



**UNIDAD ACADÉMICA:**

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

**TEMA:**

DESARROLLO DE UNA PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN  
DEPARTAMENTO DE CONTROL INTERNO EN PRODEGEL S.A.

**Tesis previo a la obtención del título de  
Magister en Administración de Empresas mención Planeación**

**Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:**

Productividad, calidad, eficiencia y competitividad

**Caracterización técnica del trabajo:**

Desarrollo

**Autor:**

Renata Elisa García Prías

**Director:**

Ing. Mg. Germania Elizabeth Vayas Ortega

Ambato – Ecuador

Junio 2015

# **Desarrollo de una propuesta para la implementación de un departamento de control interno en PRODEGEL S.A.**

Informe de Trabajo de Titulación  
presentado ante la  
Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
Sede Ambato

Por:

Renata Elisa García Prías

En cumplimiento parcial de  
los requisitos para el Grado de  
Magister en Administración de  
Empresas mención Planeación



**Departamento de Investigación y Postgrados**  
Junio 2015

# **Desarrollo de una propuesta para la implementación de un departamento de control interno en PRODEGEL S.A.**

Aprobado por:

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD  
Presidente del Comité Calificador  
Director DIP

Econ. Joyce Mora  
Miembro Calificador

Ing. Germania Vayas Ortega  
Miembro Calificador  
Directora del Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villarroel  
Secretario General

Ing. Marco Cisneros  
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:  
Junio 2015

## **Ficha Técnica**

**Programa:** Magister en Administración de Empresas mención Planeación

**Tema:** Desarrollo de una propuesta para la implementación de un departamento de control interno en PRODEGEL S.A.

**Tipo de trabajo:** Proyecto de Investigación y Desarrollo

**Clasificación técnica del trabajo:** Desarrollo

**Autor:** Renata Elisa García Prías

**Director:** Ing. Mg. Germania Elizabeth Vayas Ortega

**Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo**

**Principal:** Productividad, calidad, eficiencia y competitividad

**Secundaria:** Gerencia, planificación, dirección y control

### **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo de titulación propone la creación de un departamento de Control Interno para la empresa Productora de Gelatina Ecuatoriana S.A. (PRODEGEL S.A.), se procederá a evaluar la gestión de control interno aplicada a los colaboradores de los departamentos de Compras, Contabilidad, Tesorería y Bodega por medio de una encuesta con el objeto de tener una visión clara del control que tienen en la empresa, adicional se realizará una entrevista con los responsables de estos departamentos y con el Gerente General sobre el resultado de la misma, también para conocer la importancia que ellos le dan a los componentes del control interno mediante el Modelo COSO herramienta que se adoptará para efectuar el control interno.

De igual forma, se entregará una carta al Representante Legal de la empresa sobre la propuesta de la implementación del departamento de Control Interno sugiriendo alternativas que ayudarán a mejorar el desarrollo de las operaciones administrativas y financieras de PRODEGEL S.A., la estructuración del departamento, Manual de Procedimientos, Sistema de Control mediante la Modelo COSO, todo lo que conllevará la creación del departamento de Control Interno. Una vez aceptada la propuesta por parte del Gerente General (Representante Legal) se llevará a cabo el trabajo de desarrollo para la empresa.

## **Declaración de Originalidad y Responsabilidad**

Yo, Renata Elisa García Prías, portador de la cédula de ciudadanía No. 1801666155, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Renata Elisa García Prías

1801666155

## *DEDICATORIA*

*Dedico el presente trabajo a Dios que me ha dado la fortaleza para culminar este proyecto; de igual manera con mucho amor y cariño para mis hijos Salomé y Renato que han tenido paciencia, tolerancia y comprensión por el tiempo que no compartí con ellos por culminar mi carrera profesional.*

*Y agradecer a todas las personas que directa o indirectamente apoyaron a realizar este objetivo.*

## **Reconocimientos**

La misión de este desarrollo de tesis fue posible, en primer lugar a la empresa PRODEGEL S.A. donde laboro, a los directivos y personal que gracias a ellos fue posible recopilar toda la información y datos necesarios para llevar a cabo esta propuesta.

A la Ing. Germania Vayas que con su dirección, con sus acertadas correcciones, y respaldo constante durante el proceso de este proyecto hasta el final del mismo. Un reconocimiento especial al Dr. Juan Mayorga Zambrano, Director de investigación y postgrados que gracias a su estímulo, pensamiento crítico me animo a concluir con este proyecto de desarrollo.

Finalmente, reconozco el respaldo incondicional por parte de mi familia y amigos que me alentaban con sus palabras para culminarlo.

## Resumen

PRODEGEL S.A. empresa productora de gelatina pura comestible, única en el Ecuador, implantada desde hace 30 años aproximadamente bajo diferentes socios y denominaciones sociales, esta última desde el año 2009, dando importancia a los sistemas de certificación, normas, leyes establecidas y regidas por el Estado como es el caso de la licencia ambiental, ha dejado a un lado la implementación de sistemas de control interno generando malestar entre el personal por no manejarse correctamente con los escasos procesos y políticas existentes.

Adicional a esto, el creciente desarrollo de la empresa PRODEGEL S.A. en los últimos años como la consecuente multiplicación del volumen de sus actividades, ha sido imperante la creación de un departamento que guíe las funciones de los empleados del área administrativa en especial a los departamentos de Compras, Tesorería, Contabilidad y Bodega; por lo cual se ha evaluado los requerimientos de la empresa, con la finalidad de elevar su productividad, competitividad en el mercado, y algo muy importante para PRODEGEL S.A. que la misión, visión y valores sea un credo para el personal.

Para este proyecto de desarrollo se realizó encuesta al personal de los departamentos de Compras, Contabilidad, Tesorería y Bodega, para valorar si es necesaria la implementación de un departamento de Control Interno, como resultado fue positivo, se pudo observar que los encuestados desconocían de algunas políticas y procedimientos establecidos en sus departamentos y que no siguen el control de los mismos, también se percibió la existencia de vulnerabilidad en ciertas áreas de trabajo y que han violado procedimientos creando reproceso, mala utilización de recursos e información no confiable. Un departamento de Control Interno existe en todo tipo de empresas, ya que su objetivo es velar por los recursos financieros y activos de la organización, que la información financiera, operativa y administrativa sea confiables para lograr el cumplimiento de la gestión institucional.

Palabras clave: control interno, implementación, desarrollo, recursos financieros.

## Abstract

PRODEGEL S.A., the only manufacturer of pure edible gelatin in Ecuador, was founded about 30 years ago by different partners and social denominations, the latter since 2009. Giving importance to the certification systems, standards, laws established and ruled by the State such as the environmental license, has put aside the implementation of internal control systems making the staff uncomfortable from not correctly applying the few existing processes and policies.

In addition to this, the increasing development of the company PRODEGEL S.A. in the last few years resulting from a multiplication of the volume of its activities has made it necessary to create a department that guides the duties of the management staff, especially in purchasing, treasury, accounting and storage. That's why the company's requirements have been evaluated to increase its productivity, competitiveness in the market and for the staff to practice the mission, vision and values of the company, something which is very important to PRODEGEL S.A.

For this development project, a survey was carried out among the staff of the departments of purchasing, accounting, treasury and storage to evaluate whether it is necessary to implement an internal control department. As a positive result, it was observed that the respondents did not know some established policies and procedures that are established in their departments and they do not monitor them. It was also possible to note the existence of vulnerability in some working areas and that some procedures have been violated, which leads to rework, the misuse of resources and unreliable information. In every company there is an internal control department since its objective is to look after the financial resources and assets of the company as well as ensure that the financial, operational and administrative information is trustworthy in order to achieve compliance with corporate management.

**Key words:** internal control, implementation, development, financial resources.

## Tabla de Contenidos

<b>Ficha Técnica</b> .....	III
<b>Declaración de Originalidad y Responsabilidad</b> .....	IV
<b>Dedicatoria</b> .....	V
<b>Reconocimientos</b> .....	VI
<b>Resumen</b> .....	VII
<b>Abstract</b> .....	VIII
<b>Lista de figuras</b> .....	XI
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>1.Introducción</b> .....	<b>1</b>
1.1. Presentación del trabajo .....	1
1.2. Descripción del documento .....	3
<b>2.Planteamiento de la Propuesta de Trabajo</b> .....	<b>4</b>
2.1. Información técnica básica .....	5
2.2. Descripción del problema .....	5
2.3. Preguntas básicas .....	6
2.4. Formulación de meta .....	6
2.5. Objetivos .....	6
2.5.1. Objetivo General .....	6
2.5.2. Objetivos Específicos .....	6
2.6. Delimitación Funcional .....	7
<b>3.Marco Teórico</b> .....	<b>8</b>
3.1. Definiciones y conceptos .....	8
3.1.1. Control Interno .....	8
3.1.2. Características del Control Interno .....	9
3.1.3. Componentes del Control Interno .....	9
3.1.4. Clasificación del Control Interno .....	11
3.1.5. El Informe COSO .....	13
3.1.6. Elementos y principios básicos del Control Interno .....	13
3.1.7. Principios del Control Interno según COSO .....	14
3.1.8. Calidad del Control Interno .....	15

3.1.9. Jerarquía del Control Interno. ....	16
3.1.10. Normatividad del Control Interno. ....	18
3.1.11. Normas básicas del ambiente de control. ....	19
3.2. Estado del Arte. ....	28
<b>4. Metodología. ....</b>	<b>31</b>
4.1. Diagnóstico. ....	31
4.2. Método(s) aplicado(s). ....	40
<b>5. Resultados. ....</b>	<b>41</b>
5.1. Producto final del proyecto de titulación. ....	41
5.1.1. Departamento de Control Interno de PRODEGEL S.A. ....	42
5.1.2. Políticas del departamento de Control Interno. ....	44
5.1.3. Manual de Funciones del departamento de Control Interno. . .	46
5.1.4. Sistemas de Control Interno que se realizará mediante modelo COSO. ....	51
5.1.5. Recurso Humano para el departamento de Control Interno. ....	52
5.1.6. Evaluación de la Información. ....	53
5.1.7. Políticas de los departamentos que se realizarán el Control Interno. ....	54
5.2. Evaluación preliminar. ....	67
5.3. Análisis de resultados. ....	68
<b>6. Conclusiones y Recomendaciones. ....</b>	<b>69</b>
6.1. Conclusiones. ....	69
6.2. Recomendaciones. ....	71
<b>APÉNDICES</b>	
<b>Apéndice A. — Carta de Presentación de la Propuesta. ....</b>	<b>72</b>
<b>Apéndice B. — Carta de Aceptación de la Propuesta. ....</b>	<b>73</b>
<b>Apéndice C. — Entrevista a Mandos Medios y Gerente General sobre los Componentes del Control Interno (método Delphi)</b>	<b>74</b>
<b>REFERENCIAS. ....</b>	<b>76</b>

## Lista de Figuras

1. Pregunta N.1 de la Encuesta.....	32
2. Pregunta N.2 de la Encuesta.....	33
3. Pregunta N.3 de la Encuesta .....	34
4. Pregunta N.4 de la Encuesta .....	35
5. Pregunta N.5 de la Encuesta.....	36
6. Pregunta N.6 de la Encuesta.....	37
7. Pregunta N.7 de la Encuesta.....	38
8. Pregunta N.8 de la Encuesta.....	39
9. Proceso del departamento de Control Interno.....	42
10. Estructura Organizacional Propuesta.....	44
11. Actividades del departamento de Control Interno.....	47
12. Descripción de Funciones .....	48
13. Sistema de control interno del departamento de Control Interno ...	51

## Capítulo 1

# Introducción

A través de los años y con el avance de la tecnología que se ha venido efectuando en el mundo, las organizaciones se han visto forzadas a desarrollar políticas, medidas y sistemas que aseguren un debido funcionamiento de las mismas para lo cual se han implementado departamentos, que ayuden a generar tales demandas. En el presente proyecto de desarrollo se toma en cuenta diversas definiciones que otorguen un conocimiento preciso.

Las organizaciones en el mundo están claras, que a más de preocuparse de la renovación de su personal, equipos, infraestructura y materiales para conseguir una mejor rentabilidad y productividad, deben certificar que esos indicadores se logre con la mayor eficiencia y eficacia implementando procedimientos, normas y políticas para obtener medidas de control.

PRODEGEL S.A. no se aleja de estas necesidades y requerimientos, para esto se ha procedido a realizar un análisis sobre las necesidades de control interno que tiene la misma, obteniendo como resultado el requerimiento de la implementación de un departamento de control o auditoría interna, para cubrir las falencias existentes en ciertos departamentos financieros y administrativos detectando bajo desempeño en las funciones de los mismos que carecen de políticas, procedimientos o manuales de funciones, y en el caso de contar con algunas, éstas se encuentran desactualizadas.

Los sistemas de control optimizan la rentabilidad, productividad, y al desarrollar una área que se encargue de mejorar, alcanzar los más altos niveles de efectividad a través del cumplimiento de políticas, controles e indicadores de gestión, financieros, y producción, la empresa alcanzará los objetivos requeridos según una planificación bien definida, como lo pretende PRODEGEL S.A.

### **1.1. Presentación del trabajo**

El problema observado en esta empresa es que ciertos departamentos como Contabilidad, Tesorería, Compras, Bodega cuentan con las pocas políticas y procedimientos las mismas que se

encuentran desactualizadas y por eso no las cumplen, generan poca transparencia en los procesos, información no confiable, mala utilización de los recursos financieros y operativos, reprocesos en las tareas y funciones del personal involucrado, los valores de la organización han sido cuestionados; estos inconvenientes decrecerán o desaparecerán si existe un departamento de control interno, el mismo que no se ha creado a consecuencia del cambio de denominación social y de nuevos socios de la empresa en el año 2009, dando importancia a los sistemas de certificación como la ISO 9001:2008 (calidad), la ISO 22000 (inocuidad en los alimentos), normas establecidas y regidas por el Estado, dejando en segunda instancia la implementación de este departamento.

Al analizar los problemas que existen en la empresa, es importante, generar mecanismos de protección mediante controles en los diferentes departamentos que garanticen la optimización de las actividades y funciones de los mismos, altos rendimientos con la mayor efectividad y que forme por primera vez mecanismos de control interno tanto financieros, operativos y administrativos que le permitan visualizar de mejor manera el rendimiento de cada departamento y del personal a cargo.

La información de este proyecto se levanta en PRODEGEL S.A. para así poder actuar directamente sobre el contexto, y evaluarlo con el fin de realizar una correlación entre las mismas.

En cuanto a los resultados obtenidos en el presente trabajo, el Representante Legal acepta implementar el departamento de Control Interno en la empresa PRODEGEL S.A., lo que significa un paso importante para el cumplimiento integral de las políticas, normas, procedimientos existentes y las que se implementarán si el caso lo amerita. Dando cumplimiento y a la vez seguimiento por parte de los directivos al personal, para que se salvaguarde, se respete y se acate la misión, visión y valores de la empresa.

A partir de los resultados obtenidos en la evaluación preliminar sobre la implementación de un departamento de Control Interno se considera realizar un sistema de control interno para dicho departamento en base a la herramienta COSO, la elaboración del Manual de Control Interno y la contratación o asignación de una persona que esté a cargo del cumplimiento de las funciones del nuevo departamento, buscando así su mejora en cuanto a competitividad y eficiencia de la empresa.

## **1.2. Descripción del documento**

El presente proyecto está estructurado por seis capítulos; el Capítulo 1, se encuentra la Introducción, la presentación del trabajo de desarrollo, descripción del documento.

El Capítulo 2, denominado Planteamiento de la Propuesta de Trabajo, incluye la información técnica básica, descripción del problema, preguntas básicas, formulación de meta, objetivos, y delimitación funcional.

El Capítulo 3, hace referencia al Marco Teórico, el cual incluye definiciones y conceptos básicos del control interno donde existe una diversidad de conocimiento, las características, componentes, clasificación, se menciona la herramienta a utilizar el informe COSO que es un proceso diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad en la efectividad, confiabilidad de las operaciones de la empresa y el cumplimiento de normas y leyes aplicables, todo esto para comprender de una manera clara y específica el tema en mención. También se menciona en este capítulo el estado del arte donde se encuentran las investigaciones e innovaciones del sistema de control interno tanto en el ámbito local, nacional e internacional.

El Capítulo 4, podemos observar la metodología con la cual se eligió trabajar en el presente proyecto de desarrollo, se escogió la metodología investigación acción ya que permite combinar el conocimiento teórico con la práctica que genera cambios en una realidad analizada, que identifica, reflexiona, planea y ejecuta el desarrollo de la propuesta de manera sincrónica.

El Capítulo 5, denominado Resultados, se expone el producto final del proyecto de titulación, la evaluación preliminar, análisis de resultados. Plantea los antecedentes de la empresa, argumenta de manera concreta lo que es la creación del departamento de control interno, en el mismo se presenta políticas, el manual de funciones, sistema de control para el Departamento de Control Interno.

