

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**“EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN UNA EMPRESA DE
MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ Y MEDICIÓN DE SU IMPACTO
FINANCIERO EN EL AÑO 2012”**

CASO: AUTO PAINT E&O CIA. LTDA.

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO (CPA)**

OLEAS VALLE ALEXIS FABIAN

DIRECTOR: ING. VICTOR RUÍZ

QUITO, FEBRERO 2015

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Víctor Ruiz

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
1.DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	2
1.1. IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO.....	3
1.1.1. PLAN DE LA ORGANIZACIÓN.....	4
1.1.2. SISTEMAS DE AUTORIZACIONES Y REGISTRO.	5
1.1.3. PRACTICAS SANAS.....	6
1.1.4. RECURSO HUMANO.....	6
1.2. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	7
1.2.1. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	8
1.2.2. CONTROL INTERNO CONTABLE.....	10
1.3. DESCRIPCIÓN DE RIESGOS DE CONTROL INTERNO.....	14
1.3.1. RIESGOS FINANCIEROS.	15
1.3.2. RIESGOS DE AUDITORÍA.	19
1.4. BENEFICIOS DE UN CONTROL INTERNO APROPIADO.	19
1.5. INTRODUCCIÓN DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO.....	23
1.5.1. AMBIENTE INTERNO.	25
1.5.2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.....	27
1.5.3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS.....	42
1.5.4. EVALUACIÓN DE RIESGOS.	47
1.5.5. RESPUESTA AL RIESGO	49
1.5.6. ACTIVIDADES DE CONTROL.....	52
1.5.7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	56
1.5.8. SUPERVISIÓN	61
1.6. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN PARA LOS SISTEMAS DE CONTROL	67

CAPÍTULO II.....	68
EMPRESA EN ESTUDIO: TALLERES DE ENDEREZADA Y PINTURA AUTO PAINT E&O CIA. LTDA.....	68
2.1. ANTECEDENTES.....	68
2.2. IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	72
2.2.1. ESTRUCTURA FORMAL.....	74
2.2.2. ESTRUCTURA INFORMAL.	76
2.3. IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO DE CONTROL INTERNO.....	80
2.3.1. FLUJO GRAMAS.	81
2.4. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ACTUAL EN CADA ÁREA DE LA COMPAÑÍA.....	83
2.4.1. MÉTODOS DE EVALUACIÓN.....	84
2.5. IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS EN LA COMPAÑÍA.....	85
CAPITULO III	95
APLICACIÓN PRÁCTICA.....	95
3.1. GUÍA DE SUPERVISIÓN PARA LA EMPRESA.....	95
3.1.1. ROL DE LA DIRECCIÓN.....	95
3.1.2. PLANTEAMIENTO DE LA SUPERVISIÓN.....	97
3.1.3. EJECUCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE SUPERVISIÓN..	98
3.1.4. MANEJO DE DEFICIENCIAS.....	103
3.1.5. ANÁLISIS Y COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS.	104
3.1.6. IDENTIFICACIÓN DE CAMBIOS.....	105
3.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONES DE LIDERAZGO.....	106
3.2.1. ORGANIGRAMA.....	107
3.2.2. IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES.....	108
3.2.3. MECANISMOS DE COORDINACIÓN.....	111
3.2.4. ROLES DE LIDERAZGO.....	113

3.3. MODELO DEL ESQUEMA RECOMENDADO PARA EL DESARROLLO DEL CONTROL INTERNO.	119
3.3.1. PRIORIZACIÓN DE RIESGOS.	122
3.3.2. IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES	123
3.3.3. INFORMACIÓN CONVINCENTE.	124
3.3.4. IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE SUPERVISIÓN.....	127
CAPITULO IV.....	136
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	136
4.1. CONCLUSIONES.	136
4.2. RECOMENDACIONES.	139
BIBLIOGRAFÍA.....	144
ANEXOS	145

RESUMEN EJECUTIVO

Durante el desarrollo del presente trabajo de titulación, se puede observar que durante el capítulo I Definición de Control Interno, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, lo define como un proceso efectuado directamente por la dirección de la entidad, con el fin de expresar una seguridad razonable de las operaciones; además se identifica claramente cuál es la estructura ideal del control interno, su clasificación y cuáles son los riesgos que enfrenta, para así indicar cuáles son los beneficios de su aplicación; terminando con una introducción a la administración de riesgos corporativos y sus principales características.

Durante el Capítulo 2, se presenta una breve reseña histórica de la empresa en lo que respecta a su existencia empresarial y también del objeto social para el cual fue constituida, además se realizó un análisis de la estructura organizacional de la entidad, como está compuesta y cuál es su situación actual, más adelante se explica diferentes evaluaciones realizadas, con sus respectivos resultados que reflejaron durante la identificación de los principales problemas de la entidad.

Continuando con el desarrollo del Capítulo 3, se estableció una Guía de Supervisión, la misma que identifica claramente la importancia de la dirección en las actividades de

control, además de procedimientos adecuados para efectuar la supervisión de actividades, la manera ideal de comunicar las deficiencias encontradas durante el proceso y la estructura organizativa y funciones de liderazgo, las mismas que permitirán conocer a la organización cuales son las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos planteados previamente por la dirección de la entidad.

Además este capítulo, se propone el modelo de supervisión que la compañía puede emplear, esto es efectuando una priorización de riesgo a través de una matriz de riesgos, para luego identificar cuáles son controles a ser aplicados para reducir el impacto del riesgo, y así a través de la información convincente poder identificar cual es el impacto de los riesgos conjuntamente con el posible efecto de los controles aplicados; solo así se podrá llegar a la implementación de los diferente procedimientos de supervisión que la dirección considere necesarios.

Finalmente, en el último capítulo del presente trabajo de titulación, se pudo detectar varias deficiencias de control interno en la empresa AUTO PAINT E&O CIA. LTDA., las mismas que se procedió a recopilar en diferentes conclusiones y recomendaciones que establecieron durante la investigación efectuada.

CAPÍTULO I

DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

1. DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO.

Durante el desarrollo de la vida empresarial de una institución, realizar un buen trabajo y tener una interacción adecuada con los consumidores de los bienes y servicios que la organización ofrece, no garantiza el éxito de la misma a largo plazo.

Es importante considerar que un control adecuado de cada una de las operaciones que se realizan para llegar a satisfacer las necesidades de un cliente, son realmente esenciales, es por ésta razón que se considera que se debe lograr una interacción satisfactoria entre las partes que actúan dentro de la organización para cumplir con el objetivo de brindar un servicio de excelencia.

Existe un desafío importante para las organizaciones del Ecuador, el intercambio de información y los controles que se han implementado obligan a las empresas a que sus estados financieros cumplan sus objetivos de ser razonables, confiables y oportunos con base en la información que el ejercicio de sus actividades genera diariamente; es por esto que un control interno se vuelve indispensable ya que contribuye a mantener seguridad razonable de los datos procesados.

Considerando diferentes aspectos, el “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission” (COSO) estableció un marco para el control interno, el cual proporciona una herramienta de evaluación que las empresas pueden usar para valorar sus sistemas de control y define al control interno como un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y demás personal de una entidad (COSO, 1999), diseñado para facilitar una seguridad razonable respecto de la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de los reportes financieros.
- Cumplimiento de leyes y regulaciones.

Entre los objetivos de control interno a conseguir se pueden indicar los siguientes:

- Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.

- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de la operación.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

Si bien el objetivo principal que persigue el control interno es el de salvaguardar los activos de la organización, también es de suma importancia que se promueva la eficiencia de las operaciones siempre y cuando los empleados de la empresa asuman con responsabilidad las políticas prescritas por la entidad.

El concepto definido anteriormente se aplicará durante el desarrollo del presente trabajo de titulación.

1.1. IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO.

Para considerar que un control interno es adecuado, es de vital importancia que dentro de la organización exista una estructura ideal para que resulte

satisfactorio, caso contrario durante el desarrollo de las operaciones diarias un fallo podría comprometer un funcionamiento eficaz de todo el sistema.

Adicionalmente, la estructura de un control interno contiene cuatro elementos fundamentales que interactúan continuamente durante el desarrollo diario de la operación y son el pilar de la misma.

A continuación se indican los pilares mencionados anteriormente y que serán detallados en los puntos siguientes:

- Plan de la organización
- Sistemas de autorizaciones y registro
- Prácticas sanas
- Recurso Humano

1.1.1. PLAN DE LA ORGANIZACIÓN

Toda entidad es constituida para dar cumplimiento a su objeto social, por lo tanto cada miembro de la organización sigue una serie de parámetros que aportan valor agregado al producto que genera la

empresa, para esto se necesita el plan de la organización (Universidad del Cauca).

Por lo general éste debe ser simple y flexible a la vez, estableciendo claramente las líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la organización. Dentro del plan tiene que existir independencia de funciones tanto así para actividades operativas como de control (Universidad del Cauca).

1.1.2. SISTEMAS DE AUTORIZACIONES Y REGISTRO.

Cada organización debe establecer los parámetros en los cuales se manejará el registro histórico de su operación, para que de esta manera se puedan controlar las transacciones. Normalmente el flujo lógico de la operación permite diseñar los registros y formularios necesarios para controlar la operación y las transacciones facilitando la preparación de estados financieros (Universidad del Cauca).

A través de estos controles la organización puede obtener mayor uniformidad en los registros de las transacciones, logrando así uno de

los objetivos principales del control interno que es brindar una seguridad razonable sobre las operaciones de la entidad.

1.1.3. PRACTICAS SANAS.

La integridad de los deberes y funciones de cada área de la organización se consigue a través de una adecuada división de responsabilidades, logrando de esta manera una comprobación adicional de errores.

Las prácticas seguidas en el desarrollo de cada una de las funciones de la empresa se consideran sanas cuando éstas proveen los medios para asegurar la integridad de cada uno de los registros. (Universidad del Cauca)

1.1.4. RECURSO HUMANO.

La capacidad y el nivel de competencia de todos los empleados que conforman la entidad son claves para cumplir con lo que determina el

plan de la organización, logrando de esta manera que el sistema de control interno funcione satisfactoriamente. (Universidad del Cauca)

A través de una capacitación adecuada en el personal de la compañía, los controles administrativos que se hayan implementado aportaran con una mayor razonabilidad en los registros financieros.

El compromiso del personal con la misión y visión de la empresa asegura la optimización de los procesos, además depende de la eficiencia del mismo para que la organización cumpla con sus objetivos

1.2. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO.

El control interno es una necesidad administrativa, en toda organización existe la posibilidad de tener empleados deshonestos, irresponsables o ineficientes que no cumplen con sus funciones adecuadamente, generando información poco confiable sobre la cual no se puede tomar decisiones operativas coherentes.

Existen dos clasificaciones claras de control interno, desde las cuales se establece las bases para cumplir con un esquema apropiado para cada segmento de la organización, los cuales se detallan a continuación:

1.2.1. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

En esencia se convierten en los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa, por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros, siempre cumpliendo con las disposiciones legales y reglamentarias. (CAUCA, UNIVERSIDAD DEL CAUCA)

Incluyen más que todo, controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad. (CAUCA, UNIVERSIDAD DEL CAUCA)

Además para un desarrollo óptimo del control interno administrativo la organización debe tomar cierta consideración en elementos clave que fortalecen administrativamente a la organización:

- Definición de líneas de autoridad.
- Determinación de funciones y responsabilidades.
- Establecer un departamento de auditoría interna que compruebe la estructura de cada una de las operaciones para así proveer un funcionamiento eficiente y lograr la protección contra fraudes, desfalcos, errores e irregularidades.
- Este departamento también debería chequear continuamente si se mantiene una línea funcional de autoridad, y de igual manera evaluar las funciones y responsabilidades de cada área; en general como un servicio constructivo y de protección para los niveles de dirección y administración.

La continúa participación de los recursos humanos de las entidades y de sus habilidades específicas, permitirán que el control interno administrativo permita a la organización cumplir con cada uno de sus objetivos, además de otorgar el punto de partida al control interno contable.

1.2.2. CONTROL INTERNO CONTABLE.

Durante el desarrollo normal de las operaciones de una organización, el registro de cada uno de sus movimientos financieros es de vital importancia para salvaguardar los activos de la entidad, debido a que un control adecuado de los ingresos y egresos permite preparar estados financieros de acuerdo a la realidad de la empresa.

Para esto toda organización debe contar con un departamento contable financiero el cual sea el encargado de la fiabilidad de los registros y estados financieros; en el Ecuador existen varios organismos de control entre los que se encuentra la Superintendencia de Compañías, que según la resolución No. SX.ICI.CPAIFRS.G.11010, estableció lo siguiente:

“Aplicarán la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES), para el registro, preparación y presentación de estados financieros, a partir del 1 de enero de 2012, todas aquellas compañías que cumplan las siguientes condicionantes:

- a) Monto de Activos inferiores a CUATRO MILLONES DE DÓLARES;
- b) Registren un Valor Bruto de Ventas Anuales de HASTA CINCO MILLONES DE DÓLARES; y,
- c) Tengan menos de 200 trabajadores (Personal Ocupado).

Para este cálculo se tomará el promedio anual ponderado.

Se establece el año 2011 como periodo de transición; para tal efecto este grupo de compañías deberá elaborar y presentar sus estados financieros comparativos con observancia a la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES).

Aplicarán las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF” completas, aquellas compañías que no cumplan con una de las tres condiciones antes referidas.

En base a lo indicado la administración de la organización es responsable de implementar las normas internacionales de información financiera NIIF, según el cronograma que estableció el mencionado organismo de control, para esto el control interno contable, debe estar planteado en base a los lineamientos de las normas en vigencia para cada una de las compañías en el Ecuador.

Por otro lado según la NIC 8, Las políticas Contables se consideran como los principios específicos, bases, acuerdos reglas y procedimientos adoptados por la entidad en la elaboración y presentación de sus estados financieros. (Políticas Contables)

Es por esto que todos procedimientos deben seguir los lineamientos que establecen las políticas contables para que de esta manera los registros financieros sean los esperados; todas las operaciones que se realicen en la organización deben ser registradas debidamente para así lograr que la administración tenga información suficiente y razonable para tomar decisiones oportunas en beneficio del desarrollo de la compañía.

Para esto existen diferentes mecanismos por los cuales la administración puede proteger su información financiera, y esta no se vea afectada por fraudes u errores por omisión:

- Acceso a los activos mediante autorizaciones de la administración.
- Revisiones periódicas de las existencias contables comparándolas con la existencia física y en caso de

presentarse diferencias tomar las medidas adecuadas al respecto.

- Evaluación periódica del personal encargado del registro de la información contable.

Efectuar cada uno de los mecanismos mencionados permitirá a la administración de la organización conseguir varios objetivos que el control interno contable persigue, entre los cuales se encuentra los siguientes:

Integridad de la información: Es decir que las operaciones efectuadas se registren por su totalidad, representando la realidad de la transacción y su respectiva autorización.

Exactitud de la información: Es decir que las operaciones sean registradas por su importe correcto, en la cuenta correspondiente de forma exacta y oportuna.

Mantenimiento de la información: Los registros contables deben mantenerse debidamente resguardados y disponibles para la administración de la organización con sus saldos reales.

Seguridad física: Acceso a los activos y a la información contable sea solo al personal autorizado.

1.3. DESCRIPCIÓN DE RIESGOS DE CONTROL INTERNO.

El riesgo de control interno puede considerarse como una combinación entre las posibilidad de la existencia de errores significativos o irregularidades en los estados financieros y el hecho de que los mismos no sean descubiertos. (Walter Orlando Rojas Diaz, 2007)

Durante el desarrollo de la vida empresarial de cualquier organización se enfrentara con diferentes dificultades, es por eso que la administración de riesgos corporativos permite a la dirección tratar efectivamente la incertidumbre con sus riesgos y oportunidades asociados.

Una organización con fines de lucro se expone a diferentes tipos de riesgos, estos pueden ser económicos como metodológicos y se detalla a continuación:

1.3.1. RIESGOS FINANCIEROS.

Se entienden como la eventualidad de que el resultado obtenido sea menor al esperado, o siendo pesimista de que no exista un retorno en absoluto; para combatir esta incertidumbre cada vez se pone más énfasis en la correcta gestión del capital y del riesgo financiero. (Markowitz, 1952)

Existen cinco tipos de riesgos financieros:

✓ Riesgos de Mercado:

Hace referencia a la probabilidad de que el valor de una cartera, ya sea de inversión o de negocio, se reduzca debido al cambio desfavorable en el valor de los llamados factores de riesgos de mercado. (FOREX, 2013)

Los cuatro factores estándar del mercado son:

- **Riesgo de Tipos de Interés:** Refiere cambio en contra de los tipos de interés.

 - **Riesgo Cambiario:** Se asocia a los cambios en el mercado de divisas.

 - **Riesgo de Mercancía:** Es el cambio de precio en productos básicos.

 - **Riesgo de Mercado (en sentido estricto):** Referencia al cambio en el valor de instrumentos financieros como acciones, bonos, derivados, etc.
- ✓ **Riesgos de Crédito:**

Es el más antiguo y probablemente más importante riesgo que enfrentan las empresa, es la posibilidad de que una de las

partes de un contrato financiero no realice los pagos de acuerdo a lo estipulado en el contrato, generando una disminución en el flujo de caja o su vez un incremento en gastos de recaudación.

✓ **Riesgos de Liquidez:**

El riesgo de liquidez también se refiere a la imposibilidad de transformar en efectivo un activo, o a su vez que un pasivo no pueda ser satisfecho a su fecha de vencimiento. (FOREX, 2013)

✓ **Riesgo Legal:**

Se refiere a la pérdida que se podría sufrir en caso de que exista incumplimiento de una contraparte y en esa transacción no se pudiera exigir por la vía jurídica, o a su vez no se cumpla con los compromisos de pago. (Walter Orlando Rojas Diaz, 2007).

✓ **Riesgo Operativo:**

Como su nombre lo explica, derivada de la ejecución de las actividades operativas propias de una empresa, existe amplia variedad de factores como los relativos al personal, riesgo de fraude o debidos al entorno, como el riesgo país. (FOREX, 2013)

Durante la ejecución de las actividades cotidianas pueden existir fallas en los sistemas y procedimientos, ocasionados por controles inadecuados, o inclusive por error humano de las personas que manejan dichos sistemas, sin descartar la posibilidad de fraudes de algún empleado en la organización.

La falta de capacitación en el personal también puede ser un factor atribuible a este tipo de riesgo, y por otro lado la empresa puede incurrir en pérdidas por la eventual renuncia de algún empleado, ya que durante su tiempo de trabajo concentró todo su conocimiento especializado en algún proceso clave. (Walter Orlando Rojas Diaz, 2007)

1.3.2. RIESGOS DE AUDITORÍA.

Durante el desarrollo normal de una auditoria existe el riesgo que el personal que esté realizando el trabajo emita una opinión no calificada sobre los estados financieros que estén materialmente equivocados.

Generalmente, estos riesgos pueden ser resultado de errores o fraudes, conocidos como no intencionales o intencionales, esto suele suceder por malas prácticas del personal, provocando una presentación fraudulenta de los estados financieros.

1.4. BENEFICIOS DE UN CONTROL INTERNO APROPIADO.

Todas las empresas públicas, privadas y mixtas, y cualquiera sea su actividad, deben contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico. Luego entonces, un buen sistema de control interno es importante, desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina,

reparto, maquinaria, etc., es decir, un sistema eficiente y práctico de control interno, dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos, etc.

El beneficio en un Sistema de Control Interno apropiado, se lo considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuente con una seguridad razonable en la información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia, la confiabilidad y validez de los informes y estados financieros, el cumplimiento de la legislación y normas vigentes, incluida las políticas y los procedimientos emanados de la propia entidad, esta norma fija el criterio para calificar la eficacia de un Sistema de Control Interno, basándose en las tres materias del control:

- Las operaciones.
- La información financiera.
- El cumplimiento con
las leyes, decretos, reglamentos y cualquier tipo de normativa.

Este proceso estará conformado por diversas disposiciones y métodos creados por la alta dirección, desarrollado por el recurso humano de la organización con el fin de dar seguridad y confiabilidad a la información que se generada en las transacciones económicas, promover la eficiencia y

la eficacia de las operaciones del ente económico y asegurar el conocimiento y cumplimiento de la normatividad interna y externa de la Entidad.

Así mismo este permitirá contribuir a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto.

Además detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que de esta manera el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

Desde el inicio de sus actividades económicas, cada institución posee un marco de referencia para cumplir con su objeto social; los directivos establecen los parámetros y lineamientos a ser aplicados para la consecución de los objetivos de la empresa.

Por lo general, cada metodología o procedimiento implementado en una empresa normalmente contribuirá con el incremento de la productividad de la misma pero a su vez, cada proceso adicional que genere valor agregado al producto o servicio debe ser monitoreado.

La implementación de un control interno apropiado, contribuye de manera significativa al mejoramiento continuo de la organización, se pueden obtener mejores resultados de la operación a través de una política de personal entregándoles incentivos y gratificaciones a los trabajadores con la consigna de que cumplan con los controles establecidos para proteger los activos de la compañía.

