidad, de esta manera poder diseñar un sistema de control interno de acuerdo con las necesidades de Dueroing S.A.

La información para realizar el sistema de control interno será tomada de las siguientes áreas de Dueroing S.A.:

- Administrativo-Legal
- Contable-Financiero

Para conocer datos reales sobre la información de la empresa a investigar se aplicará una serie de actividades con la finalidad de verificar los datos obtenidos y planificar todas las actividades para el desarrollo de la propuesta de un sistema de control interno para Dueroing S.A.

Para empezar se desarrollará un Programa de evaluación de Control Interno de la información actual en el que constarán todos los procesos a realizar dentro de Dueroing S.A. y cada uno de sus departamentos.

**Tabla 1.** Programa de evaluación de control interno  
**Programa de evaluación de Control Interno.**

<b>DUEROING S.A.</b>				<b>PECI</b>
<b>PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</b>				<b>1-1</b>
<b>DEPARTAMENTO :</b> Administrativo, Legal, Contable, Financiero y Técnico				
N.	PROCEDIMIENTOS	ELABORADO POR	REFERENCIA	OBSERVACIONES
<b>OBJETIVO:</b>				
1	Verificar la existencia, alcance, eficiencia, efectividad de los controles actuales de la empresa.	VEAD	PECI/1-1	
<b>PROCEDIMIENTOS:</b>				
<b>LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b>				
1	Aplicar un cuestionario de control interno para a entidad en general.	VEAD	CCI/1-1	Se basa en la entidad en general y no se especifican departamentos.
2	Realizar un cuestionario de control interno aplicado a los departamentos administrativos y legal.	VEAD	CCIAL/1-1	Se aplica solamente al departamento administrativo y al área legal identificando sus procesos y debilidades.
3	Realizar un cuestionario de control interno aplicado a los departamentos contable, financiero y técnico.	VEAD	CCICFT/1-1	Se aplica solamente al departamento contable y financiero, así como al área técnica de ingeniería de la entidad.
<b>EVALUACIÓN</b>				
1	Elaborar una matriz de resultados del cuestionario de control interno general.	VEAD	MCCI/1-1	
2	Elaborar una matriz de resultados del cuestionario de control interno aplicado a los departamentos administrativo y legal.	VEAD	MCCIAL/1-1	
3	Elaborar una matriz de resultados del cuestionario de control interno aplicado a los departamentos contable, financiero y técnico.	VEAD	MCCICFT/1-1	
4	Realizar una matriz de hallazgos de cada uno de los departamentos a investigar.	VEAD	MH/1-1	
Elaborado por: Verónica Arteaga				

### **3.1.1 Políticas actuales**

Las políticas empresariales son un recurso muy útil, ya que permiten comunicar de forma explícita los principios básicos de la compañía para la toma de decisiones. El proceso de implementación de políticas debe ser coherente con los objetivos globales de la empresa, además deben orientarse a las metas propuestas que orientan la gestión empresarial.

Según el análisis realizado a la situación actual de Dueroing S.A. dedujimos que la empresa no cuenta con políticas establecidas por escrito, a modo de políticas generales se encontró que Dueroing se basa en las decisiones que toma la asistente del Gerente General previa autorización del mismo.

### **3.1.2 Cuestionario de control interno**

Para validar la investigación se presentó a Dueroing S.A. un cuestionario de control interno de manera que se pueda evidenciar la necesidad de la empresa por tener un control interno y su respectiva aplicabilidad de normas, políticas, estatutos y los reglamentos internos.

## Aplicación del cuestionario de Control Interno a Dueroing S.A.

Tabla 2. Cuestionario de control interno

DUEROING S.A. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					CCI 1 1-1									
N.	PREGUNTA	SI	NO	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES									
1	¿La entidad cuenta con un manual de procedimientos establecido por escrito?		x	1	Actualmente se intenta implementar un manual de políticas y procedimientos internos									
2	¿Existe un claro conocimiento de las autoridades en la empresa?	x		6										
3	¿Las responsabilidades son delegadas por escrito?		x	1	Las responsabilidades son verbales									
4	¿La empresa cuenta con una estructura organizacional bien definida?		x	2										
5	¿La empresa tiene accesibilidad para todos sus empleados para conocer sus políticas?		x	1	La empresa no cuenta con un manual de políticas definido									
6	¿La entidad cuenta con un manual de funciones para cada área y cada empleado?		x	1	No existen manuales actualmente									
7	¿Existen sanciones para el incumplimiento de las normas dentro de la empresa?	x		6										
8	¿Existe personal definido para el manejo de efectivo dentro de la entidad?		x	1	Existe un encargado de la caja chica pero cuando está ausente cualquiera tiene acceso									
9	¿Existe una persona encargada de la caja chica y del fondo rotativo legal?	x		8										
10	¿Existe un flujograma de actividades y procedimientos para el proceso de pagos y cobros?		x	1	No existen flujogramas									
<b>TOTAL</b>				<b>28</b>										
<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="3">CALIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Sí</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">NO</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> </tbody> </table>						CALIFICACIÓN			Sí	1	5	NO	5	10
CALIFICACIÓN														
Sí	1	5												
NO	5	10												
<b>RESULTADO CUESTIONARIO</b>				=	<b>28</b>									
Elaborado por: Verónica Arteaga														

## Aplicación de un cuestionario de control interno al departamento administrativo y legal de Dueroing S.A.

**Tabla 3.** Cuestionario departamento administrativo y legal de Dueroing S.A.

<b>DUEROING S.A.</b>					<b>CCIAL 1</b>									
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					<b>1-1</b>									
<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y LEGAL</b>														
N.	PREGUNTA	SI	NO	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES									
1	¿El departamento administrativo tiene personal titulado que realice las actividades cotidianas?		x	10	El Gerente Administrativo tiene solamente estudios secundarios.									
2	¿Se maneja algún archivo o fuente interna o externa para reclutamiento de personal?		x	6	Si se abre un vacante se busca al azar una persona o se manejan referencias externas aleatorias.									
3	¿Para contratar al personal existe un seguimiento de la parte contractual y se hace a la brevedad posible?		x	8	Nadie tiene un seguimiento de la contratación, muchos empleados ni siquiera han firmado contratos y otros no tienen regularizado el seguro médico.									
4	¿El personal que labora en la empresa es constantemente evaluado?		x	6	No existe ningún tipo de evaluaciones al personal.									
5	¿El fondo rotativo legal lo maneja el abogado?		x	6	El fondo rotativo lo maneja el asistente contable.									
6	¿El registro en el IESS del personal nuevo es realizado por el área de Recursos Humanos?		x	6	No existe área de Recursos Humanos, este registro o realiza el contador.									
7	¿Cuándo se necesita contratar a alguien es evaluado de acuerdo a su conocimiento y experiencia?		x	9	El personal se contrata de acuerdo al gusto del Gerente Administrativo.									
8	¿El personal cuenta con capacitaciones continuas?	x		1	El personal que el Gerente Administrativo realiza capacitaciones que le parecen necesarias para sí mismo, aquí el poder lo tiene el Gerente Administrativo para decidir quien se capacita y quién no.									
9	¿Los trámites legales del personal extranjero están al día?		x	9	Muchos ingenieros han tenido problemas con el vencimiento de sus visas y se han visto obligados a salir del país por este motivo.									
10	¿La contratación es inmediata para el personal nuevo?	x		1	Se contrata de acuerdo a la necesidad de la entidad.									
<b>TOTAL</b>				<b>62</b>										
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">CALIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">SÍ</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">NO</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> </tbody> </table>						CALIFICACIÓN			SÍ	1	5	NO	5	10
CALIFICACIÓN														
SÍ	1	5												
NO	5	10												
<b>RESULTADO CUESTIONARIO</b>			=	<b>62</b>										

Elaborado por: Verónica Arteaga

**Aplicación de un cuestionario de control interno al departamento contable, financiero y técnico de Dueroing S.A.**

**Tabla 4.** Cuestionario departamento contable, financiero y técnico.

DUEROING S.A. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO CONTABLE, FINANCIERO Y TÉCNICO					<b>CCICFT 1</b> <b>1-1</b>									
N.	PREGUNTA	SI	NO	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES									
1	¿Los cobros y pagos son realizados por una persona específica?	x		4	Los cobros y pagos están a cargo del asistente contable a menos que el Gerente Administrativo tome esa función cuando desea.									
2	¿Los cheques tienen un día específico para pasarlos al gerente para su firma?	x		5	Se envían al gerente todos los días jueves por la tarde.									
3	¿Las vacaciones tienen algún registro específico en la empresa?	x		2	Tienen un formato de salidas pero no se aplica continuamente.									
4	¿Los días de descanso son anticipados?	x		5	Todos avisan que días tomarán como descanso al inicio del año.									
5	¿La contabilidad lleva solamente la empresa externa contratada?	x		4	Solamente SPC lleva la contabilidad.									
6	¿La empresa ha sido auditada?		x	7	El Gerente Administrativo no quiere saber nada de auditorías.									
7	¿Los pagos a proveedores externos son en días específicos?		x	9	El Gerente Administrativo quien se encarga de todos los proveedores les da la opción de venir a cobrar cuando el proveedor lo desee.									
8	¿Los pagos en transferencias los realiza una sola persona?	x		5	El Gerente administrativo previa autorización del gerente general.									
9	¿Se tiene un registro de ingreso y salida del personal?		x	10	El Gerente Administrativo no tiene horario específico por lo que deja que sus empleados hagan lo mismo que él.									
10	¿Las vacaciones del personal se cuentan de acuerdo a la ley?		x	10	El Gerente Administrativo decide cuantos días da a cada trabajador de la empresa.									
<b>TOTAL</b>				<b>61</b>										
<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="3">CALIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">SÍ</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">NO</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> </tbody> </table>						CALIFICACIÓN			SÍ	1	5	NO	5	10
CALIFICACIÓN														
SÍ	1	5												
NO	5	10												
<b>RESULTADO CUESTIONARIO = <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">61</span></b>														
Elaborado por: Verónica Arteaga														

## **3.2 Propuesta**

Dueroing S.A. no cuenta con un sistema de control interno, lo cual ha provocado que exista una creciente preocupación por parte del personal que integra la entidad en buscar las causas y dar las debidas soluciones a este problema.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal encontrar los factores que favorecen en el control interno y los que disminuyen, para llevar a cabo una mejoría con la información que reciben los directivos de la empresa.

Las ideas del trabajo de investigación pretenden contribuir al desarrollo de la propuesta del diseño de un sistema de control interno para todas las áreas de la entidad tomando una especial dirección con los departamentos administrativo y contable.

El control interno está conformado por procedimientos los cuales ayudan a evitar fraudes, el alcance del control interno busca prevenir, corregir y disminuir toda clase de errores.

En conclusión, el control interno es un instrumento surgido de la gran necesidad de tomar acciones para disminuir los efectos de cada uno de los riesgos que se ha encontrado en Dueroing y que hayan afectado de manera notable a la entidad.

### **3.2.1 Antecedentes de la propuesta**

Dueroing S.A. tiene la necesidad de tomar acciones correctivas en las actividades que realiza, así como disminuir riesgos notables dentro de la organización.

### **3.2.2 Objetivos de la propuesta**

Los objetivos del sistema de control interno propician la autoprotección necesaria para la construcción de la visión y el cumplimiento de la misión como empresa, guiándose en la normativa actual.

Existen distintos tipos de objetivos a analizar en la propuesta:

a) Objetivos de cumplimiento.

Están dirigidos a las leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la Gerencia. Algunos objetivos se detallan a continuación:

- Diseñar normas que establezcan el logro del trabajo asignada al departamento según la Ley y estatutos vigentes en Ecuador.
- Establecer las reglas administrativas que auto regulen el trabajo y distintas operaciones.
- Plantear mecanismos que ayuden a verificar y valorar el desempeño de las políticas internas y externas que nos rigen.

b) Objetivos de control estratégico.

El sistema de control estratégico define las normas, técnicas para la evaluación de los alcances de la eficacia, efectividad y eficiencia en el cumplimiento de metas estratégicas y ayude a un mejor conocimiento de los problemas.

Algunos objetivos estratégicos son los siguientes:

- Promover la formación de autocontrol en toda la entidad de esta manera ayudará a comprender y lo principal practicar los principios y valores.
- Desarrollar tácticas que permitan reducir el uso de los recursos y examinar los peligros que afecten a los mismos.
- Diseñar un sistema de control que permita el avance organizacional de acuerdo al propósito principal.

c) Objetivos de ejecución.

Los objetivos de ejecución deben ser como su nombre lo indica ejecutables para la entidad y podemos mencionar algunos como:

- Crear mecanismos que logren una comunicación constante en cada uno de los procesos de cada departamento de la entidad.
- Comprobar que los recursos sean manejables adecuadamente para llegar al cumplimiento de la misión de la compañía.
- Crear procedimientos que permitan la generación de información oportuna y confiable a los accionistas y junta directiva.
- Establecer instrumentos que ayuden a la mejora continua.

d) Objetivos de control de evaluación.

Los objetivos de control de evaluación permiten evaluar constantemente los procesos de cada uno de los departamentos de la entidad y pueden ser:

- Confirmar la función de evaluación independiente.

- Confirmar la existencia de elementos y procedimientos que permitan efectuar el cumplimiento de la gestión y evaluación del sistema de control interno.
- Promover el progreso continuo.

e) Objetivos de control de la información.

En este punto se menciona:

- Tener la información apropiada que ayude al momento de la presentación de la información financiera y económica a la junta directiva y sociedad en general.
- Crear instrumentos que permitan la creación de información para la toma de decisiones y elaboración de reportes requeridos por los diferentes organismos de control y grupos de interés.

### **3.2.3 Desarrollo de la propuesta**

Para desarrollar la propuesta de un sistema de control interno para Dueroing S.A. después de haber investigado su situación se realizan los parámetros de medición de la aplicabilidad que tendrá un control interno en cada área de la entidad, para esto es necesario:

- Delinear la importancia de un manual de políticas y procedimientos propios de la empresa, de manera que se tenga una guía para poder continuar con el siguiente paso.
- Establecer formatos para los procesos aplicables en cada área, detallados con sus respectivos supervisores y funcionarios a realizar, inclusive se estima el tiempo de realización.

Para conseguir un control interno para Dueroing se establece distintos formatos a utilizar en algunas actividades necesarias para obtener informes financieros y económicos reales de la entidad.

### **3.2.4 Análisis de riesgos**

La entidad cuenta con diversos riesgos internos y externos que deben ser evaluados, previos la identificación de los mismos.

La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la empresa.

Para evaluar los riesgos es necesario analizar los objetivos organizacionales ya planteados o definidos para la entidad, es primordial conocer los objetivos generales así como los específicos y en base a esto identificar las amenazas a los mismos.

Para analizar los riesgos es necesario también estimar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados para poder cuantificar y medir las consecuencias a corto y largo plazo.

### 3.2.4.01 Matriz de resultados

La evaluación de los riesgos de control interno se realiza mediante la matriz de resultados, las cuales se obtienen en base a las respuestas de cada uno de los cuestionarios de control interno aplicados a la empresa.

En la matriz de resultados se totalizó las respuestas SI como fortalezas y las respuestas NO como debilidades.

Esta información es la base para determinar el nivel de riesgo y confianza de los procesos del área administrativa y contable de la empresa.

El impacto que genera para la empresa se determina por las respuestas NO, es decir aquí se mostrará el nivel de riesgo; las medidas de seguridad que tiene la empresa actualmente es decir el nivel de confianza se determinará por las respuestas SI.

Para estos cálculos de ha determinado los siguientes rangos:

**Tabla 5.** Rangos nivel de riesgo y confianza

<b><u>NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA</u></b>			
<b>RIESGO</b>		<b>CONFIANZA</b>	
67% - 100%	<b>ALTO</b>	<b>BAJO</b>	1% - 33%
34% - 67%	<b>MEDIO</b>	<b>MEDIO</b>	34% - 67%
1% - 33%	<b>BAJO</b>	<b>ALTO</b>	67% - 100%

Elaborado por: Verónica Arteaga

Las fórmulas para determinar los niveles de riesgo y confianza son las siguientes:

**Tabla 6.** Fórmulas nivel de riesgo y confianza

<b>FÓRMULAS</b>			
<b>RIESGO</b>		<b>CONFIANZA</b>	
	$TN*100$		$TS*100$
$R=$	$\frac{\quad}{TP}$	$C=$	$\frac{\quad}{TP}$

Elaborado por: Verónica Arteaga

**Tabla 7.** Explicación cálculos

<b>EXPLICACIÓN FÓRMULAS</b>			
<b>RIESGO</b>		<b>CONFIANZA</b>	
$R=$	RIESGO	$C=$	CONFIANZA
$TN=$	TOTAL NO	$TS=$	TOTAL SI
	$TP=$		TOTAL PREGUNTAS

Elaborado por: Verónica Arteaga

De acuerdo a estas aclaraciones se presentarán las matrices de resultados aplicadas a los cuestionarios de control interno con sus respectivos cálculos y conclusiones.

## Matriz de resultados del cuestionario aplicado a Dueroing S.A.

Tabla 8. Matriz de resultados

DUEROING S.A.					<b>MCCI 1</b>
MATRÍZ DE RESULTADOS DE CONTROL INTERNO					<b>1-1</b>
N.	PREGUNTA	SI	NO	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	¿La entidad cuenta con un manual de procedimientos establecido por escrito?		1		
2	¿Existe un claro conocimiento de las autoridades en la empresa?	1			
3	¿Las responsabilidades son delegadas por escrito?		1		
4	¿La empresa cuenta con una estructura organizacional bien definida?		1		
5	¿La empresa tiene accesibilidad para todos sus empleados para conocer sus políticas?		1		
6	¿La entidad cuenta con un manual de funciones para cada área y cada empleado?		1		
7	¿Existen sanciones para el incumplimiento de las normas dentro de la empresa?	1			
8	¿Existe personal definido para el manejo de efectivo dentro de la entidad?		1		
9	¿Existe una persona encargada de la caja chica y del fondo rotativo legal?	1			
10	¿Existe un flujograma de actividades y procedimientos para el proceso de pagos y cobros?		1		
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>7</b>		

CALIFICACIÓN	
SI	3
NO	7

RIESGO		CONFIANZA	
67% - 100%	<b>ALTO</b>	<b>BAJO</b>	1% - 33%
34% - 67%	MEDIO	MEDIO	34% - 67%
1% - 33%	BAJO	ALTO	67% - 100%

RIESGO		CONFIANZA	
R=	$\frac{TN*100}{TP}$	C=	$\frac{TS*100}{TP}$
R=	$\frac{7*100}{10}$	C=	$\frac{3*100}{10}$
R=	<b>70</b>	C=	<b>30</b>

<b>RIESGO</b>	<b>ALTO</b>	<b>CONFIANZA</b>	<b>BAJA</b>
---------------	-------------	------------------	-------------

Elaborado por: Verónica Arteaga

**Matriz de resultados del cuestionario aplicado a los departamentos administrativo y legal de Dueroing S.A.**

**Tabla 9.** Matriz de resultados departamento administrativo y legal

DUEROING S.A. MATRÍZ DE RESULTADOS DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y LEGAL					<b>MCCIAL 1</b> <b>1-1</b>
N.	PREGUNTA	SI	NO	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	¿El departamento administrativo tiene personal titulado que realice las actividades cotidianas?		1		
2	¿Se maneja algún archivo o fuente interna o externa para reclutamiento de personal?		1		
3	¿Para contratar al personal existe un seguimiento de la parte contractual y se hace a la brevedad posible?		1		
4	¿El personal que labora en la empresa es constantemente evaluado?		1		
5	¿El fondo rotativo legal lo maneja el abogado?		1		
6	¿El registro en el IESS del personal nuevo es realizado por el área de Recursos Humanos?		1		
7	¿Cuándo se necesita contratar a alguien es evaluado de acuerdo a su conocimiento y experiencia?		1		
8	¿El personal cuenta con capacitaciones continuas?	1			
9	¿Los trámites legales del personal extranjero están al día?		1		
10	¿La contratación es inmediata para el personal nuevo?	1			
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>8</b>		

CALIFICACIÓN	
SI	2
NO	8

RIESGO		CONFIANZA	
67% - 100%	<b>ALTO</b>	<b>BAJO</b>	1% - 33%
34% - 67%	MEDIO	MEDIO	34% - 67%
1% - 33%	BAJO	ALTO	67% - 100%

RIESGO		CONFIANZA	
R=	$\frac{TN*100}{TP}$	C=	$\frac{TS*100}{TP}$
R=	$\frac{8*100}{10}$	C=	$\frac{2*100}{10}$
R=	<b>80</b>	C=	<b>20</b>

<b>RIESGO</b>	<b>ALTO</b>	<b>CONFIANZA</b>	<b>BAJA</b>
---------------	-------------	------------------	-------------

Elaborado por: Verónica Arteaga

**Matriz de resultados del cuestionario aplicado a los departamentos contable, financiero y técnico de Dueroing S.A.**

**Tabla 10.** Matriz de resultados departamento contable, financiero y técnico.

DUEROING S.A. MATRÍZ DE RESULTADOS DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO CONTABLE, FINANCIERO Y TÉCNICO					MCCICFT 1 1-1
N.	PREGUNTA	SI	NO	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	¿Los cobros y pagos son realizados por una persona específica?	1			
2	¿Los cheques tienen un día específico para pasarlos al gerente para su firma?	1			
3	¿Las vacaciones tienen algún registro específico en la empresa?	1			
4	¿Los días de descanso son anticipados?	1			
5	¿La contabilidad lleva solamente la empresa externa contratada?	1			
6	¿La empresa ha sido auditada?		1		
7	¿Los pagos a proveedores externos son en días específicos?		1		
8	¿Los pagos en transferencias los realiza una sola persona?	1			
9	¿Se tiene un registro de ingreso y salida del personal?		1		
10	¿Las vacaciones del personal se cuentan de acuerdo a la ley?		1		
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>4</b>		

CALIFICACIÓN	
SI	6
NO	4

RIESGO		CONFIANZA	
67% - 100%	ALTO	BAJO	1% - 33%
34% - 67%	MEDIO	MEDIO	34% - 67%
1% - 33%	BAJO	ALTO	67% - 100%

RIESGO		CONFIANZA	
R=	$\frac{TN*100}{TP}$	C=	$\frac{TS*100}{TP}$
R=	$\frac{6*100}{10}$	C=	$\frac{4*100}{10}$
R=	<b>60</b>	C=	<b>40</b>

<b>RIESGO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>CONFIANZA</b>	<b>MEDIO</b>
---------------	--------------	------------------	--------------

Elaborado por: Verónica Arteaga

### **3.2.4.02 Análisis y conclusiones de las matrices presentadas**

#### **a) Análisis de la matriz aplicada a Dueroing S.A.**

Después de haber realizado la matriz de resultados aplicada a la Dueroing S.A. se identifica que de manera general la empresa tiene un riesgo alto (resultado 70%) y una confianza baja (resultado 30%), en base a la calificación obtenida, lo que confirma también que Dueroing S.A. necesariamente debe tomar las medidas apropiadas para proceder con la implementación de un sistema de control interno, el mismo que deberá estar basado en un plan estratégico de políticas alineadas a la actividad principal de la entidad y también deberá ser flexible a su estructura organizacional actual.

#### **b) Análisis de la matriz aplicada a los departamentos administrativo y legal de Dueroing S.A.**

Después de haber realizado la matriz de resultados aplicada a los departamentos administrativo y legal de Dueroing S.A. Se puede identificar que la empresa tiene un riesgo alto (resultado 80%) y una confianza baja (resultado 20%), en base a la calificación obtenida, lo que permite observar que la empresa a pesar de tener un Gerente general, este le ha dado toda su confianza al Gerente Administrativo sin darse cuenta de que está poniendo en riesgo su patrimonio y a la vez su integridad en el mercado ecuatoriano y frente a los organismos de control del país.

#### **c) Análisis de la matriz aplicada a los departamentos contable, financiero y técnico de Dueroing S.A.**

Después de haber realizado la matriz de resultados aplicada a los departamentos contable, financiero y técnico de Dueroing S.A. se puede identificar que la empresa tiene un riesgo medio (resultado 60%) y una confianza media (resultado 40%), en base a la calificación obtenida, lo que permite ratificar los riesgos anteriores encontrados en la empresa en general, la parte contable de la entidad al ser manejada directamente por una firma externa está completamente fuera del alcance del Gerente Administrativo, pero es importante mencionar que ciertas alcances han sido perjudicados por malas decisiones.

### **3.2.5 Plan de desarrollo**

Para el desarrollo de esta propuesta se observa que Dueroing S.A. es una empresa basada en un objetivo social por lo que fue creada mediante una escritura pública, en la misma que al haber sido denominada como una sociedad anónima no tiene periodo de vida en el Ecuador.

Es necesario identificar en este plan de desarrollo procesos en los que se deberá delimitar sus responsables con la finalidad de cumplir los objetivos organizacionales de la empresa.

El plan de desarrollo se deberá mantener estable de manera que generen fortalezas para los dueños o accionistas de la entidad, así como para cada uno de los colaboradores que laboran la misma.