El Capítulo 6, nombrado Conclusiones y Recomendaciones, se realiza la sintetización de los principales resultados y aportes significativos del trabajo de desarrollo, así como las recomendaciones formuladas para el planteamiento de la propuesta.

## Capítulo 2

# Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

La empresa Productora de Gelatina Ecuatoriana S.A. (PRODEGEL S.A.) única en el país de su tipo, constituida legalmente en el año 2009, se dedica a la elaboración de gelatina pura comestible desde 1980, la cual operaba más de 25 años bajo otras denominaciones sociales, y hace cinco como PRODEGEL S.A.

En la organización se han observado varios inconvenientes, podemos describir los más comunes como los dobles pagos a proveedores, valores de facturas sin retención, utilizar el fondo de caja chica para otros gastos que no están señalados en la política de caja chica, retraso de procesos; esto debido a que no se ha implementado un departamento de Control Interno, lo cual es un problema para la organización. Es importante tener claro que un departamento de Control Interno ayuda a la prevención en pérdidas de recursos, se obtiene información contable confiable. Es necesario la documentación y estandarización de los procesos administrativos y contables en base a procedimientos que tiene cada departamento para un control permanente.

La presente propuesta consiste en la implementación de un departamento de Control Interno en la empresa PRODEGEL S.A. el mismo que contribuye a alcanzar resultados positivos en la toma de decisiones, asegura el cumplimiento del marco normativo, con información confiable y oportuna, fomenta la práctica de valores, promueve la rendición de cuentas de los funcionarios por la visión, misión y objetivos encargados en el uso de los bienes y recursos asignados. Todo esto se lo realiza mediante una planificación donde se utiliza la herramienta COSO (Ramiro Gómez, Miguel Guitar, Mariano Mainez y Carlos Vilche, 2010) la misma que ayuda al levantamiento de la información, evalúa los procedimientos de la empresa, las políticas y realiza valoración de riesgos, sustentando todos los componentes del control, que comunica a los funcionarios sus responsabilidades de control para que cumplan con sus funciones de manera efectiva, y, por último la supervisión que realiza el propio control.

## **2.1. Información técnica básica**

**Tema:** Desarrollo de una propuesta para la implementación de un departamento de control interno en PRODEGEL S.A.

**Tipo de trabajo:** Proyecto de Investigación y Desarrollo

**Clasificación técnica del trabajo:** Proyecto de Investigación y Desarrollo

### **Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo**

**Principal:** Productividad, calidad, eficiencia y competitividad

**Secundaria:** Gerencia, planificación, dirección y control

## **2.2. Descripción del problema**

El problema observado dentro de la empresa PRODEGEL S.A. es que no dispone con un departamento de Control Interno, a raíz del cambio de la denominación de la empresa y de los nuevos socios en el año 2009, los directivos han dado importancia a los sistemas de certificación como la ISO 9001:2008, la ISO 22000 y normas establecidas y regidas por el Estado tal es el caso de obtener la licencia ambiental, dejando en segunda instancia la implementación de un sistema de control interno para los departamentos de la empresa. Sin embargo, se han documentado políticas y procedimientos sin que exista control del cumplimiento de las mismas, lo que ha motivado que no exista información confiable, poca transparencia en los procesos administrativos y financieros, y que los valores de la empresa como: integridad, confianza, compromiso, responsabilidad, y trabajo en equipo, sean cuestionados.

En referencia a lo expuesto, el propósito de este proyecto de desarrollo es implementar un departamento de Control Interno en la empresa, lo cual ayudará a que los directivos y personal de PRODEGEL S.A. aseguren y mantengan efectividad en cada una de las actividades a realizar en base al cumplimiento de las políticas, procedimientos, normas y sobretodo los valores de la empresa que son la base fundamental de la misma.

### **2.3. Preguntas básicas**

¿Por qué se origina?

Incumplimiento de los procedimientos y políticas generales que posee la empresa.

¿Qué lo origina?

La falta de control interno en la organización.

¿Dónde se detecta?

En algunos departamentos como Compras, Contabilidad, Tesorería, Bodega han causado problemas internos y externos.

### **2.4. Formulación de meta**

Implementar un departamento de control interno en la empresa PRODEGEL S.A.

### **2.5. Objetivos**

#### **2.5.1. Objetivo General.**

Desarrollar una propuesta para la implementación de un departamento de control interno en PRODEGEL S.A.

#### **2.5.2. Objetivos Específicos.**

- Diagnosticar los procesos de los departamentos en los que se realizarán el control interno.
- Fundamentar teóricamente la propuesta.
- Elaborar o modificar las políticas y/o procedimientos de los departamentos que se involucrarán en el control interno.

## **2.6. Delimitación funcional**

### **¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?**

Controlar efectivamente las operaciones financieras del área administrativa de la empresa PRODEGEL S.A. Esto ayuda a que la información sea auténtica, los reportes sean confiables, y que los recursos de la empresa estén salvaguardados.

## Capítulo 3

# Marco Teórico

Dentro del presente trabajo, es necesario recurrir a la información básica sobre las funciones, la importancia, y las definiciones básicas de un Departamento de Control Interno para la empresa PRODEGEL S.A.

Existe una diversidad de conceptos y axiomas que definen todo lo relativo al Control Interno; por lo cual se tomarán de forma concreta las nociones teóricas fundamentales para la presente propuesta de trabajo.

### 3.1. Definiciones y conceptos

#### 3.1.1. Control interno

El control interno precisa las gestiones adoptadas por las autoridades de diversos tipos de empresas con el propósito de valorar el funcionamiento interno de las organizaciones. Un sistema de control interno compone métodos sistematizados, planes de organización llevadas a la empresa con el objetivo de mantener sus activos y garantizar la fiabilidad de los reportes de la misma.

Mientras más complejas son las empresas, la importancia de un sistema adecuado de control interno aumenta; de esta manera, cuando existe mayor cantidad de socios y empleados el sistema de control aumenta su nivel de requerimientos y demandas para ser óptimo en su funcionamiento dentro de la institución.(Asín, 2007)

El control interno tiene los siguientes objetivos:

- Generar efectividad en las operaciones y la calidad de los servicios;
- Resguardar y mantener los recursos contra cualquier uso indebido o pérdida;
- Cumplir con las normas, leyes, y reglamentos gubernamentales;

- Procesar información financiera y operativa confiable y válida.

### **3.1.2. Características del control interno**

El control interno es un medio para lograr un propósito que sea para bien de la empresa. A continuación se detalla las características del mismo.

- No solo conlleva procedimientos y manuales, también se involucran el personal que ejerce en todos los niveles.
- Existe un responsable en cada departamento de la empresa, y también se encarga del control interno, para su cumplimiento colaboran todos los empleados de la organización independientemente de su cargo, sin embargo todo lo realizado se lo reportan al jefe inmediato.
- Contribuye un nivel de seguridad moderado, a los objetivos planteados.
- Debe aspirar al logro del liderazgo, responsabilidad, autocontrol de todo el personal de la empresa.

### **3.1.3. Componentes del control interno**

Los componentes del control interno se consideran como una visión estratégica que tienen las empresas para incluir normas o procedimientos para diseñar un sistema de control asociando con evaluación y criterios de control en algunas áreas de la organización. Son cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión.

#### **Ambiente de Control Interno**

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influya las tareas del personal con respecto al control de sus actividades; el que también se conoce como el clima en la cima. En este contexto, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa. (Galindo Guamani, 2006)

El ambiente de control interno influye en gran parte en el desarrollo y funcionamiento de las operaciones y servicios realizados en y por la empresa, de esta forma se establecen objetivos y se

estima la cantidad de riesgo para cada operación, así como también se encuentra relacionado con el comportamiento de los sistemas de información, monitoreo y evaluación. Según Brito (2009), el ambiente de control interno se encuentra constituido por los siguientes elementos:

- Integridad y Valores Éticos
- Autoridad y Responsabilidad
- Estructura Organizacional
- Políticas de Personal
- Clima de Confianza en el Trabajo
- Responsabilidad.

### **Evaluación de Riesgo**

El riesgo se define como la probabilidad que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad.(Brito Vaca, 2009)

Se entiende que los riesgos incluyen ciertos sucesos que son capaces de perjudicar el procesamiento de las operaciones de la organización, a través de esta valoración se asegura una correcta ejecución de las actividades. Para Brito (2009), los elementos que constituyen la evaluación de riesgo son:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados
- Identificación de riesgos internos y externos
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento
- Evaluación del medio ambiente interno y externo.

### **Actividades de Control**

La importancia de estas actividades se encuentra en la implicación apropiada de la realización de los objetivos propuestos para que el control interno se aplique en forma óptima a las necesidades de la

empresa. “Se refieren a las acciones que realiza la gerencia y demás personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas”.(Hernández, 2011).

### **Información y Comunicación**

La información debe ser comunicada al personal de manera efectiva y oportuna, con medios eficaces como manuales, políticas y procedimientos para que sea captada de la mejor manera, llevando a cabo una sólida cultura de control.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y permita asumir las responsabilidades individuales.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.(Alvarez Aguayo, 2014)

### **Supervisión y Monitoreo**

Todo el proceso debe ser supervisado y monitoreado, hasta cuando existen modificaciones pertinentes siempre que se estime oportuno. De esta manera, el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias. “Las evaluaciones separadas o individuales son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos”.(Alvarez Aguayo, 2014).

#### **3.1.4. Clasificación del control interno**

##### **Por la preparación de estados financieros**

**Administrativo:** Lo conforma registros, procedimientos y el plan de organización relacionados con los procesos de decisión para poder autorizar las actividades de la dirección, y alcanzar los objetivos implantados.

Financiero o Contable: Consiste en salvaguardar los activos y la confianza de los registros financieros, provee algo de seguridad y las transacciones se efectúan con la autorización de la dirección.

### **Por la Acción**

- a) **Previo:** Se aplica antes de que las transacciones y operaciones sean ejecutadas.
  
- b) **Concurrente:** Es el proceso de las transacciones y operaciones llevadas a cabo, se realiza a la vez la ejecución, la habilidad de los funcionarios debe es la obtención de los mismos, con los menores recursos y esfuerzos.
  
- c) **Posterior:** En ésta se realiza una evaluación de las operaciones financieras y administrativas, con la finalidad de analizar los resultados de las mismas, evaluarlas con la documentación y resultados.

Toda organización requiere un sistema que le permita identificar los riesgos a los cuales está expuesta y le provea las actividades de control necesarias para minimizarlos hasta que el riesgo residual sea considerado aceptable. Dicho sistema requiere una supervisión adecuada a efectos de verificar permanentemente su vigencia y correcto funcionamiento.

Un buen sistema de Control Interno es lo que permite a cualquier organización tener mayores posibilidades de lograr los objetivos que la misma fija.

En los últimos años se han elaborado y difundido en varios países una serie de informes que presentan un enfoque integrador sobre el control interno, es decir que se lo interpreta como un sistema que abarca a todas las áreas, operaciones y funciones de una empresa. Se menciona los más conocidos: Informe Coco: elaborado por la Junta de Criterios de Control del Instituto Canadiense de Contadores Matriculados (The Canadian Institute of Chartered Accountants), publicado en 1995; Informe Cadbury: producido por el Cadbury Committee (Reino Unido) sobre Control Interno e Información Financiera (“Internal Control and Financial Reporting”); pero, el más popularizado es el Informe COSO, que fue publicado en 1992 en Estados Unidos.

### **3.1.5. El Informe COSO**

Según (Bilick, CIA, 2003) el Informe COSO es el resultado de estudios y discusiones llevados a cabo durante más de cinco años por representantes de:

- American Accounting Association (AAA)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FAI)
- Institute of Management Accountants (IMA)

Las siglas COSO equivalen al Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting, fundada en los Estados Unidos en 1985 por las instituciones que se mencionaron anteriormente. La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand.(Bilick, CIA, 2003)

Todos los empleados de la empresa con las necesidades y observaciones que tengan en cada departamento o área, este informe procura cubrir estas demandas en base a:

- A una definición común del control interno que reconoce las necesidades de los colaboradores y de terceros.
- Proveer un patrón en la cual las organizaciones no importa cuál sea su tipo o tamaño puedan valorar sus sistemas de control y mejorarlos.

### **3.1.6. Elementos y principios básicos de control interno**

Para Perdomo (2004), existen tres principios básicos y elementos que fundamentan el control interno:

- a) **De Autocontrol:** Es la facultad que tiene cada empleado para detectar irregularidades y realizar los correctivos correspondientes, controlando así su trabajo para cumplir con eficiencia sus funciones.
- b) **De Autorregulación:** Corresponde a la capacidad que tiene la empresa para aplicar en forma participativa a toda el personal, que los procedimientos, métodos y normas ayuden al desarrollo de un efectivo sistema de control interno bajo un ambiente de transparencia e integridad.
- c) **De Autogestión:** Es la capacidad que tiene la empresa, para coordinar, interpretar, y evaluar en forma efectiva la función administrativa que ha sido encomendada por los altos niveles jerárquicos.

Todas las normativas, principios, elementos y características de las que se ha hablado previamente son aspectos fundamentales a tomar en cuenta a la hora de estructurar e implementar un departamento de Control Interno en una empresa como PRODEGEL S.A.

### **3.1.7. Principios de control interno según COSO**

El modelo de control interno COSO 2013 actualizado está compuesto por los cinco componentes, establecidos en el Marco anterior y 17 principios que la administración de toda organización debería implementar.

#### **Entorno de control**

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

Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión

Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad

Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia

Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad

#### **Evaluación de riesgos**

Principio 6: Especifica objetivos relevantes

Principio 7: Identifica y analiza los riesgos

Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude

Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes

#### **Actividades de control**

Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control

Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología

Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos

Principio 13: Usa información Relevante

#### **Sistemas de información**

Principio 14: Comunica internamente

Principio 15: Comunica externamente

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

Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes

Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias(EQUIPO AUDITOL, 2015)

### **3.1.8. Calidad del control interno**

Se entiende por calidad, al conjunto de características del control interno, que le confieren la capacidad para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas.

Son necesidades establecidas las que cooperan al logro de los objetivos institucionales disminuyendo los riesgos inherentes y son implícitas las vinculadas con la responsabilidad, el aseguramiento de la calidad, la jerarquización de los controles y el desarrollo del criterio y juicio profesional. Dichas necesidades deben ser expresadas en términos de los requisitos cuantitativos y cualitativos del control interno a fin de permitir tanto su ejecución como su examen. De este modo, se debe asegurar que toda actividad de control interno conduzca a concluir sobre la conformidad o no del cumplimiento de las referidas necesidades establecidas e implícitas. En el contexto indicado todas las actividades de control interno deben coadyuvar al aseguramiento de la calidad. Para ello, su ejecución debe responder a reglas específicas y constituir una actividad consciente para el responsable de la misma. Además, deben existir actividades de evaluación periódica e independiente, bajo la responsabilidad de los directivos, para determinar si las actividades de control vigentes permiten obtener los resultados esperados; dicha evaluación debe contemplar la verificación y validación de los controles. Ello implica confirmar mediante examen y obtención de evidencia objetiva que los controles se ejecutan conforme a su diseño (verificación) y que sus objetivos predeterminados se logran por cuanto operan efectivamente (validación).

Para asegurar la calidad y efectividad del control interno, se requiere analizar los resultados que generan las actividades de control para retroalimentar en forma continua a la dirección superior, aportándole los elementos suficientes para la toma de decisiones correctivas de las causas de los desvíos encontrados o, en su caso, redefinir la propia actividad de control. Este proceso implica el uso de sistemas de comunicación eficientes.

### **3.1.9. Jerarquía de control interno**

La existencia efectiva del control interno reconoce un marco de jerarquía superior, constituido por la orientación y el enfoque de la dirección superior hacia el control. Esta actitud pro-control interno además de integrar el mismo, es una condición necesaria para potenciarlo, contribuyendo a configurar un ambiente positivo de control, asegurado mediante una jerarquía de controles, más abajo especificados.

Un segundo elemento es la propia estructura organizacional. En tanto esta resulte de un análisis de las funciones y actividades necesarias para el logro de los objetivos institucionales, tendrá sentido el quehacer diario de cada integrante de la organización.

Adicionalmente, el diseño de la estructura debe considerar la adecuada oposición de intereses, que se logra a través de la relación entre los productores y usuarios internos de la organización en el cumplimiento de las metas específicas que a cada uno le compete.

La conformación de la estructura debe considerar, asimismo, una división de los procesos agrupándolos en operacionales y administrativos; de forma tal que los diferentes procesos no concentren tareas que impliquen riesgos para el ambiente de control.

Dados los dos elementos de entidad superior antes descritos (orientación de la dirección superior hacia el control y el diseño de la estructura organizacional para el logro de los objetivos institucionales) se ubican luego una serie de controles que pueden agruparse dos grandes categorías con su respectivo orden jerárquico: los controles directos y los controles generales.