Por otra parte, la implementación de controles necesarios permite a la entidad reducir la cantidad de errores tanto contables como operativos; es de vital importancia que exista una independencia estructural tanto en las funciones de operación, custodia, contabilidad y auditoría interna, produciendo así un corriente fluida de trabajo y una eficiencia total de la operación.

En consecuencia, la administración obtendrá los elementos que le permitan juzgar los resultados en los estados financieros, revisando así el impacto de

sus decisiones pasadas, que sirven como base para tomar decisiones para el futuro.

Finalmente, un control interno apropiado contribuye a un desarrollo integral de la organización, reflejando una seguridad razonable de las transacciones financieras y salvaguardando los activos de la entidad. Es importante mencionar que cada departamento que conforma la estructura de la organización, podrá detectar con mayor facilidad errores durante el desarrollo de sus procesos, pudiendo corregirlos a tiempo consiguiendo una eficiencia total en las operaciones.

1.5. INTRODUCCIÓN DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO.

Toda entidad en busca de rentabilidad se enfrenta a diferentes riesgos durante el desarrollo de sus actividades, es por esto que es clave que la dirección determine cuanta incertidumbre puede aceptar mientras realiza sus operaciones, es por eso que el tratamiento eficiente de riesgos mejora la capacidad de la entidad para generar valor.

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), publica en Diciembre de 2005, Administración de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, en el cual expande su pronunciamiento sobre los elementos de control interno de su anterior publicación realizada en 1992, Control Interno – Marco Integrado, señalando en el mismo que para exista una administración de riesgos corporativos eficaz, debe existir un control interno efectivo.

Para un adecuado sistema de control interno se debe considerar clave establecer objetivos que permitan tener un sentido de dirección, los cuales indiquen a los miembros de la organización cuál es la razón de su esfuerzo en la entidad.

La administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos de la entidad. (COSO C. o., 2005)

El control interno es el camino que permite a los miembros de la organización cumplir con los objetivos que serán planeados, es importante

considerar que la administración de riesgos corporativos no es un proceso en serie, al contrario es un proceso multidireccional e interactivo, en el cual sus componentes influyen entre sí.

La administración de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, los cuales interactúan de acuerdo al proceso de gestión que la dirección establece.

1.5.1. AMBIENTE INTERNO.

El ambiente interno abarca una organización que interviene en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la administración de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de administración de riesgos de una entidad, su apetito de riesgo, el monitoreo ejercido por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados.

El ambiente interno constituye la base de todos los demás componentes de la administración de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Influye en cómo se establecen las estrategias y objetivos, se estructuran las actividades de negocio, se identifican y evalúan los riesgos y se actúa sobre ellos. Asimismo, incide en el diseño y funcionamiento de las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y las actividades de monitoreo. (Richenzo, 2011)

El ambiente interno se ve influido por la historia y cultura de una entidad y comprende muchos elementos, incluyendo los valores éticos de la entidad, la competencia y desarrollo del personal, la filosofía de la dirección para gestionar riesgos y la forma de asignar la autoridad y responsabilidad. El consejo de administración es una parte crítica del ambiente interno e influye de modo significativo en sus otros factores.

Aunque todos los elementos sean importantes, el alcance del tratamiento de cada uno variará según la entidad. Por ejemplo, el CEO de una empresa con una fuerza de trabajo pequeña y operaciones centralizadas podría no establecer líneas formales de responsabilidad ni políticas operativas detalladas. Sin embargo, la

empresa podría contar con un ambiente interno que proporcionase cimientos adecuados para la administración de riesgos corporativos.

El Control Interno es una herramienta de suma importancia para salvaguardar y proteger aspectos tales como de índole financiero, económico, etc. Pues su debida utilización trae consigo que en las entidades permanezca un debido orden acorde a lo establecido por las resoluciones pertinentes en cada territorio nacional para las entidades.

La utilización del Control Interno en las entidades permite que se reduzcan en gran magnitud las ilegalidades y corrupción dentro del marco laboral, ya que obliga a cada elemento de la organización a ser mayor controlado por la persona pertinente.

1.5.2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

Al establecer los objetivos se podrá identificar los eventos, la evaluación de riesgos y las respuestas a ellos. Los objetivos permiten identificar y evaluar los riesgos que impiden su consecución adoptando medidas que permitan administrar dichos riesgos.

- **Objetivos Estratégicos.**

La misión de una entidad establece en amplios términos lo que se aspira a alcanzar. Sea cual sea el término empleado, como “misión”, “visión” o “finalidad”, es importante que la dirección con el monitoreo del consejo establezca expresamente la razón de ser de la entidad en términos generales. A partir de esto, la dirección fija los objetivos estratégicos, formula la estrategia y establece los correspondientes objetivos operativos, de reporte y de cumplimiento para la organización. (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, 2005).

Aunque la misión de una entidad y sus objetivos estratégicos sean generalmente estables, su estrategia y muchos objetivos relacionados con ella son más dinámicos y se adecúan mejor a las cambiantes condiciones internas y externas. A medida que éstas cambian, la estrategia y los objetivos conexos deben volver a situarse en línea con los objetivos estratégicos.

Cada entidad tiene establecida una misión, visión, o finalidad que quiere alcanzar, así; la entidad establecerá cual es el fin de la entidad, su razón de ser, la razón de su existencia y su creación; a

partir de esta se fijaran objetivos, estrategias, en fin la dirección a seguir de la entidad, esto permitirá que se adapten de mejor manera a los cambios internos como externos que puedan darse, ya que deberán mantener un equilibrio entre los objetivos conexos y los objetivos estratégicos.

Estos objetivos estratégicos son de alto nivel, están alineados con la misión y visión de la entidad y la soportan. Reflejan la opción que ha elegido la dirección en cuanto a cómo la entidad creará valor para sus grupos de interés.

Al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección identifica los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas y considera sus implicaciones. Se pueden aplicar diferentes técnicas de identificación y evaluación de los riesgos, que se expondrán en capítulos posteriores, durante el proceso de establecimiento de la estrategia. De este modo, en la fijación de estrategias y objetivos, se usan técnicas de administración de riesgos corporativos. (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, 2005) .

- **Objetivos Relacionados**

Se debe establecer objetivos veraces y ordenados que sirvan de soporte a la estrategia escogida, logrando así un equilibrio; ya que así se podrá establecer los objetivos globales; en una empresa los objetivos están unidos y se integran con los objetivos específicos, estos trascienden en caída dentro de la organización hasta llegar a los objetivos establecidos.

Constituye un factor crítico de éxito el establecimiento de objetivos adecuados que apoyen a la estrategia seleccionada, correspondiente a todas las actividades de la entidad, y que estén en línea con ella. Al enfocar primero los objetivos estratégicos y la estrategia, una entidad está en posición de desarrollar los objetivos globales, cuya consecución creará y conservará el valor. Los objetivos al nivel de empresa están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a sus objetivos establecidos, por ejemplo, en las diversas actividades de ventas, producción, ingeniería e infraestructura. (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, 2005).

La entidad debe comprender que los factores críticos son claves y deberán funcionar bien; ya que afectan directamente el funcionamiento de la misma, incluso a los individuos que colaboran en ella. Cuando se fija los objetivos se podrá ver la medida de rendimiento observando claramente los factores críticos de éxito.

Cuando los objetivos guardan conformidad con las prácticas y rendimientos anteriores, se conoce la conexión entre actividades. Sin embargo, cuando los objetivos se desvían de estas prácticas anteriores de la entidad, la dirección debe reorientar las conexiones o aceptar unos riesgos mayores. En dichos casos, existe incluso una mayor necesidad de que los objetivos o sub objetivos por unidad de negocio estén en consonancia con la nueva orientación.

Los objetivos deben ser fácilmente entendibles y mensurables. La administración de riesgos corporativos exige que el personal a todos los niveles tenga un entendimiento necesario de los objetivos de la entidad, en cuanto se relacionan con el área de influencia del individuo. Todos los empleados deben tener una comprensión mutua de lo que se ha de lograr y de los medios para medir lo que se consiga.

CATEGORÍAS DE OBJETIVOS RELACIONADOS.

A pesar de la diversidad de objetivos entre entidades, se pueden establecer algunas categorías amplias:

- **Objetivos operativos.-** Se corresponden con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y de salvaguarda de recursos frente a pérdidas. Varían según las opciones de la dirección respecto a estructura y rendimiento.
- **Objetivos de reporte.-** Relativos a la confiabilidad de reportes. Incluyen reportes internos y externos y deben involucrar la información financiera y no financiera.
- **Objetivos de cumplimiento.-** Se refieren al cumplimiento de leyes y regulaciones relevantes. Dependen de factores externos y tienden a ser similares entre entidades, en algunos casos, y sectorialmente, en otros.

- **Establecimiento de Objetivos.-** Ciertos objetivos dependen del tipo de negocio de la entidad. Algunas empresas, por ejemplo, remiten información a agencias medioambientales y otras que cotizan en bolsa la remiten a los reguladores de los mercados de valores. Estos requisitos externos se establecen por leyes o regulaciones y se incluyen en las categorías de reporte o cumplimiento o, como en estos ejemplos, en ambas.

Contrariamente, los objetivos operativos, así como los relativos al reporte de la gerencia interna de gestión, se basan más en las preferencias, juicios y estilo de la dirección. Varían mucho entre entidades, simplemente porque personas informadas, competentes y honestas pueden seleccionar objetivos diferentes. (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, 2005).

Respecto al desarrollo de productos, por ejemplo, una entidad decide adaptarse inmediatamente a los cambios, otra prefiere hacerlo con cierta rapidez y otra, incluso, con cierta lentitud. Estas opciones afectan a la estructura, competencias, equipo humano y controles de la función de investigación y desarrollo. Por tanto, no existe una fórmula óptima de establecimiento de objetivos para todas las entidades.

- **Objetivos Operativos.-** Los objetivos operativos se refieren a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad. Ellos incluyen sub objetivos relacionados con las operaciones, dirigidos para el mejoramiento de la efectividad y eficiencia operativa mediante la movilización de la empresa hacia sus metas finales.

Los objetivos operativos deben reflejar los entornos empresarial, sectorial y económico en los que actúa la entidad. Necesitan, por ejemplo, ser relevantes respecto a las presiones competitivas hacia la calidad, una menor duración del ciclo de puesta a disposición del producto en el mercado o hacia los cambios tecnológicos. La dirección debe asegurar que los objetivos reflejan la realidad y las exigencias del mercado y que están expresados en términos que permitan conocer las principales medidas del rendimiento. Un conjunto claro de objetivos operativos, vinculados a sub objetivos, es esencial para el éxito. Los objetivos operativos proporcionan un punto de focalización para orientar la asignación de recursos. Si los objetivos no son claros o no están bien concebidos, dichos recursos pueden estar mal direccionados. (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, 2005).

- **Objetivos de Reporte.-** Un reporte confiable proporciona a la dirección información exacta y completa, adecuada para la finalidad

pretendida, y le presta apoyo en su toma de decisiones y en el seguimiento de las actividades y rendimientos de la entidad. Ejemplos de tales reportes son los resultados de las campañas de marketing, los informes de ventas diarias, la calidad de producción y los resultados de encuestas sobre la satisfacción de clientes y empleados. La información también está relacionada con los reportes preparados para su difusión externa, como es el caso de los estados financieros y sus notas de detalle, los comentarios y análisis de la dirección y los reportes presentados a entidades reguladoras.

- **Objetivos de Cumplimiento.-** Las entidades deben llevar a cabo sus actividades y a menudo acciones concretas de acuerdo con las leyes y regulaciones relevantes. Estos requisitos pueden referirse al mercado, precios e impuestos, medioambiente, bienestar de los empleados y comercio internacional. Las leyes y regulaciones aplicables establecen pautas mínimas de conducta, que la entidad integra en sus objetivos de cumplimiento. Por ejemplo, las normas sobre higiene y salud laboral hacen que una empresa defina uno de sus objetivos como “Empaquetar y etiquetar todos los productos químicos según normativa”. En este caso, las políticas y procedimientos se dirigen a los programas de comunicación, inspecciones in situ y formación. El historial del cumplimiento de una entidad puede afectar de modo significativo -positiva o negativamente- a su reputación en la comunidad y el mercado.

- **Subcategorías.-** Las categorías de objetivos forman parte del lenguaje común establecido por este Marco y facilitan la comprensión y la comunicación. Una entidad puede, sin embargo, encontrar útil plantear un subconjunto de una o más de estas categorías, para facilitar la comunicación interna o externa sobre un tema más específico. Una compañía podría, por ejemplo, decidir comunicar la efectividad de una parte de la categoría de reporte, por ejemplo la administración de riesgos corporativos sobre el reporte externo o quizás solo sobre el reporte extremo financiero. Actuando así, permite que la comunicación se mantenga dentro del contexto del presente Marco para dicha gestión y, a su vez, permite las comunicaciones sobre determinados subconjuntos de categorías.

Sobre posición de Objetivos.- Un objetivo de una categoría puede reforzar a otro objetivo de otra o traslaparse con él. La categoría en que incide un objetivo depende a veces de las circunstancias. Por ejemplo, proporcionar información confiable a la dirección de una unidad de negocio para que gestione y controle sus actividades de producción, puede servir para alcanzar objetivos operativos y de reporte. Incluso, si esta información sirve para comunicar datos medioambientales al gobierno, también se están alcanzando objetivos de cumplimiento.

Algunas entidades usan otra categoría de objetivos, la “salvaguarda de recursos”, a veces denominada “salvaguarda de activos”, que se traslapa con las otras categorías de objetivos.

Vista con amplitud, la salvaguarda de activos trata de prevenir la pérdida de activos o recursos de una entidad por robo, despilfarro, ineficiencia o lo que resulta ser simplemente malas decisiones empresariales, como la venta de productos a un precio demasiado bajo, la falla en la retención de empleados claves, no haber prevenido la violación de patentes o incurrir en pasivos no previstos. Son principalmente objetivos operativos, aunque algunos aspectos de la salvaguarda de activos pueden incluirse en otras categorías. Sin embargo, cuando se aplican requisitos legales o de normas, se convierten en objetivos de cumplimiento. Por otro lado, el reflejo adecuado de las pérdidas de activos en los estados financieros de la entidad representa un objetivo de reporte.

Consecución de Objetivos.-

Un proceso adecuado para establecer objetivos es un componente crítico de la administración de riesgos corporativos. Aunque los objetivos proporcionan metas medibles a las que se encamina la

entidad cuando realiza sus actividades, existen en ellos diferentes grados de importancia y prioridad. Por tanto, aunque una entidad deba tener seguridad razonable de que ciertos objetivos se están alcanzando, puede que éste no sea el caso para todos los objetivos.

Una administración efectiva de riesgos corporativos proporciona seguridad razonable de que los objetivos de reporte de una entidad se están cumpliendo. De forma similar, también debería existir seguridad razonable de que los objetivos de cumplimiento se están alcanzando. La consecución de ambos tipos de objetivos está ampliamente bajo el control de la entidad. O sea, una vez definidos los objetivos, la entidad tiene el control sobre su capacidad de hacer lo que sea necesario para lograrlos.

Sin embargo, existe una diferencia entre los objetivos estratégicos y operativos, porque su consecución no está exclusivamente bajo el control de la entidad. Una empresa puede actuar tal como está previsto, pero es posible que un competidor le lleve ventaja. Está sujeta a eventos externos como un cambio de gobierno, mal tiempo u otros cuya existencia no esté bajo su control. Incluso, es posible que la entidad haya contemplado alguno de dichos eventos en el proceso de fijación de objetivos, tratándolos como si tuvieran una probabilidad baja con un plan de contingencia para el caso en que

ocurran. Sin embargo, tal plan sólo mitiga el impacto de los eventos externos y no asegura que los objetivos se vayan a alcanzar.

La administración de riesgos corporativos sobre las operaciones se centra principalmente en el desarrollo de una coherencia de objetivos y metas en toda la organización, en la identificación de factores de éxito y riesgos claves, en la evaluación de riesgos y la formulación de respuestas acertadas, en la implementación de las respuestas adecuadas a los riesgos, en el establecimiento de los controles necesarios y en la información oportuna del funcionamiento y expectativas. En cuanto a los objetivos estratégicos y operativos, la administración de riesgos corporativos puede proporcionar seguridad razonable de que la dirección y el consejo, en su rol de monitoreo, estén informados oportunamente del progreso de la entidad en su camino hacia el logro de dichos objetivos.

Los parámetros principales para establecer los objetivos son:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

✓ **Efectividad y Eficiencia.**

Cuando los administradores usan sus recursos deben esforzarse por ser efectivos y eficientes.

✓ **Efectividad administrativa**

Se define en términos de la utilización de recursos en vista del logro de las metas organizacionales. Si las organizaciones están usando sus recursos para lograr sus metas, los administradores son efectivos.

En la realidad, existen varios grados de efectividad administrativa. Se dice que entre más se acerquen las organizaciones al logro de sus metas, más efectivos serán los administradores.

Dependiendo de que tanto se acerquen las organizaciones al logro de sus metas, la efectividad de los administradores podrá situarse en cualquier punto sobre el continuo de efectividad administrativa.

✓ **Eficiencia administrativa**

Se define en términos de la proporción de los recursos organizacionales totales que contribuyen a la productividad durante el proceso de manufactura. Entre más alta sea esta proporción, más eficiente será el administrador. Entre más recursos se desperdicien o queden sin usar durante el proceso de producción, más ineficiente será el administrador.

Como en el caso de la efectividad administrativa, la eficiencia administrativa se describe mejor como un continuo que va de ineficiente a eficiente.

✓ **La Ineficiencia**

Implica que una proporción muy pequeña de los recursos contribuye a la productividad durante el proceso de manufactura, mientras que la eficiencia implica que es una proporción muy grande la que contribuye.

Efectividad y eficiencia administrativa

- **Operaciones.-** Relacionadas con el uso efectivo y eficiente de los recursos de la entidad.
- **Información financiera.-** Relacionada con la preparación de estados financieros públicos confiables.
- **Cumplimiento.-** Relacionado con el cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones aplicables.

1.5.3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS.

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, 2005).

Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto

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

Los eventos se podrá identificar por medio de los usuarios mediante inventarios de eventos, talleres y grupos de trabajo dirigidos, entrevistas, cuestionarios, encuestas y análisis del flujo de procesos y de cómo identificar eventos utilizando indicadores principales de alarma, detectores de intensidad y sistemas de seguimiento de datos de eventos con pérdidas. También se ilustran las relaciones entre múltiples eventos y el uso de las categorías de eventos para mejorar la comprensión de dichas relaciones.

- **Técnicas de identificación de eventos.**

Inventarios de eventos.- La dirección utiliza listados de eventos posibles comunes a una industria o área funcional específica. Estos listados se elaboran por el personal de la entidad o bien son listas externas genéricas. (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, 2005).-

Tales listas de eventos potenciales son utilizadas, por ejemplo, con relación a un proyecto, proceso o actividad determinada, pudiendo resultar útiles a la hora de asegurar una visión coherente con otras actividades similares de la organización. Cuando se trata de listados generados externamente, el inventario se revisa y somete a mejoras, adaptando su contenido a las circunstancias de la entidad, para presentar una mejor relación con los riesgos de la organización y ser consecuentes con el lenguaje común de administración de riesgos corporativos de la entidad.

- **Agenda de la entrevista.**

1. Introducción.
2. Proporcionar antecedentes sobre el proyecto y el proceso de la entrevista.
3. Confirmar el puesto, formación y responsabilidades actuales del entrevistado.
4. Confirmar que ha recibido y leído el material de apoyo proporcionado con antelación.

Cuestionarios y encuestas.- Los cuestionarios direccionan una amplia gama de aspectos que los participantes deben considerar,

centrando su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar, a eventos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo de la encuesta.

Pueden dirigirse a un individuo o a varios o bien pueden emplearse en conexión con una encuesta de base más amplia, ya sea dentro de una organización o esté dirigida a clientes, proveedores u otros terceros.

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

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

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

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

Los principales indicadores de eventos, a menudo denominados principales indicadores de riesgo, son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor conocimiento de los riesgos potenciales, tales como el precio del combustible, la rotación de las cuentas de valores de los inversionistas y el tráfico de un sitio de Internet. Para resultar útiles, los principales indicadores de riesgo deben estar disponibles para la dirección de manera oportuna, lo que, dependiendo de la información, puede implicar una frecuencia diaria, semanal, mensual o en tiempo real. (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, 2005).-

Los indicadores de alarma se centran habitualmente en operaciones diarias y se emiten, sobre la base de excepciones, cuando se sobrepasa un umbral preestablecido. Las empresas poseen a menudo indicadores de alarma establecidos en unidades de negocio o

departamentos. Estos indicadores, para ser efectivos, deben establecer el momento en que deberá informarse a los directivos partiendo del tiempo necesario para poner en marcha una acción.

1.5.4. EVALUACIÓN DE RIESGOS.

Todas las organizaciones enfrentan riesgos. Los riesgos afectan la posibilidad de la organización de competir para mantener su poder financiero y la calidad de sus productos o servicios. Los riesgos de negocio determinados por la alta dirección incluyen aspectos tales como:

- Clima de ética y presión a la dirección para el logro de objetivos.
- Competencia, aptitud e integridad del personal.
- Tamaño del activo, liquidez o volumen de transacciones.
- Condiciones económicas del país.
- Complejidad y volatilidad de las transacciones.
- Impacto en reglamentos gubernamentales.
- Procesos y sistemas de información automatizados.
- Dispersión geográfica de las operaciones.
- Cambios organizacionales, operacionales, tecnológicos y económicos.