Para el plan de desarrollo de un sistema de control interno se deberá basar en lo siguiente:

#### **Departamento Administrativo y Legal**

##### **a) Departamento administrativo**

El departamento administrativo de Dueroing S.A. de acuerdo a la investigación realizada muestra riesgos notables, los mismos que han ocasionado la pérdida de información importante para el desarrollo de la entidad. Para este departamento se designaran actividades que se detallan a continuación:

- Reclutamiento y selección del personal
- Capacitación del personal
- Evaluación del personal
- Contratación y registro del personal

##### **b) Departamento legal**

El departamento Legal de Dueroing S.A. es un departamento que se está implementando actualmente por lo que no se puede mencionar errores, pero es una gran ventaja ya que podremos empezar a crear y designar actividades necesarias para la empresa y sus colaboradores:

De acuerdo a la investigación, Dueroing S.A. debería implementar un control interno al área legal de manera que esté encargado de las siguientes actividades dentro de la compañía:

- Manejo del fondo rotativo legal
- Trámites del personal extranjero
- Trámites legales de la entidad
- Dar apoyo constante a la empresa y a sus colaboradores

### **Departamento Contable, Financiero y Técnico**

#### **a) Contable y Financiero**

El departamento Contable de Dueroing S.A. de acuerdo a la investigación realizada es el departamento que tiene la mayor cantidad de errores, por lo tanto es el mayor riesgo ya que al ser el departamento que maneja toda la información recibida y la procesa si este no es corregido de manera inmediata podría causar la pérdida de toda la entidad y llevarla a la quiebra.

Para evitar este tipo de situaciones en Dueroing S.A. es necesario tomar en cuenta las siguientes actividades:

- Cobros y pagos en efectivo y cheques a proveedores
- Cobros y pagos en efectivo y cheques a clientes

#### **b) Departamento Técnico**

El departamento Técnico de Dueroing S.A. está integrado por el personal extranjero el mismo que es la parte inicial de la empresa por lo que no se puede definir las actividades a realizar por cada uno de los especialistas ya que este es un trabajo directo con la Asociación CFE-PYPSA-CVA-ICA (Cliente de Dueroing S.A.).

Para cumplir con el control interno en Dueroing S.A. en este departamento al no poder designar actividades dentro de la empresa, se designa actividades que se puedan verificar de manera exacta como son:

- Registro de ingreso y salida del personal
- Registro de vacaciones y días de descanso
- Registro de enfermedad

### **3.3 Sistema de control interno administrativo y contable**

A continuación se presenta el desarrollo del sistema de control interno administrativo y contable para la empresa Dueroing S.A.

#### **3.3.1 Concepto**

“Control interno son los pasos que toma una compañía para prevenir el fraude, tanto la malversación de activos como los informes financieros fraudulentos.” (Whittington, 2005)

El Control interno está directamente relacionado con la contabilidad, pues la Junta General de Accionistas debe conocer información veraz, exacta y confiable para poder dar su opinión y tomar decisiones importantes para la empresa.

- **Control interno administrativo:**

Son todas las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional de la empresa y no tienen relación directa con la parte contable.

- **Control interno contable:**

Comprende todos los métodos, procedimientos y recursos utilizados por una entidad, para seguir la huella de las actividades financieras y resumirlas de forma útil para quienes toman las decisiones.

#### **3.3.2 Objetivos**

Un sistema de control interno es un conjunto de medidas que toma la organización con el fin de:

- Proteger sus recursos contra el mal uso y posibles fraudes.
- Asegurar la exactitud y la confiabilidad de los datos de la contabilidad y demás operaciones financieras.
- Asegurar el cumplimiento de las políticas y normativa de la empresa.
- Evaluar el desempeño de todas las áreas y funcionarios vinculados con la parte administrativa y financiera de la entidad.

### 3.3.3 Pasos para realizar un manual de control interno

Para realizar un manual de control interno deberá tomarse en cuenta principalmente en la estructura Organizacional de Dueroing S.A. que se ha planteado en la propuesta de esta investigación.

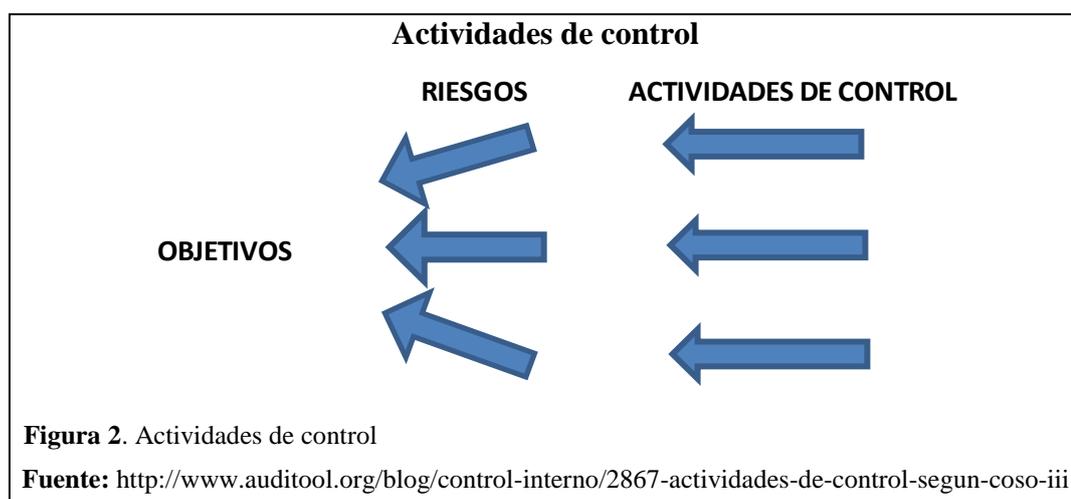
Además es necesario reconocer las funciones de cada área, las actividades a realizar de cada uno de los departamentos y todas las operaciones que realiza para el buen funcionamiento de la empresa bajo el principio de Empresa en Marcha.

### 3.4 Actividades de control-procedimientos propuestos

Las actividades de control son políticas, procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten direccionar la manera de administrar la empresa.

Además las actividades de control permiten mitigar los riesgos identificados durante el proceso de evaluación de riesgos y asegurar que se lleven a cabo los lineamientos establecidos.

Las actividades de control se ejecutan en los procesos establecidos en cada área, podemos identificar de esta manera la ejecución de las actividades de control.



En la evaluación del sistema de control interno no solo debe considerarse si fueron establecidas las actividades relevantes para los riesgos identificados, sino también si son aplicadas en la realidad y los resultados que se obtiene serán los esperados.

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la administración debe determinar los objetivos de control, y en base a ello establecer las actividades de control más convenientes a implementar. La conveniencia deberá establecerse de

acuerdo a la efectividad de las mismas y el costo en el que se incurrirá al implementar el sistema propuesto.

Para los procedimientos es necesario identificar las actividades de control a realizar y para esto es importante que todos los funcionarios estén involucrados y conozcan las mismas a fin de evitar una mala implementación de los procesos.

#### **3.4.1 Procedimientos de control interno para el proceso administrativo**

El Área administrativa es una unidad fundamental en la estructura de la empresa ya que es el pilar principal para el cumplimiento de objetivos organizacionales a más de dar soporte a distintas áreas de la empresa.

El departamento administrativo está direccionado principalmente por el Gerente General el cual tendrá la función de planificar, coordinar, dirigir y ejecutar las actividades de cada uno de los departamentos de la empresa.

El Área Administrativa se encuentra conformada por el siguiente personal:

- Gerente General
- Presidente
- Jefe o Gerente Administrativo
- Asistente Administrativo
- Mensajero

Cada uno de estos colaboradores deben regirse a un perfil de cargo, el mismo que ha sido estructurado de acuerdo a las leyes y normativas vigentes de manera que la empresa cuente con colaboradores profesionales que puedan cumplir con los propósitos y objetivos organizacionales en su totalidad.

De acuerdo a la estructura propuesta los perfiles son los siguientes:

**Tabla 11.** Perfil Gerente general

<b>PERFIL GERENTE GENERAL</b>		
<b>REPORTA A:</b>	<b>NIVEL AL QUE PERTENECE:</b>	
Junta General de Accionistas	Ejecutivo	
<b>COORDINA ACTIVIDADES CON:</b>	<b>SUPERVISA A:</b>	
Jefe Administrativo, Jefe Técnico, Jefe Legal	Jefe Administrativo, Jefe Técnico, Jefe Legal	
<b>RESPONSABILIDADES:</b>		
<p>Administrar y representar de manera legal a la empresa.                      Responsabilizarse de las obligaciones del directorio y el desempeño de la empresa.                      Responsabilidad Legal del cumplimiento de todos los requisitos legales que afecten a la operación de la empresa.                      Daños y perjuicios que ocasione el incumplimiento de sus obligaciones.                      La existencia, seguridad y veracidad de los sistemas de contabilidad y todos sus registros.                      La veracidad de la información que proporcione a la Junta General de Accionistas.                      El cumplimiento de la Ley, los estatutos y los acuerdos previstos en la Junta General de Accionistas.</p>		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>		
El cargo de Gerente General es un título de nivel superior pero a se vez tiene riesgos altos en el desempeño de sus actividades y de terceros dentro y fuera de la empresa.		
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:</b>		
<p><b>EDUCACIÓN</b>                      Profesional titulado de Administración de Empresas o Carreras afines.</p> <p><b>EXPERIENCIA</b>                      Mínimo tres años en cargos similares, y mínimo un año dentro de la empresa en actividades relacionadas con el giro del negocio.</p> <p><b>CONOCIMIENTOS</b>                      Sólidos conocimientos de las actividades de Administración como son: planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la organización.</p> <p><b>EDAD</b>                      Mínimo 30 años de edad, sin límite de máximo de acuerdo a las políticas internas de la empresa.</p>		
<b>COMPETENCIAS:</b>		
Liderazgo, Cooperación, Responsabilidad, Capacidad, etc.		
<b>HABILIDADES:</b>		
Poder negociar, buen trato con las personas, ser sociable, tener una visión estratégica y saber llevar a la empresa como si fuera suya con la ayuda de sus colaboradores.		
 <a href="http://www.duero.com.mx">www.duero.com.mx</a>		Checoslovaquia E9-95 y Suiza Edificio Eveliza Plaza Piso 8 Oficina 803. +(593) 2 225 6999 +(593) 2 604 1983
Elaborado por: Verónica Arteaga		

**Tabla 12.** Perfil presidente

<b>PERFIL PRESIDENTE</b>		
<b>REPORTA A:</b>	<b>NIVEL AL QUE PERTENECE:</b>	
Gerente General y Junta General de Accionistas	Ejecutivo	
<b>COORDINA ACTIVIDADES CON:</b>	<b>SUPERVISA A:</b>	
Gerente General, Jefe Administrativo, Jefe Técnico, Jefe Legal	Jefe Administrativo, Jefe Técnico, Jefe Legal	
<b>RESPONSABILIDADES:</b>		
<p>Es la máxima autoridad inmediata en caso de estar ausente el Gerente General.</p> <p>Dirige y controla el funcionamiento de la compañía y sucursales si existiesen.</p> <p>Es el representante legal para actos judiciales y extrajudiciales en ausencia del Gerente General.</p> <p>Preside las sesiones y juntas de la Junta General de Accionistas.</p> <p>Ejerce atribuciones que se le hayan designado en los estatutos de nombramiento.</p>		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>		
El cargo de Presidente de una compañía tiene un alto rango así como riesgos, ya que al presentar ausencia el Gerente General, el presidente será el responsable de la empresa.		
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>		
Profesional titulado de Administración de Empresas o Carreras afines.		
<b>EXPERIENCIA</b>		
Mínimo tres años en cargos similares, y mínimo un año dentro de la empresa en actividades relacionadas con el giro del negocio.		
<b>CONOCIMIENTOS</b>		
Sólidos conocimientos de la actividad principal de la empresa, así como de finanzas, economía y administración.		
<b>EDAD</b>		
Mínimo 30 años de edad, sin límite de máximo de acuerdo a las políticas internas de la empresa.		
<b>COMPETENCIAS:</b>		
Responsabilidad, Valor, Liderazgo, Comunicación, etc.		
<b>HABILIDADES:</b>		
Comprometerse con la empresa para conseguir alcanzar los objetivos organizacionales.		
<b>Dueroing S.A.</b>   <a href="http://www.duero.com.mx" style="color: white;">www.duero.com.mx</a>		Checoslovaquia E9-95 y Suiza Edificio Eveliza Plaza Piso 8 Oficina 803. +(593) 2 225 6999 +(593) 2 604 1983
Elaborado por: Verónica Arteaga		

Tabla 13. Perfil Gerente administrativo

<b>PERFIL GERENTE ADMINISTRATIVO</b>		
<b>REPORTA A:</b>	<b>NIVEL AL QUE PERTENECE:</b>	
Gerente General	Ejecutivo	
<b>COORDINA ACTIVIDADES CON:</b>	<b>SUPERVISA A:</b>	
Gerente General, Jefe Técnico, Jefe Legal	Asistente Administrativo, Asistente contable y Mensajero	
<b>RESPONSABILIDADES:</b>		
<p>Manejo y control de equipos de la entidad, así como del personal a su cargo.                      Responsable directo de la información enviada a contabilidad.                      Responsable del cumplimiento de los procesos administrativos.                      Manejo de un grado alto de confidencialidad.                      Responsable de la toma de decisiones.</p>		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>		
<p>El cargo de Jefe Administrativo es un cargo de alto rango, así como de alto riesgo principalmente con lo relacionado con la parte económica y financiera de la empresa para la toma de decisiones.</p>		
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>		
Profesional titulado de Administración de Empresas, Finanzas, Contabilidad, Auditoría o Carreras afines.		
<b>EXPERIENCIA</b>		
Mínimo tres años en actividades financieras, relaciones laborales, recursos humanos y otros cargos similares, y mínimo un año dentro de la empresa en actividades relacionadas con el giro del negocio como el control de gastos, nómina, impuestos, etc.		
<b>CONOCIMIENTOS</b>		
Sólidos conocimientos en leyes y estatutos vigentes, Relaciones Laborales y fiscales.		
<b>EDAD</b>		
Mínimo 28 a 35 años de edad.		
<b>COMPETENCIAS:</b>		
Cooperación, Dirección, Liderazgo, Responsabilidad, Compromiso, Confidencialidad.		
<b>HABILIDADES:</b>		
Comprometerse a detectar deficiencias y corregirlas a tiempo; trabajar bajo presión; comunicación e interrelación; Planificación estratégica.		
<b>Dueroing S.A.   <a href="http://www.duero.com.mx">www.duero.com.mx</a></b>		Checoslovaquia E9-95 y Suiza Edificio Eveliza Plaza Piso 8 Oficina 803. +(593) 2 225 6999 +(593) 2 604 1983
Elaborado por: Verónica Arteaga		

**Tabla 14.** Perfil Asistente administrativo

<b>PERFIL ASISTENTE ADMINISTRATIVO</b>		
<b>REPORTA A:</b>	<b>NIVEL AL QUE PERTENECE:</b>	
Jefe Administrativo	Operativo	
<b>COORDINA ACTIVIDADES CON:</b>	<b>SUPERVISA A:</b>	
Gerente General y Jefe Administrativo	-	
<b>RESPONSABILIDADES:</b>		
Asistir al Gerente General Manejar un grado de confidencialidad alta. Tomar decisiones en base a aspectos de nivel operativo. Encargado del fondo de caja chica.		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>		
El cargo amerita un alto grado de responsabilidad y confidencialidad, recibe supervisión constante.		
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>		
Profesional titulado o cursando últimos años de su carrera de Administración de Empresas, Finanzas, Contabilidad, Auditoría o Carreras afines.		
<b>EXPERIENCIA</b>		
Mínimo dos años de experiencia en cargos similares.		
<b>CONOCIMIENTOS</b>		
Conocimientos de sistemas contables, Microsoft Office, Redacción, etc.		
<b>EDAD</b>		
Entre 20 a 30 años.		
<b>COMPETENCIAS:</b>		
Trabajo en equipo, Autocontrol, Confianza, Desarrollo, etc.		
<b>HABILIDADES:</b>		
Procesar la información de manera correcta, tener iniciativas, realizar cálculos numéricos básicos.		
<b>Dueroing S.A.</b>   <a href="http://www.duero.com.mx">www.duero.com.mx</a>		Checoslovaquia E9-95 y Suiza Edificio Eveliza Plaza Piso 8 Oficina 803. +(593) 2 225 6999 +(593) 2 604 1983
Elaborado por: Verónica Arteaga		

**Tabla 15.** Perfil Mensajero

<b>PERFIL MENSAJERO</b>		
<b>REPORTA A:</b>	<b>NIVEL AL QUE PERTENECE:</b>	
Jefe Administrativo	Operativo	
<b>COORDINA ACTIVIDADES CON:</b>	<b>SUPERVISA A:</b>	
Jefe Administrativo	-	
<b>RESPONSABILIDADES:</b>		
Manejo de dinero en efectivo Confidencialidad alta. Toma de decisiones de acuerdo a instrucciones específicas.		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>		
El cargo amerita desplazamientos ya sea en motocicleta o vehículo de la empresa de acuerdo al contrato con el mensajero, además de esfuerzo físico.		
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>		
Bachiller.		
<b>EXPERIENCIA</b>		
Mínimo un año en cargos similares con buenas referencias.		
<b>CONOCIMIENTOS</b>		
Traslado de documentación, uso de impresoras, escáner, Trámites varios.		
<b>EDAD</b>		
Entre 20 a 40 años.		
<b>COMPETENCIAS:</b>		
Compromiso, Responsabilidad, Trabajo en equipo, etc.		
<b>HABILIDADES:</b>		
Buenas relaciones interpersonales, transmisión de información confiable, seguimiento de trámites.		
<b>Duering S.A.</b>   <a href="http://www.duero.com.mx" style="color: white;">www.duero.com.mx</a>		Checoslovaquia E9-95 y Suiza Edificio Eveliza Plaza Piso 8 Oficina 803. +(593) 2 225 6999 +(593) 2 604 1983
Elaborado por: Verónica Arteaga		

### 3.4.1.1 Objetivo general área administrativa

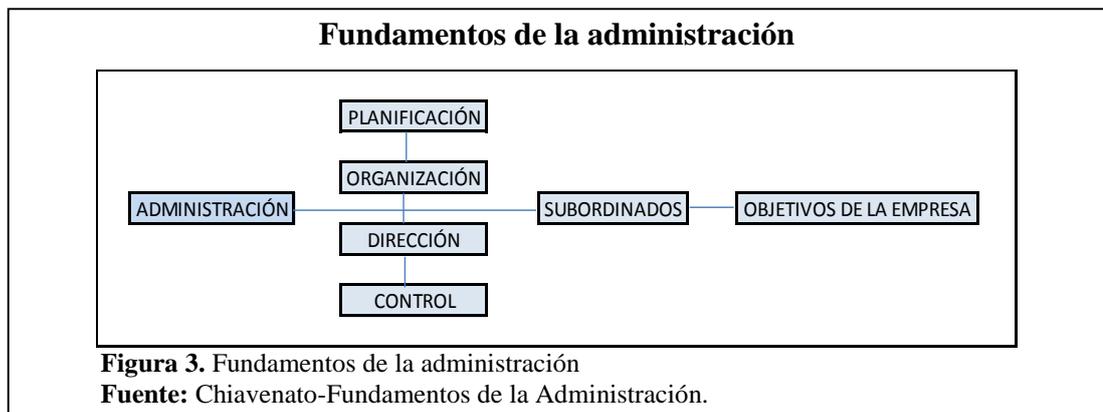
Lograr obtener beneficios económicos que permitan a Dueroing S.A. crecer en el mercado consiguiendo grandes beneficios para sus accionistas y colaboradores y logrando sus objetivos institucionales.

### 3.4.1.2 Objetivos específicos área administrativa

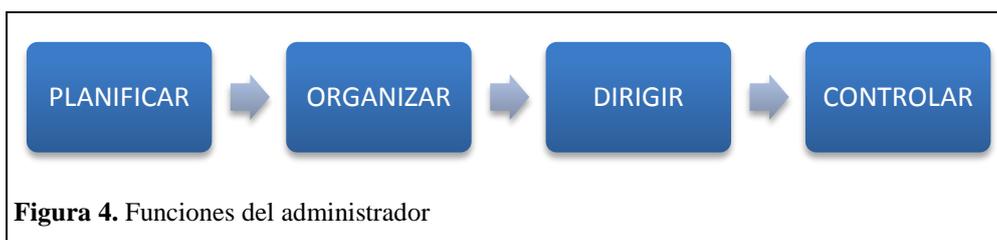
- Realizar evaluaciones constantes al personal de manera que tengan personal idóneo en cada una de sus áreas.
- Conocer la información de cada uno de los colaboradores para poder brindar apoyo en sus debilidades con el fin de que el personal esté capacitado para las eventualidades.
- Realizar un constante seguimiento de la información económico-financiera de la entidad para tomar buenas decisiones administrativas y financieras.
- Asesorar a sus colaboradores hasta tener la capacidad para crear un departamento de Recursos Humanos.

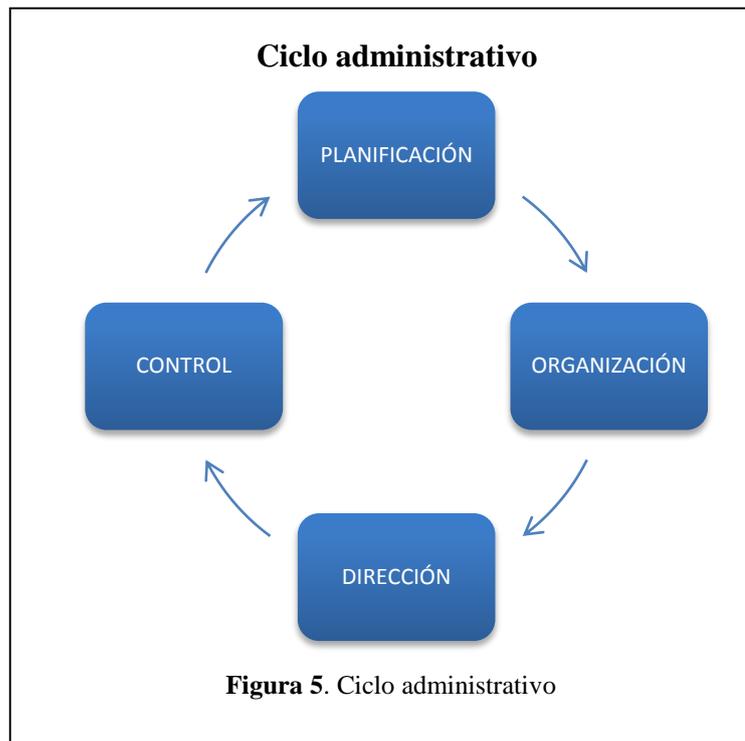
### 3.4.1.3 Ciclo Administrativo

El Proceso Administrativo según Chiavenato en su libro Fundamentos de la Administración lo define de la siguiente manera:

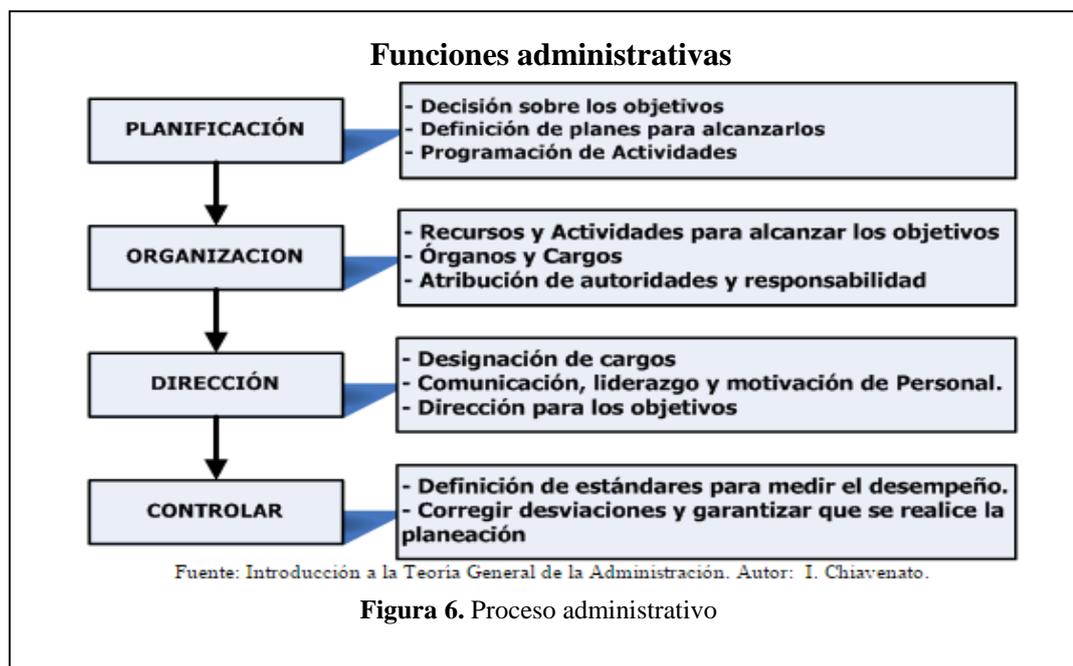


Las funciones del administrador, como un proceso sistemático se entienden de la siguiente manera:



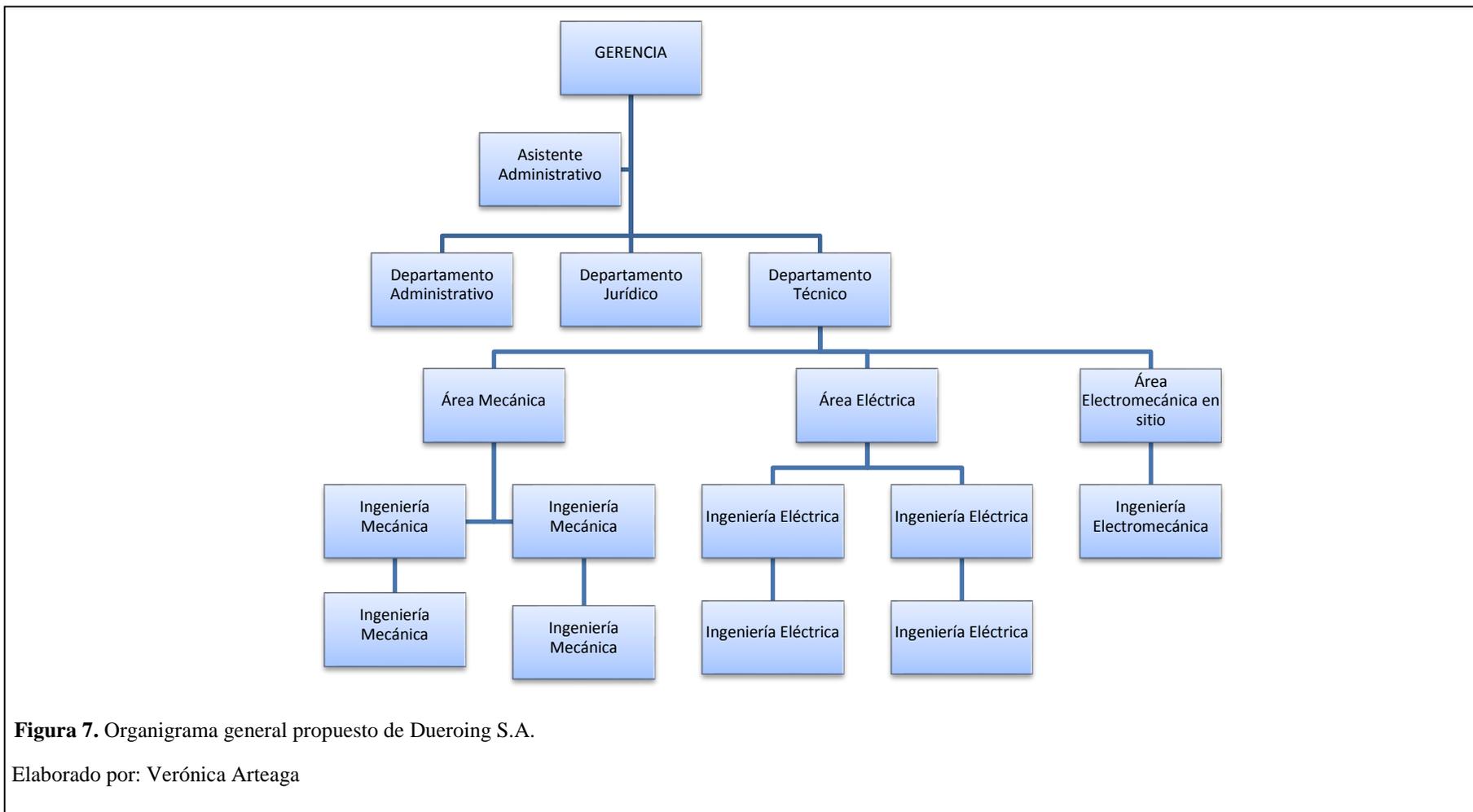


Las funciones administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, a continuación se puede observar las funciones en cada proceso:



### 3.4.1.4 Organigrama estructural general propuesto

A continuación se muestra el Organigrama general propuesto para Dueroing S.A.



**Figura 7.** Organigrama general propuesto de Dueroing S.A.

Elaborado por: Verónica Arteaga

### 3.4.1.4.1 Reclutamiento del personal

Para el proceso de reclutamiento del personal en la empresa Dueroing S.A. es importante revisar el siguiente cuadro en el que se identifica el proceso descriptivo y los controles aplicables a esta actividad, así como cada uno de los procedimientos con sus respectivos responsables.

**Tabla 16.** Proceso de reclutamiento

DUEROING S.A.			
<b>ACTIVIDAD:</b>	Proceso de reclutamiento de personal.		
PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	CONTROL	RESPONSABLE DEL CONTROL
Solicitar una requisición del personal mediante un formulario establecido.	Gerente general	Reaizar un check list del formulario.	Secretaria de gerencia
Evaluar la requisición y cargo nuevo.	Gerente administrativo		
Definir las necesidades de manera clara para el nuevo vacante.	Gerente administrativo		
Aprobación de la requisición.	Gerente general	Revisar requisitos.	Secretaria de gerencia.
Análisis de las fuentes de reclutamiento, pueden ser internas o externas; se recibe las hojas de vida y se analiza cada una.	Gerente administrativo	Contratos con fuentes externas.	Secretaria de gerencia
Elegir los candidatos idóneos de acuerdo a los currículums recibidos.	Gerente administrativo		
Entregar una lista de candidatos preseleccionados.	Gerente administrativo		
Evaluación de la lista de candidatos preseleccionados.	Gerente administrativo	Archivo general.	Secretaria de gerencia.

**Dueroing S.A.** | [www.duero.com.mx](http://www.duero.com.mx) | Checoslovaquia E9-95 y Suiza Edificio Eveliza Plaza Piso 8 Oficina 803.  
+(593) 2 225 6999 +(593) 2 604 1983

Elaborado por: Verónica Arteaga

### Políticas a implementar

- El formulario para el proceso de reclutamiento deberá ser llenado por la secretaria administrativa o gerencial y firmado por el Gerente General de acuerdo a las condiciones necesarias.
- Se otorgará un presupuesto para el proceso de reclutamiento es decir, se definirá un valor para la contratación de fuentes internas y externas que ayuden a conseguir información de personas interesadas en el vacante.
- El Gerente administrativo deberá verificar la información en cada hoja de vida recibida de manera que la lista de personal idóneo sea veraz y confiable.

### 3.4.1.4.2 Selección del personal

Para el proceso de selección del personal en la empresa Dueroing S.A. es importante revisar el siguiente cuadro en el que se identifica el proceso descriptivo y los controles aplicables a esta actividad, así como cada uno de los procedimientos con sus respectivos responsables.

**Tabla 17.** Proceso de selección

<b>DUERING S.A.</b>			
<b>ACTIVIDAD:</b> Proceso de selección de personal.			
PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	CONTROL	RESPONSABLE DEL CONTROL
Análisis de perfiles idóneos obtenidos.	Gerente administrativo	Verificar la veracidad de los perfiles.	Secretaria
Realizar pruebas psicológicas y técnicas a los participantes idóneos.	Gerente administrativo		
Calificar y obtener resultados de las pruebas.	Gerente administrativo	Verificar las calificaciones.	Secretaria
Cumplir con las exigencias planteadas para el perfil del aspirante al nuevo cargo.	Gerente administrativo		
Agendar citas para las entrevistas necesarias a los nuevos aspirantes.	Asistente administrativo	Verificar los horarios y fechas, armar un cronograma.	Secretaria
Realizar entrevistas a los nuevos aspirantes.	Gerente general		
Analizar las entrevistas y tomar una decisión sobre el aspirante apto para el cargo.	Gerente general		
Comunicar al aspirante elegido sobre los resultados obtenidos en las pruebas y entrevista.	Asistente administrativo		
Definir el tipo de contratación.	Gerente general		
Definir condiciones de contratación.	Gerente administrativo	Realizar un contrato.	Departamento legal.

**Dueroing S.A.** | [www.duero.com.mx](http://www.duero.com.mx) | Checoslovaquia E9-95 y Suiza Edificio Eveliza Plaza Piso 8 Oficina 803.  
+(593) 2 225 6999 +(593) 2 604 1983

Elaborado por: Verónica Arteaga

### Políticas a implementar

- Se tomarán de los archivos generales las listas de personal idóneo para el cargo y se continuará con el proceso de selección.
- Se evaluará a los aspirantes de acuerdo a pruebas psicológicas y técnicas que el Gerente administrativo habrá preparado previamente junto al Gerente General.

- Las calificaciones de las pruebas se verificará por parte del Gerente General y Gerente Administrativo para validar el proceso y se entregará con sus firmas de responsabilidad.
- Las entrevistas serán organizadas y comunicadas con anterioridad a los aspirantes, si éstos incumplieren con la agenda se eliminará su perfil del proceso de selección.
- Las entrevistas únicamente realizará el Gerente General, en caso de su ausencia se cambiará las citas a los aspirantes.
- El Gerente General junto con el Gerente Administrativo decidirán el tipo de contratación para el nuevo aspirante y solamente ellos podrán dar la orden de contratación al departamento legal.

### 3.4.1.4.3 Inducción del personal

Para el proceso de inducción del personal en la empresa Dueroing S.A. es importante revisar el siguiente cuadro en el que se identifica el proceso descriptivo y los controles aplicables a esta actividad, así como cada uno de los procedimientos con sus respectivos responsables.

**Tabla 18.** Proceso de inducción

<b>DUERING S.A.</b>			
<b>ACTIVIDAD:</b> Proceso de inducción de personal.			
PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	CONTROL	RESPONSABLE DEL CONTROL
Diseñar un programa de inducción al personal.	Gerente administrativo	Programa de inducción actual.	Gerente administrativo.
Ejecutar el proceso de inducción a los nuevos aspirantes.	Gerente general		
Presentar la información general de la empresa, así como de las actividades a realizar para el nuevo aspirante.	Gerente general	Realizar manuales de procesos para cada actividad.	Gerente general y Gerente administrativo.
Presentar al nuevo empleado de manera formal.	Gerente general		
Asignar funciones y responsabilidades.	Gerente general		
Presentar al grupo de trabajo.	Gerente general		
Familiarizar al empleado nuevo con las instalaciones y compañeros en general.	Gerente general		
Evaluar el período de prueba del empleado los primeros tres meses de trabajo.	Gerente administrativo	Pruebas específicas para la evaluación al personal.	Secretaria de gerencia previa autorización del Gerente administrativo.
Contratar de manera formal al empleado.	Gerente administrativo		
<b>Dueroing S.A.   <a href="http://www.duero.com.mx" style="color: white;">www.duero.com.mx</a></b>		Checoslovaquia E9-95 y Suiza Edificio Eveliza Plaza Piso 8 Oficina 803. +(593) 2 225 6999 +(593) 2 604 1983	
			Elaborado por: Verónica Arteaga

### Políticas a implementar

- El Gerente General junto con el Gerente Administrativo deberán implementar en las políticas organizacionales un programa para inducción al personal que ingresa a la empresa.
- El Gerente General es el encargado de cumplir y hacer cumplir el programa de inducción al personal.

- Para cada aspirante y cargo nuevo es necesario implementar un proceso de actividades a realizar en el que se incluya los nombres de los responsables, fechas y tiempos determinados para cada actividad de manera que se cumplan correctamente evitando contratiempos innecesarios.
- El Gerente general es el encargado de hacer que los empleados formen un ambiente de trabajo estable y seguro para cada uno de ellos dentro de sus distintas áreas.
- El Gerente administrativo deberá tener planificado una evaluación para sus colaboradores de acuerdo a las fechas de ingreso de cada uno, además se deberán implementar políticas de incentivos de acuerdo a los resultados obtenidos en las evaluaciones.
- La secretaria y asistente administrativa tienen la obligación de llevar un registro de todas las actividades que se realizan así como los resultados de las pruebas realizadas a los colaboradores de manera individual y accesible.

### 3.4.1.4.4 Evaluación del personal

Para el proceso de evaluación del personal en la empresa Dueroing S.A. es importante revisar el siguiente cuadro en el que se identifica el proceso descriptivo y los controles aplicables a esta actividad, así como cada uno de los procedimientos con sus respectivos responsables.

**Tabla 19.** Proceso de evaluación

<b>DUERING S.A.</b>			
<b>ACTIVIDAD:</b> Proceso de evaluación de personal.			
PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	CONTROL	RESPONSABLE DEL CONTROL
Determinar estrategias y formatos de evaluación del personal.	Gerente administrativo	Formatos específicos para la empresa.	Gerente administrativo.
programas y métodos para evaluar.	Gerente administrativo		
Establecer objetivos y parámetros de evaluación.	Gerente general		
Coordinar evaluaciones.	Gerente administrativo	Cronograma	Secretaria de gerencia
Evaluar a los empleados.	Gerente general		
Realizar las evaluaciones de acuerdo a las especificaciones gerenciales.	empleado, colaborador.		
Obtener resultados de la evaluación y notificar.	Gerente administrativo	Resultados	Secretaria de gerencia
Coordinar seguimiento de desempeño.	Gerente administrativo		
Participar en el seguimiento de desempeño.	empleado, colaborador.		
Presentar un informe de las evaluaciones.	Gerente administrativo		
Establecer un plan de incentivos.	Gerente administrativo		
Realizar reportes y archivar la información obtenida.	Gerente administrativo	Mantener archivos actualizados.	Secretaria de gerencia

**Dueroing S.A.** | [www.duero.com.mx](http://www.duero.com.mx) | Checoslovaquia E9-95 y Suiza Edificio Eveliza Plaza Piso 8 Oficina 803.  
+(593) 2 225 6999 +(593) 2 604 1983

Elaborado por: Verónica Arteaga

### Políticas a implementar

- Se deberá determinar un formato específico para evaluaciones del personal.
- Los programas y métodos para evaluar serán regidos de acuerdo a la normativa vigente actual.

- Las evaluaciones serán coordinadas de manera que no afecte las labores cotidianas de cada uno de los empleados.
- Los resultados de las evaluaciones serán motivo principal para implementar nuevas políticas de incentivos a los colaboradores.
- Se implementará incentivos al personal de acuerdo a sus conocimientos y crecimiento profesional dentro de la empresa.

### 3.4.1.4.5 Capacitación del personal

Para el proceso de capacitación del personal en la empresa Dueroing S.A. es importante revisar el siguiente cuadro en el que se identifica el proceso descriptivo y los controles aplicables a esta actividad, así como cada uno de los procedimientos con sus respectivos responsables.

**Tabla 20.** Proceso de capacitación

DUEROING S.A.			
<b>ACTIVIDAD:</b> Proceso de capacitación de personal.			
PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	CONTROL	RESPONSABLE DEL CONTROL
Diagnosticar las necesidades de capacitar al personal.	Gerente administrativo		
Enviar formato para necesidades del personal.	Gerente administrativo	Verifica formatos	Secretaria de gerencia.
Aplicación del formato al personal.	Jefe departamental	Recibir formatos	Secretaria de gerencia.
Analizar la información recibida.	Gerente administrativo		
Determinar un plan de capacitación al personal.	Gerente administrativo		
Elaborar un programa de capacitación.	Gerente administrativo	Verificar programa	Gerente general.
Recibir, analizar y autorizar el plan de capacitación.	Gerente general		
Enviar cronograma para capacitación.	Gerente administrativo		
Ejecutar y evaluar el programa de capacitación.	Gerente general	Archivar evaluaciones	Secretaria de gerencia.
Elaborar y entregar informes de la capacitación.	Gerente administrativo	Archivar informes	Secretaria de gerencia.
<b>Dueroing S.A.</b>   <a href="http://www.duero.com.mx">www.duero.com.mx</a>		<small>           Checoslovaquia E9-95 y Suiza Edificio Eveliza Plaza Piso 8 Oficina 803.            +(593) 2 225 6999 +(593) 2 604 1983         </small>	
			Elaborado por: Verónica Arteaga

### Políticas a implementar

- El Gerente general deberá verificar las necesidades de cada uno de sus colaboradores de manera que pueda implementar programas de capacitación.
- Se aplicará un formato específico para evaluar las necesidades del personal y poder establecer programas de capacitación.
- Los programas deberán ser avalados por las normas vigentes actuales de cada empresa con la finalidad de cumplir con los requisitos de la Superintendencia de Compañías, SRI, MRL, etc.

### 3.4.1.4.6 Contratación del personal

Para el proceso de contratación del personal en la empresa Dueroing S.A. es importante revisar el siguiente cuadro en el que se identifica el proceso descriptivo y los controles aplicables a esta actividad, así como cada uno de los procedimientos con sus respectivos responsables.

**Tabla 21.** Proceso de contratación

<b>DUEROING S.A.</b>			
<b>ACTIVIDAD:</b> Proceso de contratación de personal.			
PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	CONTROL	RESPONSABLE DEL CONTROL
Informar y dar la orden de contratación.	Gerente general	Verificación de información personal del empleado.	Secretaria de gerencia.
Recibir formulario de datos personales y elaborar el contrato.	Gerente administrativo		
Elaborar el contrato de acuerdo a la normativa vigente.	Abogado	Imprimir el contrato.	Asistente legal.
Firmar y sumillar el contrato.	Gerente general	Verificar firmas.	Secretaria de gerencia.
Hacer firmar el contrato al empleado.	Gerente general	Verificar firmas.	Secretaria de gerencia.
Recibir el contrato firmado y enviarlo a legalizar.	Gerente administrativo		
Legalizar el contrato.	Abogado		
Entregar una copia al empleado y archivar la otra de manera individual.	Abogado	Archivar copia.	Secretaria de gerencia.
<b>Dueroing S.A.</b>   <a href="http://www.duero.com.mx">www.duero.com.mx</a>		<small>Checoslovaquia E9-95 y Suiza Edificio Eveliza Plaza Piso 8 Oficina 803. +(593) 2 225 6999 +(593) 2 604 1983</small>	

Elaborado por: Verónica Arteaga

### Políticas a implementar

- El departamento Legal será el encargado de verificar todo este proceso de manera que no existan contratiempos ni multas por tiempo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- El asistente administrativo y asistente legal deberán mantener un archivo de los documentos de cada empleado de manera individual.

### 3.4.1.4.7 Registro del personal

Para el proceso de registro del personal en la empresa Dueroing S.A. es importante revisar el siguiente cuadro en el que se identifica el proceso descriptivo y los controles aplicables a esta actividad, así como cada uno de los procedimientos con sus respectivos responsables.

**Tabla 22.** Proceso de registro

<b>DUERING S.A.</b>			
<b>ACTIVIDAD:</b> Proceso de registro de personal.			
PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	CONTROL	RESPONSABLE DEL CONTROL
Conseguir información general del nuevo empleado.	Gerente administrativo.	Utilizar el formato de datos personales.	Secretaria de gerencia.
Entregar información completa y especificar los parámetros de contratación.	Gerente administrativo.		
Recibir información y verificarla.	Asistente administrativo.		
Solicitar aviso de entrada al IESS.	Asistente administrativo.		
Realizar aviso de entrada al IESS.	Contador.	Verificar el sueldo.	Contador.
Recibir aviso de entrada y firmarlo.	Asistente administrativo.		
Entregar copia al empleado y el original archivarlo.	Asistente administrativo.	Archivar.	Secretaria de gerencia.
<b>Dueroing S.A.   <a href="http://www.duero.com.mx">www.duero.com.mx</a></b>		<small>Checoslovaquia E9-95 y Suiza Edificio Eveliza Plaza Piso 8 Oficina 803. +(593) 2 225 6999 +(593) 2 604 1983</small>	

Elaborado por: Verónica Arteaga

### Políticas a implementar

- El Gerente administrativo debe tener confianza en el contador para informarle todos los parámetros de contratación al realizar un nuevo aviso de entrada.
- El Gerente general debe estar atento de firmar el aviso de entrada para que este sea entregado al empleado de manera oportuna.
- El asistente administrativo deberá manejar sus archivos de manera cronológica y ordenada.

### 3.4.1.5 Procedimientos de controles aplicables a cada área

#### 3.4.1.6 Flujogramas

##### Concepto:

Un flujograma es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso. Esta secuencia se muestra en el flujograma como etapas que son realizadas por diferentes departamentos y personas involucradas en el proceso.

Un flujograma hace que entender un proceso sea mucho más fácil de manera que al leerlo debe ser muy claro y explicativo.

##### Simbología:

Un flujograma utiliza símbolos para representar cada una de las etapas del proceso, las personas involucradas, los sectores, la secuencia de las operaciones y la circulación de los diferentes datos y documentos.

Los símbolos más utilizados son los siguientes:



- **Límites:** Este símbolo es utilizado para identificar el inicio y el fin de un proceso



- **Operación:** Representa una etapa del proceso. El nombre de la etapa y de quién ejecutase registran en el interior de la figura.



- **Documento:** simboliza el documento resultante de la operación respectiva.



- **Decisión:** representa al punto del proceso donde se debe tomar una decisión. La pregunta se escribe dentro del rombo, tiene dos flechas que salen del rombo y muestran la dirección del proceso, en función de la respuesta real



- **Sentido del flujo:** significa el sentido y la secuencia de las etapas del proceso.

**Usos:**

- ❖ Un flujograma es usado para identificar y mejorar las oportunidades de los procesos implementados en una empresa.
- ❖ Facilita la comunicación entre las personas y es de fácil conocimiento.
- ❖ Divulga en forma clara y concisa los procesos utilizados e implementados.

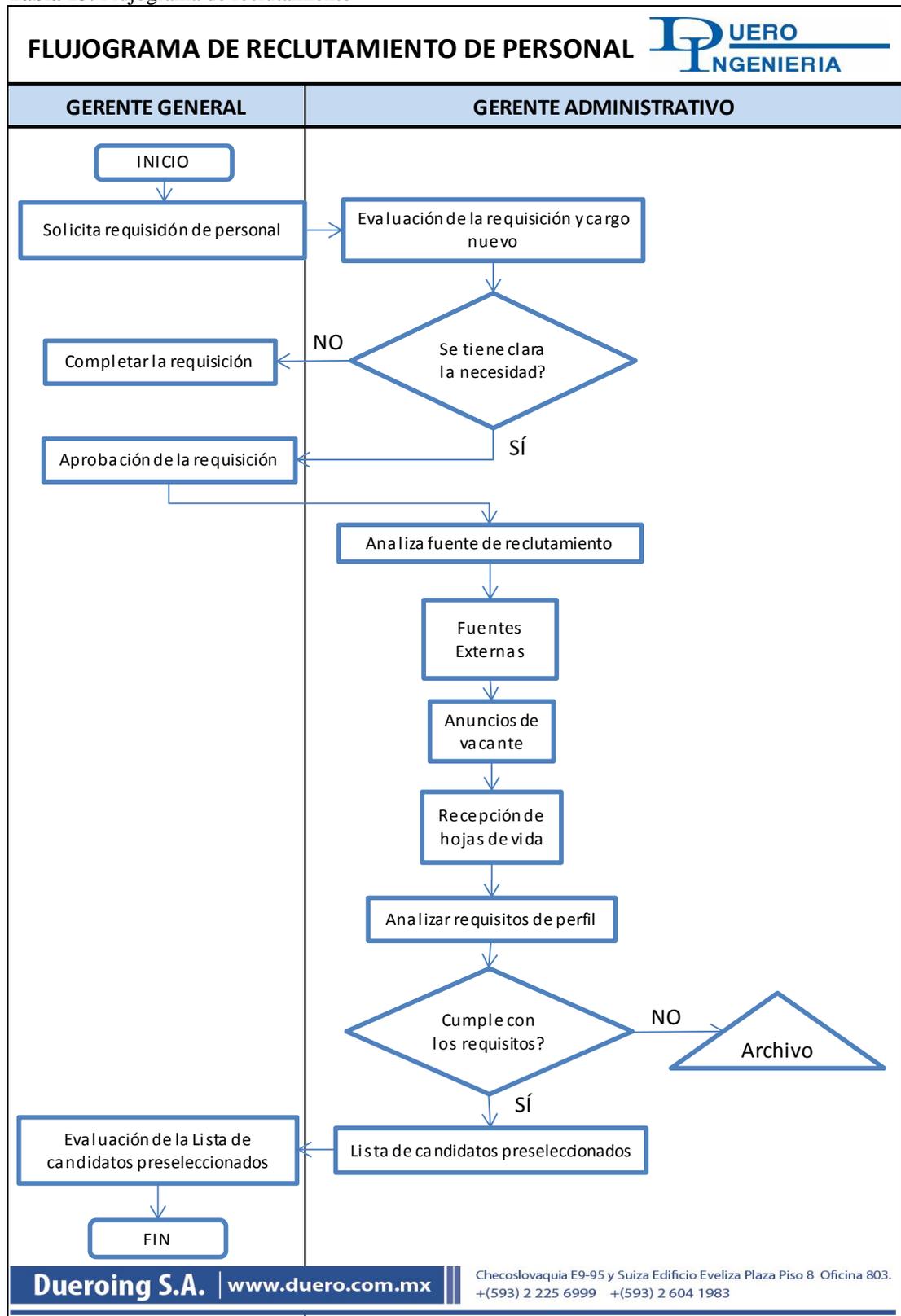
**Elaboración de un flujograma:**

- ❖ Defina el proceso que va a realizar.
- ❖ Escoja un proceso relacionado con el producto o servicio más importante, desde el punto de vista del cliente
- ❖ Elabore un flujo del proceso, identificando sus grandes bloques de actividades.
- ❖ Organice, un grupo compuesto de involucrados en las actividades del proceso.
- ❖ Defina detalladamente las actividades de cada una de las etapas del proceso.
- ❖ Identifique los responsables para la realización de cada actividad identificada.
- ❖ Revise el flujograma si corresponde a las necesidades de la empresa y tiene coherencia en la ejecución de las actividades. (Scridb, 2014)

### 3.4.1.6.1 Flujoograma del proceso de reclutamiento

Flujo de reclutamiento propuesto para Dueroing S.A.