Según Mantilla (2011), entre los controles directos se ubican los siguientes, en el orden jerárquico enumerado:

- a) **Gerenciales:** ejercidos por la dirección superior, que no participa en el procesamiento de las transacciones, mediante los cuales reúne la evidencia del modo en que monitorea las operaciones para evaluar permanentemente la gestión; ejemplos típicos son la formulación y seguimiento de la programación de las actividades y de su expresión monetaria, constituida por el presupuesto y los informes de excepción;
  
- b) **Independientes:** ejercidos por integrantes de la organización o personas independientes de ella, que no participan directamente del proceso de las transacciones objeto de control; entre estos controles están las conciliaciones entre datos de distinta fuente de información, las confirmaciones solicitadas a terceros, los recuentos físicos de bienes o valores y las revisiones selectivas practicadas por las unidades de auditoría interna y los exámenes de auditoría externa; todos ellos generan informes para la gerencia, en especial los de excepción;
  
- c) **De procesamiento:** ejercidos por los propios ejecutores de las actividades organizacionales y de los procesamientos de información incorporados a los mismos procesos, para garantizar básicamente la adecuación de las operaciones y la integridad y exactitud en la captación de los datos necesarios; la elaboración de informes de recepción de bienes o servicios, el depósito íntegro de cobranzas y la aprobación de la documentación de respaldo, previamente a cada desembolso, son ejemplos de este tipo de controles.

Los controles generales comprenden los aspectos inherentes a la estructura organizacional, el control por oposición de intereses, la segregación de funciones y la salvaguarda de activos.

La jerarquía de los controles debe concebirse considerando la dimensión de la organización, resultando necesario en las más pequeñas el accionar de los controles gerenciales para contrarrestar los riesgos derivados de la imposibilidad práctica de alcanzar íntegramente la segregación de funciones.

En organizaciones grandes se debería reforzar el recurso de la rotación del personal entre los diferentes puestos, para minimizar el riesgo de interferencias de relaciones interpersonales, que

desvirtúen la segregación formal de funciones, la oposición de intereses y la asignación de responsabilidades.

Los controles de salvaguarda de activos comprenden todas aquellas medidas destinadas al resguardo y seguridad de los bienes, su existencia física y su estado de utilización, abarcando también las relacionadas con niveles autorizados de acceso a los sistemas informáticos y sus copias de seguridad y a los lugares de almacenamiento o archivo.

### **3.1.10. Normatividad del control interno**

#### **Norma General de Ambiente de Control**

Según Mantilla (2011), el ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son, por lo tanto, determinantes de las conductas y los procedimientos organizacionales. Entre los factores que inciden en el ambiente de control tiene fundamental importancia la actitud asumida con respecto al control interno por la dirección superior, la gerencia y los demás miembros de la organización, así como la organización gerencial y el marco para el control gerencial.

La naturaleza de esa actitud fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

El ambiente de control constituye la conjunción de medios, operadores y reglas predefinidas, influidas por varios factores, para el establecimiento y fortalecimiento de políticas y procedimientos, así como el desarrollo de acciones efectivas para el logro de los objetivos organizacionales.

Entre los principales factores antes mencionados, del ambiente de control, se ubican:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia,
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos,
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimientos,
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal,

- El grado de documentación de políticas y decisiones y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento, y
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de unidades de auditoría interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional, así como comités de auditoría y control y de evaluación de la calidad del desempeño institucional.

El ambiente de control resultante será tan bueno como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y a la calidad del desempeño de la organización. Consecuentemente, las Normas Básicas de Ambiente de Control derivan de los referidos factores.

### **3.1.11. Normas Básicas del Ambiente de Control**

#### **Filosofía de la dirección**

La filosofía y el estilo de la dirección superior deben caracterizarse por la transparencia de la gestión, la actitud abierta hacia el aprendizaje y las innovaciones, la claridad en el proceder para la resolución ejecutiva de los conflictos, la habilidad para la negociación efectiva, actitudes personales de integridad que se manifiesten en el accionar para la resolución de problemas, equidad en los juicios, la voluntad de medición del desempeño y los resultados con una visión realista y ecuánime. Todas estas características deben complementarse con el interés de la dirección superior por un control interno efectivo.

La dirección superior debe tener como valor esencial al control interno y transmitir a todos los niveles de la organización, de manera explícita, contundente y permanente, su compromiso con el mismo.

La dirección superior debe hacer comprender a todo el personal, por medio de su accionar, que las responsabilidades de control interno deben asumirse con seriedad, que cada miembro cumple un rol importante dentro de la organización y que cada rol está relacionado con los demás. Este ejemplo de la actitud hacia el control interno suscita en el personal una actitud positiva hacia el mismo.

De esta forma, el personal se desempeñará en un ambiente que le facilite tanto la comprensión y respeto por el control interno, como la motivación para la sugerencia de medidas que fomenten su perfeccionamiento.(Dautzenberg, 2005)

### **Integridad y valores éticos**

Los valores éticos son importantes en cualquier organización, para lo cual sabemos que en la mayoría de las empresas ya cuentan como valores institucionales y que debe ser respetados y cumplidos por el personal de la empresa.

La dirección superior debe procurar suscitar, difundir, internalizar y vigilar la observancia de principios y valores éticos de honestidad personal, integridad, imparcialidad, probidad, transparencia, responsabilidad, y eficiencia funcionaria, que constituyan un sólido fundamento moral para la conducción de la organización, orientada hacia la calidad del servicio a la comunidad.(Fernández Sandino, 2009)

### **Competencia profesional**

Los procesos de captación, evaluación del desempeño, capacitación, retribución y promoción o desvinculación de los recursos humanos en las organizaciones públicas deben reconocer como elemento esencial la competencia profesional, acorde con las funciones y responsabilidades asignadas.

Los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación del desempeño, retribución, promoción o despido, deben asegurar la implantación de procedimientos que reconozcan y valoricen los aportes concretos del personal al mejor desarrollo de la organización.(Fernández Sandino, 2009)

El proceso de control interno, integrado a los demás procesos de la organización, operará más eficazmente en la medida que exista personal competente que comprenda los principios del mismo.

## **Atmósfera de confiabilidad**

El proceso de control interno requiere, para su mejor funcionamiento que se efectivice su integración a todos los procesos organizacionales. A ese propósito contribuye la atmósfera de confianza derivada de la difusión de la información necesaria, la delegación de funciones, la adecuada comunicación y las técnicas de trabajo participativo y cooperativo.

La dirección superior es responsable de generar y fomentar una atmósfera de mutua confianza para respaldar el flujo de información entre la gente y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la organización. Dicha atmósfera puede ser alcanzada a través de las buenas comunicaciones, las que a su vez se logran poniendo a disposición de todo el personal toda la información necesaria para el mejor desempeño de sus funciones.

La mencionada atmósfera de confiabilidad debe facilitar la existencia de mecanismos para la retroalimentación permanente que contribuya al mejoramiento de la calidad. Esto implica que todo asunto trascendente, que interfiera el buen desempeño organizacional, pueda no sólo ser detectado sino también transmitido oportunamente, por los canales de comunicación antes mencionado. Estos objetivos son difícilmente alcanzables en un ámbito de administración tradicional caracterizada por concentrar información, no delegar funciones ni generar espacios participativos, que el proceso de control interno requiere para su mejor funcionamiento.

## **Administración estratégica**

En una organización sin administración estratégica, el control interno carecería de sus fundamentos más importantes y sólo se limitaría a la verificación del cumplimiento de ciertos aspectos formales. El análisis de situación y del entorno se concreta considerando los resultados logrados, los hechos que implicaron desvíos a las programaciones precedentes, identificando las necesidades emergentes para satisfacer las demandas presentes y futuras de los usuarios y los recursos disponibles, en un marco de calidad. Los productos de todas las actividades mencionadas de formulación, cumplimiento, seguimiento y evaluación, deben plasmarse en documentos oficiales a difundirse entre todos los niveles de la organización y a la comunidad en general.

## **Sistema organizativo**

Toda organización pública requiere desarrollar y actualizar la estructura organizativa que mejor contribuya al cumplimiento de sus objetivos y a la consecución de su misión. A tales efectos deberá efectuar un análisis para determinar la estructura organizativa que mejor contribuya al logro de los objetivos fijados en los Programas de Operación Anuales.

Este análisis es retrospectivo y prospectivo. Ello implica analizar la calidad de los servicios o bienes proporcionados en el pasado y la satisfacción de los usuarios, la efectividad de los procesos operativos y la velocidad de respuesta institucional a los cambios internos y externos. Estos elementos junto a la identificación de las necesidades y los recursos para satisfacerlas a futuro, contribuyen a la prospección de los ajustes necesarios de la estructura organizativa, incluyendo las unidades y áreas existentes así como los canales de comunicación y coordinación, tomando en cuenta los objetivos establecidos para cada gestión.

La referida prospección comprende los recursos humanos y materiales los cuales requieren, para los primeros, definiciones acerca de normas y procesos de programación de puestos, contratación y asignación de funciones del personal necesario para cubrir los puestos de las unidades organizacionales. Con respecto a los recursos materiales se deberá programar la contratación de los bienes y servicios requeridos para la gestión así como la estructura de soporte para la administración de tales bienes y servicios, incluyendo la programación y administración de los recursos financieros.

Todas las transacciones y hechos económicos deben ser registrados y controlados por medio de sistemas de procesamiento de información que se ajusten a los lineamientos de la contabilidad gubernamental, integrando las presupuestarias, financieras y patrimoniales. Esta actividad recurrente se debe complementar con análisis coyunturales durante el desarrollo de cada gestión a fin de actuar oportunamente sobre los factores organizativos y externos que interfieran el logro de los objetivos.

Sobre la base de este análisis, las instituciones públicas deben diseñar o rediseñar su estructura orgánica, identificando las necesidades de los usuarios, los bienes o servicios que satisfagan esas necesidades, estableciendo los procesos, las unidades y áreas que realizarán las operaciones, el tipo y grado de autoridad de estas unidades y áreas y su ubicación en los niveles jerárquicos, los canales y medios de comunicación, así como las instancias de coordinación interna e interinstitucional que

resulten apropiadas. El resultado de toda esta labor deberá formalizarse en manuales de organización y funciones, organigramas y manuales de procesos.

La dimensión de la estructura organizativa estará en función de la naturaleza y volumen de las actividades.

### **Asignación de autoridad y responsabilidades**

Un elemento importante, para la eficiencia del control interno, es que todo el personal, asuma su responsabilidad, por las cuales cada uno de ellos es responsable de sus actos y de rendir cuenta de los mismos, en el caso de los ejecutivos informa sobre los resultados de su gestión lo cual significa responder ante sí mismos y terceros.

Si bien existe una nueva tendencia de derivar autoridad hacia los niveles inferiores, de manera que ciertas decisiones sean tomadas por quienes están más cerca de la operación, es necesario implantar el límite de la delegación, puesto que se debe delegar tanto y cuando sea necesario pero, solamente, para aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos de la entidad.

Toda delegación conlleva la necesidad de que los jefes examinen y aprueben, cuando sea necesario, el trabajo de sus subordinados y que ambos cumplan con la rendición de cuenta de sus responsabilidades y tareas.

Para un funcionamiento eficaz de la delegación de autoridad, es necesario un elevado nivel de competencia en quienes asumen esta delegación, así como un alto grado de responsabilidad personal. Además, se deben aplicar procesos efectivos de supervisión de la acción y los resultados por parte de la dirección superior.

### **Políticas de administración de personal**

Para el mejor ambiente de control es necesario que las organizaciones reconozcan a los recursos humanos como los activos más valiosos, uniformando las políticas y la gestión de dichos recursos, garantizando el desarrollo de la carrera administrativa y asegurando la dignidad, transparencia, y

eficacia, promoviendo su satisfacción personal en el trabajo que realiza, para que, además de su adhesión a los objetivos institucionales, se enriquezca en el plano humano. La dirección superior asume su responsabilidad, en tal sentido, en los procesos vinculados con la administración de los recursos humanos desde el reclutamiento hasta las decisiones resultantes de la evaluación del desempeño.

Es relevante que la dirección superior implante los mecanismos normativos y de comunicación referidos, tanto a la cultura organizacional, los resultados esperados de cada miembro de la institución, los medios de evaluación y los “premios y castigos”, como a las incompatibilidades en el desempeño de sus funciones. (Román, 2009)

### **Auditoría interna y Comités de control**

Una contribución necesaria para el buen ambiente de control es la existencia de actividades de control interno posterior. Las mismas deben estar a cargo de unidades especializadas y multidisciplinarias, cuando la naturaleza de la actividad lo requiera, conformadas en cada entidad pública, con dependencia funcional de la dirección superior. Estas unidades deben actuar con total autonomía en la programación, ejecución y comunicación de los resultados de sus objetivos de control.

### **Norma general de evaluación de riesgos**

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afecta las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes, tanto derivados de la situación presente como del efecto de los cambios futuros que deben anticiparse por medio de sistemas de alertas tempranas, se identifica el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza y se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello, debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes, de manera de identificar los puntos débiles y los riesgos internos y externos que pueden afectar las actividades de la organización.

El establecimiento de los objetivos organizacionales es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquellos no son un componente del control interno, constituyen un requisito para el funcionamiento del mismo.

“Los objetivos pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento”. (Mantilla, 2011)

Luego de identificados los riesgos, es necesario evaluar su significatividad relativa estimando la frecuencia con que pueden producirse, de forma tal de determinar cuáles riesgos se asumen y cuáles requieren establecer una variedad de procedimientos que tengan por objetivo su minimización.

Todas las actividades de identificación, evaluación y determinación de riesgos deben ser ejecutadas en el marco general del mejoramiento de la calidad del desempeño organizacional y adecuadamente documentadas.

### **Identificación del riesgo**

Para(Mantilla, 2011) , se deben identificar los riesgos relevantes, actuales y potenciales, de origen interno y externo, que afecten la consecución de los objetivos institucionales, por medio de un proceso permanente que debe ser parte integrante de la estrategia y planeamiento organizacionales.

El referido proceso permanente de identificación de riesgos se debe alimentar no sólo con la experiencia de la entidad en materia de impactos derivados de hechos ocurridos, sino también de las amenazas y riesgos que puedan afrontarse en el futuro.

Dado que los flujos de información son esenciales para identificar los riesgos es necesario controlar los propios riesgos inherentes a cada categoría de información con relación a la gestión y toma de decisiones. En tal sentido, la que se genera en los niveles operativos de la organización debe estar controlada, básicamente, en cuanto a su integridad y exactitud, evitando duplicaciones, omisiones, errores e irregularidades en el proceso de captura de datos transaccionales. A medida que el flujo de información asciende hacia los niveles que deciden requiere una evaluación cuidadosa de las comparaciones, proyecciones y estimaciones(Mantilla, 2011) que contiene, incluyendo aspectos esenciales sobre cambios estratégicos, políticos y programáticos, asegurando la representatividad de la información y su conformidad con los principios, normas, reglamentos y otras disposiciones que regulan su formulación.

El centro de atención para la identificación de riesgos reside en una serie de factores que pueden agruparse como los propios de las actividades críticas de cada entidad y los relacionados con los cambios dentro de la organización y/o en su entorno, que interfieran el logro de los objetivos formalmente explicitados o implícitos de una organización pública. El ámbito de análisis comprende el riesgo involucrado en los objetivos institucionales tanto como el asociado a objetivos específicos de programas, proyectos o actividades.

Las actividades críticas incluyen, entre otras:

- Las inherentes a la razón de ser de la organización, con énfasis en las correspondientes a áreas estratégicas para los intereses del Estado (investigación y desarrollo científico y tecnológico, defensa del Estado, desarrollo sostenible y medio ambiente o asuntos de carácter reservado);
- Todas las que implican el aseguramiento de la prestación de servicios sociales básicos relacionados con la calidad de vida de los ciudadanos;
- Las que están sujetas a leyes, decretos, reglamentos u otras disposiciones jurídicas de estricto cumplimiento; y las comprometidas en acuerdos o convenios celebrados por el Estado con terceros,
- Los cambios, como fuentes potenciales de riesgos pueden producirse internamente en la organización o tener un origen externo.

Situaciones de cambios internos a considerar son, entre otras:

- Etapa de la vida institucional (fases de pre operación, operación o cierre);
- Variaciones de los objetivos o estrategias institucionales;
- Impactos por cambios en la dirección superior;
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas;
- Implantación o modificación de sistemas informáticos;
- Impactos por alteración de los niveles normales de rotación de los recursos humanos;
- Cambios de volúmenes de actividades que deriven en sub o sobredimensionamiento de la estructura o variaciones en la naturaleza de los productos o servicios ofrecidos.

Entre las situaciones de cambios de origen externo pueden mencionarse:

- Innovaciones tecnológicas que son fuentes potenciales de obsolescencia organizacional y/o impactos ambientales negativos;
- Cambios de volúmenes de actividades derivadas de la demanda social que impliquen modificaciones estructurales y de la naturaleza de los productos o servicios generados por nuevas necesidades de la población;
- Asignaciones o reasignaciones de mandatos y funciones con base en disposiciones legales;
- Cambios sustanciales en los mercados proveedores de recursos financieros, humanos y de insumos que alteren la ejecución de las actividades planeadas y
- Fenómenos naturales no controlables.