Los riesgos identificados por la alta dirección están directamente relacionados con los procesos críticos en los que se involucran a diversas áreas de la organización. La función de la auditoría interna es identificar los riesgos y asignar prioridades de revisión a las actividades con probabilidad de riesgo mayor.

Los aspectos a considerar en el establecimiento de prioridades en la planeación de auditoría, en adición a la identificación de riesgos, son los siguientes:

1. Fecha y resultados de la última auditoría
2. Exposición financiera en términos de riesgo.
3. Riesgos y pérdidas potenciales.
4. Requerimientos de la gerencia.
5. Cambios importantes en operaciones, programas, sistemas y controles
6. Oportunidades para lograr beneficios operativos.
7. Cambios en el equipo y capacidad del departamento de auditoría

Para determinar de una manera razonada los riesgos operativos de la organización, la auditoría interna puede adoptar el modelo de evaluación de riesgos, desarrollado por el Departamento de

Auditoría. Para la aplicación de este modelo es necesario incursionar de manera detallada a los criterios seguidos en la ponderación de la importancia de las diversas operaciones de la Institución y a la eficacia de los controles relativos; para la consecución de este propósito es necesario guiarse por los elementos del control interno, para estos efectos se pueden adoptar los propuestos en el marco de control interno del Modelo COC.

1.5.5. RESPUESTA AL RIESGO

Una vez evaluado el riesgo, la gerencia identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo en relación al apetito de riesgo de la entidad.

Evaluando Posibles Respuestas. Las respuestas son evaluadas con el objetivo de obtener un riesgo residual alineado con el nivel de tolerancia definida.

En la evaluación de las respuestas al riesgo, la gerencia considera varios aspectos:

1. Acciones para reducir o controlar las posibilidades (preventivo)
2. Procedimientos para reducir o controlar las consecuencias (reactivo)
3. Transferirlo total o parcialmente
4. Aceptarlo

Evitarlo:

- Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan Riesgo.
- Prescindir de una unidad de negocio, línea de producto o segmento geográfico.
- Decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades que podrían dar lugar a riesgos

Reducirlo:

- Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- Diversificar las ofertas de productos.

- Establecer límites operacionales.
- Establecer procesos de negocio efectivos.
- Mejorar la participación de la dirección en la toma de decisiones y el seguimiento.
- Re balancear el portafolio de; activos para reducir el índice de riesgo con respecto a determinados tipos de pérdidas.
- Reasignar el capital entre las unidades operativas

Compartirlo:

- Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
- Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas significativas.
- Entrar en una joint venture/sociedad compartida.
- Establecer acuerdos con otras empresas.
- Protegerse contra los riesgos utilizando instrumentos del mercado de capital.
- Tercerizar procesos de negocio.
- Distribuir el riesgo mediante acuerdos contractuales con clientes, proveedores u otros socios del negocio.

Aceptarlo:

- No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.
- Provisionar las posibles pérdidas.
- Confiar en las compensaciones naturales existentes dentro de un portafolio
- Aceptar el riesgo si se adapta a las tolerancias al riesgo existentes.

1.5.6. ACTIVIDADES DE CONTROL.

Son todas aquellas que realiza la dirección, gerencia, administración, y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas (Están constituidas o expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos específicos, orientados a evitar las posibles consecuencias de los riesgos).

Aprobaciones y autorizaciones.

- Conciliaciones

- Análisis de registros de información
- Segregación de funciones
- Verificaciones
- Salvaguarda de activos
- Revisión de desempeños operacionales
- Indicadores de desempeño
- Seguridades físicas
- Inspecciones
- Revisiones de informes de actividades de desempeño

Las actividades de control tienen distintas características, ya que pueden ser manuales o computarizadas, gerenciales u operacionales, general o específicas, preventivas, detectivas y correctivas.

Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas estén apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización, su misión, visión, valores y objetivos, así como a la protección de los recursos.

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

los objetivos y estos sí que tiene mayor relevancia que hacer las cosas de forma "correcta".

Control en los Sistemas de Información.

Los sistemas están diseñados en toda la organización y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control: dos grupos:

- **CONTROLES GENERALES:**

Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada. Ejemplos: el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, las operaciones, las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico, administración de base de datos y otros.

- **CONTROLES DE APLICACIÓN:**

Están dirigidos hacia el "interior" de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad de la información, mediante la autorización y validación correspondiente.

Desde luego estos controles incluyen las aplicaciones destinadas a interrelacionarse con otros sistemas de los que reciben o entregan información.

Tipos de actividades de control.- Se han propuesto muchas descripciones diferentes de los distintos tipos de actividades de control, incluyendo controles preventivos, controles para detectar, controles manuales, controles computarizados y controles administrativos. Se presentan para ilustrar el rango y la variedad de las actividades de control, no para sugerir una categorización particular.

Revisión de alto nivel.- Las revisiones se realizan sobre el desempeño actual frente a presupuestos, pronósticos, períodos anteriores y competidores.

Funciones directas o actividades administrativas.-

Los administradores dirigen las funciones o las actividades revisando informes de desempeño. Un administrador responsable por los créditos de consumo de un banco revisa los informes por sucursal, región y tipo de préstamo (colateral), verificando sumas identificando tendencias, y relacionando resultados con estadísticas económicas y objetivos.

Segregación de responsabilidades.- Las responsabilidades se dividen, o segregan, entre diferentes empleados para reducir el riesgo de error o de acciones inapropiadas.

1.5.7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La mayoría de las entidades, incluyendo compañías pequeñas o unidades de las grandes, emplean computadores en el procesamiento de la información. De acuerdo con ello, la discusión siguiente está centrada en los sistemas de información, los cuales incluyen elementos tanto manuales como computarizados. (Mantilla, 2005) .-

Esta se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento. Se usa un ordenamiento de la información.

La información financiera, por ejemplo, se usa no solamente para desarrollar estados financieros de difusión externa, también se emplea para decisiones de operación, tales como monitoreo del desempeño y asignación de recursos.

Los reportes administrativos de mediciones monetarias y relacionadas permite el monitoreo, por ejemplo, de utilidades definidas, desempeño de cuentas por cobrar por tipo de cliente, participación en el mercado, tendencias en las reclamaciones de los clientes y estadísticas de accidentes.

Las mediciones financieras internas confiables también son esenciales para planeación, presupuestos, establecimiento de precios, evaluación de desempeño de vendedores, y de operaciones conjuntas y otras alianzas.

Los sistemas de información pueden ser formales o informales. Las conversaciones con clientes, proveedores, reguladores y empleados proveen a menudo de la información más crítica requerida para identificar riesgos y oportunidades. De manera similar, la asistencia a seminarios profesionales o industriales y la participación como miembros de asociaciones de comercio u otras pueden proporcionar información valiosa.

Las comunicaciones recibidas de las partes externas con frecuencia proporcionan información importante sobre el funcionamiento del sistema de control interno. El entendimiento que los auditores externos tienen respecto de las operaciones de una entidad y los sucesos y sistemas de control de los negocios relacionados le proporcionan a la administración y al consejo importante información de control.

Se debe contar con información interna periódica y oportuna (Sinónimo: debe identificarse, capturarse, procesarse sintetizarse y comunicarse), sea esta financiera y no financiera (especialmente por el tema de riesgo cuantitativo y cualitativo).

Se necesita también conocer la información externa relacionada, por lo cual la Alta Administración debe mantener una actitud positiva la cual se puede lograr de la siguiente manera:

- ✓ Apoyar de manera contundente la implantación de estrategias y estrechamente ligados a los procesos de planeación estratégicas,
- ✓ Alcanzar Objetivos Estratégicos.

La Calidad de la Información:

Es decir, un activo, un medio y hasta una ventaja competitiva: Toma de Decisiones (relevancia del contenido, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad, principalmente).

Comunicación:

Es decir, Canales Internos y deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de información indispensables para los gerentes. Externos, este es el medio a través del cual se obtiene o

proporciona información relativa clientes, proveedores, contratistas, entre otros.

Comunicación interna.- Además de recibir datos relevantes para administrar sus actividades, todo el personal, particularmente aquel que tiene importantes responsabilidades de administración operativa o financiera, necesita recibir un mensaje claro de parte de la alta administración respecto de que las responsabilidades de control interno deben tomarse seriamente. Tanto la claridad del mensaje como la efectividad con la cual es comunicado, son importantes.

Cada individuo necesita entender los aspectos relevantes del sistema de control interno, cómo trabaja y cuál es su papel y su responsabilidad en el sistema. Sin ese entendimiento, los problemas aparecerán fácilmente.

En el desempeño de sus responsabilidades, el personal debe saber que si ocurren eventos inesperados, debe prestarse atención no solamente al evento mismo, sino también a su causa. De esta manera, puede identificarse una debilidad potencial en el sistema y tomarse las acciones necesarias para prevenir su recurrencia.

Comunicación externa.- Existe necesidad de comunicación apropiada no solamente con la entidad, sino hacia el exterior. Mediante canales de comunicación abiertos, los clientes y proveedores pueden proporcionarlos de entrada altamente significativos respecto del diseño o calidad de los productos o servicios; facilitando a la entidad orientarse al desarrollo de las demandas o preferencias de los clientes.

1.5.8. SUPERVISIÓN

Los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales, sin perjuicio del seguimiento posterior del control interno. (Contraloría General del Estado , 2009).

La supervisión de los procesos y operaciones se los realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en concordancia con el ordenamiento jurídico; comprobar la calidad de

sus productos y servicios y el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Permitirá además, determinar oportunamente si las acciones existentes son apropiadas o no y proponer cambios con la finalidad de obtener mayor eficiencia y eficacia en las operaciones y contribuir a la mejora continua de los procesos de la entidad

Para la obtención de la máxima eficiencia del sistema de control interno, es necesario su vigilancia periódica y metódica, por parte de:

- Gerente general
- Contralor
- Comisarios o Consejo de vigilancia,
- Auditores internos
- Auditores externos, etc.

Es común en todas las empresas la tendencia humana de apartarse de las reglas establecidas, generalmente, en aquellas donde se siguen procedimientos monótonos y de rutina, de ahí que resulte útil, práctico y conveniente supervisarlos, vigilarlos y revisarlos periódica y

metódicamente para que el sistema de control interno no decaiga ni pierda eficiencia.

Planeado e implementado un sistema de Control Interno, se debe vigilar constantemente para observar los resultados obtenidos por el mismo.

Todo sistema de Control Interno por perfecto que parezca, es susceptible de deteriorarse por múltiples circunstancias y tiende con el tiempo a perder su efectividad. Por esto debe ejercerse sobre el mismo una supervisión permanente para producir los ajustes que se requieran de acuerdo a las circunstancias cambiantes del entorno.

La Administración tiene la responsabilidad de desarrollar, instalar y supervisar un adecuado sistema de control interno. Cualquier sistema aunque sea fundamentalmente adecuado, puede deteriorarse si no se revisa periódicamente es por eso que corresponde a la administración la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control.

La evaluación busca identificar las debilidades del control, así como los controles insuficientes o inoperantes para robustecerlos, eliminarlos o implantar nuevos. La evaluación puede ser realizada por las personas que diariamente efectúan las actividades, por personal ajeno a la ejecución de actividades y combinando estas dos formas.

En un sistema efectivo de control interno los ocho componentes de COSO II trabajan en conjunto ofreciendo a la Dirección y al Consejo una garantía razonable con respecto a la consecución de los objetivos de la organización.

(Coso, 1985). El componente de supervisión ayuda asegurar que el sistema de control interno sigue funcionando de forma efectiva. Como tal, la operación efectiva del componente de supervisión proporciona valor a la organización de las siguientes maneras:

Mejora la efectividad y eficiencia global de la organización al proporcionar evidencia oportuna de modificaciones que hayan ocurrido, o donde exista la necesidad de ellas, en el diseño u operación del control interno, ayudando así a la organización a identificar y corregir las deficiencias de control antes de que puedan

afectar de manera significativa la capacidad del sistema de control interno para lograr los objetivos de la organización.

Promueve una buena operativa de control, cuando los responsables son conscientes que su labor podría revisarse a través de la supervisión, existe una mayor probabilidad de que ejerzan sus funciones correctamente con el tiempo.

La supervisión asegura que el control interno continúa operando de manera efectiva. Esto implica la evaluación, realizada por el personal apropiado, del diseño y operación de los controles en un tiempo convenientemente oportuno, y tomando las acciones necesarias. Se aplica a todas las actividades dentro de una organización, y también a veces a las subcontrataciones externas.

Una supervisión correctamente diseñada y ejecutada requiere una planificación que conduce a la evaluación de información convincente, suficiente y apropiada para las circunstancias. Por el contrario, una supervisión que no sea efectiva en el tiempo permitirá el deterioro natural de los sistemas de control interno.

Los controles dentro de uno o todos los componentes podrían modificarse, dejar de funcionar o perder su efectividad a causa de cambios en las circunstancias. Por consiguiente, se debe diseñar la supervisión para poder identificar tales cambios de manera oportuna.

La supervisión tiene en cuenta la manera en que el sistema global de control interno gestiona y mitiga los riesgos para la consecución de los objetivos de la organización. Su efectividad y eficiencia mejoran cuando se sirve de las conclusiones del componente de evaluación de los riesgos, permitiendo el diseño de procedimientos de supervisión que correspondan al nivel de riesgo. (Coso, 1985).

Las organizaciones pueden aumentar aún más la efectividad de la supervisión haciendo una selección los controles que deben supervisarse en base al nivel de respaldo que puedan ofrecer con respecto a las conclusiones sobre la efectividad del sistema de control interno. Por el contrario, será menos efectiva la supervisión cuando se centra en una lista de control (checklist) de las actividades de control seleccionadas para su evaluación sin tener en cuenta en primer lugar el nivel de riesgo al que se enfrentan, además de la cantidad de respaldo que ofrecen.

1.6. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN PARA LOS SISTEMAS DE CONTROL

En las organizaciones se establecen medidas normativas de control, tales como requisitos, procedimientos, políticas, reglamentos y condiciones, las cuales permiten guiar y orientar la realización de las actividades dentro de un marco de armonía, orden y disciplina. Sin embargo, es pertinente validar la operación por medio de una evaluación, misma que en un sentido amplio significa valorar lo realizado.

La evaluación representa el corroborar en forma específica y periódica la forma en que se efectúan las actividades de la organización, y emitir un informe de resultados, en el cual se manifiesta la evaluación del desempeño observado, en el caso de que este sea aprobado, la sugerencia de una adecuación o cierta observación.

En toda evaluación intervienen tres personajes: el que evalúa (auditor) y el que es evaluado (auditado), además del directivo, que es quien solicita los resultados de esta actividad. Por lo tanto, todos los integrantes de la organización están involucrados en la evaluación y se mostrarán interesados y dispuestos a colaborar en esta tarea.

CAPÍTULO II

EMPRESA EN ESTUDIO: TALLERES DE ENDEREZADA Y PINTURA AUTO PAINT E&O CIA. LTDA.

2.1.ANTECEDENTES.

La compañía TALLERES DE ENDEREZADA Y PINTURA AUTO PAINT E&O CIA. LTDA. Fue constituida el 24 de agosto del año 2005, ante el notario primero del cantón Quito, el Dr. Jorge Machado Cevallos, comparecieron para este acto jurídico las siguientes personas: Andrés Virgilio Espinosa Pozo, Francisco de Paula Ordoñez Llerena y Pedro José Ordoñez Llerena; mayores de edad, hábiles en derecho para contratar y obligarse.

Los estatutos de la compañía mencionan que la sociedad es de nacionalidad ecuatoriana con su domicilio principal en la ciudad de Quito y tiene un plazo de duración de 50 años a partir de su fecha de constitución, además

que la misma se regirá por las leyes ecuatorianas y por los estatutos que constan en su escritura, el Artículo Segundo menciona el objeto social de la compañía en mención, los cuales detallo a continuación: UNO Mantenimiento de toda clase de vehículos en general DOS: Pintura al horno, pintura general, luz de calor infrarrojo de onda corta, pintura colometría, etc. TRES: Enderezada, compostura y chasis liner de toda clase de vehículos.

Así mismo el Artículo séptimo menciona que el capital social de la compañía es de CUATROCIENTOS DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, dividido en cuatrocientas participaciones sociales de un dólar cada una distribuidos de la siguiente manera:

SOCIOS	PARTICIPACIONES	TOTAL CAPITAL
A ANDRÉS VIRGILIO ESPINOSA POZO	160	\$ 160.00
u FRANCISCO DE PAULA ORDOÑEZ LLERENA	160	\$ 160.00
t PEDRO JOSÉ ORDOÑEZ LLERENA	80	\$ 80.00
o TOTAL	400	\$ 400.00

Autor: AUTO PAINT E&O CIA. LTDA.

Fuente: AUTO PAINT E&O CIA. LTDA.

Durante el año 2006 el día 6 de marzo ante el Notario primero Dr. Jorge Machado se realizo la transferencia de participaciones por parte de Andrés Espinosa Pozo 20 participaciones, Francisco de Paula Ordoñez 20 participaciones y Pedro José Ordoñez 20 participaciones a favor del señor

Felipe Espinosa Pozo, quedando el siguiente cuadro de integración de capital.

SOCIOS	PARTICIPACIONES	TOTAL CAPITAL
ANDRÉS VIRGILIO ESPINOSA POZO	140	\$ 140.00
FRANCISCO DE PAULA ORDOÑEZ LLERENA	140	\$ 140.00
PEDRO JOSÉ ORDOÑEZ LLERENA	60	\$ 60.00
FELIPE ERNESTO ESPINOSA POZO	60	\$ 60.00
TOTAL	400	\$ 400.00

Autor: AUTO PAINT E&O CIA. LTDA.

Fuente: AUTO PAINT E&O CIA. LTDA.

Mediante escritura pública el 18 de abril de 2007 ante el notario Dr. Jorge Machado Cevallos la compañía expone ante el mismo el acta de la junta general universal extraordinaria de socios de la compañía TALLERES DE ENDEREZADA Y PINTURA AUTO PAINT E&O CIA. LTDA., celebrada el día viernes 9 de marzo del año 2007, en la cual se menciona que debido a que la actividad económica de la empresa ha crecido y extendido el campo de acción de la misma quedando el siguiente cuadro de integración de capital:

SOCIOS	CAPITAL ANTERIOR	CAPITAL	PARTICIPACIONES
FELIPE ERNESTO ESPINOSA POZO	60	\$ 1,500.00	1500
ANDRES VIRGILIO ESPINOSA POZO	140	\$ 3,500.00	3500
FRANCISCO DE PAULA ORDOÑEZ LLERENA	140	\$ 3,500.00	3500
PEDRO JOSÉ ORDOÑEZ LLERENA	60	\$ 1,500.00	1500
TOTAL	400	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00

Autor: AUTO PAINT E&O CIA. LTDA.

Fuente: AUTO PAINT E&O CIA. LTDA.

La superintendencia de compañías mediante resolución No. 08.Q.II.001361, resuelve aprobar el aumento de capital \$ 400,00 a \$ 10.000,00; y por consiguiente el notario tome nota al margen de la escritura pública de constitución, y a su vez dispone que el Registrador mercantil inscriba la escritura con la presente resolución, la misma que se inscribe el día 27 de mayo de 2008 bajo No. 1656 del Registro Mercantil Tomo 139; se tomo nota al margen de la inscripción número 2438 del Registro Mercantil de veinte y uno de septiembre del año 2005, a fs. 2104 vta., Tomo 136.

Durante el año 2011 el día 31 de Enero por motivos estrictamente profesionales se realiza la cesión de participaciones por parte de los señores mediante junta general universal extraordinaria de socios de la compañía, el día 29 de julio de 2010, con el voto unánime del capital social pagado se autorizo a los señores socios, Francisco de Paula Ordoñez Llerena ceder dos

mil quinientas participaciones sociales de un dólar de los Estados Unidos de Norte América cada una a favor de Andrés Virgilio Espinoza Pozo y; al señor socio Felipe Ernesto Espinoza Pozo ceder a favor de Fátima Florencia Egas Terán mil quinientas participaciones sociales de un dólar de los Estados Unidos de Norte América cada una; por lo cual el cuadro definitivo de integración de capital quedo estructurado de la siguiente manera:

SOCIOS	CAPITAL	PARTICIPACIONES
ANDRES VIRGILIO ESPINOSA POZO	\$ 6,000.00	6000
PEDRO JOSÉ ORDOÑEZ LLERENA	\$ 2,500.00	2500
FATIMA FLORENCIA EGAS TERÁN	\$ 1,500.00	1500
TOTAL	\$ 10,000.00	10,000

Autor: AUTO PAINT E&O CIA. LTDA.

Fuente: AUTO PAINT E&O CIA. LTDA.

El Registrador mercantil el 4 de febrero de 2011, toma nota al margen de la inscripción bajo No. 2438 de 21 de septiembre de 2005, fs. 2104 vta., tomo 136 correspondiente a la constitución de la compañía.