Tabla 23. Flujoograma de reclutamiento

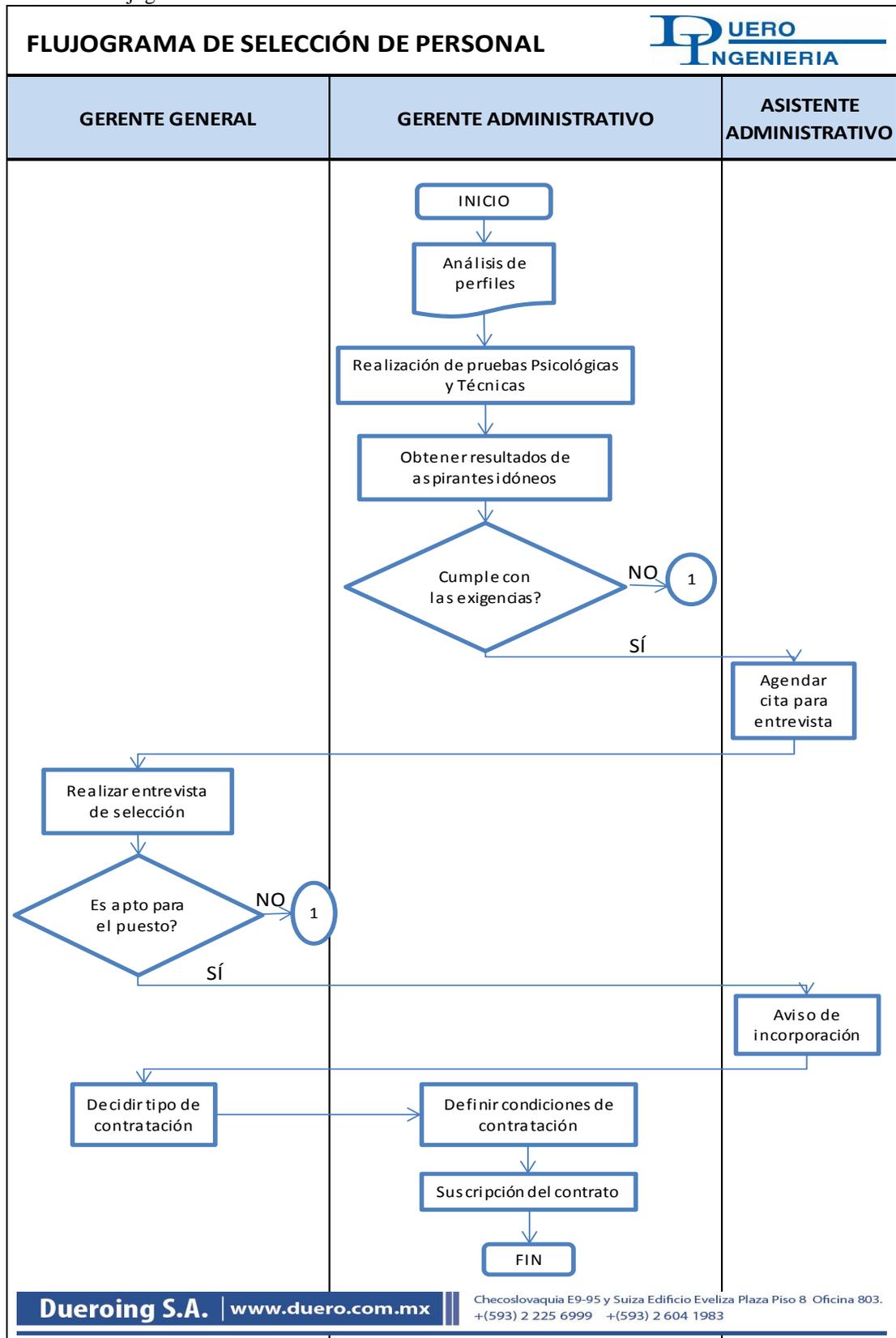


Elaborado por: Verónica Arteaga

### 3.4.1.6.2 Flujoograma del proceso de selección

Flujo de selección propuesto para Dueroing S.A.

Tabla 24. Flujoograma de selección

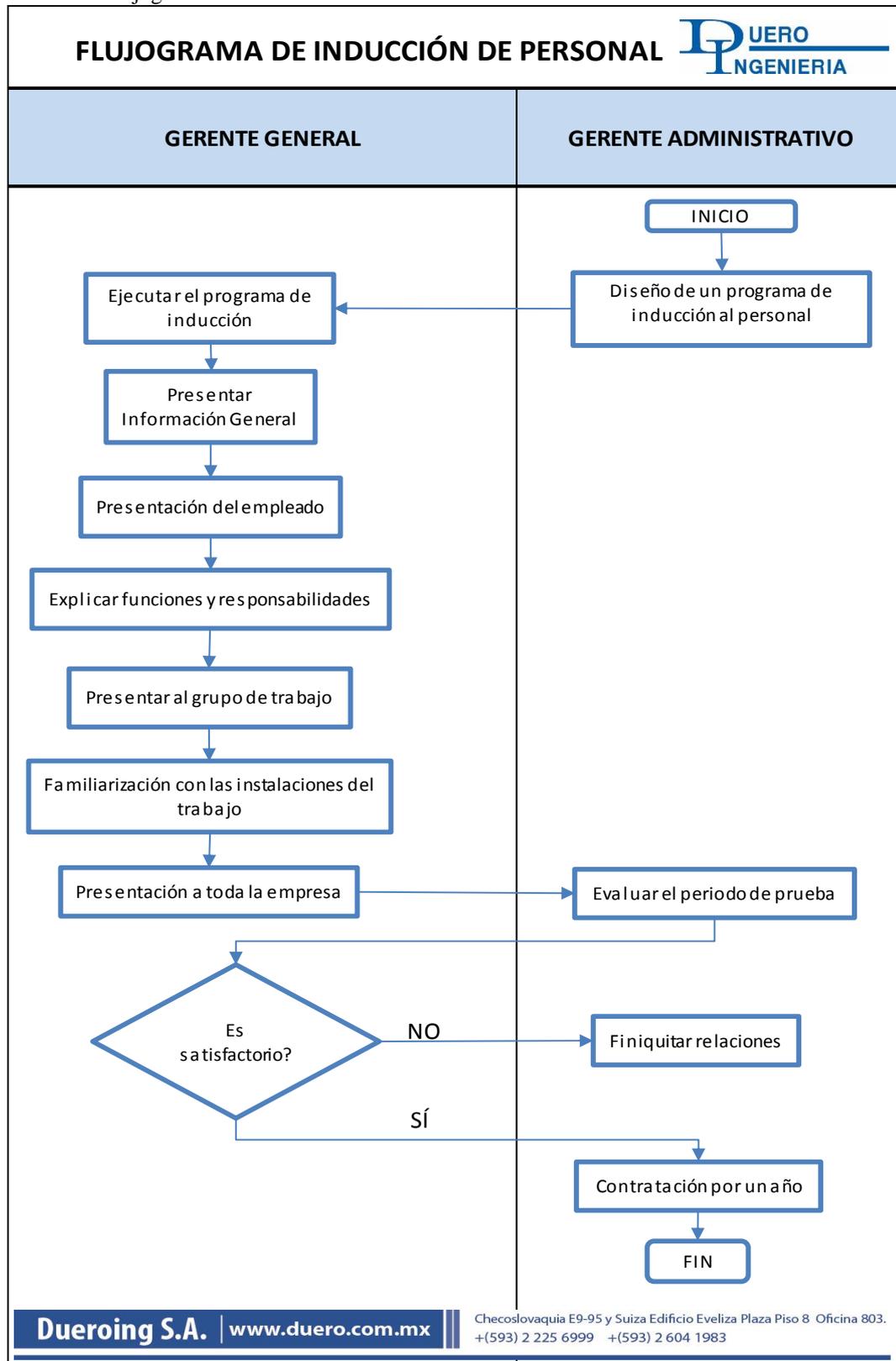


Elaborado por: Verónica Arteaga

### 3.4.1.6.3 Flujograma del proceso de inducción

Flujo de inducción propuesto para Dueroing S.A.

Tabla 25. Flujograma de inducción

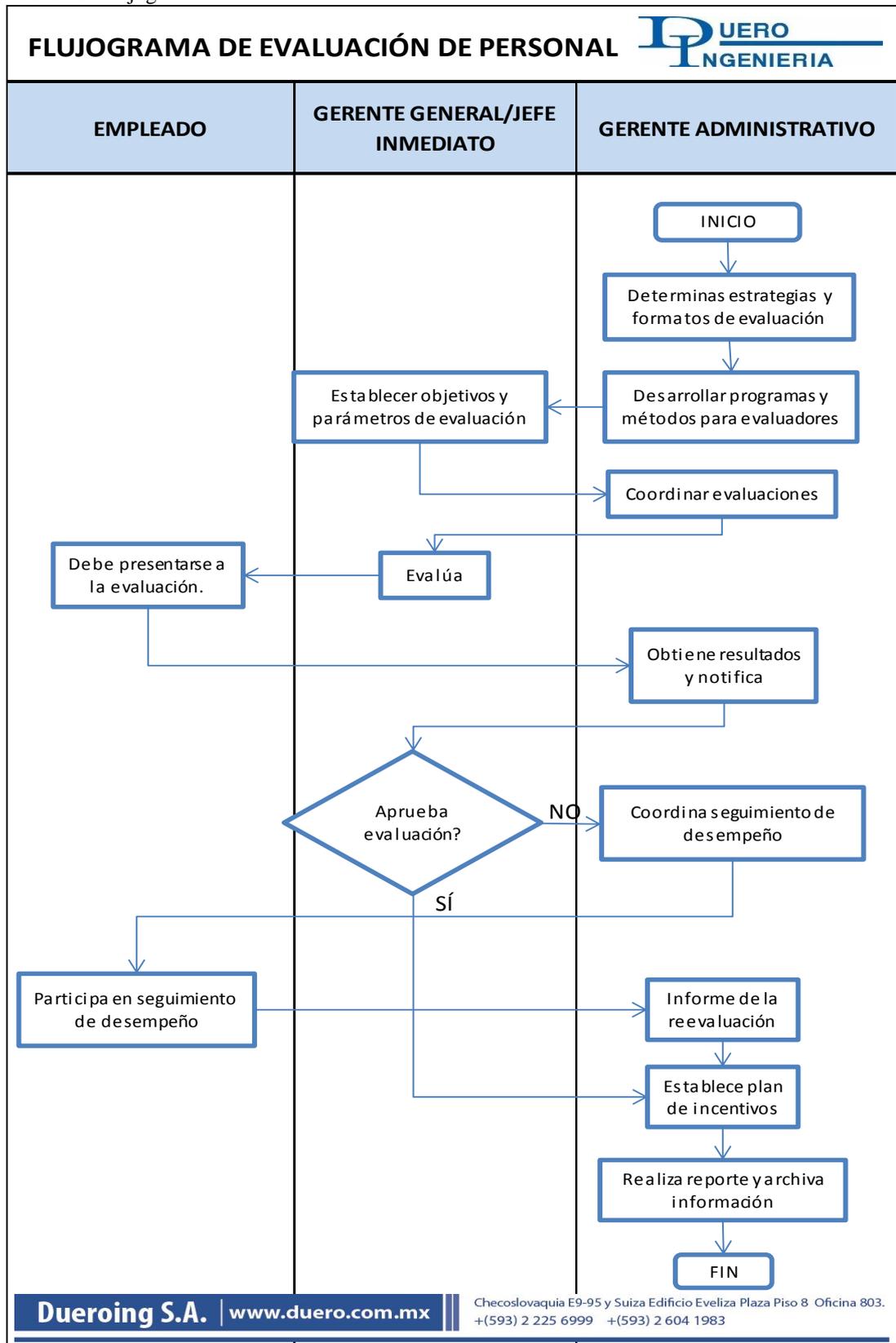


Elaborado por: Verónica Arteaga

### 3.4.1.6.4 Flujograma del proceso de evaluación

Flujo de evaluación propuesto para Dueroing S.A.

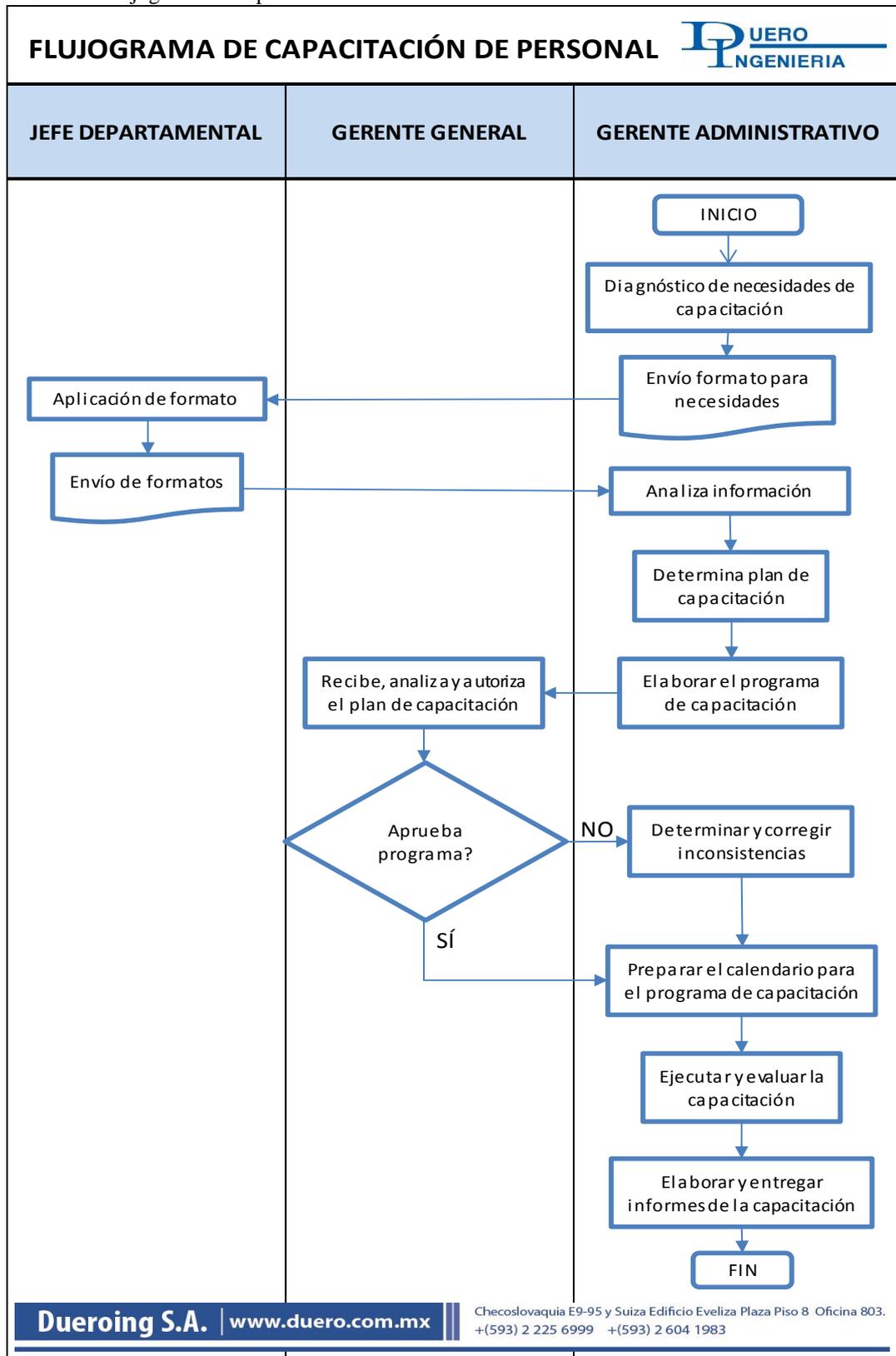
Tabla 26. Flujograma de evaluación



### 3.4.1.6.5 Flujo de capacitación

Flujo de capacitación propuesto para Dueroing S.A.

Tabla 27. Flujo de capacitación

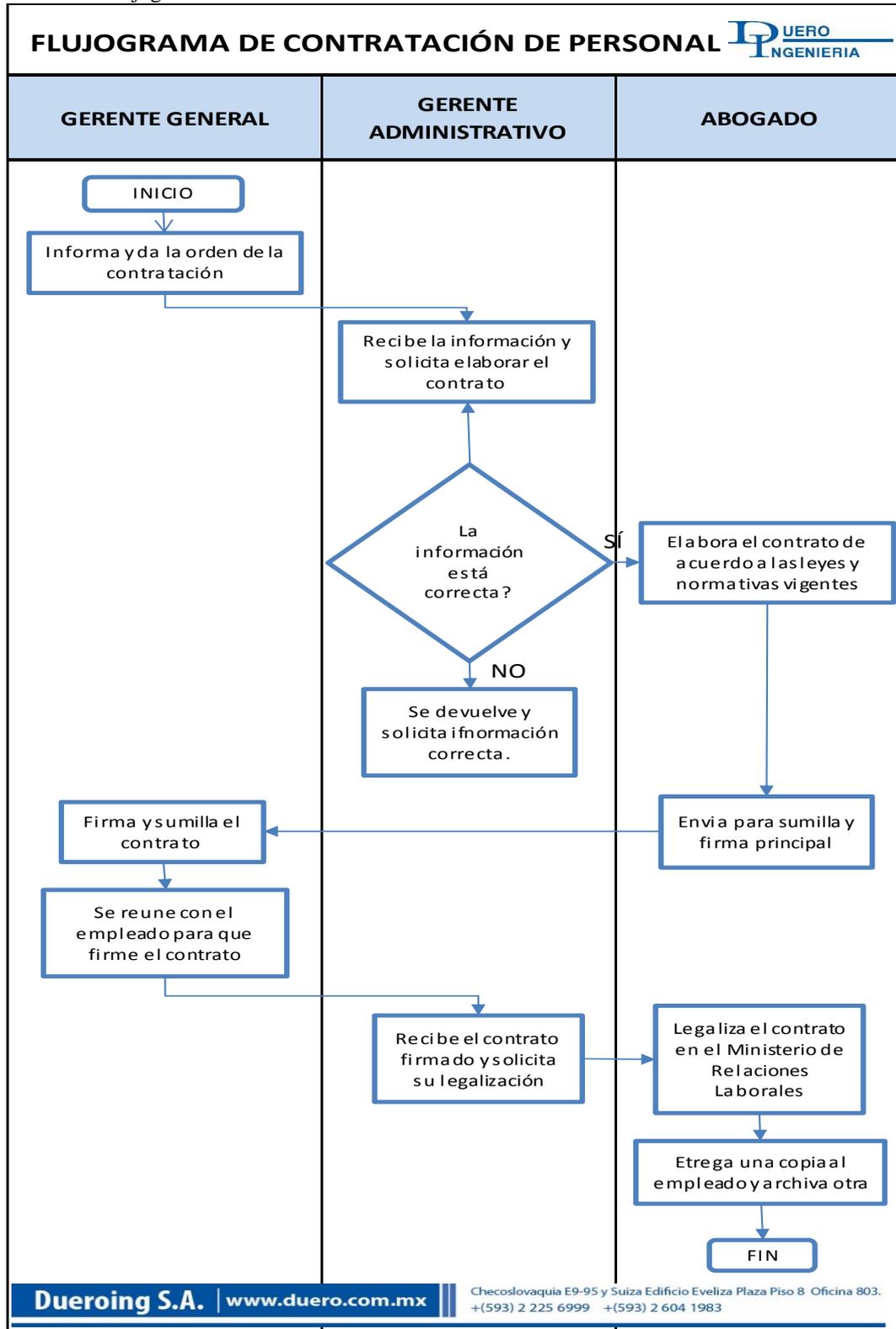


Elaborado por: Verónica Arteaga

### 3.4.1.6.6 Flujoograma del proceso de contratación

Flujo de contratación propuesto para Dueroing S.A.

Tabla 28. Flujoograma de contratación

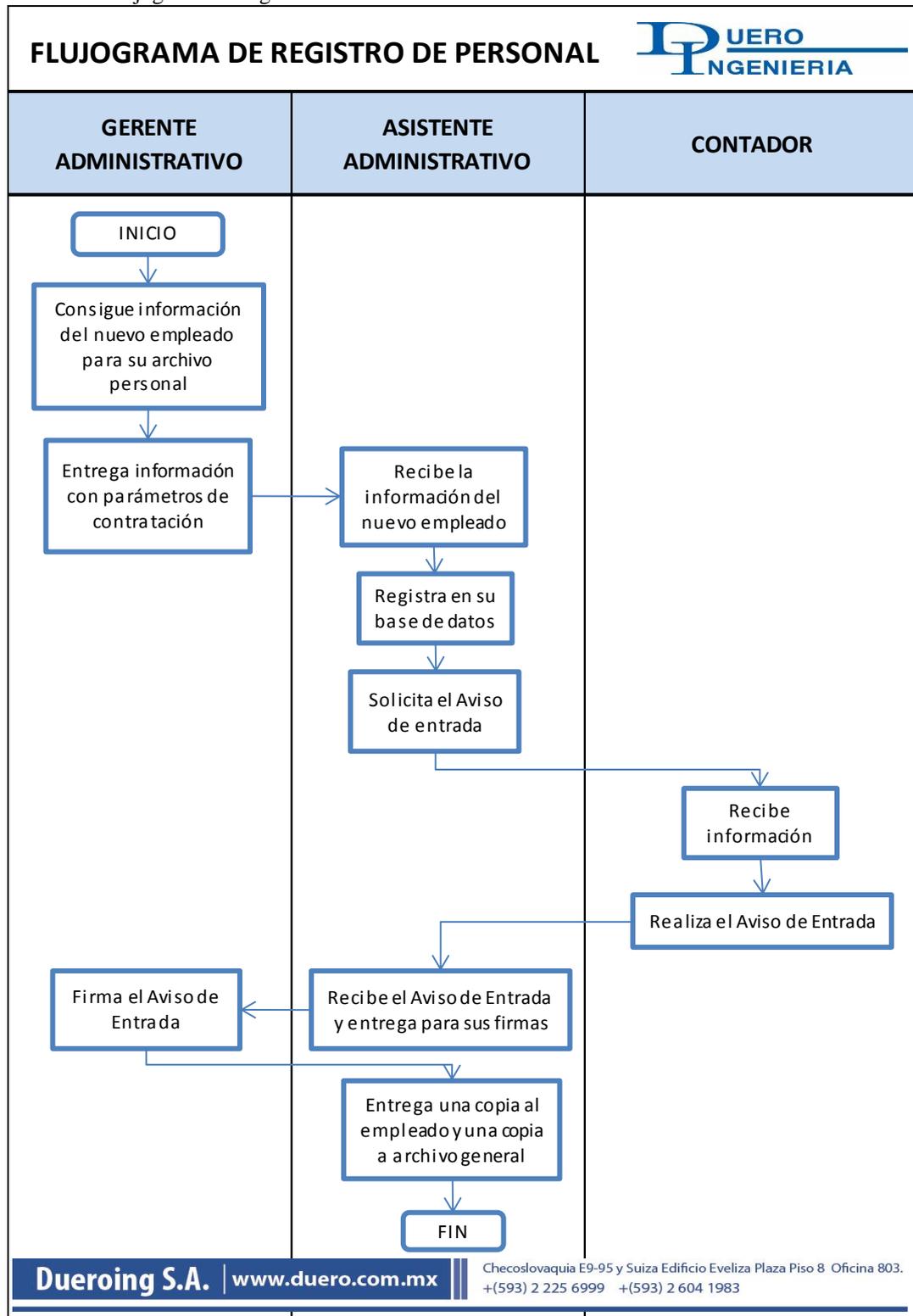


Elaborado por: Verónica Arteaga

### 3.4.1.6.7 Flujograma del proceso de registro

Flujo de registro propuesto para Dueroing S.A.

Tabla 29. Flujograma de registro



Elaborado por: Verónica Arteaga

### 3.4.1.7 Implementación de documentos

Después de analizar la situación actual de Dueroing S.A. para la implementación de un diseño de control interno para el área administrativa es necesario implementar una serie de documentos necesarios para el buen funcionamiento de los procesos propuestos.

De acuerdo a los mapas de procesos presentados con sus respectivos flujogramas para cada actividad, es indispensable presentar algunos formatos necesarios para agilizar el control interno de la empresa.