Según Vélez (2002), todo organismo debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios efectivos o potenciales en el ambiente interno y externo, que puedan afectar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

En consecuencia, se requiere de un sistema de información apto para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan cambios ante los cuales el organismo se debe anticipar. Una herramienta fundamental para asegurar la calidad del proceso de identificación de riesgos es la detección anticipada de los cambios en las condiciones del medio interno y externo en que el organismo desarrolla su acción. La concretización de esta herramienta se logra por medio de una actividad consciente, periódica e independiente, bajo la responsabilidad de la dirección superior, que permita determinar si las actividades de control vigentes resultan efectivas en las condiciones presentes y actuar en consecuencia.

### **Estimación del riesgo**

Según (Gamez Pelaez, 2011) se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como también se debe cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar o el impacto que pueden tener en la satisfacción de los usuarios del servicio. Los riesgos que se estimen como de alta frecuencia y alto impacto ameritarán la atención preferente. En los casos de riesgos intermedios jugarán un papel relevante el juicio y criterio profesional para analizarlos y decidir los

cursos de acción a seguir. El mismo juicio profesional se requiere para los casos de riesgos que presentan dificultades en su cuantificación e identificación de impactos asociados, lo cual evitará la tendencia natural a conceptuarlos como "no medibles".

Todas las normativas y características de las que se ha hablado previamente son aspectos fundamentales a tomar en cuenta a la hora de estructurar e implementar un departamento de Control Interno en una empresa como PRODEGEL S.A.

## **3.2. Estado del Arte**

### **Ámbito Nacional**

En el Ecuador el control interno no es un tema nuevo, muchos lo conocen o lo relacionan con la auditoría, se encuentra implementado en muchas instituciones públicas, privadas y sin fines de lucro. Pero se ha necesitado de este durante muchos años, lo cual crea diferentes expectativas entre profesionales y empresarios, este es un elemento fundamental en la marcha de cualquier negocio u organización ya que resulta eficiente y productivo, permitiendo el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de la empresa, con el fin de generar indicadores confiables tanto en su situación como en sus operaciones.

Se ha observado en la tesis "Desarrollo de un modelo de control interno para el departamento de compras y pagos de empresas constructoras de oficinas y departamentos de la compañía promotora inmobiliaria Carlos Reyes y Asociados" los mismos que han utilizado la herramienta COSO para conocer varios antecedentes y acontecimientos de la compañía para determinar los cuellos de botellas que existen, corregirlos y eliminarlos, se recomienda la implementación de un departamento de auditoría interna y así lograr los objetivos planteados.(Cano, 2013)

En la tesis "Diseño de un Manual de Control Interno para el Departamento Financiero en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo- Riobamba, Aplicando la Nueva Normativa y Herramientas Informáticas que Rigen para el Sector Público en el año 2009" informa lo importante de tener un buen sistema de control interno en las entidades de derecho público, esto se debe a lo práctico que resulta comprobar la eficiencia y la productividad al momento de establecerlos. La entidad de derecho público que aplique controles internos en sus operaciones, se tiene un sistema más ágil, tal razón es importante

tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.(Vega, 2009)

La tesis “Propuesta de implementación de un sistema de control interno para una empresa industrial ecuatoriana de alimentos” de la PUCE indica lo importante de mantener y mejorar el sistema de control interno en una industria, porque constituye una fortaleza para la estructura administrativa y asegura que sus estados financieros sean confiables.(Arroyo Jacome, 2010)

Se indica en la tesis “Elaboración de un modelo de control interno para minimizar la pérdida de materia prima en la empresa de lácteos Produlac G&M 2008” de la Universidad Tecnológica Equinoccial, que es necesario generar e implantar un sistema de control Administrativo Contable interno, así como el diseñar un plan de cuentas, acciones, sistemas y procesos que permitan obtener información segura y precisa, con el fin de proteger los intereses de la empresa. El mismo que estará sustentado en la planeación y en los procesos híbridos, capaz que permitan que todos los involucrados unan sus esfuerzos en la acción y en los resultados.(Mijas Castillo, 2009)

### **Ámbito Internacional**

No se ha encontrado información sobre la implementación de un departamento de control interno o sobre un sistema de control interno en fábricas de gelatina, pero se puede indicar que PROGEL S.A. de Colombia filial de PRODEGEL S.A. a pesar de no tener un departamento de control interno, ellos lo mantienen en cada área, siendo los responsables los jefes o coordinadores de cada departamento, esto lo realizan unos dos años atrás lo cual ha sido muy beneficioso al eliminarse reprocesos en sus funciones, y existiendo transparencia en las operaciones.

Las industrias alimenticias donde las productoras de gelatina se encasillan, indican que el poseer un departamento de control interno es una fortaleza y de gran importancia para la estructura administrativa contable de la industria, se aplican los controles en sus operaciones y dan una mejor visión en la gestión. Es el caso de la empresa Productos Lácteos Escrambay de Cuba la cual trabaja mediante el informe COSO se ha realizado diversas verificaciones en el sistema de control interno y se ha detectado deficiencias que violan las diferentes políticas y procedimientos, que gracias a este sirve para rediseñar el mismo. (Toledo Navarro y Yera Jacomino, 2011)

EMSERPA E.I.C.E., E.S.P una institución pública de Colombia que ha emitido un informe de control interno y el resultado del mismo. El documento reporta el estado del Control Interno, a través de los tres Subsistemas –Control Estratégico, Control de Gestión y Control de Evaluación, contemplados en la herramienta “MECI”. Este informe les ayuda a mantener las actividades de control en las áreas, en la revisión y fortalecimiento de sus procesos, procedimientos, formatos y controles, para lograr el cumplimiento de la gestión institucional y el mejoramiento continuo.(Coiran, 2012)

Con los antecedentes expuestos se observa la importancia que tiene el mantener un sistema de control interno en todas áreas de las empresas.

Las instituciones públicas preparan los procedimientos de control, son pilares primordiales para desarrollar efectivamente sus funciones y responsabilidades encomendadas, generando información confiable, segura para no tener riesgos de desviaciones en sus operaciones cumpliendo con el objetivo de la entidad.

En lo que respecta a las entidades privadas la mayoría cuenta con un departamento de control interno, los altos ejecutivos buscan muchas opciones de control, tratan de fomentar la eficiencia, reduciendo el riesgo de pérdidas en los activos, garantizan los informes de los estados financieros, el cumplimiento de las normas y leyes vigentes del país.

## Capítulo 4

# Metodología

### 4.1. Diagnóstico

Se necesita tomar en cuenta un diagnóstico previo del problema en cuestión. Se realizó una encuesta a cuatro departamentos del área administrativa Contabilidad, Tesorería, Compras e Inventarios, donde ya han surgido problemas para la Empresa PRODEGEL S.A.; la encuesta contiene ocho preguntas las mismas que fueron contestadas por 12 personas que realizan sus funciones en los departamentos antes expuestos.

Las preguntas son las siguientes:

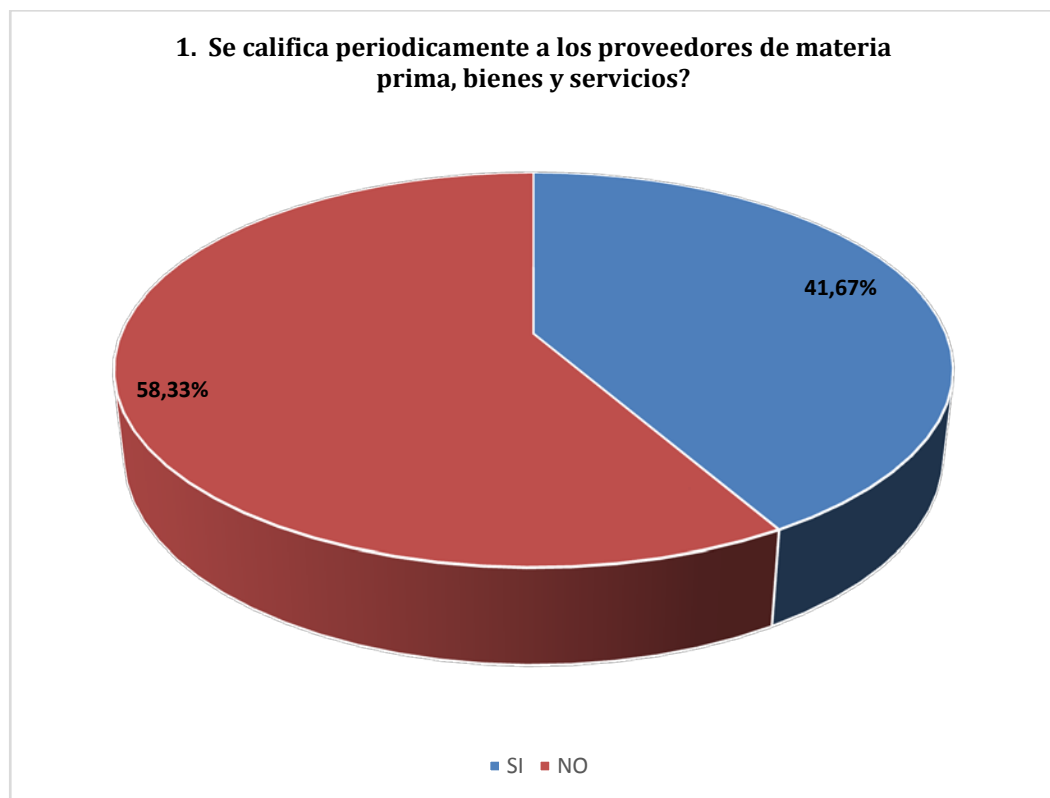
1. ¿Se califica periódicamente a los proveedores de materia prima, bienes y servicios?
2. ¿Tiene conocimiento del proceso y los pasos a seguir para realizar una compra de un bien, servicio o materia prima? Y si los conoce, podría describir en orden los pasos de la adquisición?
3. ¿Conoce si existen montos mínimos de compra para realizar una cotización?
4. ¿Tiene conocimiento que el valor máximo para la entrega de efectivo por medio de caja chica es de \$50,00?
5. ¿Para realizar el reorden de los bienes inventariados existe fecha máxima para el pedido?
6. ¿Sabe usted que todo pago ya sea con cheque o con transferencia debe tener la aprobación verbal y escrita por parte del Gerente General?
7. ¿Todas las facturas debe estar aprobadas mediante visto bueno del Gerente General??
8. ¿Tiene conocimiento si la empresa debe presentar periódicamente los balances al SIC (Superintendencia de Compañías) y al SRI(Servicio de Rentas Internas)?

## Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta

Mediante gráficos circulares se representa el porcentaje total de cada una de las preguntas planteadas.

El análisis de los resultados contiene la información encontrada durante este trabajo de desarrollo. Esta información es analizada, la misma que permite la consecución de los objetivos planteados.

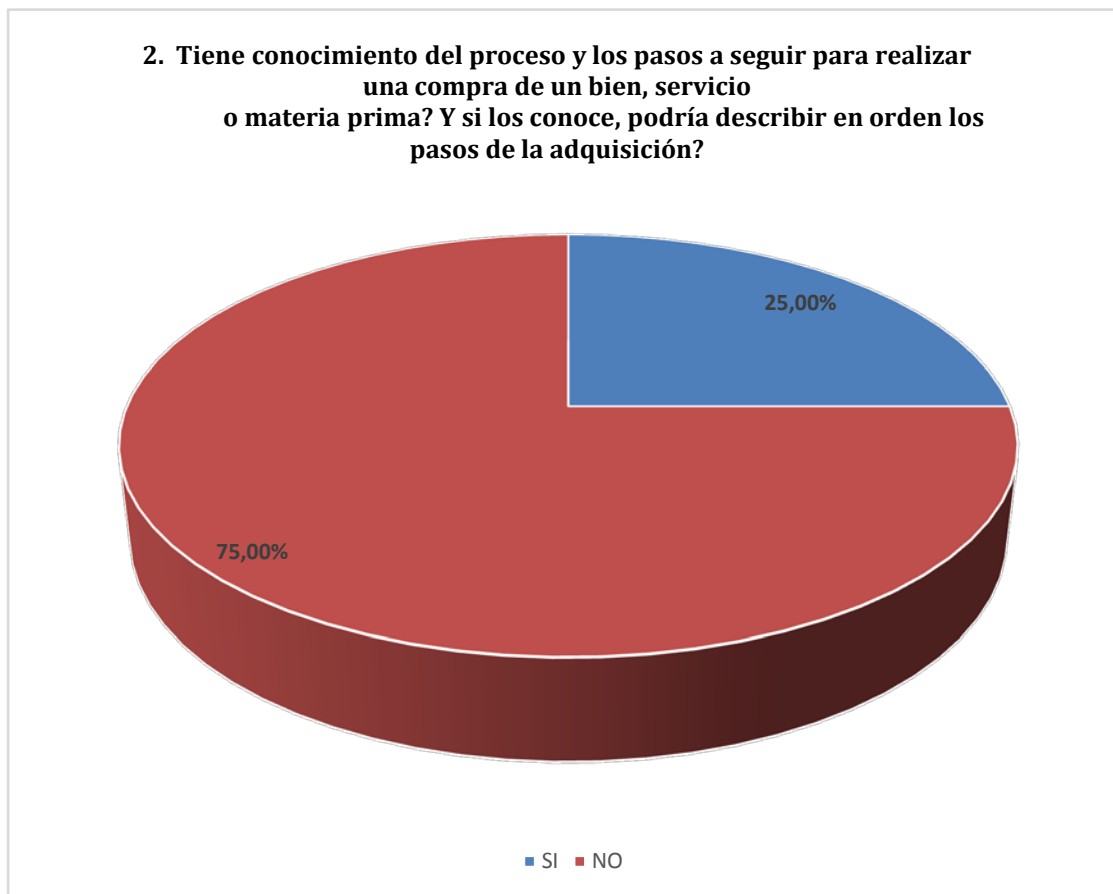
**Gráfico 1: Pregunta N.1 de la Encuesta**



Elaborado por: Renata García P.  
Fuente: PRODEGEL S.A.

Se puede observar que el 58,33% de los encuestados contestaron no, siendo latente el desconocimiento de la política de compras ya que lo correcto es que cada seis meses se debe calificar a los proveedores. El 41,67% que fueron los que contestaron el SI es porque trabajan en el departamento de compras y tienen a fin a éste.

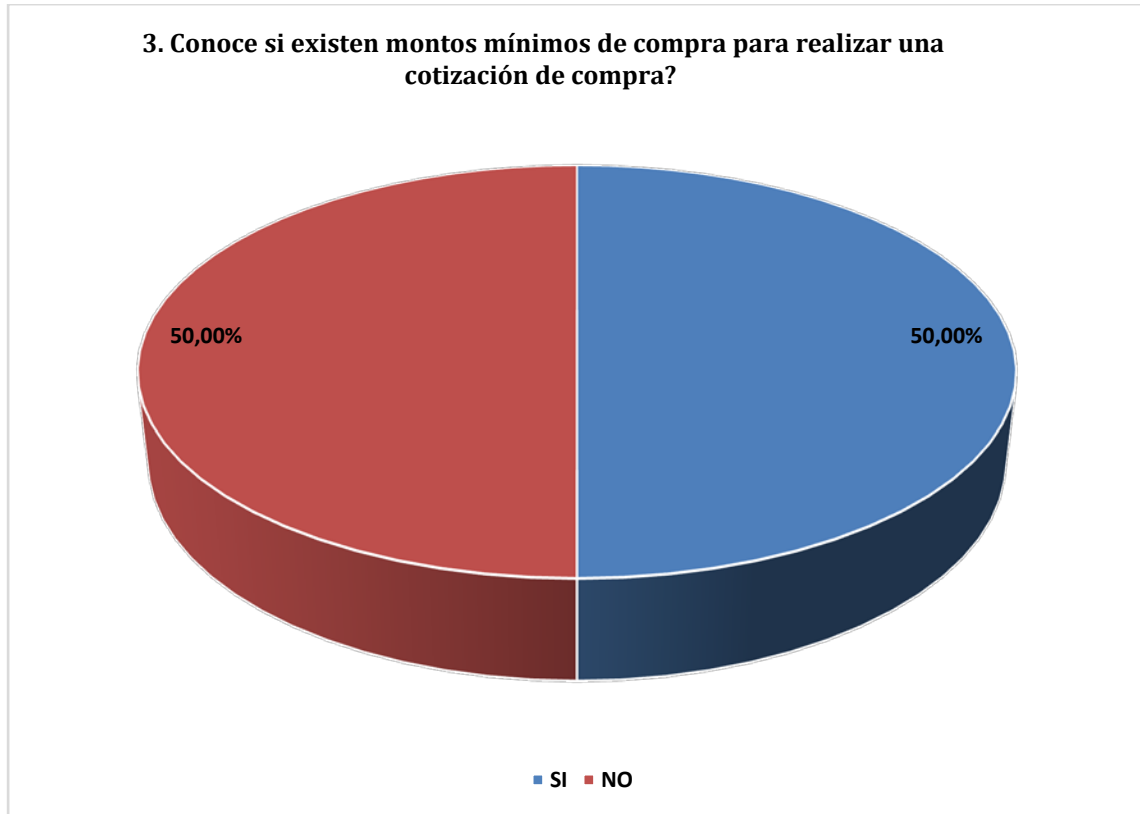
**Gráfico 2: Pregunta N. 2 de la Encuesta**



Elaborado por: Renata García P.  
Fuente: PRODEGEL S.A.