2.2. IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Una estructura organizacional es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. Una organización puede estructurarse de

diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles.

Cada entidad posee una estructura o modo de trabajo, que le permite alcanzar su objeto social, este es más conocido como el marco en el cual una organización realiza sus operaciones, en este sus actividades son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

La estructura organizacional de la empresa AUTO PAINT E&O, es jerárquica y agrupada por área de especialización, el personal reporta a un superior claramente definido, la entidad no posee un organigrama definido pero es fácil identificar cuáles son las líneas de autoridad que se manejan.

También es un modelo que describe el esqueleto de la conformación de la organización, esta esquematización de la realidad cumple la finalidad de establecer un sistema de interrelación e interdependencia entre los miembros de la organización, con el fin de alcanzar la visión organizacional, que se ha traducido en estrategias llevadas a cabo a través de diferentes planes de acción.

Para el logro de su finalidad la estructura plantea guías, parámetros y procedimientos necesarios, es decir que organiza prioridades, dándoles cierta jerarquía.

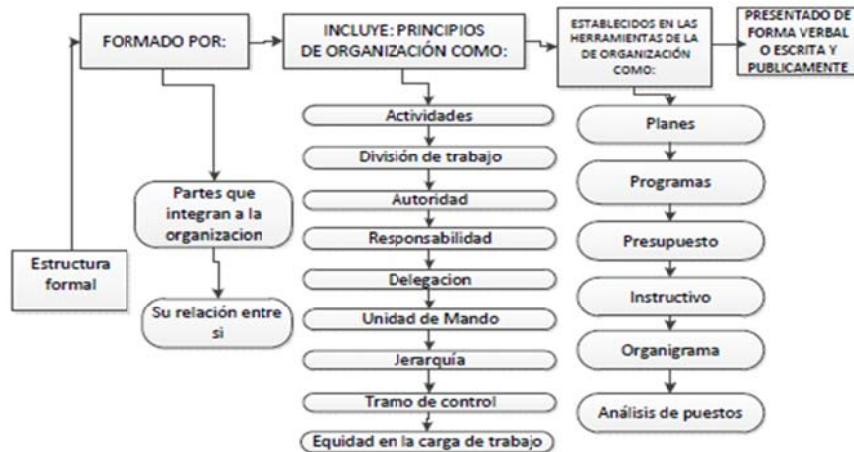
La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar. Es por tanto la estructura organizacional la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, esta tiene dos tipos, la formal en la cual se identifica las relaciones internas dentro de la entidad, y la estructura informal, la cual identifica las relaciones que los miembros de la organización mantienen con el medio externo a ella.

2.2.1. ESTRUCTURA FORMAL.

Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera. (Administración de Empresas)

John Pfiffner y Frank Sherwood consideran que “La estructura formal expresa los procesos de acción mutua entre sus miembros, y además define las especialidades de trabajo y las líneas de comunicación”.

Muchas personas consideran y definen a un organigrama como la estructura organizacional de una entidad, pero no es más que un modelo de representación simplificado de la estructura organizacional formal, además muestra la distribución de actividades, relaciones de dependencia, líneas de comunicación previstas, asignación de responsabilidades, etc.



(Idalberto, 2004)

2.2.2. ESTRUCTURA INFORMAL.

Es la que se conforma a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la entidad. En este sentido, la estructura informal comprende aspectos referidos, o que tienen que ver, con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente. Simplemente son producto de la interacción humana y del juego de personalidades, grupos, etc.

Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos. La suma de la estructura formal y la informal da como resultado la estructura total, que es la real. (Administración de Empresas)

Dentro de la entidad, existen varios grupos informales, que constituyen la organización informal dentro de la estructura formal de la empresa. Estos grupos se desarrollan a partir del área en la cual se desenvuelven, el trabajo continuo ha creado relaciones de fraternidad,

porque utilizan equipos de trabajo en común y también por su lugar de trabajo en las instalaciones de la empresa.

Además esta estructura proporciona la condición social y la satisfacción que no se puede obtener de la organización formal, ya que en una organización grande, un trabajador puede sentirse como un número anónimo en lugar de un individuo único.

Los miembros de los grupos informales, sin embargo, entre bromas y quejas, comer juntos, juegan y trabajan juntos, y son amigos, lo que contribuye a la autoestima personal, la satisfacción y un sentimiento de valía, además de promover la comunicación entre los miembros.

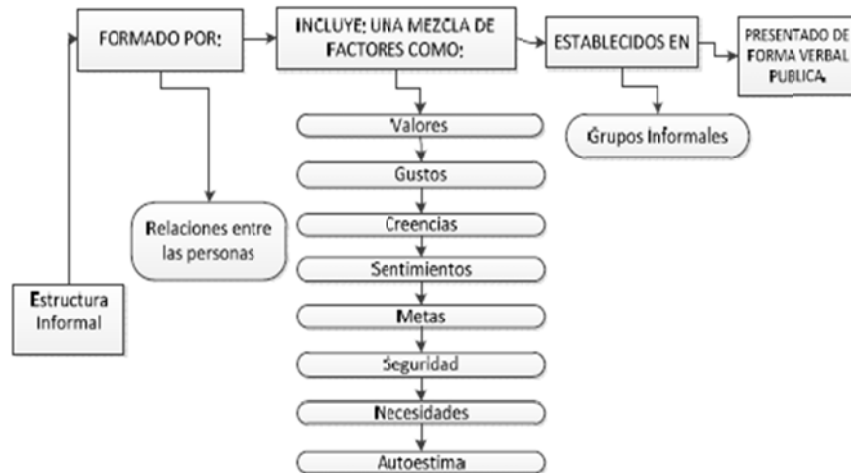
El grupo informal desarrolla un canal de comunicación o sistema para mantener informados a sus miembros acerca de las acciones de gestión y como les van a afectar.

La organización informal es la estructura social que regula la forma de trabajar dentro de una organización en la práctica, por lo tanto se conoce como el conjunto de comportamientos, interacciones, normas, relaciones personales y profesionales a través del cual el trabajo

se hace y se construyen las relaciones entre las personas que comparten una organización común.

Se compone de un conjunto dinámico de relaciones personales, las redes sociales, comunidades de interés común, y las fuentes de motivación emocional.

La organización informal se desarrolla orgánicamente y de manera espontánea en respuesta a cambios en el entorno de trabajo, el flujo de personas, y la compleja dinámica social de sus miembros. Entendido de manera eficaz, la organización informal complementa las estructuras más explícitas, los planes y procesos de la organización formal: se pueden acelerar y mejorar las respuestas a acontecimientos imprevistos, fomentar la innovación, permiten a las personas resolver problemas que requieren de colaboración. La naturaleza de la organización informal se hace más clara cuando sus características clave se yuxtaponen con los de la organización formal.



(Idalberto, 2004)

Una estructura informal posee las siguientes características las cuales mantienen la armonía entre los miembros de la organización, es fundamental que cada integrante fomente cada una de ellas en sus actividades cotidianas:

- Evolución constante
- Dinámica y flexible
- Motivación Constante
- Confianza y reciprocidad

La estructura organizacional de la empresa AUTO PAINT E&O, es jerárquica y agrupada por área de especialización, el personal reporta a un superior claramente definido, la entidad no posee un organigrama

definido pero es fácil identificar cuáles son las líneas de autoridad que se manejan.

2.3. IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO DE CONTROL INTERNO.

Todo organismo debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un diagrama de flujo.

La estructura organizativa, formalizada en un diagrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas. Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, esto es que proporcione el marco organizacional adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzarlos objetivos fijados.

2.3.1.FLUJO GRAMAS.

Señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones.

Este método permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control, aun cuando hay que reconocer que se requiere de mayor inversión de tiempo por parte del auditor en la elaboración del flujo gramas y habilidad para hacerlos.

Según el autor George R. Terry, dichas cartas son cuadros sintéticos que indican los aspectos más importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

Existen diferentes criterios para la preparación de un organigrama, entre los cuales se recomiendan son los siguientes:

- Estructura ágil, liviana y flexible.
- Enfoque a la Cadena de Valor de los procesos.
- Procesos no fraccionados.
- Funciones y competencias no duplicadas.
- El cliente considerado como actor principal.

Existen dos tipos de gráficas de organización:

- Cartas Maestras.

Las cartas maestras presentan las relaciones existentes entre los principales departamentos.

- Cartas suplementarias.

Las cartas suplementarias muestran cada una, la estructura de departamento en forma más detallada. Se recomienda además el uso combinado de estas cartas con los manuales de operación ya que se complementan.

2.4. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ACTUAL EN CADA ÁREA DE LA COMPAÑÍA.

Consiste en la revisión y análisis de todos los procedimientos que han sido incorporados al ambiente y estructura del control interno, así como a los sistemas que mantiene la organización para el control e información de las operaciones y sus resultados, con el fin de determinar si éstos concuerdan con los objetivos institucionales, para el uso y control de los recursos, así como la determinación de la consistencia del rol que juega en el sector que se desarrolla.

Evaluar un sistema de Control Interno, es hacer una operación objetiva del mismo. Esta evaluación se hace a través de la interpretación de los resultados de algunas pruebas efectuadas, las cuales tienen por finalidad establecer si se están realizando correctamente y aplicando los métodos, políticas y procedimientos establecidos por la dirección de la empresa para salvaguardar sus activos y para hacer eficientes sus operaciones. (Moquegua, 2009)

2.4.1. MÉTODOS DE EVALUACIÓN.

Durante el proceso de elaboración del presente trabajo de titulación, se efectuaron los siguientes métodos de evaluación de control interno.

- **Método Descriptivo.**

Consiste en hacer una descripción por escrito de las características del control de actividades y operaciones que se realizan y relacionan a departamentos, personas, operaciones, registros contables y la información financiera.

- **Método de Cuestionario**

En este procedimiento se elaboraron previamente una serie de preguntas en forma técnica y por áreas de operaciones. Estas preguntas fueron redactadas en forma clara y sencilla para que sean comprensibles por las personas que las respondieron. Una respuesta negativa advierte debilidades en el control interno.

- **Diagrama de Flujo**

El diagrama de flujo de sistemas es un diagrama, una representación simbólica de un sistema o serie de procedimientos en que éstos se muestran en secuencia, al lector le da una imagen clara del sistema: muestra la naturaleza y la secuencia de los procedimientos, la división de responsabilidades, las fuentes y distribución de documentos, los tipos y ubicación de los registros y archivos contables. Tiene como base la esquematización de las operaciones, mediante el empleo de dibujos (flecha, cuadros, figuras geométricas, etc.); en dichos dibujos se representan departamentos, formas y archivos, por medio de ellos se indican y explican el desarrollo de las operaciones.

2.5.IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS EN LA COMPAÑÍA.

La empresa AUTOPAINT E&O CIA. LTDA., presenta varias deficiencias en lo que respecta al control interno de sus actividades, lamentablemente este descuido en provoco que en la entidad se empiecen a distorsionar la realidad de sus operaciones.

Con este antecedente se decidió efectuar una investigación detallada de cada una de las áreas que componen AUTOPAINT E&O CIA. LTDA., y así determinar cuáles son los puntos críticos de la organización, esto se logró a través de varias técnicas de recolección de datos y documentos, para de esta manera poder conocer la situación actual de la entidad.

Se emplearon varias técnicas de investigación entre las cuales encontramos las siguientes:

- **Entrevistas personales.**

Se efectuaron entrevistas, al personal de la compañía que tenían diferentes roles dentro de la misma, para así conocer cuál es su rutina diaria de trabajo.

- **Observación personal.**

Se acudió a las instalaciones del taller por un periodo de 30 días, para efectuar una observación de cada uno de los individuos que desempeñan sus labores dentro de la entidad y realizar anotaciones de los principales problemas.

- **Reunión de trabajo.**

Existieron varias reuniones con la gerencia de la compañía para darle a conocer las diferentes deficiencias detectadas, y que sobre la marcha se puedan corregir para evitar más inconvenientes.

- **Cuestionarios.**

Se realizó cuestionarios de control interno, a los integrantes de la compañías los cuales se pueden apreciar en Anexo Nro.1, y lo que los empleados supieron manifestar que la mayoría de actividades descritas en las preguntas no son realizadas, y más bien existía una organización simple sin responsabilidades definidas.

Durante la investigación efectuada para elaborar el presente trabajo de titulación, fueron encontradas diferentes deficiencias en distintas áreas de la compañía, entre las cuales se encuentran las siguientes:

Escaso control contable: Es importante el estricto control de las transacciones diarias que son realizadas, ya que pueden existir egresos de dinero que no son respaldos, oportunamente el contador de la empresa debe

revisar periódicamente cada una de ellas, para así cumplir con la especificaciones que dicta las normas internacionales y nacionales de contabilidad para garantizar la fiabilidad de los documentos.

Deficiente cumplimiento de obligaciones.- Puntualmente sucede cuando no existe un control ni soporte sobre la documentación presentada a los diferentes organismos de control, además de la entera confianza depositada sobre las personas que realizan los informes de cumplimiento.

Centralización de los recursos administrativos del Taller.- Por ser una empresa relativamente pequeña las tareas administrativas no se encuentran separadas, hay centralización en una sola área donde se genera compras, ventas, pagos, y no están definidas ni repartidas las actividades del personal.

Actualizaciones permanentes del personal que administra el taller.- Durante los primeros años de funcionamiento del negocio, todas las operaciones de la entidad pasaron por las manos del gerente general, en la actualidad necesita de personal confiable y profesional que maneje los recursos con los que cuenta y pueda generar un mayor beneficio económico, delegando cada una de las actividades que controlaba.

Control operativo del taller.- El taller posee diferentes departamentos de operación que no tienen una estructura definida y más bien el desarrollo de cada una de las siguientes actividades se realiza de forma empírica, entre las cuales se encuentran:

Recepción de Vehículos: En este proceso, el dueño del automotor entrega al personal autorizado del taller el vehículo en las condiciones que este se encuentre, recibiendo a cambio una hoja de recepción en las cuales se detalla las características del vehículo y sus respectivas deficiencias además de los diferentes trabajos que se van a realizar en el mismo.

En este punto muchas veces no se llena adecuadamente la hoja de recepción, esto ha perjudicado varias veces al taller ya que los clientes acusan que existen perdidas de ítems que estaban dentro del vehículo, cuando muchas veces esto no es cierto.

Detalle de daños: En esta etapa se designa a cada uno de los jefes de área de cada departamento de operación para que inspeccionen de manera minuciosa los lugares afectados del vehículo además de los repuestos que van a ser utilizados en la reparación, y a su vez procedan a llenar la hoja de daños para su posterior notificación.

Usualmente el detalle de daños era realizado en un cuaderno simple, en el cual los empleados se limitaban a describir los daños superficiales, esto ocasionaba que no se notifique la totalidad de la información al personal encargado de realizar la proforma de daños.

Elaboración de Proforma: En este punto se procede a analizar la hoja de daños elaborada por el personal encargado, y de acuerdo a una tabla de precios se establece el valor que debe ser cobrado por cada uno de los trabajos; los repuestos solicitados serán notificados a cada uno de los clientes.

En este punto, después de cada uno de los puntos anteriores la información que se procesa ya contiene errores por lo tanto cuando el cliente recibe el detalle de la proforma, este no está conforme y solicita que se realice nuevamente, logrando retrasar las proformas

Elaboración de hoja de trabajo.- En esta hoja de trabajo, se detalla cada una de las actividades a ser desarrolladas por el personal operativo además de los repuestos a ser reemplazados.

Muchas veces los clientes no se percataban de los datos omitidos por la empresa, y los trabajos que se van a realizar no son los deseados.

Cada uno de los errores detallados colapsa toda la operación en cada unidad de trabajo, además que cada una de las áreas ya posee problemas por diferente situación que se detallaran a continuación:

Enderezada: Actualmente la entidad confía enteramente en las capacidades de sus empleados, pero no existe un efectivo control de tiempos de entrega, des coordinando así el trabajo de otros departamentos.

Fibra de vidrio: Usualmente el personal que trabaja en esta área cumplía con las tareas en las hojas de trabajo, pero últimamente empezó a recibir trabajos de personas ajenas al taller, ocasionando retrasos en los trabajos de primer orden.

Pintura: Este departamento, depende claramente de lo que las áreas anteriores despachan a su lugar de trabajo, por lo tanto existe una acumulación de trabajo en esta área, descoordinado el orden establecido por el mencionado departamento y retrasando el lapso de entrega de los diferentes trabajos.

Trabajo Automotriz y Eléctrico: El taller no ha fortalecido estas áreas, ya que usualmente no realiza trabajos de mantenimiento preventivo en los automotores; estos departamentos dependen del tipo de siniestro, ya que si el mismo es frontal y afecta el funcionamiento normal del automotor, en su parte eléctrica y automotriz, es fundamental su presencia desde el momento que se realiza la inspección de daños, de no existir este tipo de siniestros estas áreas permanecen sin hacer nada.

El gerente propietario, confió enfáticamente en el trabajo que su jefe de taller realizaba, sin conocer cada una de las deficiencias que afectaban el desarrollo de las operaciones, desconociendo la situación actual de la compañía

Todas las deficiencias identificadas de gestión de riesgos corporativos que afectan a la capacidad de la entidad para desarrollar e implantar su estrategia y establecer y alcanzar sus objetivos no fueron comunicadas a quienes se encuentran en posición de tomar las medidas necesarias.

Se han desarrollado pautas en lo que respecta a las personas a las que deben comunicarse las deficiencias, para de esta manera establecer los criterios para decidir qué deficiencias deben ser comunicadas a la alta dirección y, dependiendo de su importancia, al consejo de administración.

Las deficiencias se comunican a las personas directamente responsables de alcanzar los objetivos de negocio afectados por dicha deficiencia y a una persona que se encuentre en un nivel al menos inmediatamente superior.

Existen canales alternativos de comunicación para la comunicación de información sensible, como puede ser el caso de actuaciones ilegales o inadecuadas.

Se han establecido protocolos para determinar lo que debe comunicarse al consejo de administración o a un comité específico del consejo, por lo tanto determinados tipos específicos de deficiencias se comunican directamente a niveles directivos más altos.

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

Las deficiencias se comunicarán en el caso de que la probabilidad de que se produzca un evento no sea insignificante y su impacto sea tal que podría darse como resultado:

- Impacto adverso en la seguridad de la plantilla o de terceros.
- Actos ilegales o inadecuados.
- Pérdida significativa de activos.
- Fracaso en la consecución de objetivos clave.
- Efecto negativo en la reputación de la entidad.
- Generación de informes externos inadecuados.

Es adecuado establecer criterios para las comunicaciones a la alta dirección en el reporte de deficiencias, además de la existencia de mecanismos para captura e información de las deficiencias de control interno identificadas.

- Conveniencia de los protocolos de reporte.
- Conveniencia de las acciones hacia arriba.
- Informe para la entidad examinada.

La entidad examinada debe adoptar las medidas necesarias para la corrección de las deficiencias, para esto es importante dejar constancia escrita de los comentarios., además de dar a conocer a la entidad examinada el beneficio de las observaciones durante el transcurso de la evaluación, y también las sugerencias para lograr de la entidad examinada una mayor aceptación de las recomendaciones.

CAPITULO III

APLICACIÓN PRÁCTICA.

3.1. GUÍA DE SUPERVISIÓN PARA LA EMPRESA.

3.1.1. ROL DE LA DIRECCIÓN

Durante el desarrollo cotidiano de las actividades dentro de las instalaciones del taller, es primordial considerar como la dirección de la empresa expresa sus convicciones sobre la importancia de la supervisión, de tal manera que tenga un impacto directo sobre la efectividad del control interno.

El desempeño de la supervisión depende directamente de la colaboración del personal, y por lo tanto una comunicación adecuada con los mismos influye directamente en su desempeño.

Es importante que la dirección considere cada uno de los elementos de la administración de riesgos corporativos y proceda a la rectificación de deficiencias.

✓ **Importancia y deberes de la Dirección.**

Es responsabilidad de la dirección que la efectividad del sistema de control interno de la organización se dé a través de la supervisión, para esto existen varios mecanismos que la organización implementa para el mantener un orden continuo en sus operaciones, una de ellas es el reglamento interno de trabajo, que norma la conducta de cada uno de los empleados durante el desarrollo de sus actividades.

Existen varios aspectos que la dirección debe examinar durante el proceso de supervisión:

- Riesgos sobre los objetivos de la organización.
- Controles implantados por la dirección para mitigar estos riesgos.

Estos dos aspectos constituyen un pilar fundamental para asegurar que la supervisión colabore con el sistema de control interno, y este siga funcionando de forma efectiva.

Al ser una empresa pequeña la dirección puede manejar tranquilamente todos los aspectos de la compañía, y a su vez implementar nuevas estrategias para la supervisión de cada área.

3.1.2. PLANTEAMIENTO DE LA SUPERVISIÓN.

- ✓ El establecimiento de una base para la supervisión.
- ✓ El diseño y ejecución de procedimientos de supervisión priorizados en base a los riesgos sobre la consecución de los objetivos de la organización.
- ✓ La evaluación y comunicación de los resultados, así como el seguimiento de las acciones correctivas cuando sea necesario.