Los formatos a incluirse son:

- Formato de descripción de perfil
- Formato de solicitud de un requerimiento
- Formato de datos personales

Las características de estos formatos deben ser las siguientes:

- A) Formato descripción de perfil:** en este formato se deberá especificar el área quien solicita un nuevo empleado, así como el cargo que desempeñará, las actividades a realizar, el lugar de trabajo es decir el espacio en donde laborará, a quién reportará, las condiciones de trabajo, sus competencias y habilidades.
- B) Formato de solicitud de un requerimiento:** en este formato se debe especificar la persona que solicita, el área solicitante, observaciones si es que hubieran, además esta solicitud deberá estar debidamente firmada por la persona que solicita así como quien aprueba, con la respectiva respuesta a la solicitud.
- C) Formato de datos personales:** este formato se utilizará en el momento de registrar a un nuevo empleado en la empresa, y deberá constar la información general del mismo, es decir, es un resumen de las cosas más relevantes que constarán en la hoja de vida, incluyendo las referencias laborales y referencias personales.

Estos formatos serán documentos legales para la empresa que implemente, de manera que se podrá controlar mediante un registro y seguimiento de los mismos.

Cabe recalcar que la empresa podrá incrementar los formatos de acuerdo a su actividad principal y requerimientos necesarios para continuar con sus actividades en el mercado a nivel nacional o internacional.

A continuación se presentan los formatos a aplicar dentro de la propuesta de un diseño de control interno para Dueroing S.A.

### 3.4.1.7.1 Formato para descripción de perfil

A continuación se detalla un formato propuesto para la descripción de un perfil.

Tabla 30. Formato descripción de perfil

<b>DESCRIPCIÓN PERFIL VACANTE</b>		
<b>FECHA:</b>	XXXX-XX-XX	
<b>ÁREA:</b>	DEPARTAMENTO XXXX	
<b>CARGO:</b>	XXXX	
<b>ACTIVIDADES A REALIZAR:</b>	..... .....	
<b>LUGAR DE TRABAJO:</b>	..... .....	
<b>RESPONSABLE:</b>	..... .....	
<b>REPORTA A:</b>	..... .....	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>	..... .....	
<b>COMPETENCIAS:</b>	..... .....	
<b>HABILIDADES:</b>	..... .....	

**Duering S.A.** | [www.duero.com.mx](http://www.duero.com.mx) | Checoslovaquia E9-95 y Suiza Edificio Eveliza Plaza Piso 8 Oficina 803.  
+(593) 2 225 6999 +(593) 2 604 1983

Elaborado por: Verónica Arteaga

### 3.4.1.7.2 Formato de oficio para solicitar un requerimiento.

A continuación se detalla un formato de oficio propuesto para solicitar un requerimiento.

**Tabla 31.** Formato requerimiento

<b>SOLICITUD REQUERIMIENTO</b>	
<b>FECHA:</b>	XXXX-XX-XX
<b>SOLICITA:</b>	XXXX
<b>PARA:</b>	GERENTE GENERAL
<b>ÁREA:</b>	
<b>OBSERVACIONES:</b>	..... .....
_____ <b>FIRMA DE RESPONSABILIDAD</b>	
<b>RESPUESTA DE LA SOLICITUD:</b>	..... .....
_____ <b>FIRMA DE RESPONSABILIDAD</b>	
<b>Duering S.A.</b>   <a href="http://www.duero.com.mx">www.duero.com.mx</a>	Checoslovaquia E9-95 y Suiza Edificio Eveliza Plaza Piso 8 Oficina 803. +(593) 2 225 6999 +(593) 2 604 1983

Elaborado por: Verónica Arteaga

### 3.4.1.7.3 Formato del formulario de datos personales.

A continuación se detalla un formato propuesto para llenar el formulario de datos personales.

**Tabla 32.** Formato datos

<b>DATOS PERSONALES</b>					
<b>APELLIDOS:</b>	XXXX XXXX				
<b>NOMBRES:</b>	XXXX XXXX				
<b>FECHA DE NACIMIENTO:</b>	XXXX-XX-XX				
<b>NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN:</b>	XXXXXXXXXX-X				
<b>NÚMERO DE CELULAR:</b>	098 XXXXXXXX				
<b>DIRECCIÓN DOMICILIO:</b>	.....				
<b>TIPO DE SANGRE:</b>	.....				
<b>ESTUDIOS:</b>	..... .....				
<b>REFERENCIAS PERSONALES:</b>	..... .....				
<b>REFERENCIAS LABORALES:</b>	..... .....				
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;"><b>Duering S.A.</b></td> <td style="width: 30%;"><a href="http://www.duero.com.mx">www.duero.com.mx</a></td> <td style="width: 40%; font-size: small;">Checoslovaquia E9-95 y Suiza Edificio Eveliza Plaza Piso 8 Oficina 803. +(593) 2 225 6999 +(593) 2 604 1983</td> </tr> </table>			<b>Duering S.A.</b>	<a href="http://www.duero.com.mx">www.duero.com.mx</a>	Checoslovaquia E9-95 y Suiza Edificio Eveliza Plaza Piso 8 Oficina 803. +(593) 2 225 6999 +(593) 2 604 1983
<b>Duering S.A.</b>	<a href="http://www.duero.com.mx">www.duero.com.mx</a>	Checoslovaquia E9-95 y Suiza Edificio Eveliza Plaza Piso 8 Oficina 803. +(593) 2 225 6999 +(593) 2 604 1983			

Elaborado por: Verónica Arteaga

#### **3.4.1.8 Proceso de autorizaciones**

El proceso de autorizaciones de cada actividad se definirá en cada departamento de acuerdo al organigrama estructural y funcional propuesto.

Para el proceso de autorizaciones en Dueroing S.A. se conoce que mediante la investigación las operaciones más relevantes para la empresa son los cobros a clientes y los pagos a proveedores pero es importante decir que todas y cada una de las actividades que la entidad realiza necesitan de una autorización para validar el proceso de control interno.

Para cumplir con el proceso de autorizaciones se debe comunicar a todos los empleados y colaboradores los rangos que se manejan de acuerdo al cargo que cada persona tiene dentro de la entidad.

Es importante que todos los procesos tengan la firma o sumilla del Gerente general o Gerente administrativo, de manera que todas las actividades que se realicen estén bajo su conocimiento y consentimiento.

#### **3.4.1.9 Segregación de actividades**

La segregación de actividades dentro de todos los empleados de la empresa deberá ser realizada por parte de la Junta General de socios y el Gerente general será el encargado de comunicar y especificar dentro de los formatos de descripción de perfiles para cada área y cargo.

Las actividades a realizar dentro del área administrativa son las siguientes:

- Proceso de reclutamiento
- Proceso de selección de personal
- Proceso de inducción
- Proceso de evaluación
- Proceso de capacitación
- Proceso de contratación
- Proceso de registro

Cada una de las actividades mencionadas deberá ser analizada para seleccionar sus responsables.

#### **3.4.1.9.1 Definición de actividades**

Las actividades que se plantean para el área administrativa de acuerdo a su definición son las siguientes:

- **Proceso de reclutamiento:** el reclutamiento se basa en buscar personas que se acomoden a un perfil determinado.
- **Proceso de selección de personal:** seleccionar al personal consiste en revisar y analizar los perfiles obtenidos después del proceso de reclutamiento y seleccionar uno para comenzar con el proceso de inducción a la empresa como un empleado nuevo.
- **Proceso de inducción:** en el proceso de inducción se definirán los términos de contratación para el nuevo aspirante y se le explicará y dará a conocer todo referente a la empresa y su nuevo cargo.
- **Proceso de evaluación:** durante el proceso de evaluación es necesario que el empleado esté en un ambiente de trabajo estable y tranquilo para que no se sienta presionado al programa de evaluación y su rendimiento sea alterado por esto.
- **Proceso de capacitación:** en el proceso de capacitación es necesario analizar los resultados de las evaluaciones realizadas y tomar las medidas correctivas del caso.
- **Proceso de contratación:** el proceso de contratación consiste en informar y dar la orden de contratar un nuevo empleado dentro del área que se solicitó mediante el formato de requerimiento.
- **Proceso de registro:** dentro del proceso de registro es necesario incluir en la base de datos de la empresa toda la información general del nuevo empleado con la finalidad de realizar a tiempo el aviso de entrada al IEES.

#### **3.4.1.9.2 Selección de responsables**

La delegación de responsabilidades contribuye a un compromiso por parte de los accionistas y también de los empleados, desde la posición que ocupa cada uno dentro de la empresa.

Para esto es necesario tomar como base la descripción de perfiles de trabajo y las funciones dadas por la administración en forma verbal, las mismas que deberán ser plasmadas de manera escrita y debe ser distribuida a todo el personal.

De acuerdo a las actividades que se están delimitando en el diseño de control interno para Dueroing S.A. se tienen las siguientes:

- **Proceso de reclutamiento:** Gerente General y Gerente Administrativo
- **Proceso de selección de personal:** Gerente General y Gerente Administrativo y Asistente Administrativo.
- **Proceso de inducción:** Gerente General y Gerente Administrativo.
- **Proceso de evaluación:** Gerente General y Gerente Administrativo y empleado.
- **Proceso de capacitación:** Gerente General y Gerente Administrativo y Jefe Departamental.
- **Proceso de contratación:** Gerente General y Gerente Administrativo y Abogado.
- **Proceso de registro:** Gerente Administrativo, Asistente Administrativo y Contador.

#### **3.4.1.10 Evaluación de riesgos**

La evaluación de riesgos tiene como finalidad plantear criterios con la finalidad de integrar procesos de control y corrección competentes a todas las áreas de la entidad.

En la investigación de los riesgos encontrados para el Área Administrativa en Dueroing S.A. entendemos que, al no tener identificados las actividades, responsables y formatos establecidos en la propuesta actual, la empresa cuenta con un nivel de riesgo alto y la confianza demasiado baja por lo que una vez más se ratifica que es necesario diseñar un sistema de control interno el mismo que valide la investigación realizada, así como definir las actividades a realizar evitando riesgos próximos que se generarían con el paso del tiempo.

El departamento administrativo es demasiado frágil si no se tiene un control adecuado.

#### **3.4.1.10.1 Riesgos encontrados**

Para el Área Administrativa los riesgos encontrados son los siguientes:

- **Reclutación de personal:** en el proceso de reclutamiento de personal se encontró riesgos evidentes en especial en la falta de control al recibir perfiles para nuevos aspirantes, no existe un control adecuado y estos perfiles los puede recibir

cualquier persona, por lo que es necesario implementar las actividades y procesos propuestos para el proceso de control interno que se mencionó y delimitó anteriormente.

- **Evaluación del personal:** En este proceso también se detectaron riesgos ya que el actual gerente administrativo decide quién se queda con el cargo y quien no, por lo que al implementar un sistema de control interno se deberá aplicar de manera correcta, logrando así los objetivos principales de la investigación.
- **Capacitación del personal:** actualmente no existe una constante capacitación a todo el personal ya que cada quién realiza actividades que están pendientes, de manera empírica, lo que ocasiona también que no se cumplan en su totalidad y no se hagan de manera correcta.
- **Contratación de personal:** dentro de las actividades que realiza actualmente Dueroing S.A. no cuentan con un proceso de contratación correcto por que el abogado corporativo redacta los contratos pertinentes y entrega a los empleados sin firma alguna para su revisión, pero el error consiste en que no se percata de recibir los respectivos contratos a tiempo y debidamente firmados, al contrario no existe un seguimiento para este proceso.
- **Registro de personal:** el registro de personal es el proceso con más problemas que existe en la empresa ya que los avisos de entrada son realizados por los contadores, previa solicitud del asistente administrativo, el mismo que no conoce cuáles son las actividades correctas para registrar un nuevo empleado y ha incurrido en varias multas por su continua ineptitud.

#### **3.4.1.10.2 Medidas de control**

Posterior a la identificación de los riesgos, realizada en la evaluación de control interno se deben añadir a los procedimientos actuales las actividades necesarias para prevenir, detectar y corregir posibles irregularidades en la generación de la información administrativa y cada una de sus actividades.

De acuerdo a la investigación realizada la mejor medida de control para Dueroing S.A. es re-direccionar los cargos actualmente establecidos y definir de manera correcta tal y como se muestra en la propuesta de control interno, ya que existe personal poco capacitado tomando decisiones importantes para la empresa y esto puede ocasionar que Dueroing S.A. pierda el control total y llegue al cese de sus actividades.

#### **3.4.1.10.3 Medidas de corrección**

Las medidas de corrección son aquellas que se utilizará para solucionar los distintos problemas que se ha encontrado en la administración de la empresa.

De los riesgos encontrados se plantean soluciones que funcionarán y corregirán los errores de manera efectiva como se muestra a continuación:

- **Reclutación de personal:** para el proceso de reclutamiento se ha implementado un flujograma definiendo en él cada una de las actividades a realizar de manera cronológica con su respectivo responsable, en este proceso se identifica un formato como solicitud para requisición de personal, además es necesario poner en marcha un plan de reclutamiento en el que se deberá contratar fuentes internas y externas que ayuden al reclutamiento de personal.
- **Evaluación del personal:** Para el proceso de evaluación de personal que es un riesgo en la empresa, se ha tomado medidas correctivas como son: el establecer parámetros de necesidades de cada uno de los empleados de cada área, de manera que se conozcan las falencias y debilidades por persona, por departamento y por área, así se podrá tener informes reales y aplicar pruebas de evaluación con la finalidad de conocer que programas de capacitación se puede aplicar a la empresa orientado a cada área de trabajo.
- **Capacitación del personal:** Para el proceso de capacitación la medida correctiva es esencial de manera que al tener una persona nueva para cualquier cargo dentro de la empresa deberá seguir un proceso importante antes de conocer sus actividades a realizar, primero es el conocimiento de la empresa y después el conocimiento de sus actividades de manera verbal y de manera escrita para que estén conscientes de la responsabilidad que cada uno posee dentro de la entidad.

- **Contratación de personal:** Durante el proceso de contratación las medidas correctivas serán delimitar las actividades a cada departamento y en especial al departamento legal se le debe dar a conocer las suyas, de manera que se eviten retrasos en las inscripciones de contratos al Ministerio de Relaciones Laborales, retrasos en actualización de visas para el personal extranjero y así evitar también multas innecesarias por falta de constancia en su trabajo.
- **Registro de personal:** para el registro de personal las medidas correctivas serán que el Gerente General limite la responsabilidad que tiene el Gerente administrativo así como la necesidad de hacer un seguimiento de su trabajo para evitar retrasos y multas con el IESS de manera que se evitará perjudicar al empleado.

#### **3.4.1.11 Pruebas y análisis**

Las pruebas o procedimientos son necesarios para comprobar la evidencia o riesgos encontrados dentro del proceso actual y verificar los mismos con los procesos propuestos de manera que se fundamente y se pueda dar una opinión sobre los resultados a obtener y verificar la viabilidad de la propuesta dentro de un límite de tiempo.

##### **3.4.1.11.1 Pruebas sustantivas**

Las pruebas sustantivas son específicamente de los saldos de las cuentas y de las transacciones, diseñadas para detectar errores dentro de los estados Financieros.

Las pruebas sustantivas son aquellas que se plantean con la finalidad de obtener convicción o evidenciar de manera clara, concisa y precisa la información financiera. Estas pruebas tienen relación directa con los principios de imparcialidad y objetividad, además están orientadas a ser base de sustento para la confiabilidad de la información

## **Prueba sustantiva para el proceso de selección de un Asistente administrativo**

### **a) Controles identificados:**

- Realizar un check list del formulario para el proceso de reclutamiento
- Revisar los requisitos completos del formulario específico.
- Contratar fuentes externas.
- Archivo general de la información obtenida.

### **b) Pruebas realizadas:**

Después de que la Gerencia General ha aprobado el formulario de requisición de personal es necesario que se identifique la necesidad de la empresa en contratar una persona para un cargo específico.

En este ejemplo se quiere contratar un nuevo Asistente Administrativo, para esto es necesario revisar el perfil del asistente propuesto para la empresa y de acuerdo a esto, se ha definido trabajar con fuentes externas como son Multitrabajos y Buscojobs, estas dos empresas online permiten obtener información externa de personas que quieren aplicar al vacante y su hoja de vida tiene características similares a las que se requiere en el perfil.

### **c) Resultados**

Después de una semana se ha obtenido un total de 20 perfiles distintos, los participantes están entre hombres y mujeres dentro de un rango de edad de 20-25 años y con estudios de Contabilidad y Auditoría y Administración de Empresas, se tiene ya en el archivo general las hojas de vida y contactos verificados de los 20 aspirantes para proceder a aplicar las respectivas pruebas psicológicas y técnicas y preparar las respectivas entrevistas.

### **d) Análisis pruebas sustantivas**

Para la investigación después de haber planteado distintos procesos para el área Administrativa y aplicar como ejemplo un proceso de selección de un Asistente Administrativo, se obtuvo como resultado el siguiente:

- El proceso dura alrededor de un mes, se necesita un presupuesto que lo establecerá el Gerente General que incluye el pago del contrato a las fuentes externas de reclutamiento.

- Los 20 aspirantes tienen perfiles idóneos para el requerimiento y será muy fácil elegir entre ellos de acuerdo a su experiencia y disponibilidad.

El proceso resulta efectivo y más que nada poco costoso lo que hace que la empresa sea eficaz dentro de este proceso.

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

Las pruebas de control son aquellas que tienen relación directa con la eficiencia del control interno. Son esenciales para proporcionar un nivel de confianza y certeza moderada respecto a la eficacia de los medios de control que utiliza la empresa, es decir, determinan el grado de error que existe en el mismo.

Estas pruebas son de suma cotidianidad y se presentan en el transcurso de un periodo económico.

Dentro del diseño de control interno para Dueroing S.A. es necesario aplicar pruebas de control al proceso de actualización del archivo general, específicamente datos personales de posibles aspirantes, los mismos que deberán ser verificados de manera estricta.

Para este proceso se utilizará los siguientes pasos:

- Contratar fuentes externas.
- Recibir hojas de vida de las fuentes externas contratadas.
- Realizar una revisión de la información recibida mediante la utilización del formato para nuevos perfiles.
- Escoger los perfiles idóneos de la lista general.

#### **Análisis pruebas de control**

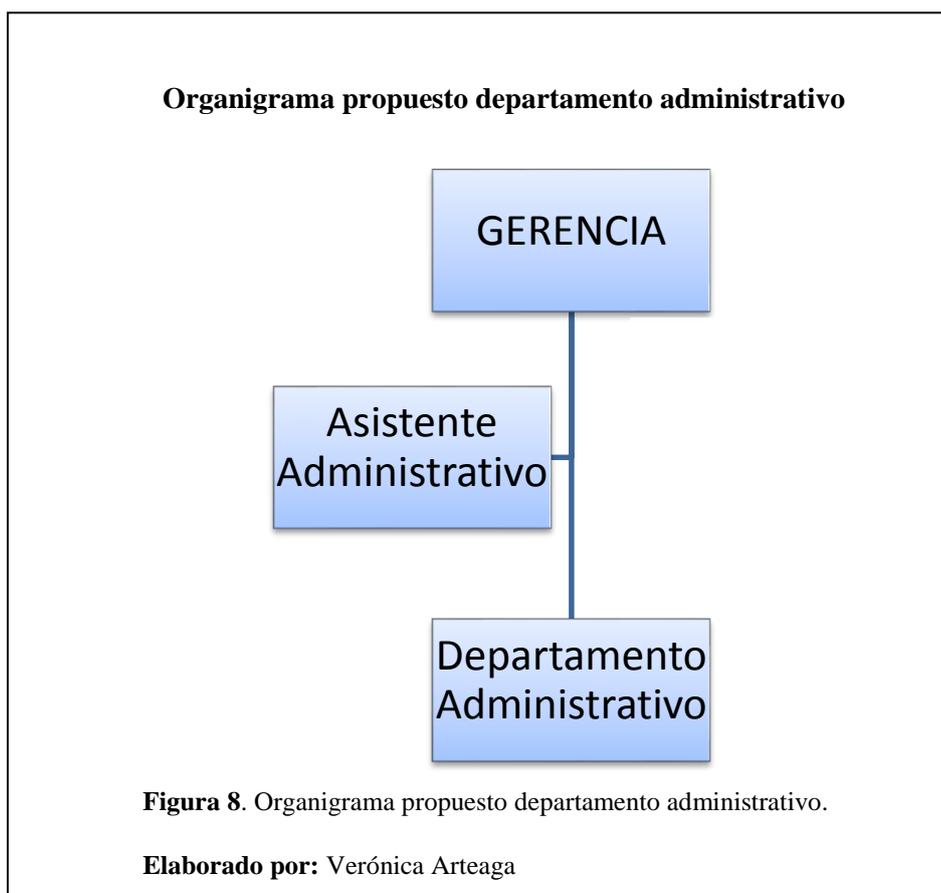
Dentro de los distintos procesos del Área Administrativa al plantear las pruebas de control sobre la recepción y actualización de perfiles para posibles aspirantes, se determina que al tener un proceso específico y cronológico es muy fácil conseguir perfiles idóneos y actuales para cualquier posible vacante dentro de la empresa.

Las fuentes externas cuentan con contratos de manera anual y son muy accesibles por lo que acceder a ellos es muy factible dentro de la empresa.

Al tener un proceso con delegación de actividades y responsables se puede acceder a la información que se tiene archivada de manera correcta por la secretaria gerencial. Es importante que esta persona sea totalmente responsable de sus actividades y documentos.

### 3.4.1.12 Organigramas

A continuación se presenta el organigrama propuesto para el departamento administrativo de la empresa Dueroing S.A.



### **3.4.2 Procedimientos de control interno para el proceso contable**

El Área de Contabilidad es parte fundamental de la economía de la empresa ya que es aquí en donde se filtra la información para al finalizar el año contable y tomar decisiones

Dueroing S.A. no posee un departamento de Contabilidad designado ya que para llevar su contabilidad se firmó un contrato con SPC Contadores (Despacho contable externo) los mismos que trabajan en nuestras oficinas una vez por semana y desde su oficina durante toda la semana, SPC es una empresa legalmente constituida que trabaja para Dueroing S.A. desde el inicio de sus actividades en el mercado ecuatoriano.

Al no tener un departamento de Contabilidad delimitado dentro de la empresa es necesario que Dueroing S.A. tenga designado el personal que va a mantener al día la información contable para que sea entregada a SPC Contadores por lo que este departamento estará conformado por el siguiente personal:

- Despacho Contable
- Asistente Contable

Cada uno de estos colaboradores deben regirse a un perfil de cargo, el mismo que ha sido estructurado de acuerdo a las leyes y normativas vigentes de manera que la empresa cuente con colaboradores profesionales que puedan cumplir con los propósitos y objetivos organizacionales en su totalidad.

De acuerdo a la estructura propuesta los perfiles son los siguientes:

### Perfil Despacho contable

Para la presente investigación se presenta a continuación el perfil que deberá tener el despacho contable para que esté apto para manejar la información contable de la empresa.

**Tabla 33.** Perfil despacho contable

<b>PERFIL DESPACHO CONTABLE</b>		
<b>REPORTA A:</b>	<b>NIVEL AL QUE PERTENECE:</b>	
DUEROING S.A.	Asesor	
<b>COORDINA ACTIVIDADES CON:</b>	<b>SUPERVISA A:</b>	
Gerente General y Jefe Administrativo	Asistente Contable	
<b>RESPONSABILIDADES:</b>		
Mantener la información contable de Dueroing S.A. en orden y que sea lo más confiable posible. Tener un nivel alto de confidencialidad sobre la información de la empresa.		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>		
El despacho contable deberá firmar un contrato con la empresa de tal manera que este acuerdo sea legal, trabajarán desde sus oficinas pero tendrán una comunicación permanente con el Asistente Contable, el mismo que trabajará en las oficinas de Dueroing S.A. todos los días de la semana de acuerdo a su contrato de trabajo.		
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:</b>		
<b>EXPERIENCIA</b> Presentarán su carpeta de trabajo y su experiencia con diferentes entidades.		
<b>CONOCIMIENTOS</b> Amplios conocimientos que validen su profesionalismo.		
<b>COMPETENCIAS:</b>		
Responsabilidad, Compromiso, Veracidad, Certeza, Seguridad, Confianza, Persistencia, Lealtad, Coherencia, Trabajo, Honestidad, etc.		
<b>HABILIDADES:</b>		
Transmisión de información confiable.		
<b>Dueroing S.A.</b>   <a href="http://www.duero.com.mx">www.duero.com.mx</a>		Checoslovaquia E9-95 y Suiza Edificio Eveliza Plaza Piso 8 Oficina 803. +(593) 2 225 6999 +(593) 2 604 1983

Elaborado por: Verónica Arteaga

### Perfil Asistente contable

Para la presente investigación se presenta a continuación el perfil que deberá tener el despacho contable para que esté apto para manejar la información contable de la empresa.