Este gráfico indica que el mayor porcentaje de los encuestados el 75% desconoce el proceso de la compra de un bien, servicio o materia prima, y un porcentaje pequeño del 25% conoce el ciclo de la compra. Este desconocimiento crea reprocesos en los otros departamentos ya que no siguen el proceso o se saltan algún paso importante para la adquisición de un bien o servicio.

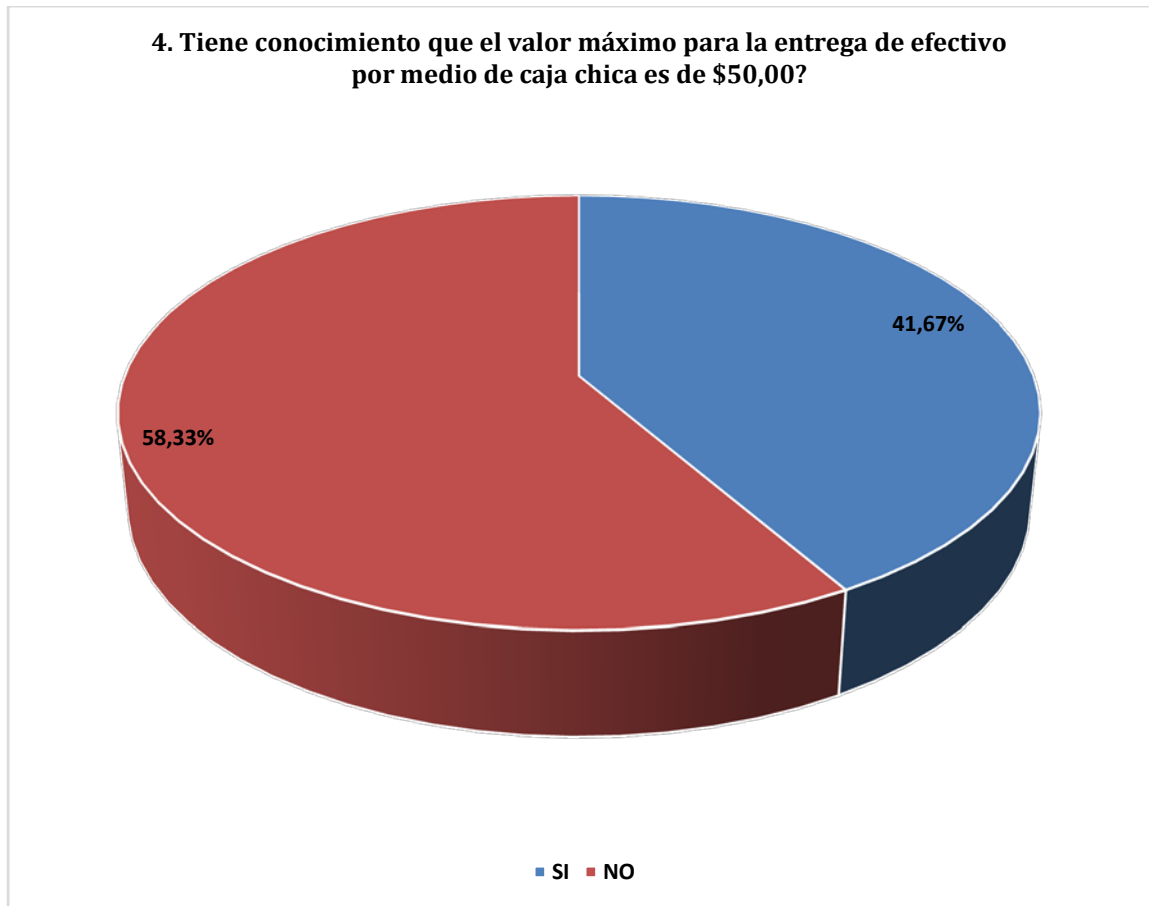
**Gráfico 3: Pregunta N. 3 de la Encuesta**



Elaborado por: Renata García P.  
Fuente: PRODEGEL S.A.

En cuanto a esta pregunta existe el mismo porcentaje de conocimiento versus el no conocer sobre el monto mínimo de compra, lo cual es preocupante, ya que al personal que se evaluó están inmersos en las compras de la empresa y desconocen el procedimiento.

**Gráfico 4: Pregunta N. 4 de la Encuesta**



Elaborado por: Renata García P.  
Fuente: PRODEGEL S.A.

El desarrollo de las encuestas arrojan que el nivel de conocimiento de la política de caja chica es del 41.67% porcentaje menor al 58.33% que son los que desconocen. Lo cual indica que se debe socializar con las políticas y procedimientos al personal.

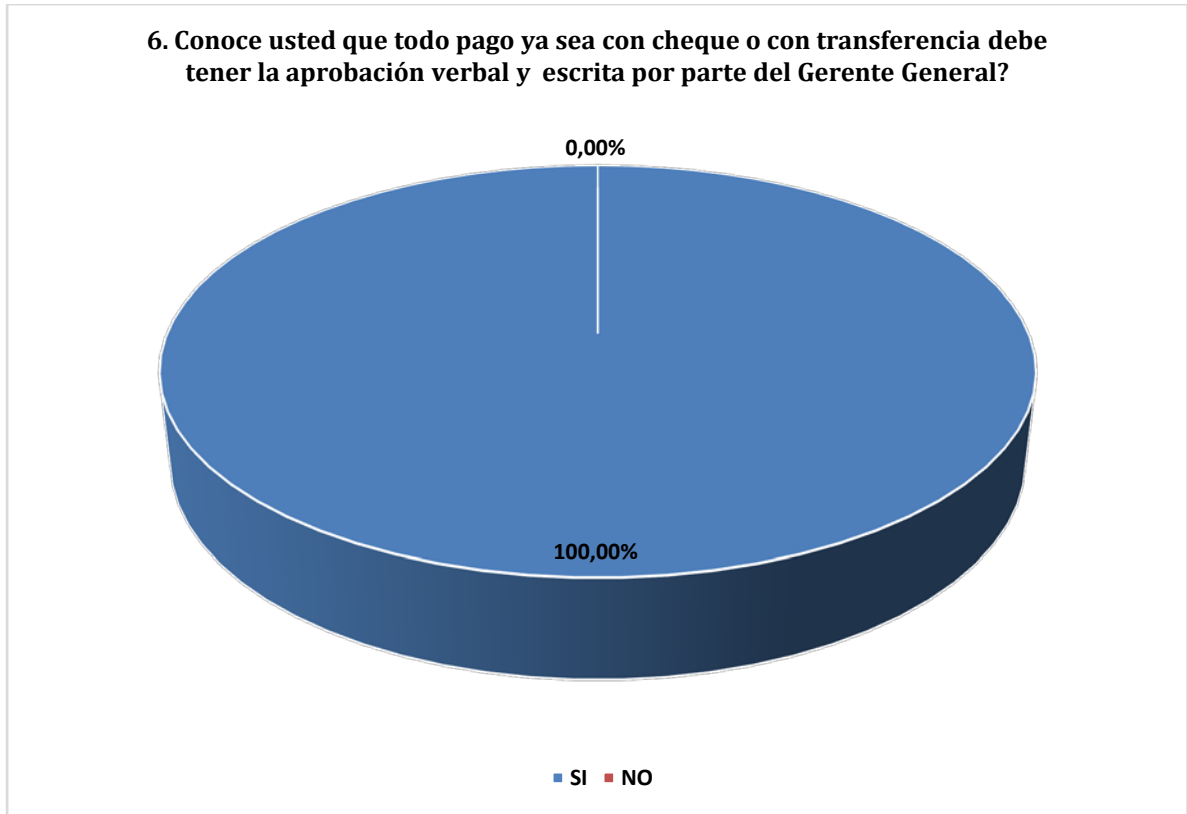
**Gráfico 5: Pregunta N. 5 de la Encuesta**



Elaborado por: Renata García P.  
Fuente: PRODEGEL S.A.

El resultado de esta pregunta refleja que el porcentaje de desconocimiento es mayor, indica el 66.67% de los encuestados ignoran la fecha máxima de pedido de los bienes inventariados, y los que conocen es del 33.33%. Según la política de los departamentos de Compras y Bodega el reorden de los bienes inventariados se los realiza cada viernes.

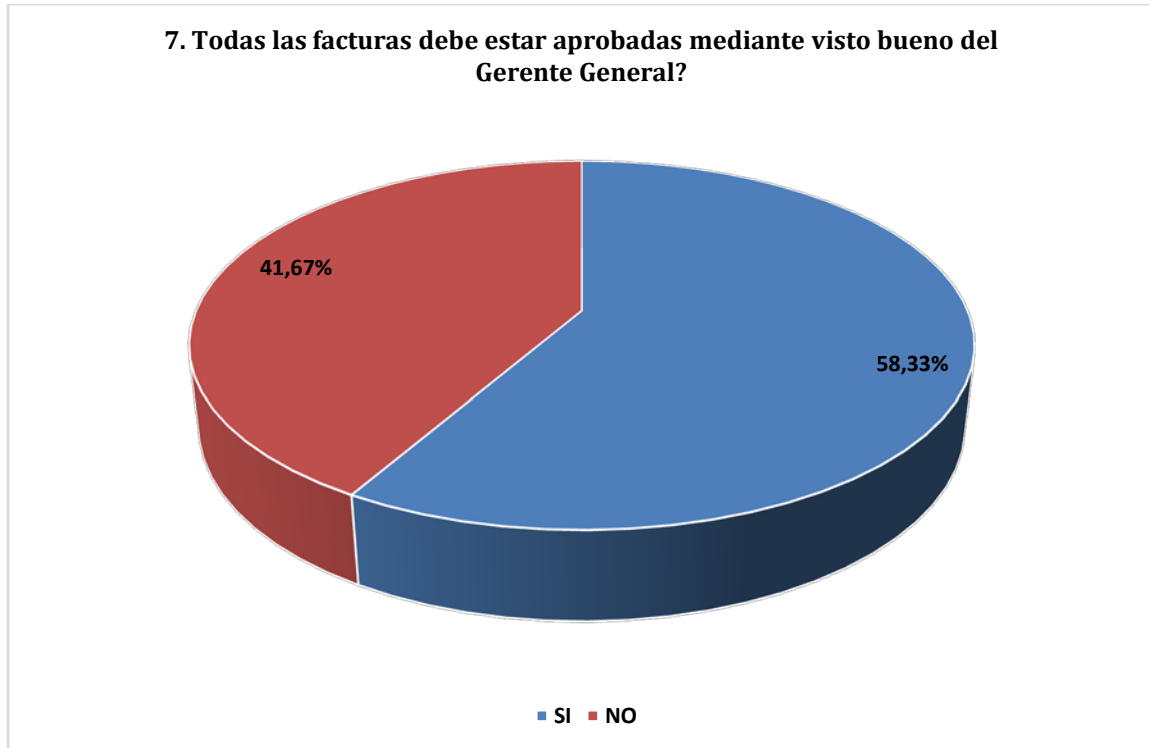
**Gráfico 6: Pregunta N. 6 de la Encuesta**



Elaborado por: Renata García P.  
Fuente: PRODEGEL S.A.

Es claro el resultado de esta pregunta, todo el personal encuestado conoce que todas las aprobaciones para pago deben estar dadas por el Gerente General de la Empresa.

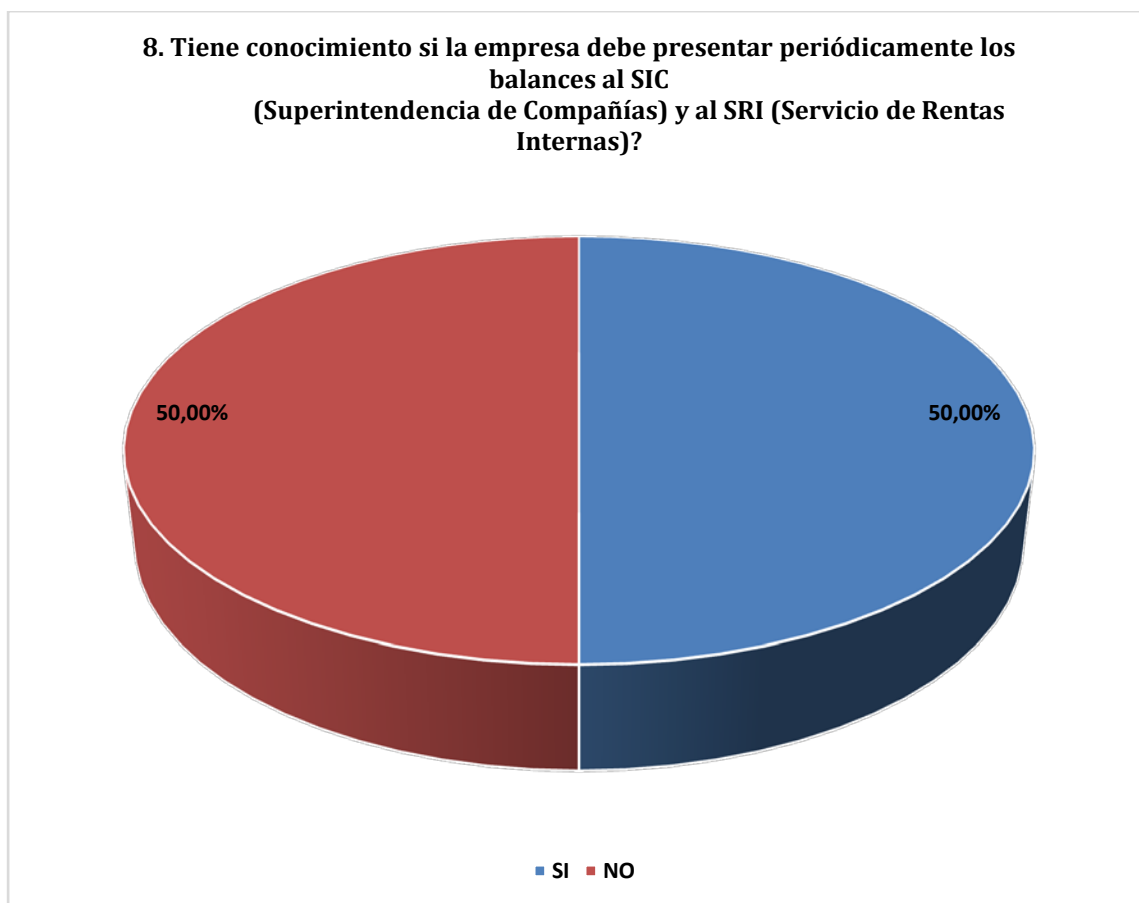
**Gráfico 7: Pregunta N. 7 de la Encuesta**



Elaborado por: Renata García P.  
Fuente: PRODEGEL S.A.

De la pregunta realizada se obtuvo que el 58,33% creen que todas las facturas para ser pagadas deben tener el visto bueno del Gerente General, estando en lo correcto el porcentaje menor del 41,67% porque pueden tener visto bueno de pago para las facturas de materia prima el Gerente de Producción no solamente la firma del Gerente General.

**Gráfico 8: Pregunta N. 8 de la Encuesta**



Elaborado por: Renata García P.  
Fuente: PRODEGEL S.A.

Se observa en el gráfico que la mitad de los encuestados el 50% conocen de los procedimientos contables en cuanto a las normas y leyes de los organismos de control.

El resultado de la encuesta se socializó con los mandos medios como son: el Coordinador de Compras, Jefe de Contabilidad, Supervisor de Bodega, responsables de los departamentos que urgen con un sistema de Control Interno, con el fin de conocer sus criterios acerca si es viable o no implementar un Departamento de Control Interno, y finalmente se dialogó con el Gerente General con el resultado de la encuesta, su criterio fue favorable ya que apoya implementar un departamento de Control Interno para PRODEGEL S.A.

Adicional a esto, se les entrevistó a los mandos medios y al Gerente General (Apéndice C) sobre el Modelo COSO, herramienta que se utilizará para evaluar a los departamentos de Compras, Tesorería, Contabilidad y Bodega para conocer la importancia que le dan a estos componentes de control que se implementará en la empresa.

## **4.2. Método aplicado**

En cuanto al enfoque del trabajo de desarrollo, se acoge a una investigación cualitativa. Según Briones (2000, pág. 40) *“las investigaciones que usan herramientas de obtención y manejo de información que no parte de la necesidad de usar estadísticas o matemáticas para llegar a conclusiones”*. Tomando en cuenta que la investigación es Cualitativa trata de *“identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones y su estructura dinámica”* (Pita & Pétergas, 2002).