ESTABLECER LA BASE DE LA SUPERVISION	Dirección
	Estructura Organizativa.
	Punto de referencia de la efectividad del control interno.
EJECUCIÓN DE LA SUPERVISION	Priorizar los riesgos.
	Identificar los controles
	Identificar información convincente acerca de los controles
	Implementar los procedimientos de supervisión.
EVALUACION Y COMUNICACIÓN	Priorizar los hallazgos
	Comunicar los resultados al nivel apropiado
	Hacer seguimiento para los actos correlativos.

Autor: Alexis Oleas.

Fuente: Guía de supervisión de sistemas de control interno.

La estructura organizativa debe considerar a la dirección como principal responsable de la supervisión, además de emplear a sus operadores de manera adecuada cumpliendo con cada parámetro que la dirección establece; es importante que el personal cuente con la apropiada capacidad, objetividad, autoridad y recursos durante las actividades de supervisión

3.1.3. EJECUCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE SUPERVISIÓN.

Durante las actividades de supervisión, los empleados encargados de realizarlas deben analizar la información convincente con respecto al funcionamiento de uno o varios controles que abordan los riesgos significativos para los objetivos de la organización.

- **INSPECCION Y EVALUACIÓN**

Durante las etapas de inspección y evaluación, la supervisión debe ser realizada por personal de la compañía que cuente con la apropiada competencia y objetividad en las circunstancias dadas. La competencia se refiere a los conocimientos que tenga el empleado sobre el sistema de control interno, los procesos relacionados, así

como la manera en que deben funcionar los controles y lo que constituye una deficiencia de control.

Durante el proceso de inspección la persona encargada debe mantener objetividad, sin preocuparse por las posibles consecuencias personales que se pueden generar a través de su presencia en las diferentes unidades a ser inspeccionadas, evitando así la manipulación de los resultados para su propio beneficio o conservación.

PUNTO DE REFERENCIA (BASELINE)

El punto de referencia se considera como el momento en el cual la organización cuenta con la información necesaria de que sus sistemas de control interno apoyan a la compañía para alcanzar sus objetivos de control interno, es por eso que después de la identificación de este punto se puede realizar una supervisión efectiva de cada uno de los controles.

Durante la elaboración del presente trabajo se pudo constatar que el entorno en el cual funciona la compañía se ha visto modificado a

través de cambios en los riesgos, personal, proceso y un serio sistema que se ha modificado de acuerdo a estos factores:

Existe manejo inapropiado de los recursos financieros del taller, contribuyendo en la pérdida de efectividad en la gestión o mitigación de los riesgos correspondientes.

El personal ha tomado atribuciones que no le corresponden, incumpliendo con varias normas y procedimientos que han sido establecidos por la dirección de la compañía.

En las dos circunstancias anteriores, el punto de referencia da comprensión de la efectividad del sistema de control interno en un área determinada y además sirven como punto de partida para la supervisión.

La dirección de la compañía que en este caso es representado por la gerencia de la misma, son responsables de la supervisión de sus actividades, las competencias y objetividad también representa factores relevantes a considerar en lo referente a fuentes de información.

Es importante que el establecimiento del punto de partida incluya una comprensión soportada del diseño del sistema de control interno considerando los controles que se han implementado para la consecución de los objetivos de control interno de la organización. (COSO “o., 1999)

PRIORIZACION DE RIESGOS

Durante la ejecución de cada uno de los procedimientos, es fundamental que mediante el elemento de evaluación de riesgos se establezca cuales son las áreas de mayor vulnerabilidad para que así, la efectividad y eficiencia de la supervisión sea la deseada.

De esta manera las personas designadas para realizar la supervisión podrán determinar si los controles que están siendo realizados abordan los riesgos significativos para los objetivos de la organización que se encuentren bajo su responsabilidad.

IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES CLAVE

Para la organización identificar los controles clave es fundamental, ya que de esta manera se pueden designar más recursos de supervisión, y así obtener mejores conclusiones acerca de cada una de las actividades de control que se realizan en la entidad.

Cada uno de los encargados deberá detectar de manera oportuna a través de los controles, el correcto funcionamiento de los mismos, para así prevenir o detectar otros fallos de control antes de que estos sean materiales para los objetivos de la organización.

IDENTIFICACIÓN DE INFORMACIÓN CONVINCENTE

A través de cada una de las etapas expuestas, es de vital importancia que la información recopilada por las personas encargadas de la supervisión y a través de esta poder respaldar que los controles implementados funcionan según su diseño.

IMPLEMENTACIÓN DE LA SUPERVISIÓN.

Una vez priorizados los riesgos, seleccionados los controles clave y a su vez identificada la información convincente disponible, la organización implementará procedimientos de supervisión que puedan evaluar la efectividad del sistema de control interno en la gestión o mitigación de los riesgos identificados sobre los objetivos de la organización.

El informe coso señala un aspecto importante con respecto a la incorporación de la supervisión dentro de las operaciones rutinarias de la organización.

3.1.4.MANEJO DE DEFICIENCIAS.

Es normal que durante el desarrollo de las actividades de supervisión se encuentren deficiencias, para lo cual es importante que la organización pueda sacar provecho de estas y mejorar la efectividad y eficiencia global de la supervisión, a través de las evaluaciones periódicas.

Se recomienda que los evaluadores utilicen las siguientes herramientas cuando una deficiencia es detectada:

- Analizarla para determinar el grado de severidad,
- Comunicarla al personal relevante,
- Evaluarla para su acción correctiva.

3.1.5. ANÁLISIS Y COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS.

A través de un desarrollo integral de la supervisión es posible que la información recopilada sea la necesaria para respaldar el sistema de control interno.

Es importante que durante la identificación de deficiencias en las etapas de control, la comunicación de las mismas se de forma apropiada y oportunamente a los responsables de tomar las acciones correctivas, en este caso es de exclusiva decisión de la gerencia cuando estime apropiado aplicar cuales serán las medidas necesarias para contrarrestar las deficiencias.

3.1.6. IDENTIFICACIÓN DE CAMBIOS

Es importante considerar que cuando cada etapa de la supervisión sea aplicada, se puede identificar que ciertos controles necesiten cambios para que su funcionamiento mejore continuamente, esto se puede lograr a través de las siguientes herramientas.

- **Gestión del cambio.**

A través de esta herramienta se puede realizar una evaluación del diseño actual y a partir de lo revisado proceder a implementar los cambios deseados, para así establecer un nuevo punto de referencia.

- **Revalidación/actualización del control.**

Adicionalmente se puede realizar una revalidación del funcionamiento de los controles periódicamente cuando no hayan ocurrido modificaciones que se conozcan.

De igual manera, la evaluación del adecuado diseño e implementación de modificaciones a los controles internos podría considerarse como una actividad de control. El componente de la supervisión funciona como ayuda para asegurar que los otros componentes identifiquen y gestionen de manera correcta los cambios que afectan a los controles internos. (COSO “*o.*, 1999)

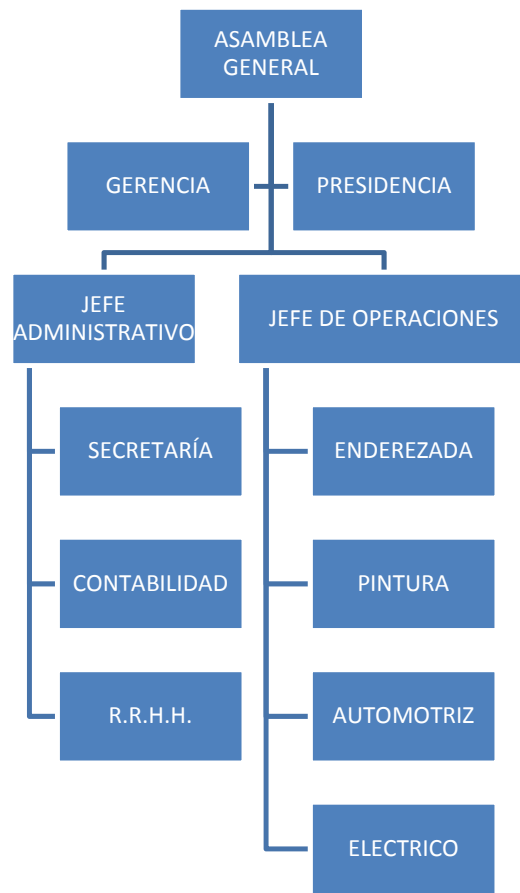
3.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONES DE LIDERAZGO.

Durante el desarrollo de las actividades laborales dentro de la compañía es primordial que exista una línea de mando y autoridad, dado que el ser humano es propenso a internalizar con mayor facilidad los conceptos cuando se los presenta en forma gráfica, es que cobra importancia el diagrama de flujo. (Mintzberg)

Las organizaciones se estructuran para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes, por lo tanto los flujos e interrelaciones no poseen la característica de ser lineales, permitiendo que la división del trabajo esquematice la organización.

A continuación se propone la siguiente estructura organizacional para coordinar cada una de las actividades desarrolladas en la compañía desde la dirección.

3.2.1. ORGANIGRAMA.



Autor: Alexis Oleas

3.2.2. IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES

- **Dirección o Gerencia.**

Es donde se encuentran los individuos responsables del cuidado general de la organización, son quienes elaboran las estrategias, los encargados de lograr que toda los individuos de la organización compartan la misma Visión, Misión y Valores.

También son los responsables de lograr que los individuos miembros de la organización se identifiquen con ella, a la vez de satisfacer la necesidad de aquellos que la controlan o tienen poder sobre ella (Mintzberg).

La cúspide estratégica tiene una perspectiva amplia y abstracta de la organización. El trabajo a este nivel se caracteriza por no ser repetitivo en general, ni estandarizado. Las decisiones afectan a toda la organización y los ciclos de toma de decisión son relativamente largos.

Sus principales funciones son:

- ✓ Formular la Visión y Misión organizacional.
- ✓ Lograr la identificación de todos los miembros de la organización con sus valores, su visión y su misión.
- ✓ Elaborar las estrategias a seguir por toda la organización.
- ✓ Implementar los mecanismos de coordinación adecuados para lograr la coordinación de las actividades.
- ✓ Administrar las relaciones de la organización con el contexto.

- **Línea Media**

En este nivel de autoridad los responsables de cada área tienen que establecer el nexo entre la gerencia y el área de operaciones de la compañía, esta interacción se convierte en un canal de comunicación entre la dirección y los operarios para así dar a conocer cada una de las estrategias y objetivos de la dirección.

Se considera que cada disposición de la dirección desciende a lo largo de la cadena de autoridad, por lo tanto durante esta transición puede

existir un cambios en su orientación, es por esto que debe existir una participación acertada del siguiente nivel jerárquico (Aira L. , 2008).

- **Núcleo Operativo**

En este nivel, se encuentra a todo el personal que lleva a cabo el trabajo designado previamente por la dirección, cada una de sus actividades están relacionadas con el proceso productivo de un vehículo o a su vez de algún proceso financiero o contable. El resultado será volcado al entorno de la organización.

En general las diferentes tareas que se realizan pueden llegar a ser reiteradas, y admiten la estandarización. Las decisiones que se tomen en este nivel afectarán al producto final (Aira L. , 2008).

- **Staff de Apoyo**

Son las unidades especializadas que brindan servicios adicionales, en este caso se pueden considerar a los agentes externos que pueden ser contratados por la organización para la realización de actividades de

auditoría interna como externa, por lo tanto este personal está por fuera de la línea de trabajo, y su tarea fundamental es brindar apoyo a la organización a través de sus verificaciones.

3.2.3.MECANISMOS DE COORDINACIÓN.

Para lograr una supervisión óptima es importante que exista coordinación entre los individuos de la entidad, estos mecanismos regulan y sistematizan el trabajo de cada área, y a su vez considera a la estructura organizacional como la suma de las formas en que el trabajo es dividido entre diferentes tareas y su posterior coordinación en función de las metas planteadas por la organización. (Mintzberg).-

Para lograr esta coordinación se enuncian diferentes modalidades de interacción que la dirección debe considerar para el desarrollo de normal de las actividades de sus empleados, cada uno influye en diferentes momentos de la supervisión y deben ser considerados activamente por la dirección.

Estandarización de los Procesos.- A través de este mecanismos la organización puede realizar una coordinación a través de especificar o

programar los contenidos de los trabajos, en cada una de las áreas de la compañía, logrando así regular mediante normas escritas los contenidos de los procesos de trabajo.

Estas normas, reglas y procedimientos que establecen de qué forma se cumplirán las actividades dentro de la organización, son elaborados por la dirección y sus subordinados, para así conocer cuáles son las necesidades y cada uno de los pasos que los individuos deben seguir.

Normalización de los Resultados.- A través de este mecanismo la coordinación establece las especificaciones del trabajo, por lo cual se constituye de un conjunto de normas escritas detalladas en el mecanismo anterior que colaboran con el resultado final y además regulan el producto final

Supervisión Directa.- La dirección de la entidad es la encargada de este mecanismo de coordinación, es importante considerar que a través de órdenes, instrucciones y supervisando las acciones de sus subordinados, se logra que un individuo asuma la responsabilidad por el resultado del trabajo final, y este a su vez el de otros individuos; este tipo de coordinación adquiere relevancia la figura del líder y

se debería analizar el tipo de liderazgo que ejercen para motivar al personal (Aira L. , 2008).

Ajuste Mutuo.- Este mecanismo de coordinación se identifica como el más común, ya que es una comunicación informal entre los empleados de la entidad, y con todos los que la conforman, además se caracteriza por existir una alta interacción entre los individuos y por no requerir de una jerarquía superior para coordinar las tareas, sino que el control y poder de coordinación recae sobre quien realiza las tareas.

Este mecanismo es frecuente ya que reacciona con rapidez cuando las condiciones y circunstancias son difíciles, y la toma de decisiones no puede demorar.

3.2.4. ROLES DE LIDERAZGO.

El liderazgo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la

capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización). Implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores) (Zabala, 2010).

El liderazgo centrado en principios está compuesto de cuatro roles específicos: modelar, encontrar caminos, alinear y facultar. Los líderes centrados en principios desempeñan estos cuatro roles. S. Covey (1991)

Modelar.-

El carácter y la competencia de un líder radican en el corazón de sus acciones. Cuando ese carácter y esa competencia del líder están basados en principios sólidos y se traducen en acciones, ese líder se convierte en un modelo de liderazgo en quien los demás llegan a

confiar y eligen seguirlo. Modelar el liderazgo centrado en principios se vuelve entonces en el rol principal del liderazgo.

Encontrar caminos.-

Los líderes buscadores de caminos identifican nuevas oportunidades, ayudan a crear misión, visión y valores compartidos, e identifican el camino estratégico de una organización. Como tales, personifican un espíritu de descubrimiento, aventura y creatividad. Abren nuevas posibilidades, nuevos territorios que otros pueden seguir.

Alinear.-

Después de definir el camino, los líderes deben aclararlo y hacerlo alcanzable, alineando los sistemas y la estructura de la organización con ese camino. Cuando el personal y las organizaciones se concentran en principios de alineación, estarán mejor preparados para sacar ventaja de los retos y las oportunidades que están por venir en un mundo de cambio constante.

Facultad.-

Los líderes centrados liberan la energía sinérgica y creativa de todos en la organización. Los resultados incluyen mejora en los procesos y la productividad, la gente se emociona por sus oportunidades y por una organización progresiva y exitosa. Esos cuatro roles lo traemos para ilustrar como trata este autor el liderazgo

La importancia del liderazgo organizacional se evidencia en tres dimensiones: en la organización, en los miembros y el entorno, el liderazgo tiene incidencia en todo el desarrollo de la actividad empresarial dada sus implicaciones en las esferas tanto económicas como políticas, en las relaciones sociales y consecuentemente en otras esferas de la vida. (Aguero, 2014)

- **Tipos de líderes**

Existen varios tipos de líderes, y se los puede identificar de acuerdo a como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, además tienen características personales definidas, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder por lo tanto es importante que

la dirección verifique cuales son los rasgos en cada uno de sus empleados.

Arieu define al líder como "la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño". Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos. (Zabala, 2010).

Existe una regla fundamental en el liderazgo que es la base para que un buen líder, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de los autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales, y es fácil, sencilla y muy efectiva: "No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas". En pocas palabras, así como trates a la personas, así ellas te tratarán.

- ✓ **Líder tradicional.** es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.

- ✓ **Líder legítimo:** Es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales.

- ✓ **Líder carismático.**- Es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.

- ✓ **Líder autócrata.**- Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.

- ✓ **Líder emprendedor.**- Un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

- ✓ **Líder liberal.**- mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.

- ✓ **Líder proactivo.**- este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.

A partir de las experiencias recopiladas, es importante que la dirección verifique cuales son las condiciones de liderazgo de sus empleados, de esta manera las actividades de supervisión serán de agrado para la organización, logrando que las falencias sean cada vez menores.

3.3. MODELO DEL ESQUEMA RECOMENDADO PARA EL DESARROLLO DEL CONTROL INTERNO.

Para empezar de forma adecuada el proceso de supervisión es importante seguir el siguiente modelo, el cual permite identificar de manera sistemática que realizar en cada un etapa de la supervisión.

En primer lugar se debe reconocer cuales son las actividades de mayor importancia dentro de la organización, y a su vez realizar una evaluación de la situación actual, para lo cual se utiliza una matriz de riesgos, que muestre la condición actual y los resultados de la aplicación de controles.

Es importante valorar la efectividad de los controles que se implementaran, para así conocer si los riesgos disminuyen con la aplicación de los controles.

- **Valoración de efectividad**

CONTROL	EFFECTIVIDAD
NINGUNO	0
MEDIO	1
BAJO	2
ALTO	3
MUY ALTO	4

Autor: Alexis Oleas

A través de la matriz de riesgos la administración puede tomar las decisiones respecto a los controles que se están implementando, en el caso en estudio la valoración de riesgo neto o residual es igual a 1, mostrando un nivel de riesgo medio después de la aplicación de los controles.

MATRIZ DE RIESGOS					
RIESGOS	NIVEL DE RIESGO	TIPOS DE MEDIDAS	EFFECTIVIDAD	PROMEDIO	RIESGO RESIDUAL
Reconocer íntegramente los siniestros	4	CONTROL # 2	3	3	0.75
		CONTROL # 4	4		
		CONTROL # 5	3		
		CONTROL # 6	2		
Detallar los trabajos a ser realizados por el personal de planta.	3	CONTROL # 4	4	4	1.33
		CONTROL # 5	4		
Reconocer todos los gastos realizados por caja chica	3	CONTROL # 1	3	3.5	1.17
		CONTROL # 3	4		
Reconocer el volumen adecuado de ingresos	4	CONTROL # 1	3	3.5	0.88
		CONTROL # 7	4		
Control de Inventarios	4	CONTROL # 1	3	3.5	0.88
		CONTROL # 8	4		
Riesgo Neto Total					1

Autor: Alexis Oleas

Fuente: <http://cdigital.udem.edu.co/TESIS/CD-ROM28692008/11.Capitulo5.pdf>

A continuación se presenta diferentes deficiencias de control interno, y estos casos que pueden suceder dentro de la entidad con frecuencia, a su vez ser aplicadas de acuerdo a las situaciones que se recomienda.

3.3.1. PRIORIZACIÓN DE RIESGOS.

Área	Objetivo	Riesgo	Prioridad
Operaciones	Reconocer íntegramente los siniestros	Omitir elementos importantes del siniestro. Los encargados no visualizan repuestos dañados durante la inspección	Alta
Operaciones	Detallar los trabajos a ser realizados por el personal de planta.	Omitir trabajos fundamentales. Los encargados de la elaboración de las Ordenes de Trabajo utilizan la información suministrada en el detalle de daños sin revisarla a profundidad	Alta
Contabilidad	Reconocer todos los gastos realizados por caja chica	Los encargados reciben pequeñas sumas de dinero para la adquisición de repuestos y es posible sustraer dinero en pequeñas cantidades por parte de los empleados	Alta
Contabilidad	Reconocer el volumen adecuado de ingresos	La facturación de la entidad depende de los trabajos realizados-Los encargados al omitir trabajos necesarios impiden que se facture un trabajo que no ha sido proformado	Alta

Autor: Alexis Oleas.

Fuente: Guía de supervisión de sistemas de control interno.

Durante la priorización de riesgos es importante realizar la determinación de los controles clave, estos deben ser realizados por los diferentes integrantes dentro de la organización, existen diferentes riesgos a los cuales se deben atender dependiendo el área en los cuales se originan.

Es importante que se realice un trabajo en conjunto con las distintas áreas operativas, para que así los controles que cada uno identifique

como clave sean discutidos y priorizados, posteriormente se deben elegir los controles que les ofrezcan los niveles necesarios de apoyo.

3.3.2. IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES

CONTROL	COMPONENTE
Código de conducta firmado por el personal de la entidad	Ambiente Interno / Información y comunicación.
Formación del personal con respecto al detalle de siniestros y daños	Actividades de control/ Información y comunicación
Revisión y cuadre al final del día de caja chica por parte del asistente de contabilidad.	Actividad de Control / Monitoreo
Revisión diaria de las actividades realizadas por el personal operativo detalladas en las Ordenes de trabajo	Actividad de Control / Monitoreo
Existencia de informes comunicando las actividades realizadas en cada vehículo para detectar operaciones que no están detalladas en las ordenes de trabajo	Actividad de Control / Monitoreo
Recepción y Entrega de vehículos	Actividad de Control / Monitoreo
Revisión semanal de compras de repuestos y materiales.	Actividad de Control / Monitoreo
Consumo de materiales de acuerdo a cantidades establecidas.	Actividad de Control / Monitoreo

Autor: Alexis Oleas.