**Tabla 34.** Perfil Asistente contable

<b>PERFIL ASISTENTE CONTABLE</b>		
<b>REPORTA A:</b>	<b>NIVEL AL QUE PERTENECE:</b>	
Jefe Administrativo	Operativo	
<b>COORDINA ACTIVIDADES CON:</b>	<b>SUPERVISA A:</b>	
Jefe Administrativo	-	
<b>RESPONSABILIDADES:</b>		
Manejo de equipos y confidencialidad total. Toma de decisiones. Mejorar métodos y técnicas en el área que corresponde.		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>		
El cargo amerita confidencialidad pero también comunicación con sus supervisores.		
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:</b>		
<b>EDUCACIÓN</b> Estudiante universitario de carreras de Contabilidad y Auditoría o afines.		
<b>EXPERIENCIA</b> Dos años en áreas similares con cargos similares.		
<b>CONOCIMIENTOS</b> Principios y prácticas contables; Aplicación de sistemas contables; Análisis de información contables; Leyes, reglamentos y decretos contables; Paquetes contables.		
<b>EDAD</b> Entre 20 a 35 años.		
<b>COMPETENCIAS:</b>		
Compromiso, trabajo en equipo, iniciativa, pensamiento analítico y conceptual.		
<b>HABILIDADES:</b>		
Aplicación de métodos y procedimientos contables, análisis de información contable, preparación de informes, manejo de programas y softwares, cálculos numéricos.		
<b>Dueroing S.A.</b>   <a href="http://www.duero.com.mx">www.duero.com.mx</a>		Checoslovaquia E9-95 y Suiza Edificio Eveliza Plaza Piso 8 Oficina 803. +(593) 2 225 6999 + (593) 2 604 1983

Elaborado por: Verónica Arteaga

### 3.4.2.1 Objetivo general del área de contabilidad

Aplicar las políticas, reglamentos, normas y leyes vigentes para garantizar a exactitud y seguridad de la información contable con el fin de otorgar a la Gerencia información veraz que les permita la adecuada toma de decisiones.

### 3.4.2.2 Objetivos específicos del área de contabilidad

- Establecer las medidas necesarias para garantizar la operación de la información contable.
- Generar presupuestos reales para la empresa.
- Mantener actualizada la información contable.
- Controlar los recursos financieros y económicos.
- Consolidar los Estados Financieros.
- Coordinar con toda su área para garantizar un trabajo limpio y exacto.

### 3.4.2.3 Ciclo contable

#### Concepto

El Ciclo Contable es un conjunto de pasos o fases de la contabilidad que se repiten en cada periodo contable, durante la vida de un negocio.

El Ciclo Contable se inicia con la obtención de la información en comprobantes financieros legales, continúa con el registro de las transacciones, después las cantidades del libro diario pasan al libro mayor, la elaboración del balance de comprobación, los estados financieros.

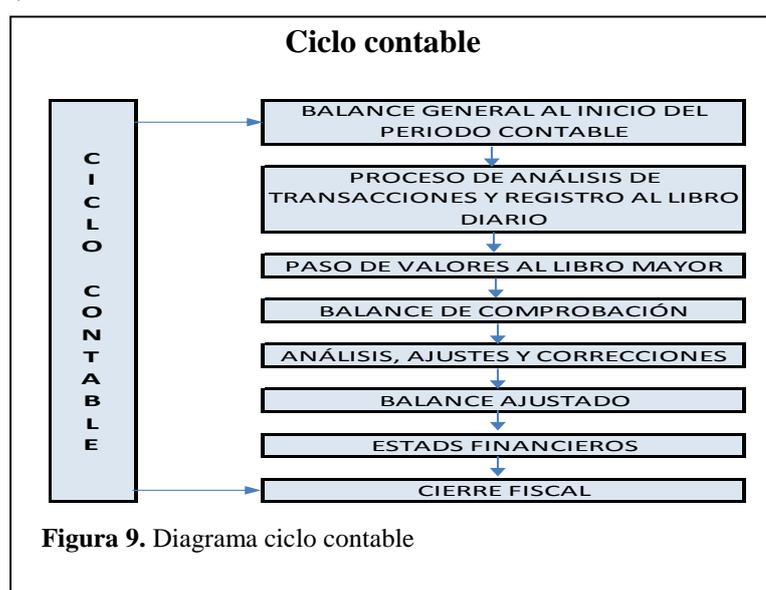
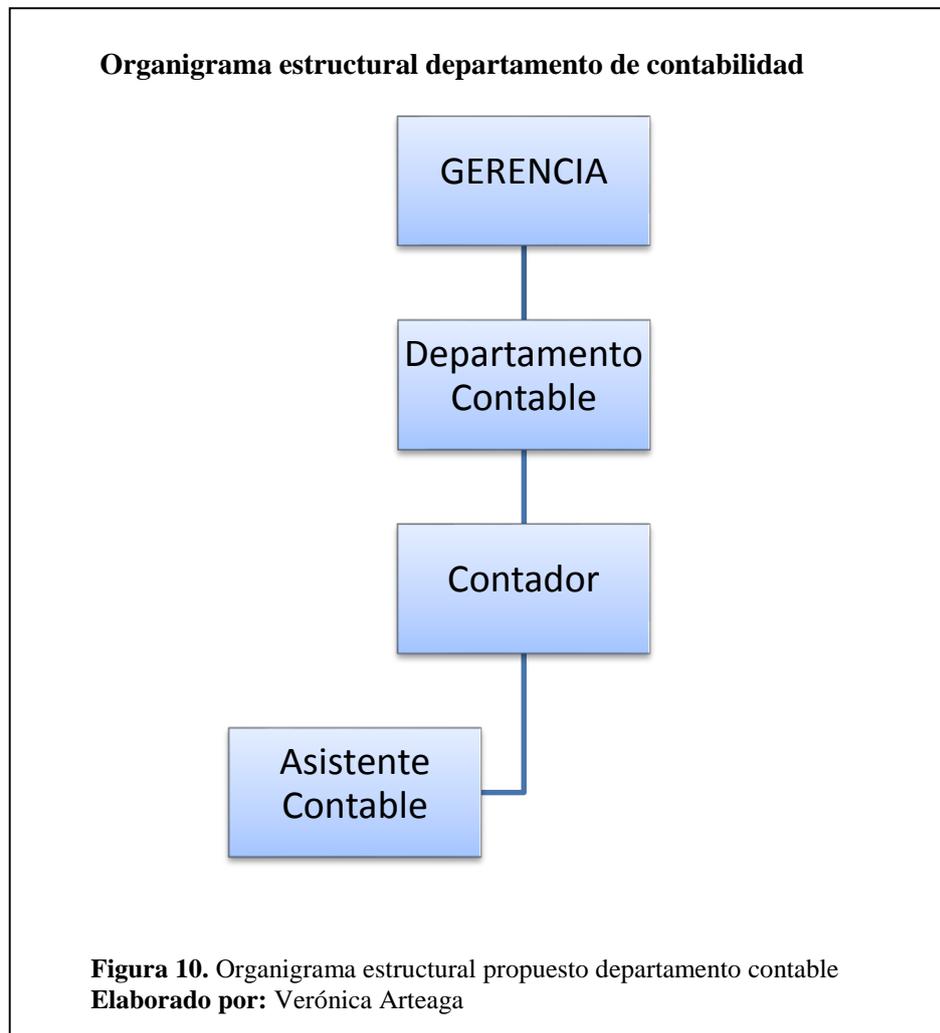


Figura 9. Diagrama ciclo contable

### 3.4.2.4 Organigrama estructural propuesto para el departamento de contabilidad

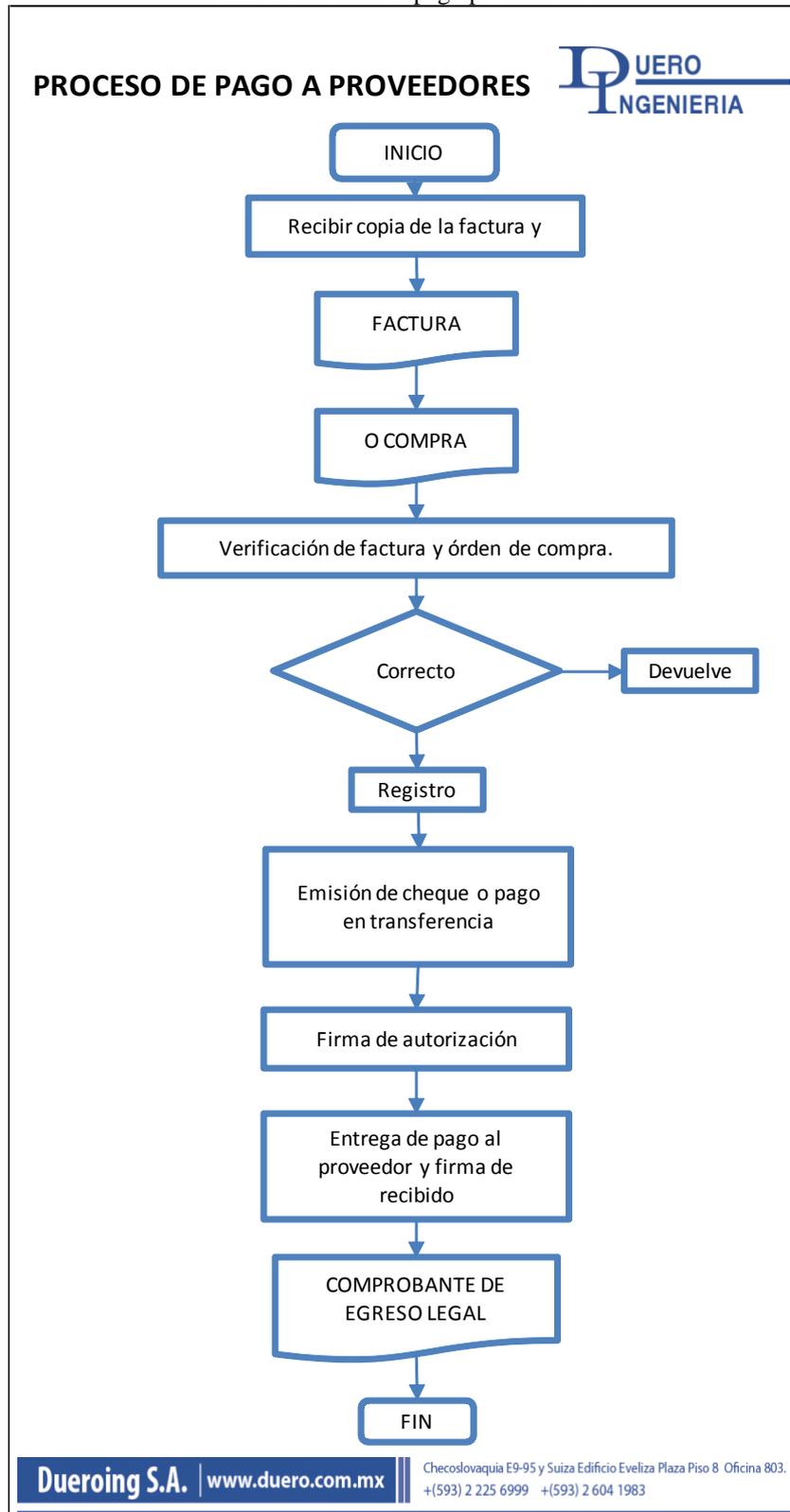
A continuación se presenta el organigrama del departamento de contabilidad.



### 3.4.2.4.1 Proceso de pago a proveedores

A continuación se presenta un flujograma para el proceso de pago a proveedores.

Tabla 35. Proceso pago proveedores



Elaborado por: Verónica Arteaga

### Proceso descriptivo de pago a proveedores

Para el proceso de pago a proveedores en la empresa Dueroing S.A. es importante revisar el siguiente cuadro en el que se identifica el proceso descriptivo y los controles aplicables a esta actividad, así como cada uno de los procedimientos con sus respectivos responsables.

**Tabla 36.** Proceso descriptivo pago proveedores

PROCEDIMIENTO		RESPONSABLE	CONTROL	RESPONSABLE DEL CONTROL
Recibir copia de la factura y la orden de compra		Asistente Administrativo	Verificar que sea legal	Secretaria
Verificar la factura y orden de compra		Contador		
Registrar del documento		Contador	Uso de un Sistema contable	Asistente Contable
Emitir de cheque o pago en transferencia		Contador		
Firmar la autorización del pago		Gerente General	Verificar firmas	Asistente Administrativo
Entregar el pago al proveedor y hacer firmar el documento de entrega.		Asistente Administrativo		
Realizar el registro respectivo y emitir el comprobante de egreso		Contador	Archivar los egresos	Asistente Contable

**Dueroing S.A.** | [www.duero.com.mx](http://www.duero.com.mx) | Checoslovaquia E9-95 y Suiza Edificio Eveliza Plaza Piso 8 Oficina 803.  
 +(593) 2 225 6999 +(593) 2 604 1983

Elaborado por: Verónica Arteaga

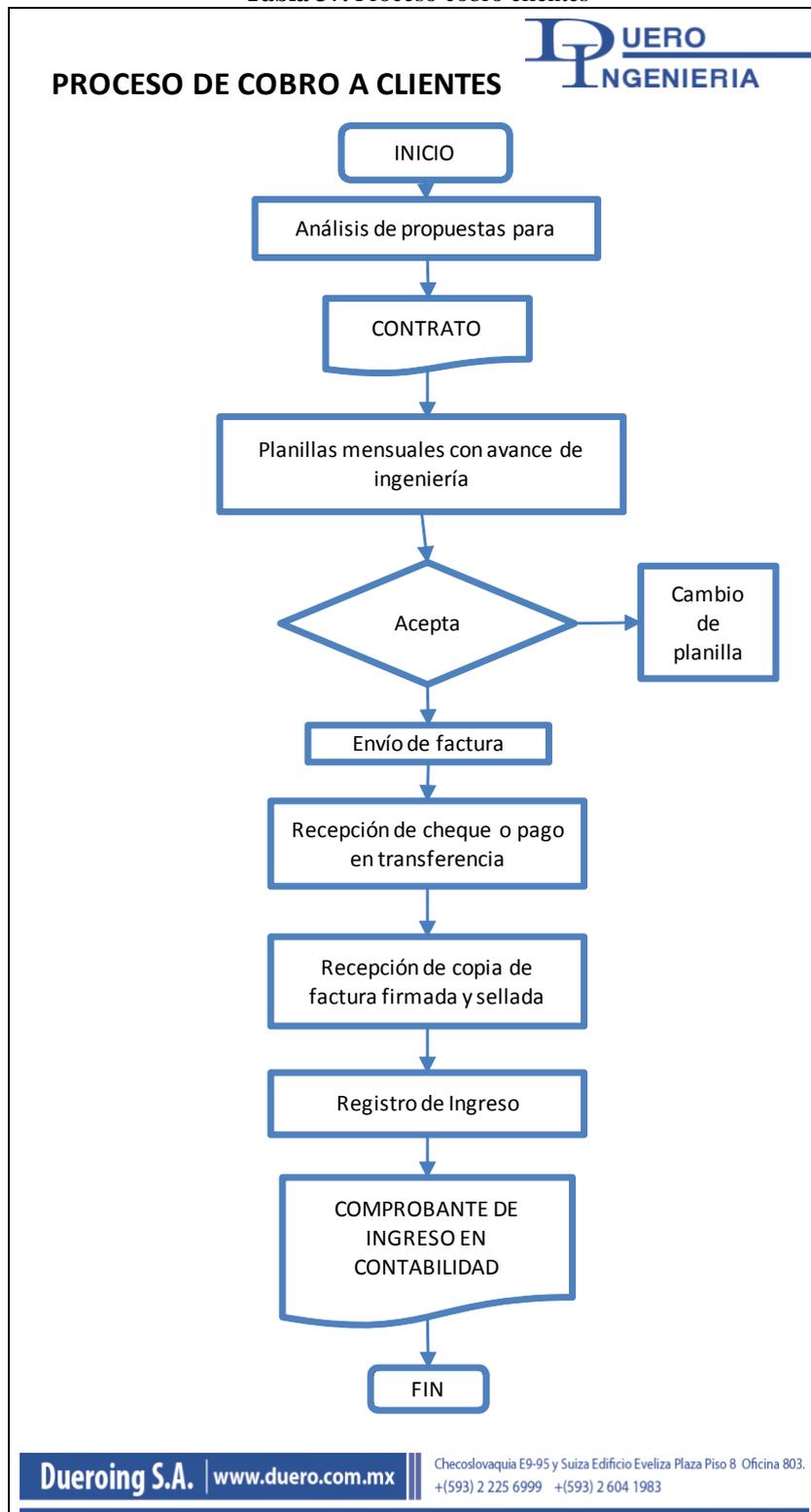
### Políticas a implementar

- Los proveedores deberán conocer sus políticas de contratación.
- Se deberá realizar un cronograma de pagos que incluyan fechas y montos, los mismos que se cumplirán en orden y a tiempo.
- El Contador es el encargado de realizar los registros respectivos y emisión de pagos pero el Gerente General será el total responsable de la autorización de los mismos así como firma de cheques.
- Ningún pago se realizará si no tiene todas las firmas de responsabilidad.

### 3.4.2.4.2 Proceso de cobro a clientes

A continuación se presenta un flujograma para el proceso de cobro a clientes.

Tabla 37. Proceso cobro clientes



Elaborado por: Verónica Arteaga

### Proceso descriptivo de cobro a clientes.

Para el proceso de cobro a clientes en la empresa Dueroing S.A. es importante revisar el siguiente cuadro en el que se identifica el proceso descriptivo y los controles aplicables a esta actividad, así como cada uno de los procedimientos con sus respectivos responsables.

**Tabla 38.** Proceso descriptivo cobro clientes

<b>PROCESO DE COBRO A CLIENTES</b>			
			
<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>CONTROL</b>	<b>RESPONSABLE DEL CONTROL</b>
Analizar propuestas para prestación de servicios	Gerente Administrativo		
Contratar al cliente	Gerente Administrativo	Archivar contrato	Asistente Administrativo
Realizar planillas de avance de ingeniería mensual	Jefe Administrativo	Sacar copias de planillas	Secretaria
Enviar la factura de manera mensual	Contador		
Recibir el pago en cheque o en transferencia	Contador	Sacar copias del pago	Asistente Administrativo
Recepcion de copia de factura firmada y sellada	Contador		
Registrar el ingreso de manera continua	Contador	Organizar los documentos	Asistente Contable
Emitir el comprobante de ingreso	Contador	Archivar comprobante	Asistente Contable

**Dueroing S.A.** | [www.duero.com.mx](http://www.duero.com.mx) | Checoslovaquia E9-95 y Suiza Edificio Eveliza Plaza Piso 8 Oficina 803. + (593) 2 225 6999 + (593) 2 604 1983

Elaborado por: Verónica Arteaga

### Políticas a implementar

- Todos los cobros recibidos deberán estar validados con la factura mensual correspondiente.
- El Contador deberá designar actividades al Asistente Contable para mantener la información económica y financiera actualizada.
- El departamento contable deberá mantener un control adecuado y continuo de la información almacenada tanto en su sistema contable como en los archivos físicos.
- Las facturas emitidas deberán estar debidamente selladas y firmadas por el responsable que la realiza de manera mensual y además deberá estar archivada de manera cronológica junto con la planilla autorizada.

### **3.4.2.5 Procedimientos de controles aplicables a cada área.**

En este punto se identificará los respectivos flujogramas de actividades en el departamento de contabilidad como son:

- Pagos a proveedores
- Cobros a clientes

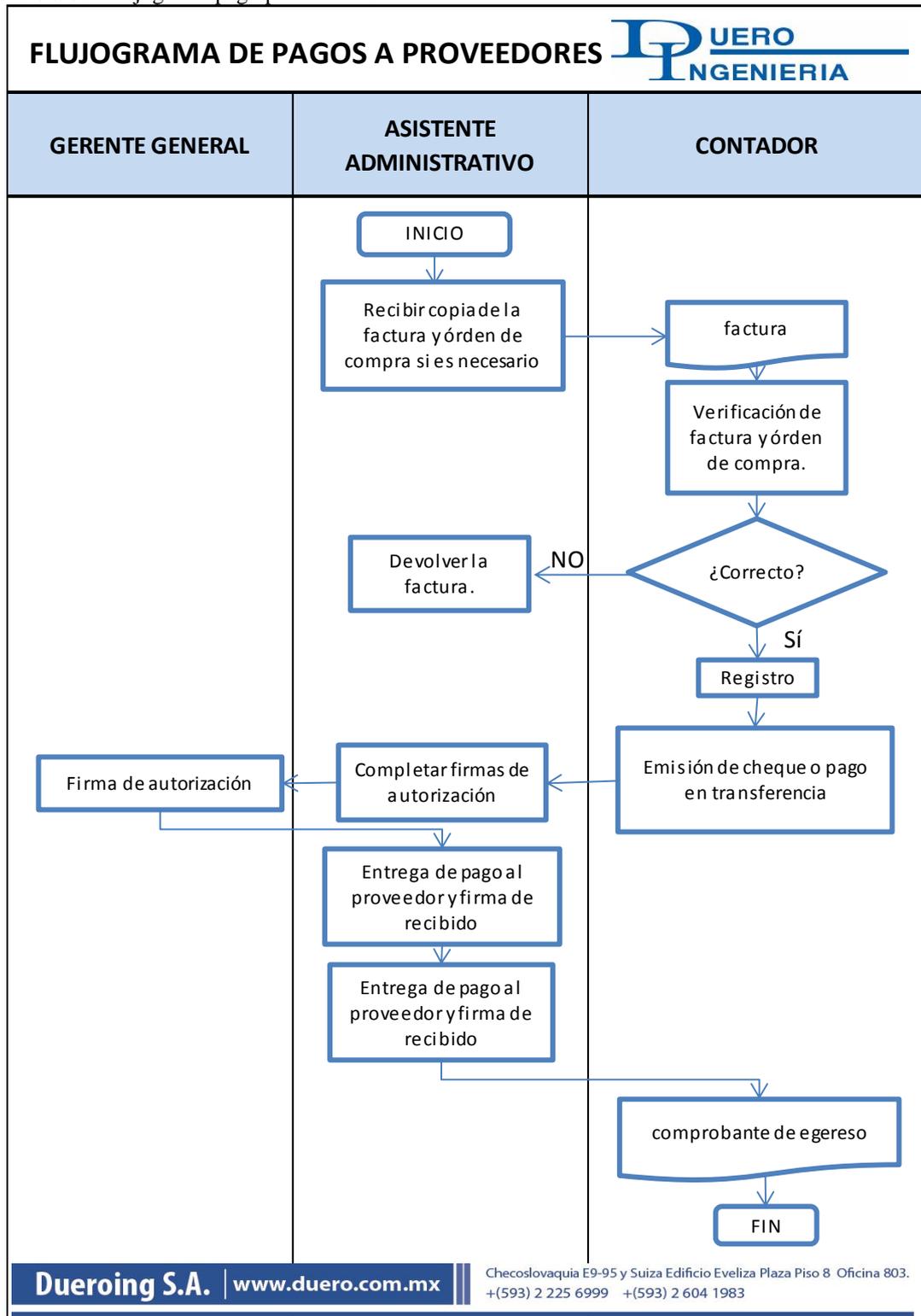
En la sección anterior se pudo identificar los cuadros explicativos de los procesos descriptivos para el área de contabilidad se observa también los controles aplicables que se han propuesto con la finalidad de encontrar la viabilidad de la implementación de los documentos propuestos para el sistema de control interno al área administrativa y contable de la empresa Dueroing S.A.

### **3.4.2.6 Flujogramas**

A continuación se presentan los flujogramas de los procesos de pago a proveedores y cobros a clientes con la finalidad de demostrar de una manera mucho más explícita el proceso de cada una de las actividades planteadas.