De acuerdo a la naturaleza del trabajo de desarrollo se escogió la metodología investigación acción participativa por cuanto *“es un método de estudio y acción de tipo cualitativo que busca obtener resultados fiables y útiles para mejorar situaciones colectivas, basando la investigación en la participación de los propios colectivos a investigar.”* (Alberich, 2006) Por medio de esta se busca generar cambios en una realidad estudiada y no coloca énfasis en lo teórico, se trata de una investigación orientada a decisiones y de manera sincrónica, puesto que se realizará en un lapso de mediano plazo.

## Capítulo 5

# Resultados

### 5.1. Producto final del proyecto de titulación

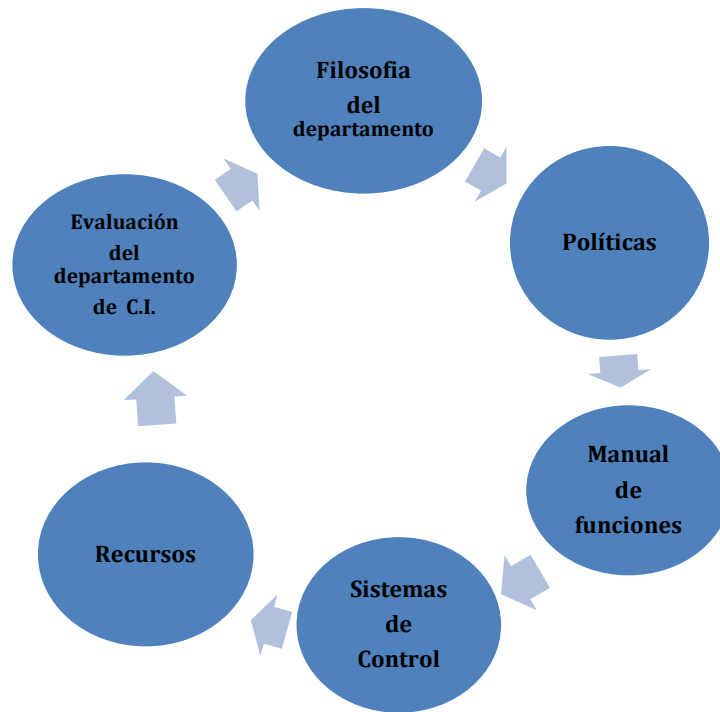
El producto final de este proyecto es la aceptación por parte del Representante Legal de la empresa PRODEGEL S.A. para la implementación de un departamento de Control Interno.

Los objetivos de la propuesta fueron planteados al Gerente General (Representante Legal), lo cual se realizó una carta de propuesta (Apéndice A) para que lo analice conjuntamente con el directorio. Finalmente, la propuesta fue aceptada por parte del Representante Legal de la empresa, mediante una carta. (Apéndice B)

El departamento de Control Interno contará con lo siguiente:

- Filosofía del departamento de Control Interno,
- Políticas del departamento de Control Interno,
- Manual de funciones y procesos para el departamento a implementarse en la empresa,
- Sistema de control que se realizara bajo la herramienta del modelo COSO,
- Recurso Humano del departamento de control interno,
- Evaluación del departamento de Control Interno.

**Gráfico 9: Proceso del Departamento de Control Interno**



Elaboración: Propia  
Fuente: Investigación

### **5.1.1. Departamento de Control Interno de PRODEGEL S.A.**

#### **Filosofía**

El departamento de Control Interno tiene propósito de garantizar el adecuado manejo de los bienes y recursos de la empresa.

#### **Misión**

Investigar, revisar, analizar, evaluar, informar, comunicar y recomendar sobre las políticas, procedimientos, normas y procesos establecidos en cada departamento, y actuar en base a la misión, visión y valores de PRODEGEL S.A., con el fin de salvaguardar los bienes, servicios y recursos de la empresa.

## **Visión**

Llegar a hacer de PRODEGEL S.A. en el año 2016, una empresa que se encuentre bajo control todas sus políticas, procedimientos, manuales y procesos.

## **Objetivos del departamento de control interno**

Con la implementación del departamento de control interno en PRODEGEL S.A. los procesos operativos, administrativos, financieros serán analizados periódicamente, monitorearlos en forma esporádica, reportar y comunicar cualquier hallazgo, y, recomendar de manera oportuna y razonable. Esta propuesta de control se lo realizará mediante el modelo COSO.

## **Nombre del ejecutivo que recibirá los informes de control:**

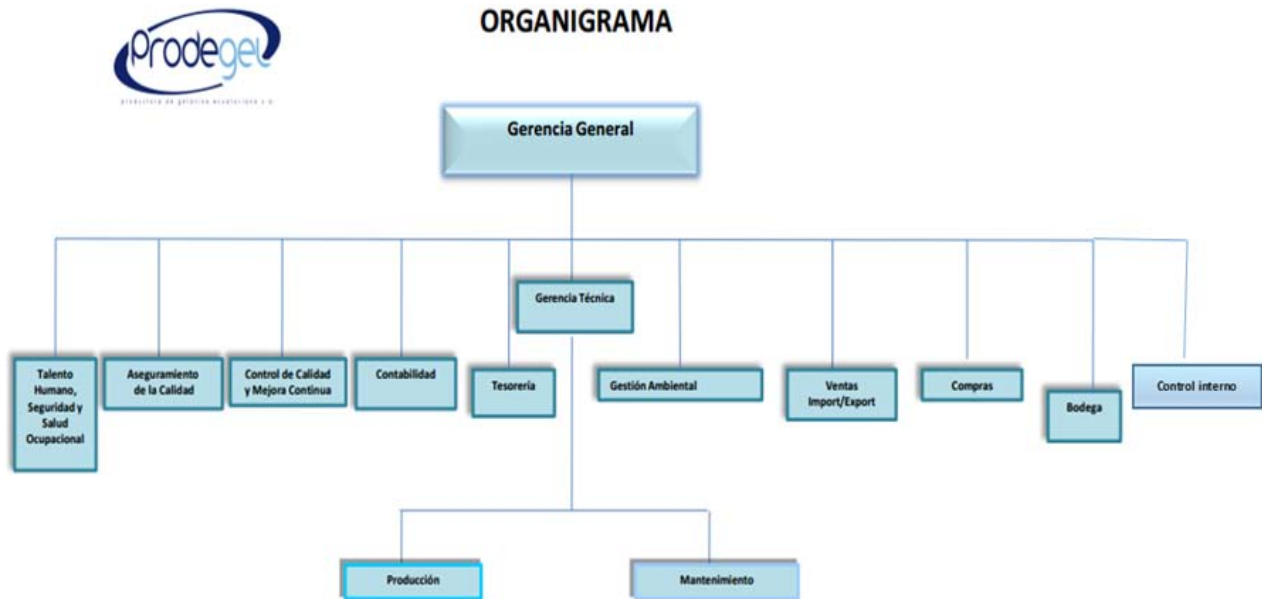
Ing. Fabricio Palacios, Gerente General.

## **Persona responsable del departamento de control interno:**

Coordinador de Control Interno.

## Estructura Organizacional una vez aceptada la propuesta

Gráfico 10: Estructura Organizacional Propuesta



Elaborado por: Renata García  
Fuente: PRODEGEL S.A.

### 5.1.2 Políticas del departamento de Control Interno

#### Introducción

La presente política de PRODEGEL S.A. declara su marco de actuación en relación al control interno, con los mecanismos de dirección y control que buscan cumplir con los objetivos propuestos.

#### Justificación

El control interno fomenta el cumplimiento de las disposiciones legales, metas propuestas y objetivos, mediante un examen y evaluación que lo realiza el departamento de control interno.

## **Marco Conceptual**

El marco conceptual del control interno de PRODEGEL S.A. será en base a los componentes de la herramienta del modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

## **Control Interno**

El control interno está diseñado para proveer seguridad razonable en base al cumplimiento de los objetivos, como es la confiabilidad en los reportes financieros, salvaguardar los activos, efectividad en las operaciones administrativas y operativas, cumplir con las normas, leyes y regulaciones.

## **Auditoría interna**

Es aquella que ayuda a una organización a ejecutar los objetivos aportando a un enfoque sistemático para evaluar y optimizar la efectividad en las operaciones financieras, administrativas, operativas, y los procesos de riesgo.

## **Alcance**

El control interno ayuda a las organizaciones a cumplir sus metas y objetivos, asegurando la confianza en los estados financieros, cumplimiento de leyes y regulaciones, y salvaguardando los activos y recursos de la empresa.

## **Marco de Actuación**

PRODEGEL S.A. debe tener un sistema de control interno efectivo para cada departamento.

- El Coordinador del departamento de Control Interno será el responsable del diseño, implementación y supervisión del control interno conjuntamente con el Gerente General.
- El departamento responsable de auditar a cada departamento de la empresa, evaluará bajo la herramienta del modelo COSO y propondrá las recomendaciones para mejorar sus procesos.

- Cada empleado de la empresa tendrá apertura con el Coordinador de Control Interno para efectuar las actividades de control en una manera óptima y efectiva.
- El personal de PRODEGEL S.A. conocerá de esta política para ejercer controles efectivos en los procesos a su cargo.
- Cualquier modificación a la presente política será analizada por el Gerente General conjuntamente con el Coordinador de Control Interno.

### **5.1.3 Manual de funciones del departamento de Control Interno**

#### **Definición:**

Consiste en ejecutar el control en base a una planificación específica, mediante la aplicación y selección de procedimientos que ayuden a conseguir pruebas pertinentes y suficientes para cumplir con los objetivos del control.

El departamento de Control Interno comprende las siguientes actividades:

- Análisis del control interno
- Evaluación del cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias
- Actualización del archivo permanente
- Supervisión del trabajo del departamento de control interno
- Conseguir evidencias
- Elaboración de informes
- Archivo y custodia de papeles de trabajo.
- Comunicación y acciones administrativas y legales una vez que se encuentre hallazgos.

**Gráfico11: Actividades del Departamento de Control Interno**



Elaboración: Propia  
Fuente: Investigación

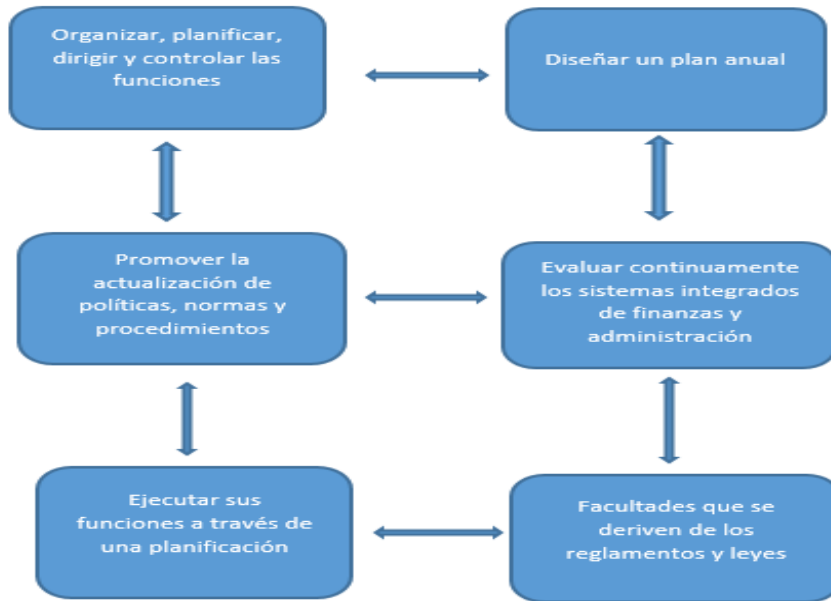
### **Objetivo General**

Cumplir y alcanzar los objetivos de la empresa, donde se lleva a cabo las acciones estructuradas y coordinadas, encaminadas hacia un mismo fin. El mismo debe tener un grado de eficiencia y debe estar insertado a los procesos de la empresa.

### **Objetivos específicos**

- Utilización efectiva de los recursos en las operaciones de la empresa.
- Transparencia en los estados financieros, para que sean confiables la información financiera.
- Desarrollar su actividad enmarcada a las leyes y normas de los organismos de control, como son la normas mercantiles, civil, financiera, laboral, medio ambiente y seguridad.

**Gráfico 12: Descripción de Funciones**



Elaboración: Propia  
Fuente: Investigación

### **Independencia Funcional**

El control o auditoría interna emite veracidad de los hechos hallados, por lo que es importante para lograr sus objetivos que mantenga independencia. Debe ser imparcial sobre lo que audita de igual manera tener un comportamiento ecuánime al ejecutar la auditoría.

### **Jerarquía dentro de la empresa**

El Departamento de Control Interno dentro de la empresa debe estar en un nivel medio (Coordinador) para lograr mejor el cumplimiento de sus funciones.

El responsable del departamento de Control Interno debe tener el apoyo del Gerente General para tener una mejor aceptación por parte de los que van hacer auditados o controlados y realizar sus actividades sin ninguna obstrucción en todos los niveles de la empresa.

### **Comunicación y relaciones humanas**

El responsable del departamento de control interno debe relacionarse satisfactoriamente con los auditados o con los que están siendo procesados del control.

Deben tener habilidad para comunicarse tanto oral como escrito y transmitir con claridad los hallazgos encontrados y las recomendaciones de los mismos.

### **Continuo desarrollo profesional**

El responsable del Departamento de Control Interno debe mantener una continua actualización y desarrollo profesional en todos los aspectos legales, académicos, y técnicos con relación a su trabajo habitual. Además debe estar informado en las actualizaciones de normas, y procedimientos de control o auditoria.

### **Confiabilidad e integridad de la información**

El responsable del control interno debe revisar que la información o reportes sean confiables y seguros, para lo cual contara con los medios para medir, clasificar y reportar dicha información.

### **Planeación del trabajo de control interno**

El encargado del departamento debe realizar una planeación de control interno, cumpliendo aspectos relevantes en forma razonable.

En caso de hallazgos y errores encontrados deben ser reportados en forma oportuna al Gerente General de la empresa, así como realizar las recomendaciones y el seguimiento de las mismas mediante supervisión.

El responsable del Departamento de Control Interno o auditor interno debe planificar y documentar los controles que se le asigne debiendo considerar lo siguiente:

- Determinar el alcance y objetivos del trabajo
- Obtener información relativa a las actividades a controlar.
- Establecer los recursos necesarios
- Mantener una óptima comunicación con el personal a cargo que se va a controlar.
- Cumplir con una inspección física a las actividades a controlar o auditar, identificando las áreas críticas y obtener sugerencias o comentarios de los que se realiza el control interno.
- Coordinar el programa de control interno por escrito.
- Acordar como, cuando y a quien se le entregara los reportes con los resultados del control interno o auditoría.

#### **Supervisión oportuna al Departamento de Control Interno**

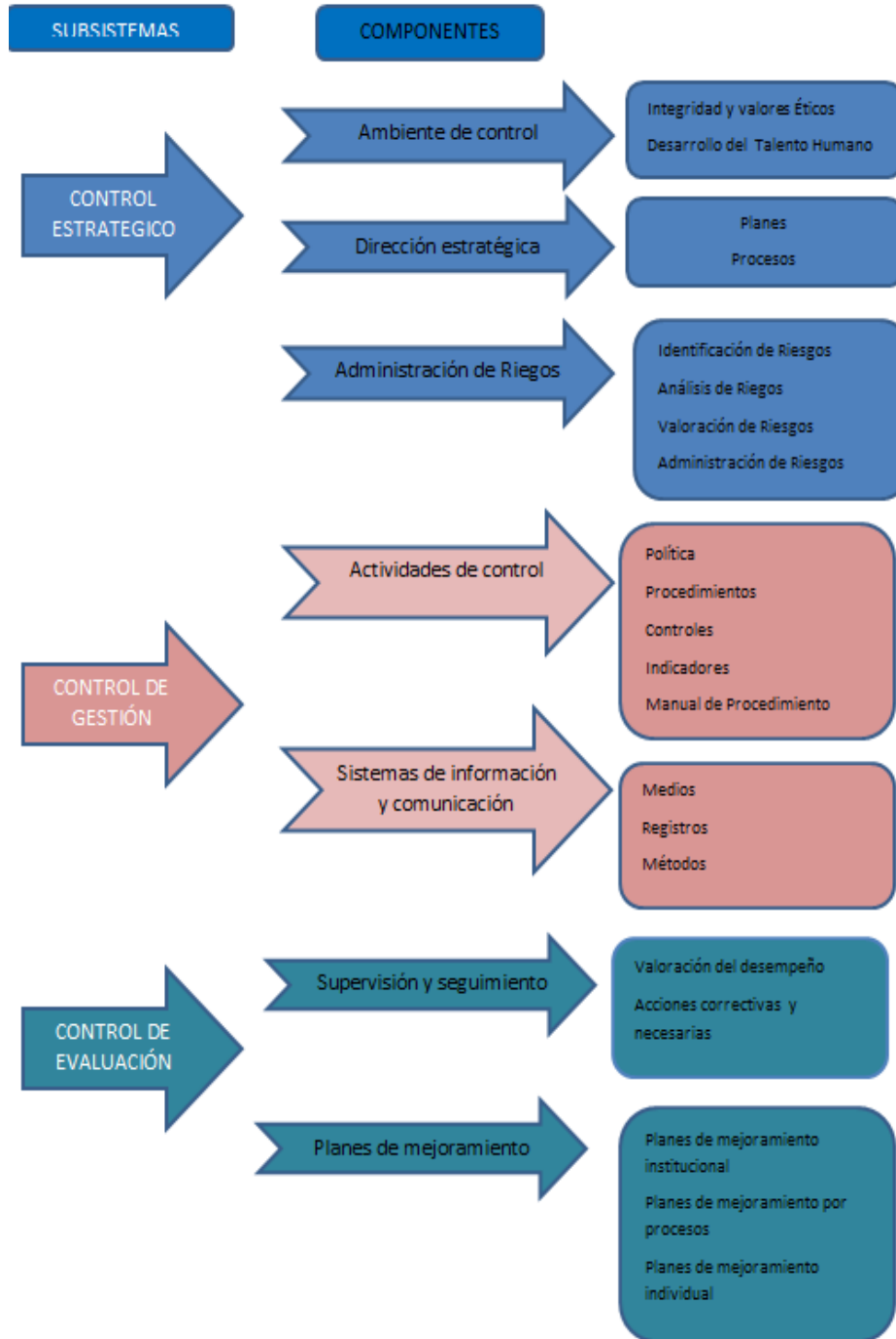
Debe supervisarse el trabajo del departamento de Control Interno con el fin de mejorar la calidad y alcanzar con los objetivos propuestos, y dejar evidencia como informe de la supervisión del departamento.