Fuente: Guía de supervisión de sistemas de control interno.

Luego de identificar los controles es fundamental que el personal que está realizando la supervisión comprenda cuales son los riesgos más relevantes dentro de la organización, de tal manera que los controles

identificados sean lo que brinden un nivel de respaldo necesario para el desarrollo continuo del control interno.

3.3.3. INFORMACIÓN CONVINCENTE.

Para complementar el análisis de los controles propuestos es importante efectuar un seguimiento al progreso que estos controles ofrecen, para lo cual se estableció los siguientes niveles de valoración:

FRECUENCIA	PUNTUACION
SIEMPRE	5
CASI SIEMPRE	4
ALGUNAS VECES	3
MUY POCAS VECES	2
NUNCA	1

ESCALA	DESEMPEÑO
0-20	MALO
20-40	REGULAR
40-60	BUENO
60-80	EXCELENTE

Cada control tiene su actividad asignada, y esta será valorada de acuerdo a la frecuencia en que se realiza; al final de la evaluación se totalizara los resultados y se podrá conocer cuál es el desempeño que la organización mantiene.

Estos fueron los resultados de la evaluación realizada a los controles propuestos en la compañía AUTO PAINT CIA. LTDA.

CONTROL CLAVE	INFORMACION DISPONIBLE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
Control #1 - Disposiciones de la Dirección	Participaciones de la Dirección y comunicaciones periódicas en reuniones acerca del cumplimiento del código de conducta dentro de la organización			X		
	Motivación constante por parte de la Dirección al personal de la entidad.				X	
Control #2 - Inspección de Siniestros	El personal de cada área de operativa debe participar en la elaboración del detalle de daños.				X	
	Aprobación por parte de los empleados que verificaron el detalle de daños.		X			
Control #3 - Control de Gastos Variables	Participación del gerente en la confirmación de saldos iniciales y finales.					X
	Se complementa y se documentan el final de cada uno de los cuadros de caja chica.					X
Control #4 - Control de calidad	Participación del Jefe de Taller durante el proceso de reparación de los vehículos.			X		
	Se complementa y se documentan la información en las hojas de trabajo, detallando materiales utilizados y tiempos de entrega.				X	
Control #5 - Alcances de siniestros	Participación del Jefe de Taller durante el proceso de inspección de alcance en los vehículos.				X	
	Informe a la dirección acerca de la necesidad de realizar trabajos adicionales a los vehículos.	X				
Control #6 - Recepción y entrega de vehículos	Participación del Jefe de Taller durante la recepción del vehículo, verificando sus condiciones actuales y registrando la información en la hoja de recepción		X			
	Participación del Jefe de Taller durante la entrega del vehículo, verificando la información detallada en la hoja de recepción y confirmando la misma con el cliente.			X		
Control #7 - Comparación física y documental de compras	Inspección de repuestos adquiridos por el personal encargado de acuerdo a las facturas.				X	
	Inventario de materiales adquiridos por el personal encargado de acuerdo a las facturas.				X	
Control #8 - Despacho de materiales	Identificar la cantidad determinada para el trabajo especificado en la orden de trabajo.			X		
	El encargado de la bodega de materiales debe despachar la cantidad de materiales de acuerdo al tipo de trabajo a realizar.					X
RESULTADO		1	2	4	6	3

Autor: Alexis Oleas. / **Fuente:** Guía de supervisión de sistemas de control interno.

VALORACION DE RESULTADOS					
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	TOTAL
5	8	12	12	3	40

Autor: Alexis Oleas.

De acuerdo a los controles propuestos el desempeño actual de la compañía es regular, y pone en evidencia que la entidad tiene varios problemas en su organización; es importante que esta evaluación sea realizada antes y después de la implementación de nuevos controles, así se podrá conocer cuál es el evolución.

A través de la selección adecuada de las actividades generales de control, cada una deberá ser analizada para posteriormente identificar cual es la información que puede ser recopilada, la cual se considera como la información convincente, esta proporciona el respaldo adecuado para determinar la efectividad del control interno.

El personal encargado de la supervisión determinara si la información ofrece el respaldo razonable de las actividades desarrolladas, permitiéndoles emitir su criterio sobre el control interno en cada área evaluada,

Además la información que directamente pueda confirmar que el funcionamiento de los controles es el deseado, será la que requiera un menor grado de análisis para determinar si los controles son suficientes para identificar deficiencias.

3.3.4. IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE SUPERVISIÓN.

CONTROL CLAVE	INFORMACION DISPONIBLE
Control #1 - Disposiciones de la Dirección	La Gerencia participa en diferentes etapas de coordinación y capacitación del personal,
Razonamiento: La participación de la Gerencia, contribuye a que cada empleado de la entidad asuma con mayor responsabilidad sus tareas y obligaciones, por otro lado esta interacción ayuda a fortalecer la relación entre jefe y empleado mejorando la comunicación interna y la confianza depositada en el personal	
Control #2 - Inspección de Siniestros	El Jefe de taller debe verificar continuamente la inspección realizada a los vehículos.
Razonamiento: Durante la inspección realizada a los vehículos siniestrados es posible que existan daños ocultos, los mismo que resultan difíciles de identificar a simple vista, por lo tanto es importante que el Jefe de Taller revise de manera por memorizada que elementos serán reemplazados.	
Control #3 - Control de Gastos Variables	El contador de la entidad deberá verificar la razonabilidad de las transacciones, y a su vez entregar reportes a la Gerencia de las novedades encontradas.
Razonamiento: La integridad de la información financiera depende de la responsabilidad con la que esta es manejada, el registro de cada movimiento que corresponda un egreso de dinero debe ser debidamente notificado y documentado, la participación del contador es de suma importancia, ya que su experiencia permitirá identificar falencias durante el proceso.	
Control #4 - Control de calidad	Obtener evidencia mediante fotografías por parte del Jefe de Taller del servicio prestado.
Razonamiento: El respaldo de las condiciones iniciales y finales del vehículo deberán ser realizadas por el Jefe de Taller para de esta manera sustentar cualquier novedad identificada por el cliente durante el ingreso o salida del vehículo	

Control #5 - Alcances de siniestros	Participación del Jefe de Taller en los alcances y su certificación de forma parte del siniestro reportado
Razonamiento: A pesar de realizar una inspección por memorizada de la inspección de daños, es posible que los elementos a ser reemplazados no sean los suficientes y sea necesario solicitar al cliente repuestos adicionales a los proformados con anterioridad.	
Control #7 - Comparación física y documental de compras	El contador de la entidad deberá verificar la razonabilidad de las transacciones, y a su vez entregar reportes a la Gerencia de las novedades encontradas.
Razonamiento: Durante este control, es importante que la persona que realiza las adquisiciones de materiales no realice las actividades de inventario y despacho, es por eso que la participación del contador para que verifique las existencias conjuntamente con los respaldos de las adquisiciones realizadas.	
Control #8 - Despacho de materiales	Participación del encargado de la bodega y del Jefe de Taller para las respectivas autorizaciones de despacho.
Razonamiento: El bodeguero será el encargado del despacho y a su vez responsable de las existencias, este control es respaldado por la separación de funciones realizada de manera oportuna.	

Autor: Alexis Oleas.

Fuente: Guía de supervisión de sistemas de control interno.

A través del desarrollo de cada etapa de supervisión, la organización podrá implementar los procedimientos que evalúan la efectividad del sistema de control interno.

Para esto existen varias herramientas, pero además es importante realizar procedimientos de supervisión continua o evaluaciones puntuales en las áreas que posean deficiencias y poder analizar la información recopilada durante la supervisión.

- **Supervisión continua y evaluaciones puntuales.**

Usualmente las actividades generales de la organización son realizadas automáticamente, pero es importante que la información directa e indirecta que se origina en las operaciones sea analizada continuamente a través de cada miembro que manipula la información.

En la empresa AUTO PAINT E&O, se realizan actividades que dependen de otras, por lo tanto es factible que los empleados de la organización supervisen las actividades realizadas previamente, a través de datos internos y externos, que sean comparables y comprobables.

Los procedimientos de supervisión continua pueden ofrecer una oportunidad inicial para identificar y corregir deficiencias de control, aportando de esta manera en la seguridad razonable objetivo principal de control interno.

También es importante realizar evaluaciones puntuales de forma mensual en las cuales se puede emplear las mismas técnicas que la supervisión continua, además es recomendable que estas

evaluaciones sean realizadas por personas que no se involucren directamente en la operación. Logrando así una evaluación independiente.

- **Comunicación de deficiencias**

Durante a la supervisión es inevitable la detección de deficiencias, la compañía en estudio posee un orden jerárquico relativamente pequeño, por este motivo es importante que se siga el siguiente procedimiento en una de las deficiencias:

- ✓ Priorización de deficiencias de control.
- ✓ Análisis con el responsable del proceso de los controles asignados y de acciones correctivas a ser tomadas
- ✓ Comunicación de las deficiencias a la Alta Dirección, y resumen de acciones correctivas.

- **Nivel de documentación y grado de formalidad.**

Al tratarse de una pequeña empresa, como es el caso de la organización en estudio, es probable que la alta dirección no necesite información amplia sobre la efectividad de cada uno de los controles para poder respaldar sus conclusiones sobre la efectividad de los controles, ya que por su tamaño conocen de cerca la actividad operativa del sistema de control interno.

Durante la ampliación de la estructura de la organización será necesaria la utilización de documentación más formal que alerte a la alta dirección sobre los resultados que arroje la supervisión.

- **El empleo de tecnologías para la supervisión**

La organización ha usado frecuentemente varias herramientas informáticas, a través de las cuales realizaba la gestión de varios procesos, sin embargo estos procesos eran empíricos y no ofrecían una supervisión acertada.

Con frecuencia las organizaciones hacen uso de las tecnologías de información, para mejorar su gestión en cada uno de los procesos, además de lograr ampliar su capacidad de almacenamiento de información para mantener el respaldo de las operaciones que constantemente son realizadas.

La empresa AUTO PAINT E&O, con el fin de mejorar las actividades de supervisión emplea diferentes herramientas informáticas, como por ejemplo hojas electrónicas interconectadas que verifican por duplicado la información digitada.

Por lo tanto las tecnologías de la información están completamente integradas en las operaciones de la organización, y a su vez funcionan como herramientas de supervisión, es importante que se realicen evaluaciones periódicas de estas herramientas para así cumplir con los objetivos de control interno.

- **Herramientas para la supervisión de los controles.**

Existen varias herramientas que colaboran con la supervisión de un sistema de control interno, muchas operan como controles y a su vez

proporcionan supervisión sobre la operación. Sin embargo también se implementan independientemente de los controles que supervisan. Además existen herramientas asociadas a la capacidad de generar informes, las mismas que constituyen la estructura fundamental del sistema de control interno, estas herramientas mejoraran la efectividad, eficiencia y oportunidad de la supervisión de determinados controles.

Las herramientas de supervisión se centran normalmente en uno o varios de los siguientes aspectos:

Datos comparativos.- Se comparan los datos de las operaciones procesadas, con unas reglas establecidas para identificar los casos en que los controles sobre el proceso no funcionen como deben hacerlo.

Seguridades y Bloqueos.- Se examinan los parámetros y los ajustes de configuración de los sistemas informáticos utilizados, mediante claves de acceso y seguridades.

Modificaciones.- Para cumplir con su actividad económica la empresa puede realizar modificaciones en los recursos, datos o información crítica, estos cambios deben ser identificados y comunicados para así dar a conocer a la dirección si las modificaciones son apropiadas y cuentan con la autorización necesaria.

Integridad del proceso.- A través del manual de funciones de las operaciones de la entidad se verifica y supervisa que los datos que el personal procesa sean completos y precisos, de esta manera se puede comprobar el ingreso integral de la información.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES.

A través del desarrollo del presente trabajo de titulación se pudo detectar varias deficiencias de control interno en la empresa AUTO PAINT E&O CIA. LTDA., al ser una pequeña empresa, la alta dirección creía netamente en las capacidades de su personal, sin previamente haber realizado un análisis de competencias, para que el funcionamiento operativo de la organización sea óptimo.

Mediante la investigación de los procesos de producción y de un análisis profundo de las actividades cotidianas del personal de oficina, se pudo identificar que no existen manuales sobre las actividades productivas y administrativas, esto también obedece a que no existe un organigrama de la organización.

Además se pudo constatar que no existían políticas definidas para ningún área operativa, el único control que se ejercía, era el control contable tributario, el cual se lograba a través del profesional contador a cargo de la empresa, por lo cual la protección de sus activos era escasa y la eficiencia en las operaciones de la empresa dependía mucho de la actitud de los trabajadores.

Por lo tanto no existían normas de trabajo que ayuden a la gerencia a mantener un control interno adecuado de las operaciones, teniendo como consecuencia poca confiabilidad de los datos suministrados en los procesos productivos, atrayendo consigo un desempeño cuestionable de todo el personal.

La herramienta de Administración de Riesgos Corporativos, más conocida como COSO II, pretende cumplir con el objetivo base del control interno el cual es mantener una seguridad razonable en lo que corresponde a los estados financieros de la organización, además esta herramienta permite emplear técnicas de supervisión que actúan como seguridades en distintas áreas de la compañía.

A través de la aplicación de estas técnicas es posible que los procesos productivos tengas cambios positivos en beneficio de la entidad, evitando

así que exista un deterioro acelerado de las herramientas y maquinaria, mejore el custodio de repuestos y materiales de uso diario, etc.

Entre las técnicas que menciona el COSO II, esta la supervisión, la misma que empleada de una manera acertada lograra que los trabajadores se acojan con seriedad las políticas de la compañía, esto permitirá que la compañía tenga mejores rendimientos logrando así la razonabilidad de sus operaciones.

La organización puede establecer distintos controles que mejoren las actividades cotidianas pero es importante que estos estén sujetos a una supervisión periódica, para de esta manera reducir deficiencias o a su vez disminuir el impacto que estas puedan tener en la organización.

Finalmente la actividad económica que desempeña la empresa en estudio, tiene como objetivo brindar un servicio de calidad a sus clientes, y la aplicación de cada una de las técnicas explicadas en el presente trabajo de titulación podrán mejorar cada una de las áreas que forman parte de la AUTO PAINT E&O CIA. LTDA.

4.2. RECOMENDACIONES.

Luego de concluir el presente trabajo de titulación existen varias recomendaciones que la dirección de la compañía debe tomar en cuenta durante el desarrollo de sus actividades, a través de desarrollo del mismo se pone a consideración de la dirección varias herramientas que le permitirán mejorar su rendimiento en todas sus áreas, además es importante considerar que el funcionamiento adecuado del control interno se dará con el respaldo total de la dirección.

Considero que la dirección debe actualizar su estructura organizacional y comunicar a los todos sus trabajadores su funcionamiento y su utilización, además de elaborar manual de procedimientos en las áreas administrativas y de operación.

En lo que corresponde a la actividad operativa es importante que la dirección considere implementar informes de producción mensuales, estos pueden presentarse en hojas electrónicas que permitan analizar el flujo de vehículos que ingresan a la compañía, además estos deben contener el detalle de novedades de cada vehículo para que estas sean corregidas en próximas oportunidades.

Para mejorar cada área de la compañía es importante que la dirección tome en cuenta el modelo propuesto en el presente trabajo de titulación, ya que establecer una supervisión de actividades la ocurrencia de deficiencias será mínima, mejorando el rendimiento de la organización y lograra que sus empleados se comprometan con la organización.

La dirección debe tomar en cuenta que la supervisión incluye una adecuada comunicación, en lo que corresponde a las deficiencias encontradas y los resultados sobre la efectividad del control interno, los empleados de la entidad deberán señalar las deficiencias detectadas y proponer una posible acción correctiva.

El departamento de contabilidad, deberá mantener un contacto especial en el control de inventarios, ya que al ser materiales de uso continuo es recomendable que se haga una toma física mensual para cotejar los saldos especificados.

Implementar un nuevo control de costos y gastos, permitirá a la dirección hacer uso de presupuestos mensuales, brindándoles una herramienta para que se pueda determinar de manera más razonable el costo de sus servicios de forma anticipada y no recurrir en egresos innecesarios.

La dirección debe definir parámetros para la contratación de personal que cumpla con determinados perfiles, de esta manera la organización tiene empleados capacitados y puede efectuar actividades que mejoren su rendimiento operativo.

La dirección para proteger sus activos debería implementar políticas de seguridad y resguardo, esto es posible realizar mediante designación de responsabilidad a los empleados que tienen en su poder varias herramientas de valor considerable, además es importante realizar comprobaciones físicas de las condiciones en las que se encuentran.

Una adecuada supervisión de las actividades de la empresa, mostrara los riesgos más significativos a los que se enfrenta, mostrando puntos importantes que la dirección debe cuidar para tomar decisiones acertadas para corregir las deficiencias en el control interno.

Si bien la organización no está obligada a realizar auditorías externas, es recomendable que la dirección contrate un auditor para que realice una auditoría de gestión y de los estados financieros, para que de esta manera sean evaluados los controles internos administrativos, contables y de producción, y sea el profesional quien dé su opinión de las condiciones en las cuales se encuentra la organización.

La dirección puede usar la supervisión continua o las evaluaciones puntuales de acuerdo al tipo de riesgo que enfrente, además debe considerar que el personal de la compañía puede realizar estos trabajos, siempre y cuando ellos no tengan relación directa con la actividad que realizan.

La dirección tiene la facultad de elegir cuales son los puntos más importantes y de igual manera ignorar los puntos de menor importancia de este trabajo de titulación por lo tanto las recomendaciones efectuadas tienden a facilitar las actividades de control y supervisión.

Finalmente después de demostrar las ventajas del modelo propuesto, se considera que la inversión del mismo asciende a aproximadamente a \$ 1500 dólares anuales, aproximadamente un 10% del total de beneficios a generarse en año, \$15000 dólares; además la nueva imagen corporativa mostrara a sus clientes la seriedad y el compromiso de la entidad, lo que permitirá a AUTOPAINT E&O CIA. LTDA., convertirse en el taller de su elección.

Bibliografía

- Administración de Empresas*. (s.f.). Obtenido de <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>
- Aguero, P. M. (15 de Octubre de 2014). *Liderazgo empresarial*. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/ejercicios_cap1.html
- Aira, L. (2008). *Configuraciones Estructurales Organizacionales*. Noruega: La Vasca.
- CAUCA, U. (s.f.). *UNIVERSIDAD DEL CAUCA*. Obtenido de Objetivos de Control Interno: <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse87.html>
- CAUCA, U. (s.f.). *UNIVERSIDAD DEL CAUCA*. Obtenido de Clasificación de Control Interno: <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse87.html>
- Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission. (2005). *Administración de Riesgos Corporativos*. USA: C/O AICPA, Harborside Financial Center.
- Contraloría General del Estado. (2009). *Registro Oficial 87*. Quito: Registro Oficial.
- COSO, C. o. (1999). *UNIVERSIDAD DEL CAUCA*. Obtenido de Definición de Control Interno: <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse83.html>
- COSO, C. o. (2005). *Administración de Riesgos Corporativos - Marco Integrado*.
- Coso, E. c. (1985). *Coso*. España: Instituto de Auditores de España.
- Estupiñán, R. (2006). *Control interno y fraudes en base al coso*. Bogotá: Ecoe.
- FOREX, C. (18 de Abril de 2013). *Riesgo Financiero*. Obtenido de FOREX: <https://www.efxto.com/diccionario/r/3738-riesgo-financiero>
- Idalberto, C. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Interamericana Mc Graw Hill.
- Islas, L. (2012). *Liderazgo*. Argentina: La marac.
- Mantilla, S. A. (2005). *Control Interno Informe Coso*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection. *The Journal of finance*.
- Mintzberg. (s.f.). Configuraciones estructurales Organizacionales. En L. Aira, *Sistemas Administrativos* (págs. 1-14).
- Moquegua, U. d. (2009). *Organizaciones Administrativas*. Lima: Universidad de Moquegua.
- Políticas Contables, N. 8. (s.f.). *Políticas Contable*.
- Richenzo. (2011). *Control Interno*. Scribd.

Universidad del Cauca. (s.f.). *Estructura del Control Interno*. Obtenido de
<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse85.html>

Walter Orlando Rojas Diaz. (2007). *Diseño de un sistema de control interno*. Guatemala.

Zabala, C. M. (2010). *El liderazgo*. Colombia: Scrib .