### 3.4.2.6.1 Flujoograma del proceso de pago a proveedores

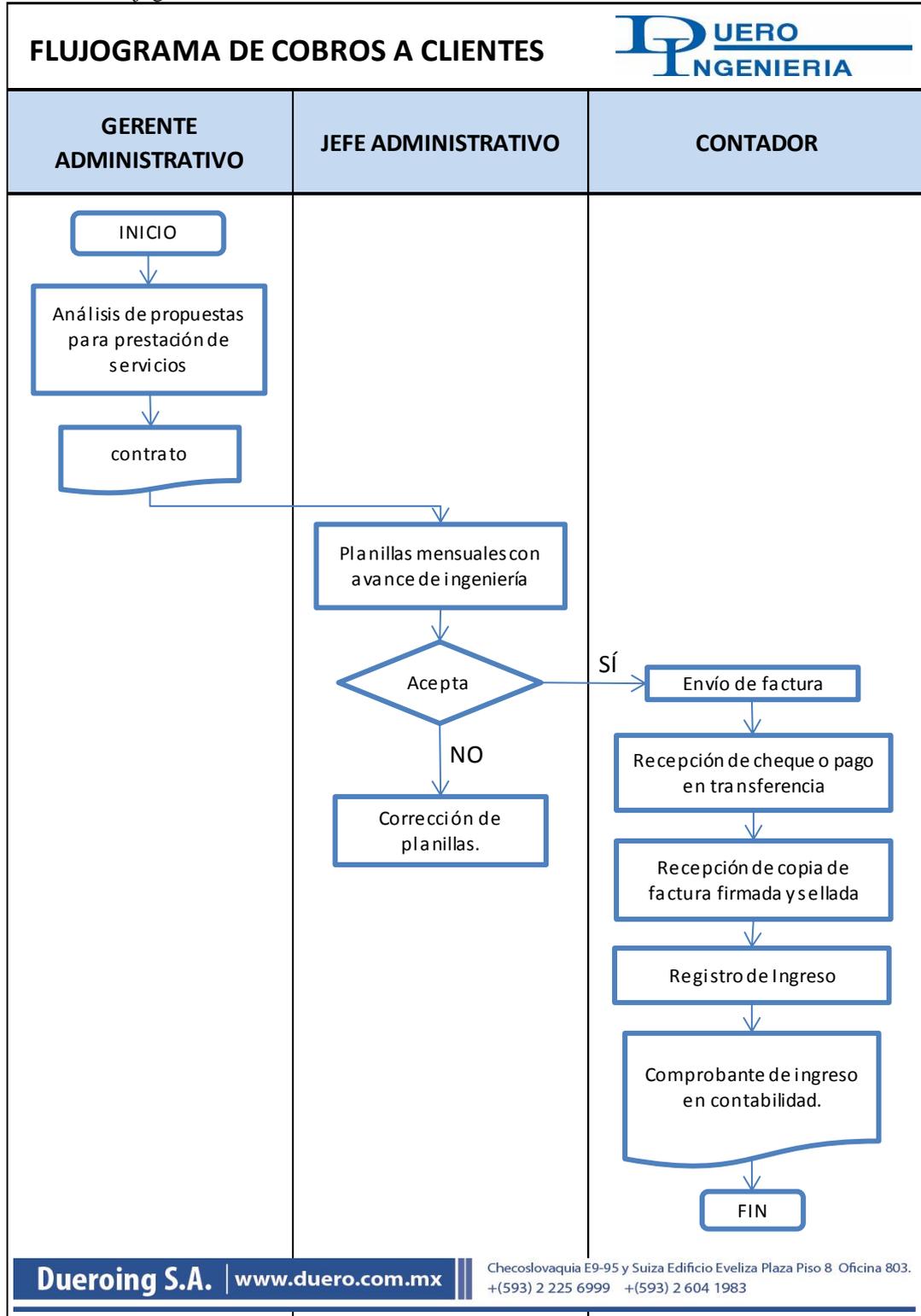
Tabla 39. Flujoograma pago proveedores



Elaborado por: Verónica Arteaga

### 3.4.2.6.2 Flujoograma del proceso de cobro a clientes

Tabla 40. Flujoograma cobro clientes



Elaborado por: Verónica Arteaga

### **3.4.2.7 Implementación de documentos**

Después de haber analizado la situación actual de Dueroing S.A. para la implementación de un diseño de control interno para el área contable es necesario implementar una serie de documentos necesarios para el buen funcionamiento de los procesos propuestos.

De acuerdo a los mapas de procesos presentados con sus respectivos flujogramas para cada actividad, es indispensable presentar algunos formatos necesarios para agilizar el control interno de la empresa.

Los formatos a incluirse son:

- Formato de arqueo y acta de caja chica
- Formato de arqueo y acta de fondo rotativo
- Formato de pago a proveedores
- Formato de cobro a clientes
- Formato de aprobación de pagos

Las características de estos formatos serán flexibles y se basarán en formatos legales presentados por las diferentes normativas aplicables al Ecuador.

Para los diferentes pagos y cobros es necesario que exista un control adecuado de las personas que reciben, así como de los que entregan, para que de esta manera puedan obtener informes constantes que ayuden a los socios y accionistas a conocer la parte económica y financiera de su empresa y ayude a la toma de decisiones a tiempo.

Estos formatos serán documentos legales para la empresa que implemente, de manera que se podrá controlar mediante un registro y seguimiento de los mismos. Cabe recalcar que la empresa podrá incrementar los formatos de acuerdo a su actividad principal y requerimientos necesarios para continuar con sus actividades en el mercado a nivel nacional o internacional.

A continuación se presentan los formatos a aplicar dentro de la propuesta de un diseño de control interno para Dueroing S.A.

### 3.4.2.7.1 Formato del arqueo y acta de caja chica

A continuación se presenta el formato propuesto para arqueo de caja chica.

**Tabla 41.** Formato arqueo de caja chica

<b>ARQUEO DE CAJA CHICA</b>				
<b>CUSTODIO:</b>	XXXX	<b>NÚMERO:</b> xxx		
<b>FECHA:</b>	XXX-XX-XX			
<b>HORA:</b>	xxHxx			
DETALLE				
<b>MONEDAS</b>			<b>BILLETES</b>	
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
\$ 0,01	0	\$ -	\$ 1,00	0
\$ 0,05	0	\$ -	\$ 2,00	0
\$ 0,10	0	\$ -	\$ 5,00	0
\$ 0,25	0	\$ -	\$ 10,00	0
\$ 0,50	0	\$ -	\$ 20,00	0
\$ 1,00	0	\$ -	\$ 100,00	0
<b>TOTAL MONEDAS</b>	<b>0</b>	<b>\$ -</b>	<b>TOTAL BILLETES</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL EFECTIVO</b>			<b>TOTAL OTROS</b>	
<b>OTROS</b>			<b>TABLA DE RESUMEN</b>	
<b>TIPO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL EFECTIVO</b>	\$ -
0	0	0	<b>TOTAL OTROS</b>	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>SUBTOTAL</b>	\$ -
			<b>VAOR ACTUAL EN C</b>	\$ -
<b>DIFERENCIA +/-</b>		\$ -		
RESULTADOS				
<b>SE PRACTICÓ:</b>				
Arqueo de Caja Chica a: .....				
Con los siguientes resultados: .....				
TOTAL EFECTIVO:		\$ -		
TOTAL OTROS:		\$ -		
<b>SUBTOTAL:</b>		<b>\$ -</b>		
VALOR ACTUAL EN CAJA:		\$ -		
Con estos datos tenemos un resultado: .....				
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD				
<b>Responsable del Arqueo</b>		<b>Responsable de la Caja chica</b>		
<b>Supervisor de arqueo</b>				
<b>Duering S.A.</b>		<b>www.duero.com.mx</b>		
		Checoslovaquia E9-95 y Suiza Edificio Eveliza Plaza Piso 8 Oficina 803. +(593) 2 225 6999 +(593) 2 604 1983		

Elaborado por: Verónica Arteaga

### 3.4.2.7.2 Formato arqueo y acta del fondo rotativo legal

A continuación se presenta el formato propuesto para el fondo rotativo legal.

**Tabla 42.** Formato arqueo fondo rotativo legal

<b>FONDO ROTATIVO LEGAL</b>					
<b>CUSTODIO:</b>	XXXX	<b>NÚMERO:</b> xxx			
<b>FECHA:</b>	XXX-XX-XX				
<b>HORA:</b>	xxHxx				
DETALLE					
<b>MONEDAS</b>			<b>BILLETES</b>		
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
\$ 0,01	0	\$ -	\$ 1,00	0	\$ -
\$ 0,05	0	\$ -	\$ 2,00	0	\$ -
\$ 0,10	0	\$ -	\$ 5,00	0	\$ -
\$ 0,25	0	\$ -	\$ 10,00	0	\$ -
\$ 0,50	0	\$ -	\$ 20,00	0	\$ -
\$ 1,00	0	\$ -	\$ 100,00	0	\$ -
<b>TOTAL MONEDAS</b>	<b>0</b>	<b>\$ -</b>	<b>TOTAL BILLETES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL EFECTIVO</b>			<b>TOTAL OTROS</b>		
<b>OTROS</b>			<b>TABLA DE RESUMEN</b>		
<b>TIPO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL EFECTIVO</b>	\$ -	
0	0	0	<b>TOTAL OTROS</b>	\$ -	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>SUBTOTAL</b>	\$ -	
			<b>VAOR ACTUAL EN C</b>	\$ -	
<b>DIFERENCIA +/-</b>		\$ -			
RESULTADOS					
<b>SE PRACTICÓ:</b>					
Arqueo de Fondo rotativo legal: .....					
Con los siguientes resultados: .....					
TOTAL EFECTIVO:		\$	-		
TOTAL OTROS:		\$	-		
<b>SUBTOTAL:</b>		\$	-		
VALOR ACTUAL EN FONDO:		\$	-		
Con estos datos tenemos un resultado: .....					
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD					
<u>Responsable del Arqueo</u>			<u>Responsable del Fondo</u>		
<u>Supervisor de arqueo</u>					
<b>Dueroing S.A.   www.duero.com.mx</b>			Checoslovaquia E9-95 y Suiza Edificio Eveliza Plaza Piso 8 Oficina 803. +(593) 2 225 6999 +(593) 2 604 1983		

Elaborado por: Verónica Arteaga

### 3.4.2.7.3 Formato de pago a proveedores

A continuación se presenta el formato propuesto para el Pago a Proveedores.

**Tabla 43.** Formato pago a proveedores

<p><b>FECHA:</b> XXXX-XX-XX</p>																			
<b>COMPROBANTE DE EGRESO N.</b>																			
<b>PAGADO A:</b>																			
<b>LA CANTIDAD DE:</b>	(Valor en letras 00/100)																		
<b>VALOR:</b>	\$ -																		
<b>FORMA DE PAGO:</b>	EFFECTIVO/CHEQUE/TRANSFERENCIA																		
<b>BANCO :</b>	PICHINCHA/PACIFICO/ETC.																		
<b>NÚMERO DE CHEQUE/TRANSFERENCIA/ETC:</b> XXXXX																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%;">DETALLE</th> <th style="width: 15%;">CODIGO</th> <th style="width: 20%;">DEBITO</th> <th style="width: 25%;">CRÉDITO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(Concepto de pago)</td> <td>xxxxx</td> <td>xxxxx</td> <td></td> </tr> <tr> <td>(Concepto de pago)</td> <td>xxxxx</td> <td></td> <td>xxxxx</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td></td> <td>xxxxx</td> <td>xxxxx</td> </tr> </tbody> </table>				DETALLE	CODIGO	DEBITO	CRÉDITO	(Concepto de pago)	xxxxx	xxxxx		(Concepto de pago)	xxxxx		xxxxx	<b>TOTAL</b>		xxxxx	xxxxx
DETALLE	CODIGO	DEBITO	CRÉDITO																
(Concepto de pago)	xxxxx	xxxxx																	
(Concepto de pago)	xxxxx		xxxxx																
<b>TOTAL</b>		xxxxx	xxxxx																
<p>_____  <b>ELABORADO</b>  <b>CONTABILIDAD</b></p>		<p>_____  <b>AUTORIZADO</b>  <b>GERENTE GENERAL</b></p>																	
<p>_____  <b>RECIBI CONFORME</b>  <b>PROVEEDOR:.....</b></p>		<p><b>FECHA RECIBIDO:</b>          XXXX-XX-XX</p>																	
<p><b>Dueroing S.A.</b>   <a href="http://www.duero.com.mx">www.duero.com.mx</a></p>		<p><small>Checoslovaquia E9-95 y Suiza Edificio Eveliza Plaza Piso 8 Oficina 803.          +(593) 2 225 6999 +(593) 2 604 1983</small></p>																	

Elaborado por: Verónica Arteaga

### 3.4.2.7.4 Formato de cobro a clientes

A continuación se presenta el formato propuesto para el Cobro a Clientes.

**Tabla 44.** Formato cobro a clientes

<b>FECHA: XXXX-XX-XX</b>			
<b>COMPROBANTE DE INGRESO N.</b>			
<b>RECIBIDO DE:</b>			
<b>LA CANTIDAD DE:</b>	(Valor en letras 00/100)		
<b>VALOR:</b>	\$ -		
<b>FORMA DE PAGO:</b>	EFECTIVO/CHEQUE/TRANSFERENCIA		
<b>BANCO :</b>	PICHINCHA/PACIFICO/ETC.		
<b>NÚMERO DE CHEQUE/TRANSFERENCIA/ETC: XXXXX</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CODIGO</b>	<b>DEBITO</b>	<b>CRÉDITO</b>
(Concepto de cobro)	xxxxx	xxxxxx	
(Concepto de cobro)	xxxxx		xxxxxx
<b>TOTAL</b>		xxxxxx	xxxxxx
<hr/> <b>ELABORADO</b> <b>TESORERÍA</b>		<hr/> <b>VERIFICADO</b> <b>CONTABILIDAD</b>	
<b>Dueroing S.A.</b>   <a href="http://www.duero.com.mx">www.duero.com.mx</a>		Checoslovaquia E9-95 y Suiza Edificio Eveliza Plaza Piso 8 Oficina 803. +(593) 2 225 6999 +(593) 2 604 1983	

Elaborado por: Verónica Arteaga

### 3.4.2.7.5 Formato de aprobación de pagos

A continuación se presenta el formato propuesto para aprobar pagos.

**Tabla 45.** Formato aprobación de pagos

<b>APROBACIÓN DE PAGO No.</b>	
<b>PROVEEDORES</b>	
<b>DEPARTAMENTO SOLICITANTE:</b>	.....
<b>CONCEPTO DE PAGO:</b>	.....
<b>A FAVOPR DE:</b>	.....
<b>NÚMERO DE CUENTA:</b>	.....
<b>IMPORTE:</b>	\$ -
<b>FECHA DE PAGO:</b>	XXXX-XX-XX
<hr/>	
<b>SOLICITANTE</b> <b>DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>AUTORIZACIÓN</b> <b>GERENTE GENERAL</b>
<hr/>	
<b>Dueroing S.A.</b>   <a href="http://www.duero.com.mx">www.duero.com.mx</a>	<small>Checoslovaquia E9-95 y Suiza Edificio Eveliza Plaza Piso 8 Oficina 803. +(593) 2 225 6999 +(593) 2 604 1983</small>

Elaborado por: Verónica Arteaga

### **3.4.2.8 Proceso de autorizaciones**

El proceso de autorizaciones de cada actividad se definirá en cada departamento de acuerdo al organigrama estructural y funcional propuesto.

Para el proceso de autorizaciones en Dueroing S.A. se conoce que mediante la investigación realizada las operaciones más relevantes para la empresa son los cobros a clientes y los pagos a proveedores pero es importante decir que todas las actividades que la entidad realiza necesitan de una autorización para validar el proceso de Control Interno.

Para cumplir con el proceso de autorizaciones se deberá comunicar a todos los empleados y colaboradores los rangos que se manejan de acuerdo al cargo que cada persona tiene dentro de la entidad.

Es importante que todos los procesos tengan la firma o sumilla del Gerente General o Gerente administrativo, de manera que todas las actividades que se realicen estén bajo su conocimiento y consentimiento.

### **3.4.2.9 Segregación de actividades**

La segregación de actividades dentro de todos los empleados de la empresa deberá ser realizada por parte de la Junta General de Socios y el Gerente General será el encargado de comunicar y especificar dentro de los formatos de descripción de perfiles para cada área y cargo.

Las actividades a realizar dentro del Área Contable son las siguientes:

- Proceso de arqueo y acta de caja chica
- Proceso de arqueo y acta de fondo rotativo
- Proceso de pago a proveedores
- Proceso de cobro a clientes
- Proceso de aprobación de pagos

Cada una de las actividades mencionadas deberá ser analizada para seleccionar sus responsables.

#### 3.4.2.9.1 Definición de actividades

Las actividades que se plantean para el área contable de acuerdo a su definición son las siguientes:

- **Proceso de arqueo y acta de caja chica:** realizar el arqueo de manera sorpresiva al custodio y se escribirá los hallazgos en el acta.
- **Proceso de arqueo y acta de fondo rotativo:** se realiza el arqueo al fondo rotativo de manera sorpresiva y se escribirá los hallazgos en el acta.
- **Proceso de pago a proveedores:** en el proceso de pago a proveedores se realizará de acuerdo al flujograma establecido para este sistema.
- **Proceso de cobro a clientes:** en el proceso de cobro a clientes se deberá revisar el flujograma establecido para este sistema.
- **Proceso de aprobación de pagos:** en este proceso cada actividad tendrá un documento de respaldo que valide la autorización tanto de cobro como de pago.

#### 3.4.2.9.2 Selección de responsables

La delegación de responsabilidades contribuye a un compromiso por parte de los accionistas y también de los empleados, desde la posición que ocupa cada uno dentro de la empresa.

Para esto es necesario tomar como base la descripción de cada perfil de trabajo y las funciones dadas por la administración en forma verbal, las mismas que deberán ser plasmadas de manera escrita y distribuirlas a todo el personal.

De acuerdo a las actividades que se están delimitando en el diseño de control interno para Dueroing S.A. se tienen las siguientes:

- **Proceso de arqueo y acta de caja chica:** Custodio de la caja, responsable arqueo.
- **Proceso de arqueo y acta de fondo rotativo:** responsable del fondo rotativo, responsable del arqueo al fondo.
- **Proceso de pago a proveedores:** Gerente General, Asistente Administrativo, Contador.
- **Proceso de cobro a clientes:** Gerente Administrativo, Jefe Administrativo, Contador.
- **Proceso de aprobación de pagos:** Departamento Financiero, Gerente General.

### **3.4.2.10 Evaluación de riesgos**

La evaluación de riesgos tiene como finalidad plantear criterios para integrar procesos de control y corrección competentes a todas las áreas de la entidad.

En la investigación de los riesgos encontrados para el área contable en Dueroing S.A. se concluyó que, al no tener identificados las actividades, responsables y formatos establecidos en nuestra propuesta actual, la empresa cuenta con un nivel de riesgo muy alto y la confianza demasiado baja por lo que una vez más coincidimos en diseñar un Sistema de Control Interno el mismo que valide la investigación realizada, así como definir las actividades a realizar evitando riesgos próximos que se generarían con el paso del tiempo.

El departamento contable es el primordial ya que maneja toda la información financiera y económica de la empresa y si no se conoce su estado podría llevar a la quiebra a la entidad.

#### **3.4.2.10.1 Riesgos encontrados**

Para el área contable los riesgos encontrados son los siguientes:

- **Pago a proveedores:** los pagos a proveedores no tienen un control adecuado específicamente en la utilización de tablas de amortización para los pagos en cuotas y tampoco se manejan con fechas en orden cronológico para realizar los distintos pagos de manera mensual, los pagos se hacen de manera inexacta en cualquier día del mes y se ha tenido varios problemas con los proveedores ya que al no realizar el pago también existe un retraso en la entrega de comprobantes de retención lo que impide la deducción de impuestos y afecta a las declaraciones de impuestos de manera mensual.
- **Cobro a clientes:** el cobro a los clientes que tiene Dueroing S.A. no tiene un control adecuado, Duero actualmente tiene solamente un cliente principal que es la Asociación, aun así han tenido problemas continuos ya que las facturas no se han entregado de manera mensual y esto ocasiona retraso en el ingreso de dinero por cobro de servicios de ingeniería de manera mensual.

#### **3.4.2.10.2 Medidas de control**

Posterior a la identificación de los riesgos, realizada en la evaluación de control interno para el área de contabilidad, se concluye que se debe añadir a los procedimientos actuales las actividades necesarias para prevenir, detectar y corregir posibles irregularidades en la generación de la información contable y financiera.

De acuerdo a la investigación la mejor medida de control para Dueroing S.A. es re direccionar los cargos actualmente establecidos y definir de manera correcta tal y como se muestra en la propuesta de control interno, ya que existe personal poco capacitado registrando la información contable y financiera de la empresa.

#### **3.4.2.10.3 Medidas de corrección**

Las medidas de corrección son aquellas que se utiliza para solucionar los distintos problemas que se ha encontrado dentro del departamento de Contabilidad de la empresa.

De los riesgos encontrados se plantean soluciones que funcionarán y corregirán los errores de manera efectiva como se muestra a continuación:

- **Pago a proveedores:** Para el pago a los proveedores de Dueroing S.A. se ha establecido como medida de corrección la verificación de la factura al momento de recibirla, así como el uso de un sistema contable que este a la altura de las necesidades de la empresa.

En este proceso será necesaria la verificación continua de las firmas de responsabilidad y la utilización de los formatos establecidos para la autorización de pagos que se ha establecido en mi propuesta.

Es importante también mantener un archivo adecuado de egresos de manera secuencial para que sea mucho más fácil la revisión y búsqueda de los mismos.

- **Cobro a clientes:** Para el proceso de cobro a los clientes, Dueroing S.A. determina como medida de control el seguimiento continuo de los contratos establecidos para cada cliente en los que deberán estar establecidos los distintos parámetros de cobro y pago, así como los comprobantes necesarios y firmas de responsabilidad verificadas para mantener una constancia de pagos y cobros por las dos partes contratantes.

### **3.4.2.11 Pruebas y análisis**

Las pruebas o procedimientos son necesarios para comprobar la evidencia o riesgos encontrados dentro del proceso actual y verificar los mismos con los procesos propuestos de manera que se fundamente y se pueda dar una opinión sobre los resultados a obtener y verificar la viabilidad de la propuesta dentro de un límite de tiempo.

#### **3.4.2.11.1 Pruebas sustantivas**

Las pruebas sustantivas son específicamente de los saldos de las cuentas y de las transacciones, diseñadas para detectar cualquier error dentro de los estados Financieros.

Las pruebas sustantivas son aquellas que se plantean con la finalidad de obtener convicción o evidenciar de manera clara, concisa y precisa la información financiera. Estas pruebas tienen relación directa con los principios de imparcialidad y objetividad, además están orientadas a ser base de sustento para la confiabilidad de la información

#### **Prueba sustantiva para el proceso de pago a un proveedor**

##### **a) Controles identificados:**

- Verificar la legalidad de los documentos
- Usar un sistema contable adecuado
- Verificar legalidad de las firmas de responsabilidad
- Archivar egresos de manera secuencial

##### **b) Pruebas realizadas**

Después del análisis de la situación actual de Dueroing S.A. se propone un formato de egresos en el que se registre todos los datos importantes del pago a un proveedor como son:

Nombre del proveedor, la cantidad en números y letras, la forma de pago, número de comprobante, fecha, cuentas de movimiento, firmas de responsabilidad, fecha y firma de recibido.

### **c) Resultados**

Después de haber aplicado el formato propuesto para egresos al realizar un pago a un proveedor se identificó un secuencial exacto por parte del contador y a su vez la información al ser registrada de manera inmediata se puede dar informes actuales y a la fecha de acuerdo a la solicitud de la Junta General de Accionistas para la toma de decisiones.

### **d) Análisis pruebas sustantivas**

Para la investigación después de haber planteado distintos procesos para el área Contable y aplicar como ejemplo el proceso de pago a un proveedor obtuvimos como resultado el siguiente:

- El proceso es continuo y proporciona información real y verificable de manera exacta.
- El proceso para pagos resulta efectivo y es sustentable en la propuesta de acuerdo a los parámetros establecidos para una Sociedad Anónima.

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

Las pruebas de control son aquellas que tienen relación directa con la eficiencia del control Interno. Son esenciales para proporcionar un nivel de confianza y certeza moderada respecto a la eficacia de los medios de control que utiliza la empresa, es decir, determinan el grado de error que existe en el mismo.

Estas pruebas son de suma cotidianidad y se presentan en el transcurso de un periodo económico.

Dentro del diseño de control interno para Dueroing S.A. es necesario aplicar pruebas de control al proceso de verificación y seguimiento de las firmas de legitimidad en el proceso de autorización de pago a proveedores.

Para este proceso utilizaremos los siguientes pasos:

- Aprobación de pago de acuerdo a la factura recibida.
- Emisión del pago en cheque o transferencia con firma de responsabilidad (quien elabora, contador).

- Verificación de la cuenta de ahorros o corriente perteneciente al proveedor.
- Firmas de responsabilidad en el egreso realizado.
- Archivo general y secuencial del egreso.

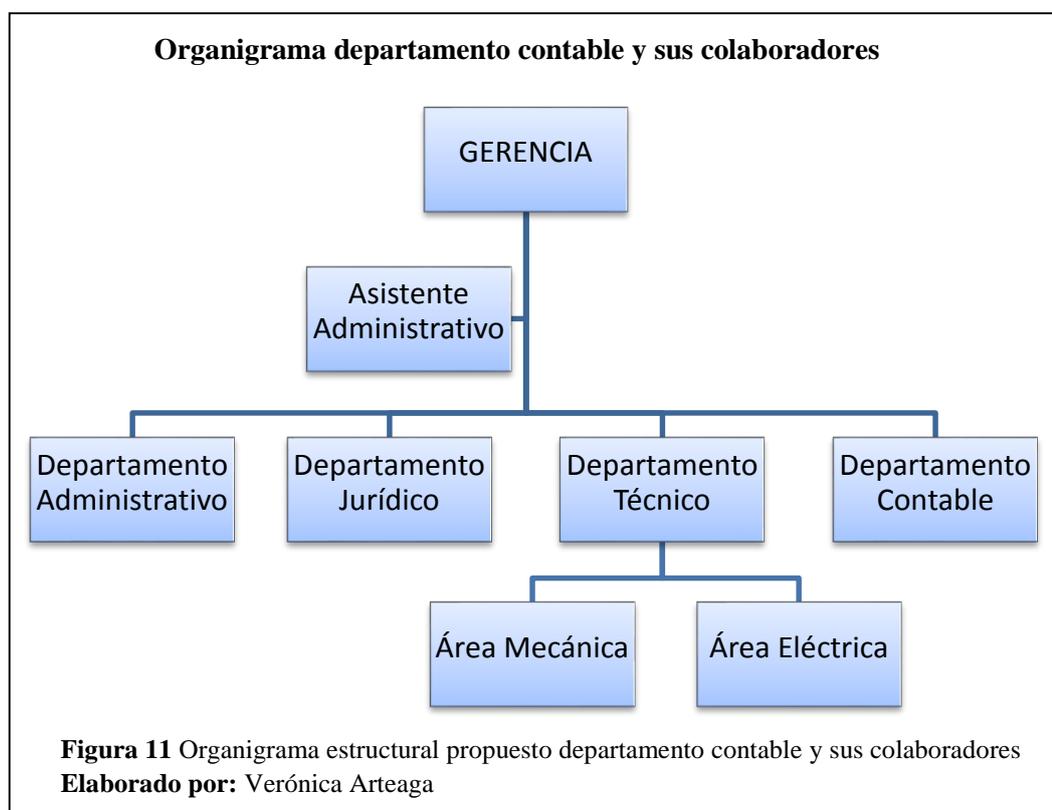
➤ **Análisis de pruebas de control**

Dentro de los distintos procesos del área contable, al plantear las pruebas de control sobre la verificación y el seguimiento de las firmas de responsabilidad dentro del proceso de autorización de pagos a proveedores se determina que es necesario aplicar de manera cronológica y limitar los responsables que actúen dentro de este proceso, al mantener acceso directo con la parte financiera y económica de la empresa es primordial mantener un perfil bajo con las personas que tienen acceso a él, es decir este acceso debe ser restringido para el personal capacitado.

Es importante que el personal capacitado y delegado para realizar estas actividades tenga un perfil adecuado y sumamente fiable para mantener una confianza total con ellos.

### 3.4.2.12 Organigramas

Organigrama estructural propuesto para el departamento contable y sus colaboradores.



### 3.4.3 Manuales de control interno administrativo y contable

#### Concepto:

Un manual es un documento que contiene, en forma sistemática y ordenada, información y las instrucciones sobre una organización, así como su historia, sus políticas y distintos procedimientos contables y administrativos, que se consideren necesarios para la ejecución de manera correcta de las tareas de una organización.

#### Objetivos:

Los manuales tienen el propósito de ser un instrumento de la administración en la que el personal determinado incorpora eficiencia en la ejecución del trabajo, para alcanzar los objetivos de la empresa.

Un manual de Control Interno tiene la finalidad de seguir desarrollando a la empresa de manera que tenga un crecimiento notable.

### **3.4.3.1 Manuales de control interno administrativo**

#### **❖ Concepto:**

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

El control interno administrativo está constituido por el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a la adopción de que llevan a la autorización de las transacciones y actividades por parte de los niveles directivos, de tal manera que fomenten la eficiencia en las operaciones, la observancia de la política prescrita y el logro de metas y objetivos programados. (Cubero, 2009)

#### **❖ Objetivos:**

- Instruir al personal, acerca de aspectos importantes sobre la estructura organizacional de la empresa.
- Precisar funciones y relaciones de cada unidad administrativa evitando duplicar la información.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación.
- Conocer el funcionamiento interno y a las tareas a realizar.
- Establecer un adecuado sistema de comunicación.
- Aumentar la eficiencia de los empleados.

#### **❖ Información a obtener en el manual:**

La información que integrará el Manual de procedimientos Administrativos va a depender de la entidad aspire dar a conocer con el manual, esta es la información básica que debería contener este tipo de manual.

- Portada
- Introducción
- Objetivos de los procedimientos
- Alcance de los procedimientos
- Responsables
- Políticas

- Conceptos
- Procedimientos
- Diagramas de flujo
- Formularios
- Glosario de términos
- Firmas de autorización

#### ❖ **Descripción del proceso:**

Se describen los procedimientos para realizar un correcto proceso de contratación de una persona para un nuevo vacante que incluye desde el reclutamiento de personal hasta el proceso de contratación y registro del mismo, así como la capacitación.

Para el manual de control interno administrativo se basarán en normas administrativas como son: la planeación, organización, dirección y control.

Además es importante manejar la supervisión de cada una de las actividades propuestas y para cada una de estas delimitar las responsabilidades de manera personal y grupal de acuerdo a las áreas definidas.

#### **3.4.3.1.1 Manuales para funcionarios**

##### ❖ **Introducción**

El presente manual de procedimientos administrativos para funcionarios es una contribución que permitirá a Dueroing S.A. contar con procesos específicos y la descripción de las actividades y responsables de cada uno de ellos proporcionando información a los futuros interesados del departamento. (Cubero, 2009)

##### ❖ **Objetivos**

- Determinar la responsabilidad encomendada a cada persona de acuerdo al cargo que desempeña.
- Precisar las funciones a cada empleado.
- Evitar la duplicidad de información.
- Fortalecer la autoridad y delegación de funciones.

❖ **Alcance**

El manual de procedimientos administrativos para funcionarios que propongo tendrá un ámbito de aplicación en el área administrativa de la empresa de manera que la estructura organizacional se definirá correctamente y se tomará medidas de seguridad y control para sus actividades y procesos.

**3.4.3.2 Manuales de control interno contable**

❖ **Concepto:**

El control interno contable y financiero comprende en el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a la custodia de los recursos financieros y materiales, y a la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros. (Cubero, 2009)

❖ **Objetivos:**

- Identificar y registrar todas las transacciones válidas.
- Describir oportunamente las transacciones para presentar información real.
- Determinar un periodo contable apropiado.
- Presentar debidamente las transacciones y revelaciones correspondientes a los Estados Financieros.
- Sistematizar los procesos y procedimientos contables.

❖ **Información a obtener en el manual:**

La información que integrará el Manual de procedimientos contables y financieros va a depender de la entidad aspire dar a conocer con el manual, esta es la información básica que debería contener este tipo de manual:

- Presentación
- Introducción
- Definición y propósito
- Objetivos
- Instrucciones sobre el uso del manual
- Obligatoriedad
- Terminología
- Modificaciones

- Explicaciones
- Periodicidad
- Libros y registros a utilizar
- Símbolos
- Procedimientos y flujogramas
- Catálogo de cuentas
- Manuales de sistemas contables
- Contenido de manuales de sistemas contables

❖ **Descripción del proceso:**

Para el Manual de control interno del área contable y financiera es necesario establecer adecuados sistemas contables para el registro de las operaciones y el control de la ejecución presupuestaria que deberá incluir un catálogo de cuentas y un diseño de registros y formularios, así como los informes financieros necesarios.

Los controles contables internos dichos de manera general que deberán ofrecer una seguridad a la información contable de la empresa son los siguientes:

- **Autorización:** toda transacción deberá ser realizada previa autorización y conocimiento del Gerente General.
- **Registro:** toda transacción autorizada deberá continuamente ser registrada al sistema contable y demás cuadros informativos de la empresa.
- **Medidas de seguridad:** deberán proponer procedimientos de seguridad en cada transacción realizada.
- **Verificación:** toda transacción deberá tener un control físico y archivo secuencial que valide el proceso.

### **3.4.3.2.1 Manuales para funcionarios**

#### **❖ Introducción**

El presente manual de procedimientos contables permitirá a Dueroing S.A. contar con las normas y procedimientos para todo el personal del área de contabilidad.

#### **❖ Objetivos**

- Proporcionar al área de contabilidad una guía técnica que oriente a ejecutar sus tareas cotidianas.
- Describir los distintos procedimientos contables que se deberán llevar a cabo en la empresa.
- Analizar las normas que rigen a los procedimientos administrativos.
- Diseñar flujogramas de los procedimientos contables para cada actividad realizada.

#### **❖ Alcance**

La propuesta de este manual diseñado para el área de contabilidad se pretende optimizar el tiempo y los recursos de las operaciones en cada proceso. Todas las modificaciones, implementaciones de procesos o normas deben seguir la estructura establecida en el presente manual.

#### **❖ Descripción del proceso**

En la descripción general del proceso contable que se maneja actualmente en Dueroing S.A. es necesario reconocer todas las actividades a realizar, las transacciones y operaciones financieras importantes de manera que todo esté centrado en obtener informes reales en cada periodo contable.

### **3.5 Análisis costo-beneficio**

El análisis costo-beneficio es un estudio que se realiza a la propuesta comparándolo con datos propios de la empresa, en esta investigación se usarán datos aleatorios, es decir no son exactos ya que la información de la empresa es estrictamente confidencial.

A continuación se presenta el análisis costo-beneficio de la presente propuesta, para el análisis respectivo de la administración:

## ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

### BASE DE CÁLCULO PARA EL ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

**Tabla 46.** Base para cálculo análisis costo-beneficio

DESCRIPCIÓN	VALOR
Horas laborales mensuales	160
Gerente general	\$ 2.500,00
Gerente administrativo	\$ 2.300,00
Gerente Técnico	\$ 7.000,00
Abogado	\$ 2.000,00
Servicios contables mensuales	\$ 800,00
Asistente administrativo	\$ 500,00
Asistente de gerencia	\$ 600,00
Asistente de contabilidad	\$ 700,00

Elaborado por: Verónica Arteaga

Es importante señalar que esta información es aleatoria ya que los datos de la empresa son aspectos confidenciales pero se acercan a la realidad.

### COSTO POR CAPACITACIÓN AL PERSONAL

**Tabla 47.** Costo capacitación al personal

COSTO POR IMPLEMENTACIÓN MENSUAL					
CÓDIGO DE ÉTICA, MISIÓN, VISIÓN, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
DESCRIPCIÓN	HORAS	COSTO DE IMPLEMENTACIÓN		BENEFICIOS	OBSERVACIONES
Tiempo Gerente general	4	\$ 15,63	\$ 62,50	Definición de una estructura organizacional en la entidad. Conocimiento por parte de los colaboradores de la entidad, sobre el comportamiento de responsables para cada proceso de la entidad.	Mejoramiento de los procedimientos actuales con la finalidad de mejorar resultados al final de cada periodo.
Tiempo Gerente administrativo	4	\$ 14,38	\$ 57,50		
Tiempo Gerente Técnico	4	\$ 43,75	\$ 175,00		
Tiempo Abogado	4	\$ 12,50	\$ 50,00		
Tiempo contadores	8	\$ 5,00	\$ 40,00		
Tiempo asistente administrativo	8	\$ 3,13	\$ 25,00		
Tiempo asistente de gerencia	8	\$ 3,75	\$ 30,00		
Tiempo asistente de contabilidad	8	\$ 4,38	\$ 35,00		
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$ 102,50</b>	<b>\$ 475,00</b>		

Elaborado por: Verónica Arteaga

Todos los valores presentados son aleatorios, se acercan a la realidad pero no son exactos ya que son confidenciales.

## COSTO POR IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS Y EQUIPOS DE SOPORTE

**Tabla 48.** Costo sistemas y equipos de soporte

<b>COSTO POR IMPLEMENTACIÓN MENSUAL</b>				
<b>DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS CON EQUIPOS DE SOPORTE</b>				
DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL		BENEFICIOS	OBSERVACIONES
Sistema informático contable	\$ 2.500,00	Una sola vez	Optimizar el tiempo, almacenamiento y capacidad, así como el ahorro en actividades administrativas, contables y financieras en general. Facilidad de almacenamiento y seguridad en la información.	El computador también deberá someterse a un mantenimiento anual o semestral de acuerdo a su uso.
Capacitación sistema informático contable (8 horas)	\$ 100,00	Una sola vez		
Sistema informático RRHH	\$ 3.000,00	Una sola vez		
Capacitación sistema informático RRHH (20 horas)	\$ 250,00	Una sola vez		
Computador con capacidad para soportar los sistemas	\$ 1.500,00	Una sola vez		
Mantenimiento sistemas	\$ 16,67	mensual		
Internet fijo	\$ 150,00	mensual		
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 7.516,67</b>			

Elaborado por: Verónica Arteaga

Los valores presentados son reales de acuerdo a las últimas cotizaciones que la empresa recibió con la finalidad de comenzar un presupuesto para una próxima implementación de los mismos.

## COSTO POR SERVICIOS AUXILIARES

**Tabla 49.** Costo servicios auxiliares

<b>COSTO POR IMPLEMENTACIÓN MENSUAL</b>			
<b>SERVICIOS AUXILIARES</b>			
DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL	BENEFICIOS	OBSERVACIONES
Personal especializado en RRHH (8 horas mensuales)	\$ 400,00	Se tendrá un soporte en el área administrativa que maneje correctamente RRHH.	Se deberá realizar un contrato por escrito para legalizar esta actividad.
Beneficios sociales especialista en RRHH	\$ 100,00		
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 500,00</b>		

Elaborado por: Verónica Arteaga

Es importante contratar personal especializado en RRHH ya que es un departamento que la entidad no posee y tiene los mayores riesgos encontrados en la investigación. Estos valores son tomados de cotizaciones reales presentadas a la empresa con la finalidad de comenzar un proceso de cambio en la empresa.

## COSTO POR SUMINISTROS

**Tabla 50.** Costo suministros

<b>COSTO POR IMPLEMENTACIÓN MENSUAL</b>			
<b>SUMINISTROS</b>			
DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL	BENEFICIOS	OBSERVACIONES
Impresiones y copias	\$ 10,00	Respaldo de documentación y cambios realizados en las actividades y procesos. Respaldos de procedimientos planteados en el sistema de control interno propuesto.	Todos los suministros deberán ser custodiados por personal capacitado.
Sellos de caucho	\$ 55,00		
Papel Bond	\$ 40,00		
Servicio de impresora	\$ 20,00		
Servicio de escáner	\$ 10,00		
Otros suministros	\$ 15,00		
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 150,00</b>		

Elaborado por: Verónica Arteaga

## COSTO TOTAL PROPUESTA PRIMER MES

**Tabla 51.** Costo total propuesta primer mes

<b>COSTO POR IMPLEMENTACIÓN MENSUAL</b>		
<b>COSTO TOTAL PRIMER MES</b>		
DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES
Capacitación al personal	\$ 475,00	Es importante verificar que estos costos serán solamente de manera mensual y una sólo vez, deberá realizarse otro cálculo en el que se especifique los valores reales a todos los meses después de la compra de los equipos.
Sistemas y equipos de soporte	\$ 7.516,67	
Servicios auxiliares	\$ 500,00	
Suministros	\$ 150,00	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 8.641,67</b>	

Elaborado por: Verónica Arteaga

En este reporte se muestran valores totales al momento de iniciar la implementación ya que como gastos iniciales tenemos la adquisición y capacitación de los sistemas.

## COSTO TOTAL PROPUESTA MENSUAL

**Tabla 52.** Costo total propuesta mensual

<b>COSTO POR IMPLEMENTACIÓN MENSUAL</b>		
<b>COSTO TOTAL PROPUESTA</b>		
DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES
Capacitación al personal	\$ 50,00	En este cálculo se han tomado solamente los valores que deberán ser desembolsados de manera mensual sin contar con los gastos por adquisición de equipos y capacitación.
Sistemas y equipos de soporte	\$ 166,67	
Servicios auxiliares	\$ 500,00	
Suministros	\$ 150,00	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 866,67</b>	

Elaborado por: Verónica Arteaga

Este reporte muestra los valores a pagar después de la adquisición de los sistemas y capacitar al personal.

### COSTO TOTAL PROPUESTA ANUAL

Tabla 53. Costo total propuesta anual

<b>COSTO POR IMPLEMENTACIÓN ANUAL</b>		
<b>COSTO TOTAL PRIMER MES</b>		
DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES
Capacitación al personal	\$ 475,00	Es importante verificar que estos costos serán solamente de manera mensual y una sólo vez, deberá realizarse otro cálculo en el que se especifique los valores reales a todos los meses después de la compra de los equipos.
Sistemas y equipos de soporte	\$ 7.516,67	
Servicios auxiliares	\$ 500,00	
Suministros	\$ 150,00	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 8.641,67</b>	
<b>COSTO TOTAL 11 MESES SIGUIENTES</b>		
DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES
Capacitación al personal	\$ 550,00	En este cálculo se han tomado solamente los valores que deberán ser desembolsados de manera mensual sin contar con los gastos por adquisición de equipos y capacitación.
Sistemas y equipos de soporte	\$ 1.833,37	
Servicios auxiliares	\$ 6.000,00	
Suministros	\$ 1.800,00	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 10.183,37</b>	
<b>TOTAL SUB 1 + SUB 2=</b>	<b>\$</b>	<b>18.825,04</b>

Elaborado por: Verónica Arteaga

## CONCLUSIONES

- Un sistema de control interno es de vital importancia para una empresa, para lograr adaptar a la entidad a un ambiente seguro y libre de fraude por parte del personal al no tener conocimiento de las actividades a desarrollar dentro del ámbito laboral, evitando así contingencias posibles ya sean legales, tributarias, entre otras.
- La empresa no cuenta con una estructura organizacional, políticas y manuales de procedimientos para las actividades que se desarrollan dentro de todas las áreas de la entidad, por lo que se han generado situaciones negativas y omisión de procesos que han significado grandes pérdidas de confiabilidad e integridad en la información administrativa, financiera y económica de la entidad.
- No existen filtros de revisión en las operaciones administrativas y financieras de la entidad como por ejemplo un arqueo sorpresivo de caja chica o fondo rotativo legal, con la finalidad de evitar y corregir errores o irregularidades oportunamente.
- La empresa no ha establecido políticas de cobros y pagos por lo que se han ocasionado morosidad en cartera lo que ha demostrado ineficiencia en la administración tanto en recuperación de fondos como en pagos a clientes de manera oportuna.
- La Gerencia no tiene planteados sus objetivos organizacionales y no cuentan con el personal idóneo para salvaguardar sus activos. El personal con el que cuenta la entidad no es apto para sus actividades
- La entidad al contratar una firma de servicios contables externa ha deslindado su responsabilidad en el aspecto financiero y económico, es decir, todo este aspecto se encuentra bajo total dependencia y criterio del personal contratado por la firma.

- No existe restricción alguna para el acceso de personal no autorizado a los archivos físicos y digitales del área contable, debido a que la administración no ha sabido designar adecuadamente actividades a cada uno de los miembros del grupo de colaboradores de su entidad.
- La empresa no cuenta con un área de recursos humanos, mucho menos con personal capacitado en esto, lo que ocasiona falencias en la organización y coordinación al momento de que un colaborador solicita su periodo de vacaciones y éste no está familiarizado con el cronograma de vacaciones que solamente el gerente administrativo lo realiza sin sentido alguno, de manera irregular y con muchas fallas.
- El no existir un adecuado control interno no solamente en el área administrativa o contable de la entidad crea graves contingencias a la empresa de tal manera que se ve afectada el área económica y financiera de la misma, generando además posibles eventualidades en el ámbito tributario, Seguridad Social, laboral y penal.
- El diseño para un sistema de control interno propuesto en el presente trabajo es viable, los beneficios adquiridos mejoran notablemente el tratamiento de la información, logrando que ésta sea confiable, exacta y oportuna, adicionalmente contribuye a reducir el tiempo utilizado en la corrección de errores y omisiones encontradas mediante la aplicación correcta de los controles sugeridos.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la entidad la implementación del sistema de control interno propuesto, adaptándose a cambios que harán que la empresa sea manejada con responsabilidad y su información financiera y económica sea real y esté a la mano de los directivos que necesiten dar a conocerla.
- Implementar una estructura organizacional lógica y viable además del código de ética, políticas y procedimientos propuestos en el presente trabajo ya que es importante impartir de manera oportuna a los colaboradores de la empresa documentos por escrito con la información relevante a conocer para lograr un correcto funcionamiento y desempeño de cada una de las actividades que debe realizar cada persona de acuerdo al cargo asignado a más de seguir y cumplir los objetivos organizacionales, disminuyendo los errores y omisiones en la información de la empresa, haciéndola confiable e íntegra.
- El área de contabilidad debe utilizar políticas de manejo de efectivo y sus equivalentes, para garantizar el correcto uso del mismo, incluyendo custodia de valores, arqueos sorpresivos, registro oportuno, verificación de valores, etc. Detectando errores a tiempo para corregirlos y evitar vuelvan a suceder.
- Es importante que el área administrativa fije plazos de cobros y pagos, de manera que se pueda realizar una actualización de cartera de manera mensual evitando pérdidas de fondos por olvidos inesperados o pagos en exceso.
- La Gerencia Financiera debe plantear claramente sus objetivos organizacionales, además al velar por el buen funcionamiento de su empresa y para salvaguardar la misma debería modificar su personal, de manera que en cada área estén personas capacitadas para el cargo, es indispensable revisar los requisitos para cada perfil dentro de la entidad ya que es demasiado riesgoso tener personal ineficiente o poco capacitadas en cargos que ameritan a más de un alto grado de responsabilidad un título de tercer nivel que valide la capacidad de la persona para desempeñarse correctamente dentro de su ámbito.

- La Gerencia debe estar en constantes reuniones con el área de contabilidad, es decir, no debe dejar de lado a la firma de servicios contables externa y sus auxiliares a cargo de la información financiera.
- Se debe limitar el acceso a los archivos tanto físicos como digitales a cualquier persona que no esté apta para manejar la suficiente confidencialidad que amerita la información, además se debe designar custodios de información relevante con el fin de evitar que esta tenga libre acceso.
- Contratar personal especializado en recursos humanos para colaborar en el área de nómina y automatizar este proceso, de manera que la información de roles de pagos, vacaciones, permisos y demás, no esté regada por todo el personal sino que se garantice el correcto custodio de la información, así como la precisión en los registros, verificando los valores que son pagados de manera mensual, otorgando veracidad e integridad de los saldos de cada una de las cuentas del grupo de colaboradores de la empresa.
- La empresa debe implementar controles interno de manera urgente ya que si no lo hace podría tener graves problemas legales y tributarios así como laborales y penales; la administración de la empresa no cuenta con personal capacitado para realizar sus actividades de manera efectiva por lo que si continúan haciendo su voluntad es posible que lleven a la empresa a obtener grandes pérdidas e inclusive pueden llegar a la quiebra.
- Se recomienda principalmente la implementación de las actividades descritas en el presente trabajo así como los diagramas de flujos y distintos formatos que servirán como filtros de control interno dentro de la entidad, aplicando los controles sugeridos, se puede ahorrar tiempo en procesos, mejorando la calidad de la información procesada y protegiendo a la entidad de errores graves y posibles fraudes por parte de personal inadecuado con el que actualmente trabaja la empresa, este diseño garantiza que la información sea confiable, exacta y oportuna.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Amat, O., & Soldevilla, P. (2010). *Contabilidad y gestión de costes*. Barcelona: Bresca.
- Arens, A. (2007). *Auditoría un enfoque integral*. México: Prentice Hall.
- Baxter, K. (2012). *Administración del Riesgo*. México: Editorial Trillas.
- Benjamin, F. (2007). *Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio*. Pearson Educación.
- Blogconsultorasur. (06 de 09 de 2011). Recuperado el 19 de 01 de 2015, de <https://blogconsultorasur.wordpress.com/2011/09/06/que-es-coso/>
- Books.com. (s.f.). Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id/funcion-administracion>.
- Chiavenato. (2002). *Cultura Organizacional*.
- Cubero, T. (2009). *Ejecución de la auditoría de gestión. Manual Especifico de Auditoría de Gestión*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- DueroIngenieria. (2008). *Duero Ingenieria SA de CV*. Obtenido de <http://www.duero.com.mx/>
- Estado, C. G. (2010). Manual de metodología y evaluación de control interno. En C. G. Estado.
- Estupiñan Gaitán, R. (2006). *Enfoque contemporáneo del control interno. "Informe Coso". Control Interno y Fraudes*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Financiera, E. (2014). *Enciclopedia Financiera*. Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>
- García, J. (2008). *Contabilidad de Costos* (3a ed.). Magraofil.
- Guajardo, G., & Andrade, N. (2008). *Contabilidad Financiera* (5a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Gutiérrez, C. (2009). *El poder de los negocios*. Quito-Ecuador: Edilberto Calvillo.
- Horngren, C., Sundem, G., & Stratton, W. (2006). *Contabilidad Administrativa* (13a ed.). México: Pearson Education.
- Mantilla, B. (2007). *Control Interno, Estructura Conceptual Integrada*. Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Mantilla, B. (2009). *Auditoría de Control Interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mejía, G. (2006). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud* (5a ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

- Monografías.com.* (s.f.). Obtenido de <http://www.monografías.com/trabajos59/evolución-control-interno/html>
- Monografías-estructura organizacional.* (s.f.). Obtenido de <http://www.monografías.com/trabajos88/manual-organización-normas-y-procedimientos.html>
- NIA 400. (s.f.). *Evaluaciones de riesgo y control interno.*
- Pedreño, E. (2010). *Contabilidad iniciación práctica* (4a ed.). Nova-España: Lex.
- Peña, J. (2007). *Control, Auditoría y Revisoria fiscal incluye Contraloría y Ética Profesional.* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pérez, R. (2010). *Técnica contable.* Madrid-España: Editex.
- Reyes Hiedra, P. (2012). *Administración de Riesgos. Medición, Seguimiento, Análisis y Control.* Ecuador: Editorial Jurídica del Ecuador.
- Rodríguez, J. (2009). *Control Interno: Un efectivo sistema para la empresa.* México: Trillas.
- Scribd.* (2014). Recuperado el 01 de 19 de 2015, de <http://es.scribd.com/doc/19372707/flujograma#scribd>
- Welch, G. A., Hilton, R. W., & Gordon, P. N. (2005). *Presupuestos, Planificación y Control* (6a ed.). México: Pearson education.
- Whittington, R. (2005). *Principios de Auditoría.* México: McGraw-Hill Interamericaca Editores S.A. de C.V.
- Zapata, P. (2007). *Contabilidad de Costos: Herramienta para la toma de decisiones.* Bogotá-Colombia: McGraw-Hill Interamericana.