#### **Cumplimiento con el reglamento interno**

El responsable del Departamento de Control Interno debe cumplir con las normas del reglamento interno de PRODEGEL S. A. (ANEXO N. 1)

### 5.1.4. Sistema de control interno que se realizará mediante modelo COSO

Gráfico 13: Sistema de control interno del departamento de Control Interno



Elaboración: Propia  
Fuente: Investigación

### **5.1.5. Recurso Humano para el departamento de Control Interno**

PRODEGEL S.A. contratará a un profesional de auditoría para ocupar el cargo de Coordinador de Control Interno quien será responsable del mismo. Por el momento el departamento de Control Interno estará compuesto por una persona.

Para esto, se debe seguir con el proceso de selección de personal, tomar los test necesarios para evaluar las características personales y psicológicas y decidir si es apto para el cargo. Los postulantes deben tener conocimiento de contabilidad y auditoría, leyes que regulen el sector, procedimientos que rigen la auditoría.

#### **Requisitos para el Coordinador de Control Interno**

- Poseer título profesional de Contador Público y Auditor, y ser colegiado activo.
- Experiencia de cinco años ejerciendo auditoría o control interno.
- Haber cumplido con los programas de educación continua que se requiere como Auditor.
- No estar comprometido en juicios de cuentas penales.
- Aprobar en el proceso de selección.

#### **Responsable**

La responsabilidad para que el departamento de Control Interno se ejecute profesionalmente y en base a los objetivos de una planificación específica es del Coordinador del departamento, quien además es el responsable de interpretar y analizar las actividades o funciones que cumplan o no en base a procedimientos, normas y políticas los demás departamentos de la empresa.

#### **Funciones del responsable del departamento de control interno**

El departamento de control interno evalúa los procesos de finanzas y administración de la empresa. Y debe cumplir con las siguientes funciones:

- Diseñar un plan anual en base a los objetivos generales y la planificación estratégica anual de PRODEGEL S.A.
- Organizar, planificar, dirigir y controlar las funciones de su cargo en una manera independiente,

técnica y profesional.

- Promover la actualización de procedimientos, políticas y normas.
- Evaluar en forma continua y permanente los sistemas integrados de finanzas y administración.
- Afirmar que el responsable del departamento de Control Interno cumplan con sus funciones establecidas a través de una planificación y ejecución del trabajo.
- Las demás facultades que se deriven de los reglamentos y leyes aplicables.

#### **5.1.6. Evaluación de la información**

El responsable del Departamento de Control Interno debe conseguir información de la empresa, con el fin de examinar, descifrar, fundamentar y justificar los resultados del control interno.

#### **Evidencia**

Las características de la evidencia deben ser suficientes, competentes y pertinentes.

#### **Papeles de trabajo**

Los documentos que elabora el responsable del Departamento de Control Interno sobre los reportes, pruebas realizadas, información obtenida y conclusiones deben estar custodiados y reposar en el departamento de control interno. Estos papeles varían de acuerdo a los exámenes que se realice, pero debe demostrar que se cumplir con las normas de ética.

#### **Comunicación de resultados e informe**

Al culminar la revisión, debe elaborar el borrador del informe donde deben constar los hallazgos y recomendaciones para mejorar las falencias de control interno, los mismos que deben ser analizados y discutidos con los responsables de las áreas examinadas.

Los informes del control interno deben emitirse inmediatamente, a fin de que la información del reporte deba ser utilizada oportunamente por el responsable del departamento examinado.

## **Presentación del informe**

El informe debe ser claro y conciso, con un lenguaje sencillo y fácil de entender, que coincida con los hechos observados. El informe no debe omitir cosas importantes, la evidencia presentada debe ser verdadera y sustentada, que los hallazgos sean debidamente expuestos. Debe tener suficiente información que permita al usuario del informe interpretar de la mejor manera.

### **5.1.7. Políticas de los departamentos que se realizará el Control Interno.**

#### **Libro Bancos**

##### **Propósito**

El Asistente Contable describe las actividades y parámetros que se cumplen para la elaboración del Libro Bancos de la compañía.

##### **Alcance**

Este procedimiento abarca las actividades correspondientes al registro de los comprobantes de ingreso y de egreso en el Libro Bancos de los movimientos bancarios.

##### **Definiciones y Abreviaturas**

AC.- Asistente de Contabilidad

CG.- Contador General

GG.- Gerente General

T.- Tesorero

##### **Responsabilidades**

El AC es el responsable de elaborar y mantener actualizados, los saldos del Libro Bancos.

El Tesorero se responsabiliza de hacer cumplir el procedimiento y garantizar que los saldos mostrados sean los reales.

El GG es quien aprueba el procedimiento.

### **Procedimiento**

El Asistente de Contabilidad elabora en orden cronológico los comprobantes de los ingresos y egresos que se dan en las diferentes cuentas que tiene la empresa; y los registra en el Libro Bancos, de acuerdo a las siguientes consideraciones:

El AC recibe las facturas, comprobantes de depósito, recibos de caja o cualquier otro documento que respalde las diferentes transacciones que se realizan en la compañía y los registra.

El AC en un tiempo estimado de una hora después de la recepción del documento de respaldo, elabora los comprobantes respectivos al ingreso o de egreso y los registra en el Libro Bancos correspondiente.

El AC los primeros días de cada mes recibe los estados de cuenta físicos o virtuales emitido por las entidades bancarias, cuando los datos están revisados correctamente se realiza las conciliaciones respectivas, y las presenta junto con el Libro Bancos, para la aprobación del GG, en un plazo estimado de un día con respecto a la hora de recepción del documento.

El Tesorero diariamente revisa el Libro Bancos, lo sumilla y comunica sobre los saldos existentes a la GG.

### **Conciliaciones de las Cuentas Bancarias**

#### **Propósito**

Establecer el procedimiento para la elaboración de las conciliaciones de las cuentas bancarias que mantenga la compañía.

## **Alcance**

Este instructivo cubre los procedimientos desde la recepción de los Estados de Cuenta de la entidad bancaria hasta el registro en el sistema informático vigente en la compañía.

## **Responsabilidades**

El AC es el responsable de realizar las respectivas conciliaciones bancarias.

El CG se responsabiliza de hacer cumplir el procedimiento y el Tesorero garantizar que los resultados sean los efectivos.

El GG es quien aprueba el procedimiento.

## **Procedimiento**

- a. El AC cada mes recibe el Estado de Cuenta de la entidad bancaria de las manos del CG y procede al cruce de información entre el registro existente y el estado de cuenta.
- b. En el registro concilia los saldos.
- c. Entrega al CG para su respetiva revisión, aprueba el Tesorero y el GG para su aprobación.
- d. Finalmente ingresa los datos de la conciliación bancaria al sistema informático vigente en la empresa.

**Identificar la cantidad existente en bodega del producto terminado disponible para la venta.**

## **Propósito**

Determinar el procedimiento para identificar la cantidad existente en bodega del producto terminado disponible para la venta.

## **Alcance**

Este procedimiento cubre los procedimientos desde la toma física del inventario hasta la determinación del saldo del producto terminado.

## **Definiciones y Abreviaturas**

BO.- Bodeguero.

## **Responsabilidades**

El AC es el responsable de realizar la toma física del inventario y mantener actualizados los saldos del producto terminado.

El CG se responsabiliza de hacer cumplir el procedimiento y garantizar que los saldos mostrados sean los reales.

El GG es quien aprueba el procedimiento.

El BO está responsabilizado de llevar el conteo del producto terminado al AC diariamente.

## **Procedimiento**

El AC procede al recuento físico del producto terminado disponible para la venta en bodega en compañía del BO una vez a la semana.

Con los datos obtenidos de la toma física del inventario en bodegas, se procede a cruzar la información del sistema con los datos registrados.

Establece los saldos reales disponibles para la venta del producto terminado e informa al CG.

## **Elaboración de los comprobantes de egreso, ingreso, retenciones, viáticos, bancos y ajustes.**

### **Propósito**

Establecer el procedimiento para la elaboración de los comprobantes de egreso, ingreso, retenciones, viáticos, bancos y ajustes.

### **Alcance**

Este manual abarca los procedimientos desde la recepción del soporte hasta la elaboración y archivo del comprobante.

### **Responsabilidades**

El AC es el responsable de realizar los comprobantes de ingreso, egreso, retenciones, viáticos, bancos y ajustes.

El CG se responsabiliza de hacer cumplir el procedimiento y la revisión de la correcta elaboración de los comprobantes.

El GG es quien aprueba el procedimiento

### **Procedimiento**

La elaboración del comprobante es en orden cronológico de acuerdo al orden de recepción de los soportes, se realiza el comprobante cargando a la cuenta correspondiente por el concepto del documento soporte, el mismo que cuenta con la firma de elaborado por, autorizado por y de conformidad, a los que se adjuntan al respectivo documento.

Lo realiza todos los días conforme fluye la recepción del soporte según corresponda.

El CG revisa la información elaborada y posterior el GG autoriza con la firma de los comprobantes elaborados; así el archivo lo hace por separado, clasificando la naturaleza del comprobante.

## **Asistente de sistemas**

### **Responsabilidad**

El Asistente de Sistemas tendrá a su cargo la ejecución de las funciones asignadas al departamento de Sistemas, y rendirá cuenta al Gerente General por el cumplimiento de las responsabilidades.

### **Autoridad**

El Asistente de Sistemas depende y reporta directamente al Gerente General

### **Funciones**

Planificar y supervisar la ejecución de las actividades de sistemas realizados de acuerdo a los principios y procedimientos establecidos por la compañía.

Dar soporte y asesoría a todos los usuarios de las diferentes áreas de la compañía y otorgar el tratamiento de información en sistemas.

Establecer horarios de mantenimiento y limpieza de los equipos de computación.

Administración de la red y capacitación a los usuarios para el uso de la misma.

Análisis para adquisición de hardware y software.

Análisis, desarrollo e implementación de sistemas de Información: Contabilidad, Rol de Pagos.

Diseño de un plan de contingencias.

Asesorar en los reportes y cambios realizados en la red.

## **Jefe de Contabilidad o Contador General**

### **Autoridad y responsabilidad**

El Jefe de Contabilidad tendrá a su cargo la ejecución de las funciones asignadas al departamento de Contabilidad, y rendirá cuenta al Gerente General por el cumplimiento de las responsabilidades y por el uso de la autoridad.

### **Autoridad**

El Jefe Contador General depende y reporta directamente al Gerente General y posee mando directo sobre el personal del departamento.

### **Responsabilidad**

El Jefe de Contabilidad es responsable ante el Gerente General por organizar, diseñar y mantener actualizado el sistema de Contabilidad General adecuándole a las necesidades de la compañía.

### **Funciones**

Planificar y supervisar la ejecución de las actividades contables realizadas por el personal de la división de acuerdo a los principios contables de general aceptación, normas y procedimientos establecidos por la compañía.

Designar y controlar los trabajos a realizarse en la división contable, coordinando con áreas involucradas para otorgar su tratamiento contable.

Preparar el plan mensual de cierre contable, coordinando con el departamento de sistemas para su emisión.

Asesorar a la Gerencia General en la determinación de políticas contables, actualizando y modificando procedimientos para mejorar los controles y el establecimiento de los estados financieros de compañía.

Revisar y controlar la documentación que se entrega anualmente a la Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, Instituto de Estadísticas y Censos, Ministerio de Trabajo, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Elaborar declaraciones anuales de las obligaciones tributarias y contribuciones a la Superintendencia de Compañías.

Mantener y revisar periódicamente las disposiciones legales adicionales a las leyes vigentes y que tengan relación con aspectos laborales, tributarios, y mercantiles.

Supervisar las conciliaciones bancarias en el sistema de contabilidad realizadas por el asistente de contabilidad.

Coordinar diariamente con el Tesorera/o programas del área de acuerdo a las políticas de procedimientos establecidos para la compañía.

### **Estados financieros**

Los estados financieros son una representación financiera de la posición financiera y las transacciones realizadas por la empresa. El objetivo de los estados financieros y propósito general es proveer información sobre la posición financiera, resultados de operaciones y flujos de efectivo de la compañía que será de utilidad para un amplio rango de usuarios en la toma de sus decisiones económicas.

Para cumplir con este objetivo, los estados financieros proveen información relacionada a la compañía sobre activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos, incluyendo ganancias y pérdidas.

Elaborará los siguientes balances financieros:

- Balance general
- Estado de resultados
- Flujos de efectivo

- Cambios en el patrimonio

## **Tesorero/a**

### **Autoridad y responsabilidad**

El Tesorero/a tendrá a su cargo la ejecución de las funciones asignadas a su cargo y rendirá cuenta al Gerente General por el cumplimiento de las responsabilidades y por el uso de la autoridad.

### **Autoridad**

El Tesorero/a depende y reporta directamente al Gerente General y posee el mando directo sobre el personal del departamento de Tesorería.

### **Responsabilidad**

El Tesorero/a es responsable ante el Gerente General por los resultados obtenidos en la gestión técnica y administrativa de las actividades de la división y por efectos del uso de la autoridad delegada.

### **Funciones**

Dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas – financieras de la compañía, asegurando el correcto funcionamiento de los sistemas de conformidad con las normas legales y técnicas.

Establecer procedimientos específicos de control interno para el desarrollo de los procesos administrativos financieros y supervisar el cumplimiento de los mismos.

Asesorar al Gerente General y jefaturas en adopción de políticas en aspectos económicos, financieros.

Supervisar el desarrollo del trabajo de las unidades que están directamente bajo su responsabilidad.

Supervisar la aplicación de disposiciones legales, tributarias, laborales, de seguridad social, para su correcta interpretación y aplicación.

Formular y proponer la política de endeudamiento interno y externo.

Elaboración y control de propuestas de operaciones de inversiones.

Coordinar que se cumpla con los procedimientos adicionales que dicte la Gerencia General para la mejor ejecución de las funciones asignadas.

Analizar los egresos de la compañía, estableciendo prioridades a fin de optimizar el manejo del flujo del dinero capaz de beneficiar a la compañía.

Elaborar el flujo de caja o efectivo.

Coordinar con bancos e instituciones financieras los créditos a fin de obtener mejores tasas del mercado.

Asesorar oportunamente al Gerente General en temas relacionados a la actividad financiera. Elaborar informes de las actividades financieras realizadas por la compañía, remitiéndolos al Gerente General para su presentación al Directorio.

Controlar y analizar ingresos de flujo de caja, notas de débito, notas de Crédito, liquidaciones bancarias, inversiones y operaciones en moneda extranjera.

Revisar y controlar los rendimientos bancarios para buscar mejores alternativas que propendan a una mayor rentabilidad de la compañía.

Coordinar todas las necesidades de los gastos corrientes e inversiones en activos fijos de las diferentes áreas de acuerdo al flujo de caja para entablar gastos de acuerdo a lo presupuestado.

Asesorar sobre materia tributaria, legal, y otros, a las diferentes áreas de la compañía.

Analizar los Estados Financieros mensuales verificando el comportamiento de variación con los presupuestados.

Diseñar, revisar y aprobar formatos para los diferentes reportes de información.