ANEXOS

AUTOPAINT E&O CIA. LTDA.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO NOMINA

A/T al 31 de diciembre de 2012

FECHA

12/09/2013

PREPARADO POR

Alexis Oleas

APROBADO Y REVISADO

Ing. Karla Pozo

N°	PREGUNTAS	HECHO POR	SI	NO	N/A	EVALUACION	OBSERVACION
1	LOS SUELDOS, SALARIOS Y OTROS BENEFICIOS DE TODOS LOS EMPLEADOS SE REGISTRAN Y PROCESAN DE FORMA SIMILAR?	AO	X				
2	COMO CONTROLA LA GERENCIA LOS COSTOS DEMANO DE OBRA Y BENEFICIOS DE EMPLEADOS?	AO	X				Revisión de roles cada mes.
3	COMO CONTROLA LA EMPRESA LA ENTRADA Y SALIDA DE EMPLEADOS Y SU PARTICIPACION EN CADA ORDEN DE TRABAJO PARA REALIZAR LOS RESPECTIVOS CARGOS?	AO			X		Con uno persona que supervisa. Sr. Luis Zambora / Francisco Eraso
4	QUE PERSONA ES RESPONSIBLE DE REVISAR Y AUTORIZAR LOS REGISTROS DE ENTRADA Y SALIDA DE EMPLEADOS ANTES DE QUE SEAN PROCESADOS POR EL RESPONSIBLE DEL REGISTRO DE NOMINA?	AO			X		Nicolay Morales registra las entradas y salidas, así como le nómina.
5	COMO SE REALIZAN LOS PAGOS DE NOMINA?	AO			X		45 días con cheque y el día anterior al pago.
6	COMO ES EL PROCESO DE CONTRATACION DE NUEVOS EMPLEADOS? COMO SE DETERMINAN Y AUTORIZAN LOS SUELDOS Y BENEFICIOS A RECIBIR POR LOS NUEVOS EMPLEADOS?	AO			X		Entrevista, hoja de vida, se le paga el sueldo básico, gerente de sueldos, hacen luego de 3 meses les afilian a la planilla de sueldos de empresa.
7	LA GERENCIA VERIFICA PERIODICAMENTE LOS CARGOS DE SUELDOS, SI EXISTEN CAMBIOS, Y SI ESTOS SON AUTORIZADOS?	AO	X				Se paga se revisa cada mes el rol por el gerente.
8	COMO AUTORIZA LA GERENCIA LOS TRABAJOS POR OBRA, LOS REGISTROS DE TIEMPO, LOS BENEFICIOS POR COMISIONES, BONIFICACIONES E INCENTIVOS?	AO			X		No se pagan bonos, comisiones, horas extras, nada.
9	ESTAN SEPARADAS LAS FUNCIONES ENTRE LA PERSONA QUE REvisa Y AUTORIZA LOS REGISTROS DE TIEMPOS RESPECTO DE LA PERSONA QUE REGISTRA NOMINA?	AO		X			Todo lo hace Nicolay Morales.
10	EXISTE SEPARACION DE FUNCIONES ENTRE QUIEN REGISTRA LA NOMINA Y QUIEN REALIZA LOS PAGOS?	AO		X			Nicolay Morales.
11	SE REALIZA UNA VERIFICACION DE RAZONABILIDAD DE LOS CARGOS DE NOMINA COMPARANDO CON LO CANCELADO EN PERIODOS ANTERIORES?	AO	X				Generalmente siempre son los mismos sueldos solo varían un poco.
12	COMO SE ASEGURA LA GERENCIA DE QUE LAS RESPECTIVAS DEDUCCIONES Y RETENCIONES DE SUELDOS SE REALIZAN DE FORMA OPORTUNA?	AO			X		No aparecen la base de datos.

13	EXISTEN PROCEDIMIENTOS PARA LA REVISION Y APROBACION DE NOMINAS PREVIO SU PAGO?	AO	+				Si, los recibos los revisa Sr. Andrés Espinosa.
14	EXISTE UNA PERSONA ENCARGADA DE LA REVISION PERIODICA DE LOS BENEFICIOS DE EMPLEADOS TALES COMO VACACIONES, PLANES DE JUBILACION, ENTRE OTROS?	AO	X				Kristy Hards.
15	QUE CONTROLES INDEPENDIENTES EXISTEN SOBRE EL NUMERO DE EMPLEADOS REGISTRADOS EN LA NOMINA?	AO		X			No se revisa
16	COMO VERIFICA LA GERENCIA QUE EL MONTO TOTAL PAGADO A LOS EMPLEADOS CONCUERDA CON LA PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS?	AO			X		Se envía un cheque por el total del rol pagadero.
17	QUE SOPORTE RECIBE LA GERENCIA PARA JUSTIFICAR LOS PAGOS DE INCENTIVOS A LOS EMPLEADOS?	AO		X			No hay incentivos.
18	CUENTA LA EMPRESA CON UN REGLAMENTO INTERNO PARA EMPLEADOS?	AO	X				
19	LA GERENCIA VERIFICA QUE SE CUMPLAN TODAS LAS DISPOSICIONES LEGALES RESPECTO DE LOS EMPLEADOS?	AO	X				El gerente dispone y verifica todo respecto a los empleados.
20	QUE PERSONA ES LA ENCARGADA DE REVISAR LA DISTRIBUCION DE HORAS DE MANO DE OBRA EN CADA ORDEN DE TRABAJO?	AO		X			No se registran horas de trabajo para cada orden.
21	EXISTE UN PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA?	AO		X			
22	SE REVISAN CON PERIODICIDAD LAS VARIACIONES DEL GASTO DE MANO DE OBRA RESPECTO DEL PRESUPUESTO? QUE ACCIONES SE REALIZAN RESPECTO DE LAS DIFERENCIAS IMPORTANTES?	AO		X			No hay presupuesto.
23	AL MOMENTO DE REALIZAR UNA CONTRATACION, LA EMPRESA CUENTA CON DESCRIPCION DE PUESTOS, REQUISITOS DE EXPERIENCIA, REFERENCIAS, REVISION DE LAS SOLICITUDES DE EMPLEO Y RANGOS DE SUELDOS?	AO		X			Depende de la decisión del gerente.
24	LA GERENCIA APRUEBA EL PRESUPUESTO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL?	AO	X				
25	SE REVISAN PERIODICAMENTE SI EXISTEN DESVIACIONES RESPECTO A LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL?	AO	X				
26	ES REQUISITO REALIZAR UNA SOLICITUD DE REQUISICION DE PERSONAL Y SU RESPECTIVA APROBACION PARA INCLUIR A UN NUEVO EMPLEADO EN NOMINA?	AO		X			
27	CADA EMPLEADO CUENTA CON UN EXPEDIENTE DONDE SE ENCUENTRAN LOS DOCUMENTOS DE CONTRATO, AVISOS DE ENTRADA, CAMBIO DE SUELDO, ETC?	AO		X			
28	EL ACCESO A LOS ARCHIVOS REFERENTES A NOMINA ES LIMITADO?	AO	X				
29	QUE PROCEDIMIENTOS EXISTEN PARA ASEGURAR QUE SOLAMENTE SE PAGA A LOS EMPLEADOS POR HORAS TRABAJADAS, POR TRABAJO REALIZADO A DESTAJO?	AO			X		No hay ningún proceso
30	SE EFECTUAN LOS AJUSTES A LAS REMUNERACIONES EN CASO DE AUSENCIAS NO JUSTIFICADAS?	AO	X				Se les descuentan días no trabajados también de acuerdo a sueldo
31	COMO JUSTIFICA LA EMPRESA QUE EL PERSONAL QUE SE RETIRA DE SU EMPLEO ES DADO DE BAJA DE LA NOMINA Y QUE SE LE ABONAN SUS REMUNERACIONES PENDIENTES?	AO	X				Con los avisos de salida el procedimiento lo realiza el abogado.
32	SE REALIZAN COMPROBACIONES POR SEPARADO A LOS CALCULOS REGISTRADOS EN LAS PLANILLAS?	AO		X			

33	SE REALIZA UNA REVISION DE LA DISTRIBUCION CORRECTA DE LOS REGISTROS DE NOMINA? QUIEN ES LA PERSONA ENCARGADA DE ESTO?	AO			X		
34	SON DIFERENTES LOS PROCEDIMIENTOS PARA REGISTRAR Y PAGAR LAS PLANILLAS DE SUELDOS DE EJECUTIVOS Y OTROS EMPLEADOS DE ALTO NIVEL? DESCRIBIR LAS DIFERENCIAS EN EL PROCEDIMIENTO	AO			X		
35	COMO SE DETERMINAN Y REGISTRAN LAS PROVISIONES PARA COSTOS NO PAGADOS AL FINAL DEL PERIODO COMO POR EJEMPLO LAS VACACIONES ACUMULADAS?	AO					
36	EXISTEN PROCEDIMIENTOS PARA ASEGURAR QUE LOS PAGOS INDIVIDUALES Y TOTALES CONCUERDAN CON LA PLANILLA DE REMUNERACIONES AUTORIZADA?	AO	X				Se envia el cheque por el total de la planilla
37	COMO SE ASEGURA LA EMPRESA DE QUE LOS SUELDOS SON PAGADOS A LAS PERSONAS PERTINENTES? EXISTEN SUELDOS NO RECLAMADOS? DESCRIBIR EL PROCESO DE PAGO DE SUELDOS.	AO			X		No han habido esos casos, de igual forma no cuenta con un procedimiento
38	EXISTEN NIVELES DE AUTORIZACION POR ESCRITO PARA EMITIR CHEQUES PARA PAGOS DE NOMINA?	AO	X				Firma Nicolas Rodas y Pedro Obedes
39	EL ACCESO A LOS CHEQUES EN BLANCO ESTA LIMITADO A PERSONAL AUTORIZADO?	AO	X				No hay seguridad al acceso de lo
40	EXISTE SEPARACION DE FUNCIONES ENTRE LA PERSONA QUE REALIZA LA NOMINA Y QUIEN LA CONCILIA?	AO			X		
41	QUE DOCUMENTOS TIENE LA EMPRESA COMO SOPORTE DEL PAGO DE SUELDOS, SALARIOS Y BENEFICIOS DE EMPLEADOS?	AO				X	Boletas de pago y comprobantes de egreso
42	EXISTEN PROCEDIMIENTOS PARA CALCULAR Y REGISTRAR LA PROVISION POR JUBILACION PATRONAL E INDEMNIZACION POR DESAHUCIO?	AO					
43	SE REGISTRA POR SEPARADO LA INFORMACION RESPECTO A LA JUBILACION PATRONAL E INDEMNIZACIONES POR DESAHUCIO PARA SER REVELADO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS?	AO					
44	EXISTE POR ESCRITO UNA POLITICA DEFINIDA, CONOCIDA Y ACEPTADA POR LOS EMPLEADOS RESPECTO A LAS VACACIONES Y AUSENCIAS NO JUSTIFICADAS, AUSENCIAS POR ENFERMEDAD, ETC?	AO	X				Vacaciones deben solicitar 15 dias antes cumplido el año, no se toman los 15 dias siguientes y faltas se sustituyen con certificaciones médicas
45	LAS VACACIONES Y LAS AUSENCIAS POR ENFERMEDAD SE DETALLAN EN LOS REGISTROS DE ASISTENCIA?	AO	X				Nicolas lo registra en el soporte de los registros del sistema
46	SE CUENTA POR SEPARADO CON UN REGISTRO DE VACACIONES ACUMULADAS, TOMADAS Y AUSENCIAS POR ENFERMEDAD?	AO			X		
47	EL PERSONAL APROPIADO REvisa Y APRUEBA LAS DECLARACIONES DE IMPUESTOS SOBRE SUELDOS Y ESTAS SE PRESENTAN OPORTUNAMENTE?	AO					
48	DESCRIBIR LOS PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS QUE SE ENCUENTREN EN VIGENCIA	AO				X	Pólizas y utilidades no se pagan a todos por lo que se llega a
49	QUE REGISTROS SE PREPARAN Y QUIEN ES EL RESPONSIBLE DE INFORMAR Y VERIFICAR LOS BENEFICIOS ACUMULADOS Y LOS MONTOS PAGADOS DE ACUERDO CON TALES PLANES?	AO				X	Lo Sra. Jeanneth Chaves, Cortadoxa

CALIFICACION PORCENTUAL	GRADO DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
15 - 50%	1 BAJO	3 ALTO
51 - 75%	2 MEDIO	2 MEDIO
76 - 110%	3 ALTO	1 BAJO

PREP.	AA	85/100
REV.	MC	OPTIMO

CONCLUSIÓN:

- Cuando salen el sueldo a los empleados, no se registra la novedad en el IESS, solo se paga la diferencia en un rol a parte hay un rol para el SES y otro "de la empresa".
- * Revisar archivos de costos que se lleven hasta enero 2013 por concepto de Mano de Obra.
- No siempre se realiza el cálculo de la liquidación, solamente llegan a un acuerdo con el gerente del monto adeudado y eso es todo.
- Los niveles ejecutivos de Andrés Espinosa y Sr. Pedro Ordóñez, no cobran
- Los multos por acceso se cobran por cada minuto, no hay un valor o % definido para los multos.
- Hay empleados a los que no se les paga los décimos ni utilidades por un acuerdo con el gerente de que su sueldo ya incluye estos beneficios. Chequear los montos de pago de décimos

AUTOPAINT E&O CIA. LTDA.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO INVENTARIOS
A T al 31 de diciembre de 2012

FECHA: 10/08/2013
PREPARADO POR: Alexis Oleas
APROBADO Y REVISADO: Ing. Karla Pozo

N°	PREGUNTAS	HECHO POR	SI	NO	N/A	EVALUACION	OBSERVACION
1	QUE MEDIOS O INSTRUMENTOS SE UTILIZAN PARA REGISTRAR LA MERCANCIA ENTRANTE?	AO			X		Utilizan un cuaderno y se hace de acuerdo a la bodega
2	DEPENDE DE ALGUIEN EN PARTICULAR EL MANEJO DE LA BODEGA DE INVENTARIOS?	AO	X				St. Jorge Romero
3	SE ALMACENAN LAS EXISTENCIAS DE UNA MANERA ORDENADA Y SISTEMATICA?	AO	X				
4	SE LLEVAN CONTROLES DE LOS EGRESOS DE INVENTARIOS?	AO	X				En una hoja se copia el detalle de lo egresado a cada empleado y lo registra en oficina.
5	SE REALIZAN CONSTATAIONES FISICAS A LOS INVENTARIOS DE MANERA PERIODICA?	AO		X		0%	Solo son lija, el resto se compra a diario
6	SE APLICA LAS NORMAS CONTABLES VIGENTES AL TRATAMIENTO DE INVENTARIOS?	AO					5
7	LA CONTABILIDAD EN REALIDAD REGISTRA REALMENTE UN SISTEMA DE COSTOS DE FORMA INTEGRAL Y TIENE O NO FALLAS O DEFECTOS IMPORTANTES?	AO					3
8	EXISTE UN ORDENAMIENTO DE LAS MERCANCIAS PARA UN MEJOR CONTROL?	AO	X				Se almacenan en cartones, los repuestos en bodega de cajas
9	EXISTEN METODOS DE VALORACION DE LOS INVENTARIOS ADECUADOS?	AO					3
10	EXISTEN POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y REGLAS PARA LA ADQUISICION DE INVENTARIOS?	AO		X			
11	LA GERENCIA CUENTA CON INFORMES PARA VERIFICAR LAS EXISTENCIAS Y LOS COSTOS DE PRODUCCION?	AO		X			
12	LA GERENCIA TIENE ACCESO A INFORMES QUE LE PERMITAN EVALUAR LA CALIDAD, VOLUMEN Y VALOR REALIZABE DE LAS EXISTENCIAS?	AO		X			
13	COMO EVALUA LA GERENCIA LOS GASTOS POR ALMACENAJE, SEGUROS, ETC.?	AO					1
14	EXISTEN POLITICAS REFERENTES AL NIVEL DE INVENTARIOS, ADQUISICION, AUTORIZACION PARA APROBAR ORDENES DE TRABAJO, ETC?	AO	X				St. Jorge le realiza de forma urgente hace un pedido, no se trata con autorización. Durca St. Andrés F. trusa le realiza el pedido
15	CUENTA LA COMPANIA CON UN PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACION DE REQUERIMIENTOS DE MATERIALES?	AO	X				se recibe el volumen en existencias y se elabora el pedido.
16	ESTAN SEPARADAS LAS FUNCIONES DE PLANEACION Y ELABORACION DE REQUISICIONES DE INVENTARIOS DE LAS ACTIVIDADES DE REGISTRO Y CONTABILIDAD?	AO	X				si, se hace a oficina bodega recepción de materiales (no hay firmado) y ahí se registra
17	EXISTE SEPARACION DE FUNCIONES ENTRE EL PERSONAL QUE REALIZA EL RECUENTO FISICO Y QUIEN MANTIENE LA CUSTODIA DE LOS INVENTARIOS?	AO		X			Todo lo realiza el St. Jorge Romero
18	CON QUE PERIODICIDAD SE EFECTUAN RECUENTOS FISICOS Y QUIEN LOS ELABORA?	AO		X			No se hacen.
19	QUIEN SE ENCARGA DE REVISAR LOS RESULTADOS CON LOS DATOS EN LOS REGISTROS CONTABLES?	AO		X			No se hacen.
20	QUE PROCEDIMIENTOS REALIZA LA EMPRESA PARA ASEGURAR QUE EL RECUENTO FISICO ES EL CORRECTO?	AO			X		No se hace.

21	QUE PROCEDIMIENTOS SE UTILIZAN PARA ASEGURAR UN CORTE CORRECTIVO DE INVENTARIOS RESPECTO DE LAS COMPRAS, VENTAS, PRODUCCION, TRANSFERENCIAS DEPARTAMENTALES, ETC?	AO		X			No se realiza.
22	QUE ACTIVIDADES SE REALIZAN CUANDO SE ENCUENTRAN DIFERENCIAS ENTRE EL SALDO SEGUN LIBROS Y EL RECUESTO FISICO?	AO			X		No se hace.
23	COMO SE AUTORIZAN LOS AJUSTES DE LOS SALDOS SEGUN LIBROS?	AO			X		
24	QUE DOCUMENTOS UTILIZA LA EMPRESA PARA REGISTRAR LOS MOVIMIENTOS DE INVENTARIOS?	AO			X		Un cuaderno
25	EXISTEN PROCEDIMIENTOS ADICIONALES A LA TOMA FISICA PARA IDENTIFICAR LOS INVENTARIOS QUE SE ENCUENTRAN OBSOLETOS, DANADOS, O QUE TIENEN LENTO MOVIMIENTO?	AO		X			
26	EXISTE ALGUNA POLIZA QUE CUBRA LOS INVENTARIOS? EXISTE CONFIANZA CON EL PERSONAL QUE LOS MANEJA?	AO		X			
27	EL ACCESO AL ALMACEN DE INVENTARIOS ESTA LIMITADO SOLO PARA PERSONAL AUTORIZADO? COMO SE CONTROLA QUE SE CUMPLA ESTO?	AO	X				Si. Jorge Romero, se mantiene llave
28	QUE CONTROLES TIENE LA EMPRESA PARA ASEGURAR QUE TODOS LOS MOVIMIENTOS DE LOS INVENTARIOS SON REGISTRADOS?	AO		X			Ninguno.
29	TODO EL MATERIAL SURTIDO PARA LA PRODUCCION ES AUTORIZADO EN UNA HOJA DE TRABAJO?	AO		X			No está en las hojas de trabajo sino en un libro que Sr. Jorge trae a diario.
30	QUE ACCIONES SE TOMAN PARA CORREGIR LAS CAUSAS QUE ORIGINAN DIFERENCIAS ENTRE LOS INVENTARIOS Y SUS REGISTROS CONTABLES?	AO			X		No se verifican.
31	QUE CONTROLES UTILIZA LA EMPRESA PARA ASEGURAR QUE TODO LO QUE SE EMBARCA SE REGISTRA Y SE FACTURA DE FORMA OPORTUNA?	AO					El inventario es solo de libros, los materiales van cada producto.
32	COMO SE ASEGURA LA EMPRESA ANTES DE COMENZAR UN TRABAJO DE QUE EL MISMO ESTA AUTORIZADO?	AO					Reben la autorización del seguro, la revisión y aprobación del trabajo.
33	COMO SE INFORMAN LOS MOVIMIENTOS DE INVENTARIOS A QUIENES LOS REGISTRAN?	AO					
34	COMO CONTROLA LA EMPRESA LA VENTA DE LOS RESIDUOS DE PRODUCCION O QUE TRATAMIENTO SE DA A LOS MISMOS?	AO			X		Lo hay venta de residuos, se los da a cero pero próximos trabajos
35	CADA AREA DE PRODUCCION ESTA DEBIDAMENTE SEPARADA DE LAS DEMAS, ES DECIR, BODEGA, PRODUCCION, CONTROL DE CALIDAD, ETC?	AO	X				
36	COMO SE REGISTRA EL USO DE MATERIALES EN CADA AREA DEL PROCESO DE PRODUCCION?	AO	X				Lo registra en el cuaderno el Sr. Jorge Romero.
37	TODO EL MATERIAL UTILIZADO EN EL PROCESO DE PRODUCCION ES CONTROLADO EN LA HOJA DE TRABAJO?	AO	X				
38	LOS DOCUMENTOS UTILIZADOS PARA REGISTRAR EL MOVIMIENTO DE MATERIAL SON PREVIAMENTE NUMERADOS Y ARCHIVADOS EN FORMA SECUENCIAL?	AO		X			Es una hoja en blanco.
39	QUE REPORTES O DOCUMENTOS SE UTILIZAN PARA IDENTIFICAR LOS DESPERDICIOS?	AO		X			No hay desperdicios
40	SE VERIFICAN DE FORMA FISICA LOS MATERIALES REGISTRADOS EN LAS ORDENES DE TRABAJO?	AO	X			100%.	Es visible.
41	COMO SE CONTROLAN AQUELLAS ORDENES DE TRABAJO QUE PERMANECEN ABIERTAS POR UN PERIODO LARGO DE TIEMPO?	AO	X				se controlan por medio de reportes.
42	AL CERRAR UNA ORDEN DE TRABAJO SE VERIFICAN, REGISTRAN Y SE TOMAN LAS ACCIONES CORRECTIVAS REFERENTES AL MATERIAL FALTANTE O SOBRANTE?	AO	X				Casi nunca sobra, todo lo que se pide se usa.
43	COMO SE VERIFICA QUE LOS CAMBIOS REGISTRADOS EN LOS INVENTARIOS CUENTAN CON UN SOPORTE Y ESTAN AUTORIZADOS?	AO	X				se usa una hoja de autorización de cambios no se ven o firmo lo recibidos y lo devuelto.
44	QUE METODO DE COSTEO CONTABLE UTILIZA LA EMPRESA?	AO					J
45	COMO CONTROLA LA EMPRESA QUE LOS COSTOS POR MATERIALES, FLETES Y SEGURO, MANO DE OBRA Y GASTOS INDIRECTOS E ACUMULAN EN CADA ORDEN DE TRABAJO?	AO					S