Coordinar con el Jefe de Contabilidad el estudio de las variaciones registradas en el presupuesto para detectar causas y efectos y proporcionar soluciones que propicien el mejoramiento continuo de las áreas involucradas.

Firmar conjuntamente con el Gerente General para la emisión de cheques y débitos bancarios.

## **Ventas /Comercio Exterior**

### **Objetivo**

Optimizar tiempo del personal de los departamentos de contabilidad y ventas.

### **Alcance**

Controlar de una manera efectiva la venta de gelatina y su cumplimiento con cada una de las cláusulas de los contratos para así obtener información veraz y oportuna.

### **Responsable**

La responsabilidad del seguimiento de cláusulas legales de los contratos estará a cargo del Coordinador de Ventas y Comercio Exterior.

### **Procesos**

Revisará la forma de pago y tiempo de entrega de la cancelación por la venta de gelatina.

Realizará el seguimiento y cobrará en las fechas previstas los anticipos del cliente según el contrato y el cumplimiento de las cláusulas legales de los contratos.

Realizar Cobros e ingreso de Cobros.

Verificación de documentos

Revisión de Cartera

### **Facturación**

La facturación se lo realizará una vez que este revisado por el Jefe de Contabilidad, luego la firma de aprobación por parte del Gerente General.

Los datos para realizar una factura son los siguientes:

Nombre de la persona u edificio a quien se facturará.

Dirección.

No. de RUC y/o C.I.

Fecha de emisión de la factura

Código, cantidad, descripción, valor unitario, valor total. I.V.A.

### **Cobros**

Se deberá ingresar los datos de los cobros diarios en el sistema.

### **Cartera vencida**

La revisión de la cartera vencida se la realizará cuando el caso lo amerite o en su defecto una vez a la semana, teniendo el reporte emitido por el departamento de Contabilidad.

## **Compras y proveedores.**

### **Objetivo**

El objetivo de la Política de se debe ejecutar una acción de compra de productos y servicios, que garantice objetividad, transparencia y excelencia en el proceso de compras y lograr una óptima gestión

### **Procesos**

Verificación de contratos

Facturación

Repuestos

Servicio de mantenimiento mensual

Otros

Cierre de Mes

### **Verificación contratos**

Los contratos de mantenimiento se los realiza luego de que el equipo esté debidamente instalado y se encuentre en funcionamiento el mismo debe contener todos los datos necesarios como:

Nombre del contratante

Nombre del contratista

Número de equipos

Dirección

Cláusulas debidamente especificadas donde consten beneficios, vigencia del contrato, valor pactado, fecha de pago, etc.

Firmas de responsabilidad del contratante y contratista.

La verificación de contratos debe ser revisada, ingresada en el módulo de facturación y aprobada por el Gerente General.

## **Cierre de mes**

El cierre de mes se lo realizará el 30 de cada mes o la fecha que señale el Jefe de Contabilidad para no retrasar los procesos y poder cumplir con el cierre mensual de los balances, luego de esto todas las facturas que se emitan tendrán fecha de emisión del siguiente mes.

En Consecuencia, el Departamento de Control Interno supervisará el manejo de las políticas, procedimientos y funciones que cada departamento de la empresa posee, esto lo realizará de manera continua, periódica, permanente y sorpresiva. Esto va ayudar a regular la información financiera y administrativa que probará su autenticidad, que los reportes sean confiables y que los recursos de la empresa estén salvaguardados.

## **5.2. Evaluación preliminar**

Como se ha observado la compañía cuenta con un sistema administrativo y financiero propio; el cual le permite realizar muchos análisis a todo nivel, sin embargo para que su utilidad sea mayor requiere que se lo documente y sistematice en el entorno transaccional, diferenciando los momentos del ingreso o digitación de la información, cuando se requiere emitir reportes.

Se realizó encuesta al personal del área administrativa de los departamentos de Compras, Tesorería, Contabilidad y Bodega, los resultados de esta información fueron expuestas al Gerente General de la empresa, conjuntamente con una carta de propuesta (Apéndice A) con el planteamiento de la implementación del Departamento de Control Interno para PRODEGEL S.A. al Gerente General y que lo presente al directorio de la empresa para analizarlo si es viable o no la creación del departamento.

Se obtuvo la respuesta positiva por parte de la Gerencia General (Representante Legal) por medio de una carta de aceptación de la propuesta. (Apéndice B)

Adicional a esto, se realizó una entrevista a los mandos medios de los departamentos encuestados como: Compras, Contabilidad y Bodega y al Gerente General, sobre los componentes del control interno de la herramienta COSO que se va a utilizar para realizar el Control Interno, mediante el Método Delphi (Apéndice C), todo esto para considerar la importancia que los entrevistados perciben

los procesos administrativos y financieros de la empresa, y conocer el alcance que tienen sobre los componentes del control interno mediante el Modelo COSO herramienta que se adoptará para efectuar el control interno.

### **5.3. Análisis de resultados**

En base a los objetivos planteados en este presente trabajo se da a conocer el desarrollo de cada uno de ellos. El primer objetivo “Diagnosticar los procesos de los departamentos en los que se realizarán el control interno” se levantó información de los procesos de los departamentos de Compras, Tesorería, Contabilidad y Bodega, adicional a esto se efectuó una encuesta al personal de dichos departamentos con el fin de evaluar su conocimiento acerca de sus políticas y procedimientos. El segundo objetivo “Fundamentar teóricamente la propuesta” se presentó al Gerente General los resultados obtenidos de la encuesta y se le entrevistó en base a la herramienta (Modelo COSO) que se va a utilizar para el control interno. También se presentó el desarrollo del Departamento de Control Interno, a través de la política, el Sistema de Control Interno y la Elaboración del Manual del Departamento de Control Interno para PRODEGEL S.A. Y el tercer objetivo específico “Elaborar o modificar las políticas y/o procedimientos de los departamentos que se involucrarán en el control interno” se elaboró políticas para los departamentos de Compras, Tesorería, Contabilidad y Bodega. Este paso requiere todavía de la aprobación por parte de la dirección de la empresa, una vez aprobado, se procederá a la socialización de las nuevas políticas al personal involucrado. Sin embargo el Gerente General confirmó que es necesario la implementación de un departamento de Control Interno, por tal motivo emitió la carta de aceptación de la propuesta (Apéndice B) de este trabajo de desarrollo.

En conclusión, este proyecto ha sido positivo porque demostró a la empresa PRODEGEL S.A. la necesidad de implementar el Departamento de Control Interno, con la finalidad de buscarla mejora en cuanto a competitividad, eficiencia en todos los procesos financieros y administrativos; tal como se ha observado en las investigaciones que se realizó en este trabajo de desarrollo, que las diferentes instituciones públicas, privadas y sin fines de lucro tanto a nivel nacional como internacional tienen un departamento de Control Interno o Auditoría Interna.

## Capítulo 6

# Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1. Conclusiones

Tener un departamento de Control Interno en una empresa es una gran fortaleza ya que tiene un plan de organización donde se utilizan procedimientos en forma coordinada para salvaguardar los activos en forma razonable, confiabilidad en la información financiera, y promover la eficiencia en las operaciones.

El presente trabajo de desarrollo ayuda a PRODEGEL S.A. a alcanzar sus objetivos, mediante los componentes de la herramienta del modelo COSO que deben alinearse a las políticas y procedimientos de cada departamento, para que exista control y coordinación en cada actividad de las operaciones de la empresa.

Se conoce que la empresa no tiene un Departamento de Control Interno por lo cual no se desarrolla con normalidad y claridad los procesos administrativos y financieros, lo que genera cierto retraso en el cumplimiento de determinadas actividades dentro de cada departamento existente en la empresa.

Se detectó la existencia de políticas, normas y procedimientos dentro de la empresa, pero no existe un control del cumplimiento de las mismas lo cual ha generado que la veracidad de los procesos de la empresa se vea afectada así como los valores y su integridad.

Se debe elaborar nuevas políticas y procedimientos, actualizar o modificar las existentes, para que los procesos tengan efectividad.

En cuanto a los directivos de PRODEGEL S.A. se han enfocado su interés en cumplir con normas y leyes de los organismos de control, dejando de lado la importancia de la implementación de un Departamento de Control Interno.

De acuerdo a los resultados de las encuestas del presente trabajo de desarrollo se pudo observar que existe un porcentaje mayor que desconoce procedimientos, políticas de la empresa, lo cual urge contar con un departamento de Control Interno; el Representante Legal conjuntamente con los Directivos apoyan la propuesta del presente trabajo de desarrollo con el fin de asegurar los activos de la empresa y preservar un buen ambiente de trabajo.

## **6.2. Recomendaciones**

La Empresa PRODEGEL S.A. en base a la aceptación de la propuesta debe implementar el departamento de Control Interno en un mediano plazo, para obtener una buena organización y que los colaboradores de cada departamento desarrollen sus funciones efectivamente.

Se recomienda mantener un control en cada departamento del área administrativa que permitan evaluar el adecuado cumplimiento de las actividades, permitir la toma de decisiones adecuadas y oportunas.

Se debe socializar con los colaboradores las nuevas políticas y procedimientos, de igual manera si existen modificaciones o actualizaciones de las mismas, para que el personal este actualizado en los cambios y evitar inconvenientes en el desarrollo de sus funciones.

Proporcionar los medios necesarios al Departamento de Control Interno para que su trabajo se realice de la manera efectiva y no existan inconvenientes de ninguna índole y ejecutar un trabajo proactivo en beneficio de todos los colaboradores de la empresa.

# Apéndice A

## Carta de Presentación de la Propuesta

Ambato, 05 de Marzo del 2015

Señores

PRODEGEL S.A.

Presente.

Att.: Ing. Fabricio Palacios P., Gerente General

De mi consideración:

De acuerdo a la conversación mantenida con Usted y con su autorización, la presente tiene por objeto proponer la implementación de un departamento de Control Interno para PRODEGEL S.A. por lo que se adjunta un planteamiento para la creación de un departamento de Control interno para la empresa.

Sin más por el momento.

Atentamente

Ing. Renata García Prias

Tesorera

PRODUCTORA DE GELATINA ECUATORIANA S.A. (PRODEGEL S.A.)

Prodegel  
INDUSTRIA DE GELATINA ECUATORIANA S.A.  
RECIBIDO  
FECHA: 05/03/2015

# Apéndice B

## Carta de Aceptación de la Propuesta





## ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

#	Descripción	Experto:				
		Gerente General				
		1	2	3	4	5
1	¿La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, son importantes para PRODEGEL S.A.?					x
2	¿Los colaboradores de PRODEGEL S.A. conocen claramente sus deberes y responsabilidades.?				x	
3	¿Cree que es importante capacitar al personal para aumentar la calidad de desarrollo de sus funciones?			x		
4	¿Es importante para Usted que se tome acciones preventivas o correctivas oportunamente?					x
5	¿Hay departamentos que tienen falencias y necesitan inmediatamente un control interno?					x
6	¿Cree que es importante realizar un control interno en cada departamento?					x
7	¿La identificación de los riesgos, forman parte de sus planes estratégicos, anuales y operativos?			x		
8	¿Cuándo se detecta algún riesgo en un departamento se procede a un plan de mejoramiento?			x		

Elaborado por: Renata García P.  
Fuente: PRODEGEL S.A.

### Grado de Importancia:

Muy satisfactorio/ Muy importante	5
Satisfactorio/ Importante	4
Medianamente satisfecho/ Medianamente importante	3
Insatisfecho/ Poco importante	2
Muy insatisfecho/ No importante	1

## Referencias

Alberich, N. (2006). *Wikipedia*. Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n-Acci%C3%B3n\\_participativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n-Acci%C3%B3n_participativa)

Alvarez Aguayo, D. A. (29 de Mayo de 2014). *Blog's Daniel Alv Ag Sistemas Space*. Obtenido de <https://nanyman.wordpress.com/2014/05/29/como-se-realiza-la-evaluacion-de-ambiente-del-control/>

Arroyo Jacome, D. E. (2010). *Propuesta de implementación de un sistema de control interno para una empresa industrial ecuatoriana de alimentos*. Quito.

Asín, E. (2007). *SISTEMAS DE INFORMACION PARA LOS NEGOCIOS*.

Bilick, CIA, G. (Mayo de 2003). *Sistemas de Control Interno: Facultad y Deber*. Buenos Aires, Argentina.

Briones, G. (2000). *Método y técnica de investigación para las Ciencias Sociales*. México: Trillas.

Brito Vaca. (2009). *El Control interno. Un enfoque al control*. Folleto de la Deloitte-Touche Tohmatsu Internacional.

Calderin, M. (2012). *El control interno : Un medio eficaz para la toma de decisiones en el*.

Cano, N. (2013). *DESARROLLO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y PAGOS DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE OFICINAS Y DEPARTAMENTOS, CASO: COMPAÑIA PROMOTORA INMOBILIARIA CARLOS REYES Y ASOCIADOS*. Quito.

Coiran, C. (2012). *INFORME PORMENORIZADO DE CONTROL INTERNO, LEY 1474 DEL 2011*.

Cooper. (2007). *Los nuevos conceptos de control interno*.

Dautzenberg, A. (2005). Evaluación de calidad. En *Auditoría Interna*.

EQUIPO AUDITOL. (2015). *AUDITOL*. Obtenido de <http://www.auditool.org/blog/control-interno/2735-17-principios-de-control-interno-segun-coso-iii>

Estupiñan. (2013). Control Interno y Fraudes.

Fernandez. (2012). Modelo COCO.

Fernández Sandino, J. (2009). *El control interno en la Empresa*.

Galindo Guamani, E. (2006). *El control interno*. Obtenido de monografias:  
<http://www.monografias.com/trabajos37/control-interno/control-interno2.shtml>

Gamez Pelaez, I. M. (2011). AUDITORÍA Y GESTIÓN DE LOS FONDOS PÚBLICOS. *Análisis comparativo de los sistemas de control interno y de calidad*.

Gómez. (2000). El control interno en los negocios.

Hernández. (2011). *NORMAS ECUATORIANAS DE CONTABILIDAD*. Pudeleco Editores.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta edición ed.). México D.F: Mc Graw Hill.

Irwin. (2006). LAS ORGANIZACIONES.

Landes. (2013). Modelo COSO.

Malarino, A. (2011).

Maldonado. (2006). Auditoría de Gestión.

Mantilla. (2011). *Certificado de Gestion Avanzada 9004*.

Mijas Castillo, D. A. (2009). *ELABORACIÓN DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO PARA MINIMIZAR LA PERDIDA DE MATERIA EN LA EMPRESA DE LACTEOS PRODULAC G&M 2008*. Santo Domingo.

Pita, F. S., & Pétergas, D. S. (27 de 05 de 2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Recuperado el 20 de Junio de 2014, de Fistera:

[http://www.fistera.com/mbe/investiga/cuanti\\_cuali/cuanti\\_cuali.asp#4Bibliografía](http://www.fistera.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.asp#4Bibliografía)

Ramiro Gómez, Miguel Guitar, Mariano Mainez y Carlos Vilche. (m.taringa.net de octubre de 2010). *Informe COSO, Control interno en Organizaciones, Taringa*. Obtenido de <http://www.taringa.net/post/economia-negocios/5884893/Informe-COSO---Control-Interno-en-Organizaciones.html>

Reeve. (2011). *Manual de Auditoria*.

Santillán. (2000). *Manual del Auditor*.

Toledo Navarro y Yera Jacomino. (2011). "Diagnóstico del sistema de control interno en la empresa de productos lácteos Escambray" . en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, N° 149.

Vega, J. (2009). *Diseño de un Manual de Control Interno para el Departamento Financiero en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo- Riobamba, Aplicando la Nueva Normativa y Herramientas Informáticas que Rigen para el sector público en el año 2009*. Riobamba.

## **Resumen Final**

### **DESARROLLO DE UNA PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE CONTROL INTERNO EN PRODEGEL S.A.**

Renata Elisa García Prías

El presente trabajo de titulación propone la creación de un departamento de Control Interno para la empresa Productora de Gelatina Ecuatoriana S.A. (PRODEGEL S.A.), se procederá a evaluar la gestión de control interno aplicada a los colaboradores de los departamentos de Compras, Contabilidad, Tesorería y Bodega por medio de una encuesta con el objeto de tener una visión clara del control que tienen en la empresa, adicional se realizará una entrevista con los responsables de estos departamentos y con el Gerente General sobre el resultado de la misma, también para conocer la importancia que ellos le dan a los componentes del control interno mediante el Modelo COSO herramienta que se adoptará para efectuar el control interno.

De igual forma, se entregará una carta al Representante Legal de la empresa sobre la propuesta de la implementación del departamento de Control Interno sugiriendo alternativas que ayudarán a mejorar el desarrollo de las operaciones administrativas y financieras de PRODEGEL S.A., la estructuración del departamento, Manual de Procedimientos, Sistema de Control mediante la Modelo COSO, todo lo que conllevará la creación del departamento de Control Interno. Una vez aceptada la propuesta por parte del Gerente General (Representante Legal) se llevará a cabo el trabajo de desarrollo para la empresa.