46	COMO SE ASEGURA LA EMPRESA DE QUE AQUELLAS ORDENES DE TRABAJO ESTAN CORRECTAMENTE VALORIZADAS? COSTO DE PRODUCCION, PAGOS A CUENTA, PERDIDAS ESPERADAS, PROPORCION DE GANANCIAS REALIZADAS.	AO			X		Se revisa la hoja de trabajo de trabajo
47	COMO SE DETERMINA SI LOS INVENTARIOS ESTAN VALUADOS DEBAJO DE SU VALOR NETO DE REALIZACION?	AO					J
48	LOS ASIENTOS DIARIOS SON APROBADOS Y REVISADOS POR UN SUPERVISOR ANTES DE SER REGISTRADOS?	AO					J
49	SE ANALIZAN LOS SALDOS DE INVENTARIOS APLICANDO RAZONES FINANCIERAS, TENDENCIAS O VARIACIONES?	AO					J
50	COMO CONTROLA LA EMPRESA QUE TODAS LAS VENTAS HAYAN SIDO DEBIDAMENTE COSTEADAS?	AO					J
51	SE ANALIZAN LOS MARGENES BRUTOS POR CADA SERVICIO PRESTADO Y LAS VARIACIONES SON INVESTIGADAS?	AO					J
52	COMO SE COSTEA LO REFERENTE A MATERIA PRIMA?	AO					J
53	LAS VARIACIONES DE COMPRA SE REGISTRAN AL PROCESAR LAS CUENTAS POR PAGAR?	AO					J
54	LAS VARIACIONES DE PRECIOS DE COMPRA SE REVISAN PERIODICAMENTE PARA DETERMINAR SI SON COSTOS DEL PERIODO O COSTO DE LAS EXISTENCIAS?	AO					J
55	LOS CARGOS DE MANO DE OBRA A CADA ORDEN DE TRABAJO SE REALIZAN EN FUNCION A LOS REGISTROS DE NOMINA?	AO					J
56	LOS CARGOS A CADA ORDEN DE TRABAJO POR MANO DE OBRA SE REALIZAN POR TASAS ESTANDAR O POR HORAS?	AO					J
57	LAS VARIACIONES DE MANO DE OBRA SE CALCULAN Y REGISTRAN CADA MES?	AO					J
58	SE REALIZAN PERIODICAMENTE INFORMES ACERCA DE LAS VARIACIONES DE MANO DE OBRA?	AO					J
59	QUE ACCIONES SE TOMAN RESPECTO DE LAS VARIACIONES DE MANO DE OBRA?	AO					J
60	EXISTE UNA PERSONA ENCARGADA DEL CONTROL DE CALIDAD CUANDO UN TRABAJO HA SIDO TERMINADO?	AO	X				S. Luis Zambreno.

CALIFICACION PORCENTUAL	GRADO DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
15 - 50%	1 BAJO	3 ALTO
51 - 75%	2 MEDIO	2 MEDIO
76 - 110%	3 ALTO	1 BAJO

CP- CT X 100/100

CP- 85 X 100/100

CP- 85%

PREP.	AA	85/100
REV.	MC	OPTIMO

CONCLUSIÓN:
 Los repuestos entrega lo asegurado, cuando el carro ya está en el taller, se entrega al empleado o cargo del carro y el Rma en la hoja de trabajo que está en el carro.
 Cuando el carro no está en el taller, se almacenan los repuestos en un lugar que tienen acceso cualquier persona.
 Sr. Diego Buzza se identifica por cada carro desde julio, pintado siempre.

AUTOPAINT E&O CIA. LTDA.

FECHA

10/09/2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

PREPARADO POR

Alexis Oleas

A/T al 31 de diciembre de 2012

APROBADO Y REVISADO

Ing. Karla Pozo

N°	PREGUNTAS	HECHO POR	SI	NO	N/A	EVALUACION	OBSERVACIÓN
1	EXISTE UNA POLITICA DEFINIDA SOBRE LA AUTORIZACION PARA: ADQUIRIR, VENDER, RETIRAR Y DESTRUIR LOS ACTIVOS ; ASI COMO PARA DIFERENCIAR LAS ADICIONES CAPITALIZABLES DE LAS EROGACIONES ?	AO		x			
2	LOS REGISTROS DE LOS ACTIVOS CONTIENEN LA SUFICIENTE DOCUMENTACION Y DETALLE SEGUN LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA: FECHA ORIGINAL, VALOR DE ADQUISICION, IMPORTE DE LA DEPRECIACION MENSUAL Y ANUAL, CALCULO DE LAS DEPRECIACIONES PARA EFECTOS DE COTEJAR CON EL BALANCE DE RESULTADOS?	AO		x			
3	SE MANEJAN REGISTROS ADECUADOS PARA COTROLAR LOS ANTICIPOS A PROVEEDORES POR COMPRA DE ACTIVOS FIJOS?	AO		x			
4	SE LLEVAN REGISTROS AUXILIARES DEL ACTIVO FIJO POR GRUPOS DE IGUAL CARACTERISTICA EN ATENCION A SU NATURALEZA Y TASA DE DEPRECIACION?	AO	x				
5	LOS REGISTROS DE ACTIVOS FIJOS SON COMPARADOS CON EL MAYOR PERIODICAMENTE?	AO		x			
6	EL ACTIVO FIJO ESTA DEBIDAMENTE ASEGURADO?	AO					
7	SE REVISAN PERIODICAMENTE LAS POLIZAS DE SEGUROS?	AO					
8	LOS RECÜENTOS FISICOS SE HACEN BAJO LA SUPERVISION DE EMPLEADOS QUE NO SON RESPONSABLES DEL CUIDADO DEL CONTROL DE ESTAS PROPIEDADES?	AO		x			
9	SE REALIZAN MENSUALMENTE EL CARGO A RESULTADOS POR LAS DEPRECIACIONES ?	AO		x			
10	EXISTEN ACTIVOS FIJOS SIN USO PARA LA EMPRESA?	AO		x			
11	SON TODOS LOS ACTIVOS FIJOS DEL CLIENTE? INCLUIDOS LOS RECIBIDOS EN LEASING DE TERCEROS	AO					
12	LA GERENCIA CUENTA CON INFORMES PARA REVISAR LA ADQUISICION, VENTA, DEPRECIACION Y CORRECCION MONETARIA DEL ACTIVO FIJO?	AO		x			
13	SE VERIFICA LA RAZONABILIDAD DE LA DEPRECIACION Y VIDA UTIL ESTIMADA?	AO		x			
14	SE EVALUA SI SE REQUIERE DEVALUAR EL ACTIVO HASTA EL VALOR NETO REALIZABLE?	AO		x			
15	COMO EVALUA LA GERENCIA LA RAZONABILIDAD DE LOS GASTOS POR MANTENIMIENTO, REPARACIONES, COSTOS DE SEGUROS, ETC. DEL ACTIVO FIJO?	AO	x				
16	COMO AUTORIZA LA GERENCIA LA VENTA O BAJA DE ACTIVOS QUE YA NO SON UTILIZADOS?	AO		x			
17	EXISTE SEPARACION DE FUNCIONES ENTRE QUIEN AUTORIZA Y REGISTRA LAS ADQUISICIONES DE ACTIVOS FIJOS?	AO		x			
18	EXISTE SEPARACION DE FUNCIONES ENTRE QUIEN REALIZA EL CONTEO FISICO Y QUIEN REGISTRA CONTABLEMENTE EL ACTIVO FIJO?	AO		x			
19	LA EMPRESA CUENTA CON REGISTROS AUXILIARES DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO?	AO	x				
20	TODOS LOS ACTIVOS CUENTAN CON UN MEMBRETE DE IDENTIFICACION?	AO		x			
21	CON QUE PERIODICIDAD SE REALIZAN CONTEOS FISICOS Y LAS RESPECTIVAS CONCILIACIONES CON LOS REGISTROS? QUIEN ES EL RESPONSABLE?	AO		x			

22	QUE ACCION SE TOMA RESPECTO DE LOS BIENES DANADOS, FALTANTES O SUBUTILIZADOS?	AO		x			
23	EXISTEN PROCEDIMIENTOS Y CONTROLES CUANDO SE RETIRAN LOS ACTIVOS FIJOS DE LA COMPANIA?	AO		x			
24	EXISTE UN PRESUPUESTO APROBADO PARA LA ADQUISICION DE MAQUINARIA Y EQUIPO?	AO		x			
25	SE REGISTRAN POR SEPARADO LOS ACTIVOS ADQUIRIDOS POR ARRENDAMIENTO FINANCIERO PARA FACILITAR SU CONTROL CONTABLE Y FISCAL?	AO	x				
26	HAY CONTROLES PARA ASEGURAR QUE LOS ACTIVOS SE DEN DE BAJA EN LOS REGISTROS DE FORMA OPORTUNA?	AO		x			
27	CUAL ES EL PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICION DE ACTIVOS? SE REALIZAN REQUISICIONES, SE EVALUA LA NECESIDAD, PRECIO, PROVEEDOR?	AO		x			
28	CUENTAN CON PROCEDIMIENTOS PARA EL REGISTRO DE LA ADQUISICION DE ACTIVOS Y/O AVANCE DE CONSTRUCCION DE BIENES? DESCRIBIR EL PROCEDIMIENTO	AO		x			
29	PARA PROYECTOS GRANDES, SE REALIZAN CONCURSOS DE PRECIOS?	AO		x			
30	QUIEN EVALUA QUE LAS ADQUISICIONES HAYAN SIDO AUTORIZADAS, EL ACTIVO RECIBIDO, LOS PRECIOS Y CONDICIONES?	AO		x			
31	EN EL CASO DE BAJA DE ACTIVOS, QUIEN ES EL RESPONSABLE DE EVALUAR EL PRECIO, AUTORIZAR Y APROBAR LA BAJA DEL ACTIVO	AO		x			
32	COMO SE ASEGURA QUE SOLO LOS ACTIVOS AUTORIZADOS SON LOS QUE SE DAN DE BAJA?	AO		x			
33	QUE PROCEDIMIENTO SE UTILIZA PARA ASEGURAR QUE EL DINERO DE LA VENTA ES DEPOSITADO INTEGRAMENTE?	AO					deposito
34	QUE CONTROLES EXISTEN SOBRE LA CUSTODIA DE ACTIVOS FIJOS PARA EVITAR VENTAS, MAL USO O ROBO?	AO		x			
35	QUE CONTROLES FISICOS EXISTEN SOBRE TITULOS RELATIVOS A INMUEBLES, VEHICULOS, ETC.?	AO					
36	QUE PROCEDIMIENTOS SE UTILIZAN PARA CONSTITUIR LA PROVISION POR COMPRAS Y TRABAJOS DE CONSTRUCCION NO FACTURADOS?	AO		x			
37	SE CUENTA CON UNA POLITICA DE DEPRECIACION DEFINIDA QUE INCLUYA LA DEFINICION DEL ACTIVO, LA VIDA UTIL ESTIMADA Y EL METODO UTILIZADO?	AO		x			
38	QUIEN ES EL RESPONSABLE DE DETERMINAR EL TIEMPO DE VIDA UTIL ESTIMADA DE LOS ACTIVOS?	AO		x			
39	EN EL CASO DE REVALORIZACION DE TERRENOS Y EDIFICIO, ESTOS COINCIDEN CON EL AVALUO DEL MUNICIPIO Y/O CATASTRAL?	AO		x			
40	SE COMPARA EL AVALUO CONTRA LOS REGISTROS AUXILIARES DEL ACTIVO?	AO		x			

CALIFICACION PORCENTUAL	GRADO DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
15 - 50%	1 BAJO	3 ALTO
51 - 75%	2 MEDIO	2 MEDIO
76 - 110%	3 ALTO	1 BAJO

PREP.	AO	
REV.	KP	

CONCLUSIÓN:

AUTOPAINT E&O CIA. LTDA. FECHA

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES
A/T al 31 de diciembre de 2012

PREPARADO POR
APROBADO Y REVISADO

10/09/2013
Alexis Oleas
Ing. Karla Pozo

N°	PREGUNTAS	HECHO POR	SI	NO	N/A	EVALUACION	OBSERVACIÓN
1	EXISTEN CONTROLES ADECUADOS CON LAS ENTRADAS DIARIAS DE DINERO?	AO	X				
2	SE DEPOSITA INTEGRAMENTE E INMEDIATAMENTE LAS COBRANZAS DE DINERO?	AO		X		60%	Check en inmediatos de la caja chica
3	ESTAN APROBADAS POR PARTE DE LA ADMINISTRACION LAS FIRMAS UTILIZADAS PARA GIRAR CONTRACUENTAS BANCARIAS?	AO	X				
4	EXISTE AUTORIZACION PREVIA DE LAS SALIDAS DE DINERO?	AO	X				Autoriza el gerente
5	HAY UNA SEGREGACION ADECUADA DE LAS FUNCIONES DE AUTORIZACION, ADQUISICION, VENTA Y CUSTODIA DE LA COBRANZA EN TESORERÍA?	AO		X			
6	TIENE UNA ADECUADA PROTECCIÓN MEDIANTE EL AFIANCIAMIENTO DE LAS PERSONAS QUE MANEJAN FONDOS EFECTIVOS Y VALORES?	AO		X			
7	EXISTE UNA VALUACION PERIODICA DE LAS INVERSIONES?	AO			X		
8	HAY REQUISITOS PARA IDENTIFICAR VALORES Y SUS RENDIMIENTOS?	AO			X		
9	SE PRÁCTICAN ARQUEOS PERIODICOS Y SORPRESIVOS DEL EFECTIVO Y VALORES?	AO		X			
10	SE ELABORAN LAS CONCILIACIONES BANCARIAS PERIODICAMENTE?	AO	X				
11	SE COBRAN Y SE REGISTRAN OPORTUNAMENTE SUS RENDIMIENTOS?	AO			X		
12	LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS SON CONTABILIZADOS, PROCESADOS Y REGISTRADOS DE LA MISMA MANERA?	AO	X				Clients siempre se debe tener pero no tiene el mismo proceso preciso
13	LA GERENCIA CUENTA CON INFORMES PARA REVISAR LAS VENTAS, COSTO DE VENTAS, CUENTAS POR COBRAR Y COBRANZAS?	AO		X			
14	EXISTE UNA REVISION CONTINUA DE LA ANTIGUEDAD DE SALDOS DE CUENTAS POR COBRAR? QUIEN ES EL RESPONSIBLE?	AO		X			Responsable: Nicolay Morales
15	RECIBELA EMPRESA INGRESOS PROVENIENTES DE ACTIVIDADES INUSUALES O DIFERENTES A SU OBJETO SOCIAL?	AO		X			
16	CUENTA LA EMPRESA CON PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS PARA OTORGAR DESCUENTOS A SUS CLIENTES?	AO		X			Autoriza Sr. Andrés Espinoza y Pedro Ochoa
17	QUIEN AUTORIZA LOS DESCUENTOS Y OTROS CREDITOS OTORGADOS A LOS CLIENTES?	AO		X			Sr. Andrés E y Pedro Ochoa
18	LA GERENCIA REALIZA COMPARACIONES Y ANALISIS DE LA RAZONABILIDAD DE LAS VENTAS RESPECTO DEL COSTO DE VENTAS, DESCUENTOS, IMPUESTOS, ETC.?	AO		X			
19	EXISTE UNA REVISION Y CONTROL DE QUE LO FACTURADO COINCIDA CON LA PROFORMA? QUIEN ES EL RESPONSIBLE?	AO	X				Sr. Nicolay Morales Proforma y precio unitario por los facturados
20	EXISTE UNA LISTA DE PRECIOS PARA LOS DIFERENTES SERVICIOS QUE PRESTA LA EMPRESA?	AO	X				
21	SE RESPETA LA LISTA DE PRECIOS? QUIEN SE ENCARGA DE CONTROLAR ESTE ASPECTO EN LA FACTURACION?	AO		X			Precios cambian por clientes particulares // Nicolay Morales
22	CON QUE FRECUENCIA SE REvisa LA LISTA DE PRECIOS?	AO	X				1 Cosa 3 MESES

23	QUIEN DETERMINA LA BASE PARA CALCULAR LA PROVISION DE CUENTAS INCOBRABLES?	AO			X		
24	EXISTE SEPARACION DE FUNCIONES ENTRE LA PERSONA QUE FACTURA Y QUIEN REGISTRA LOS INGRESOS?	AO			X		Sr. Nicoday Morales
25	EXISTE UNA SEPARACION DE FUNCIONES ENTRE LA PERSONA QUE REGISTRA LAS VENTAS Y LAS CUENTAS POR COBRAR?	AO			X		Sr. Nicoday Morales
26	EXISTE UNA SEPARACION DE FUNCIONES ENTRE LA PERSONA QUE FACTURA Y QUIEN ELABORA LA PROFORMA?	AO	X				Responsable: Nicoday Morales Prest: Andrés/Pedro/Mercy
27	EXISTE SEPARACION DE FUNCIONES ENTRE LA PERSONA QUE COBRA Y QUIEN REGISTRA LAS CUENTAS POR COBRAR?	AO			X		Sr. Nicoday Morales
28	EXISTE UN ORGANIGRAMA DONDE SE DETALLEN LAS FUNCIONES DE FACTURACION, COBRANZAS, CONTABILIDAD, ETC?	AO			X		
29	EXISTE ALGUN PROCEDIMIENTO PARA CONTROLAR Y VIGILAR QUE SE REUNAN TODOS LOS DOCUMENTOS REQUERIDOS EN LA PRESTACION DE UN SERVICIO?	AO	X				Responsable: Mercy Labana
30	CON QUE FRECUENCIA Y A TRAVES DE QUE MEDIO SE CONTACTA A LOS CLIENTES PARA INFORMAR SU ESTADO DE CUENTA?	AO				X	Alas 30 días, llamada telefónica. 30 días depende de cargo
31	QUE PROCEDIMIENTOS SE UTILIZAN PARA ATENDER RECLAMOS DE CLIENTES?	AO				X	30 días de fotos de un cliente, Mercy Labana
32	QUE PROCEDIMIENTOS SE REALIZAN PARA ASEGURAR QUE SE DESPACHEN Y SE PRESTEN TODOS Y SOLAMENTE LOS SERVICIOS DETALLADOS EN LA PROFORMA?	AO	X				Responsable: Luis Zambrano/Mercy Labana Se revisa mail aprobación de los "clientes"
33	QUE ACCIONES SIGUE LA EMPRESA RESPECTO DE LAS CUENTAS DE CLIENTES VENCIDAS?	AO			X		Revisar No reducir arrendos por el contrato q p
34	QUE DOCUMENTOS SE PREPARAN PARA REGISTRAR LAS COBRANZAS Y QUIEN REALIZA LOS DEPOSITOS?	AO	X				Carta fact, voucher, detalle transferencia el comprobante de ingreso Deposito: Leonardo Torres Cordero
35	COMO SE ASEGURA LA EMPRESA DE QUE SUS COBRANZAS SON DEPOSITADAS DE FORMA INTACTA?	AO				X	Por el voucher del banco
36	QUE PROCEDIMIENTOS SE SIGUEN PARA ASEGURAR QUE LOS ASIENTOS DE LAS VENTAS SE CORRELACIONAN CON EL COSTO DE VENTAS, EXISTENCIAS, COMISIONES, ETC?	AO					Responsable: Freddy

NIVEL DE RIESGO

CALIFICACION PORCENTUAL	GRADO DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
15 - 50%	1 BAJO	3 ALTO
51 - 75%	2 MEDIO	2 MEDIO
76 - 110%	3 ALTO	1 BAJO

CONCLUSIÓN: