



**Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil**

**Facultad de Ciencias Administrativas**

**Escuela de Ciencias Contables**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:**

Previo a la obtención del Título de:

Ingeniería en Contabilidad y Auditoría – CPA

**TEMA:**

“Análisis del sistema de Control Interno de las operaciones contables y financieras de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. en la ciudad de Guayaquil”.

**AUTORAS:**

Srta. Nancy Dolores Delgado Chancay

Srta. María Piedad Gómez Gómez

**TUTOR:**

MBA. Econ. Marcelo Abad

Guayaquil, Abril del 2012.



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL  
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES**

**CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por la Directora de la Escuela de Ciencias Contables de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

**CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y analizado el Proyecto de Investigación con el tema: **“Análisis del sistema de Control Interno de las operaciones contables y financieras de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. en la ciudad de Guayaquil”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar al título de:

**INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA – CPA**

La formulación del problema de investigación se refiere a: **¿Qué importancia tiene la capacitación a los dirigentes y socios de ¿Cómo minimizar la existencia de errores y fraudes generados por deficiencia en el diseño y aplicación del Control Interno Operativo, Financiero y Contable de la Fiscalizadora Vera C. Ltda.?**

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales, viabilidad e importancia del tema:

Presentado por las Egresadas:

**Srta. Nancy Dolores Delgado Chancay C.I. 0924023286**

**Srta. María Piedad Gómez Gómez C.I. 1307926772**

MBA. Econ. Marcelo Abad

TUTOR

## **CERTIFICADO DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Nancy Dolores Delgado Chancay declaro bajo juramento que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en él mismo se declaran, como producto de la investigación realizada por mí. De la misma forma cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y normatividad institucionalidad vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de que La Fiscalizadora Vera Cía. Ltda. de la ciudad de Guayaquil genere un nivel alto de Control Interno y así incremente las posibilidades de alcanzar los objetivos financieros planteados por la administración.

---

Srta. Nancy Dolores Delgado Chancay

C.I. 0924023286

## **CERTIFICADO DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, María Piedad Gómez Gómez declaro bajo juramento que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en él mismo se declaran, como producto de la investigación realizada por mí. De la misma forma cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y normatividad institucionalidad vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de que La Fiscalizadora Vera Cía. Ltda. de la ciudad de Guayaquil genere un nivel alto de Control Interno y así incremente las posibilidades de alcanzar los objetivos financieros planteados por la administración.

---

Srta. María Piedad Gómez Gómez

C.I. 1307926772

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos infinitamente a Dios por ser nuestro guía principal a lo largo de nuestras vidas, ya que es él quien nos provee de todas nuestras capacidades las cuales hemos aprovechado para lograr este proyecto.

A nuestros padres, porque fueron ellos quien nos incentivaron a ser mejores cada día y nos dieron esa confianza para realizar nuestros propios esfuerzos, a nuestra familia que de una u otra manera nos dieron ese apoyo incondicional.

Extendemos también nuestro agradecimiento a la Fiscalizadora C. Ltda. quienes nos abrieron las puertas de su compañía para la realización del presente proyecto.

Autoras:

Srta. Nancy Delgado Chancay

Srta. María Piedad Gómez Gómez

## **RECONOCIMIENTO**

El desarrollo del presente proyecto de investigación fue posible gracias a la intervención de nuestro tutor el distinguido Catedrático Universitario MBA. Econ. Marcelo Abad Varas quien con su disposición, confianza, experiencia y orientación hicieron posible su culminación.

Autoras:

Srta. Nancy Delgado Chancay

Srta. María Piedad Gómez Gómez

## **DEDICATORIA**

Dedicamos el presente estudio principalmente a nuestro Dios, a nuestros padres porque nos dieron ejemplos dignos de superación y entrega, porque gracias a ellos hemos alcanzado nuestra meta, porque estuvieron presentes en los momentos de dificultades a lo largo de nuestros años de estudio.

A nuestros amigos y compañeros que colaboraron indirectamente con sus conocimientos y experiencias.

A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte y de manera especial a los Catedráticos de la Escuela de Ciencias contables quienes contribuyeron a la asimilación de conocimientos.

Autoras:

Srta. Nancy Delgado Chancay

Srta. María Piedad Gómez Gómez

## INDICE GENERAL

<u>CONTENIDO</u>	<u>PÁGINAS</u>
CARÁTULA.....	I
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	II
CERTIFICADO DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
CERTIFICADO DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
RECONOCIMIENTO.....	VI
DEDICATORIA.....	VII
RESUMEN.....	VIII
CAPÍTULO I “EL PROBLEMA A INVESTIGAR”	
1.1 TEMA.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1 SÍNTOMAS DEL PROBLEMA.....	1-3
1.2.2 CAUSAS DEL PROBLEMA.....	3-4
1.2.3 PRONÓSTICO DEL PROBLEMA.....	4
1.2.4 CONTROL AL PRONÓSTICO.....	5
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.6 SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6-8
1.7 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9-10
1.9 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	10-11
1.10 HIPÓTESIS GENERAL.....	11
1.11 HIPÓTESIS PARTICULAR.....	11-12
1.12 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.....	12



1.12.1	VARIABLES DEPENDIENTES.....	12-13
1.12.2	VARIABLES INDEPENDIENTES.....	13-14
<b>CAPITULO II “FUNFAMENTACIÓN TEÓRICA”</b>		
2.1	ANTECEDENTES REFERENCIALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	15-19
2.1.1	FISCALIZADORAS PRESENTES EN EL MERCADO.....	20-21
2.1.2	FODA DE LA FISCALIZADORA VERA C. LTDA.....	21
2.1.3	FODA ENFOCADO EN EL ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA.....	22
2.2	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	23
2.2.1	CONTROL INTERNO.....	23
2.2.1.1	ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO.....	23
2.2.1.2	OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.....	24
2.2.1.3	TÉCNICAS A APLICARSE EN LA PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	25
2.2.1.3.1	ANÁLISIS FACTORIAL.....	25
2.2.1.3.1.1	ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	25
2.2.1.3.1.2	ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.....	25
2.2.1.3.1.3	ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE FLUJOGRAMAS.....	25-26
2.2.1.3.1.4	ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	26-27
2.2.1.4	FORMAS DE EFECTUAR EL ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	28
2.2.1.4.1	MÉTODOS.....	28
2.2.1.4.1.1	MÉTODO DESCRIPTIVO.....	28-29
2.2.1.4.1.2	MÉTODO GRÁFICO.....	30-31
2.2.1.4.1.3	MÉTODO DE CUESTIONARIOS.....	31
2.2.1.4.1.4	MÉTODO DE DETECCIÓN DE FUNCIONES SIMPLE.....	32

2.2.1.4.1.4.1	ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO POR CICLOS DE TRANSACCIONES .....	32
2.2.1.3	CONCLUSIONES .....	32
2.2.2	ALTERNATIVAS DE CONTROL .....	33
2.2.2.1	MODELOS ACTUALES DE CONTROL INTERNO .....	33
2.2.3	EVOLUCIÓN DEL CONTROL INTERNO .....	33
2.2.4	INFORME COSO .....	34
2.2.4.1	DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO (COSO I).....	34-35
2.2.4.2	RIESGOS.....	36
2.2.4.2.1	EL RIESGO OPERACIONAL: .....	36
2.2.4.2.2	VALORACIÓN DEL RIESGO.....	36-37
2.2.4.3	HERRAMIENTAS Y ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN SEGÚN COSO .....	37
2.2.4.4	EL MAPA DE RIESGOS.....	37
2.2.4.4.1	MATRIZ DE RIESGOS .....	37-38
2.2.4.4.2	LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS OPERATIVOS.....	38-39
2.2.4.5	PROCESO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO .....	39
2.2.4.6	COMPOSICIÓN Y FUNCIONES DE LA ESTRUCTURA OPERATIVA.....	40
2.2.4.7	PROCEDIMIENTO PARA PROBAR CONTROLES.....	41
2.2.4.8	HERRAMIENTAS PARA LA DETECCION DE DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO .....	41
2.2.4.9	VENTAJAS DE DEDICAR MÁS TIEMPO A PROBAR CONTROLES .....	41
2.2.5	LEY DE SARBANES.....	42
2.2.5.1	INTRODUCCIÓN.....	42
2.2.5.2	EL CASO ENRON.....	43-44
2.2.5.3	EL ESCÁNDALO.....	44
2.2.5.4	CONTROLES INTERNOS.....	45

2.2.5.4.1	ARTÍCULOS DE LA LEY DE SARBANES.....	45-48
2.3	MARCO LEGAL.....	48
2.3.1	LEY DE COMPAÑÍAS.- DE LA AUDITORIA EXTERNA .....	48-52
2.3.2	NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES SECTOR PÚBLICO.....	52-96
2.4	MARCO CONCEPTUAL.....	96-101

### **CAPÍTULO III “METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION”**

3.1	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	102
3.2	POBLACION Y MUESTRA.....	102-103
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	104
3.4	RECURSOS: FUENTES, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	104-105
3.5	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN, PROCESAMIENTO Y DATOS.....	105
3.5.1	ENCUESTA PERSONAL DIRECTIVO.....	105-110
3.5.2	ENCUESTA PERSONAL OPERATIVO.....	110-114
3.5.3	ANÁLISIS GENERAL DE LA ENCUESTA.....	114
3.5.3.1	ANÁLISIS GENERAL DE ENCUESTA A PERSONAL DIRECTIVO.....	114
3.5.3.2	ANÁLISIS GENERAL DE ENCUESTA A PERSONAL OPERATIVO.....	114
3.5.4	CONCLUSIÓN GENERAL DE LA ENCUESTA.....	115
3.5.4.1	ANÁLISIS GENERAL DE ENCUESTA A PERSONAL DIRECTIVO.....	115
3.5.4.2	ANÁLISIS GENERAL DE ENCUESTA A PERSONAL OPERATIVO.....	115

#### **1.5.3.1 Análisis Encuesta Directivos y Jefaturas**

### **CAPITULO IV “LA PROPUESTA”**

4.1	TITULO DE LA PROPUESTA.....	116
4.2	JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA.....	116
4.3	OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA.....	116
4.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA.....	117
4.5	HIPÓTESIS DE LA PROPUESTA.....	117

4.6	LISTADO DE CONTENIDO Y FLUJO DE LA PROPUESTA.....	118
4.6.1	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A DESARROLLARSE.....	118
4.7	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	118
4.7.1	EXPOSICIÓN.....	119
4.7.1.1	EXPOSICIÓN A DIRECTIVOS.....	119-122
4.7.1.2	EXPOSICIÓN A COLABORADORES Y JEFES DEPARTAMENTALES.....	122-123
4.7.1.3	CAPACITACIÓN A JEFATURAS Y RESPECTIVOS BACK UP.....	123
4.7.2	CREACIÓN DEL COMITÉ DE CONTROL.....	123
4.7.2.1	REQUISITOS DEL COMITÉ DE CONTROL.....	124
4.7.3	CONSENSO SOBRE PONDERACIONES DE RIESGO.....	124
4.7.3.1	CONCEPTOS BÁSICOS Y COMPONENTES DE LA MATRIZ DE RIESGO.....	125-128
4.7.4	APLICACIÓN DE MATRICES DE RIESGO SOBRE ÁREAS DE LA FISCALIZADORA VERA C. LTDA.....	129-147
4.7.5	FOCALIZACIÓN DE MEDIDAS DE MEJORA Y MEDIDAS DE SEGUIMIENTO DEL COMITÉ DE CONTROL.....	148
4.7.6	ACTUALIZACIÓN DE MATRICES DE RIESGO.....	148
4.8	IMPACTO/PRODUCTO/BENEFICIO OBTENIDO.....	149
4.9	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	150-153
	CONCLUSIONES.....	154
	RECOMENDACIONES.....	155
	FUENTES BIBLIOGRAFICAS.....	156-157

## INDICE DE TABLAS

<u>CONTENIDO</u>	<u>PÁGINAS</u>
Tabla No. 1.....	020
Tabla No. 2.....	103
Tabla No. 3.....	104
Tabla No. 4.....	105
Tabla No. 5.....	105
Tabla No. 6.....	106
Tabla No. 7.....	106
Tabla No. 8.....	107
Tabla No. 9.....	107
Tabla No. 10.....	108
Tabla No. 11.....	108
Tabla No. 12.....	109
Tabla No. 13.....	109
Tabla No. 14.....	110
Tabla No. 15.....	110
Tabla No. 16.....	111
Tabla No. 17.....	111
Tabla No. 18.....	111
Tabla No. 19.....	112
Tabla No. 20.....	112
Tabla No. 21.....	112
Tabla No. 22.....	113
Tabla No. 23.....	113
Tabla No. 24.....	114

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<u>CONTENIDO</u>	<u>PÁGINAS</u>
Gráfico No. 1.....	105
Gráfico No. 2.....	106
Gráfico No. 3.....	106
Gráfico No. 4.....	107
Gráfico No. 5.....	107
Gráfico No. 6.....	108
Gráfico No. 7.....	108
Gráfico No. 8.....	109
Gráfico No. 9.....	109
Gráfico No. 10.....	110
Gráfico No. 11.....	110
Gráfico No. 12.....	111
Gráfico No. 13.....	111
Gráfico No. 14.....	111
Gráfico No. 15.....	112
Gráfico No. 16.....	112
Gráfico No. 17.....	112
Gráfico No. 18.....	113
Gráfico No. 19.....	113
Gráfico No. 20.....	114

## **RESUMEN**

Las áreas Contable y Financiera a lo largo los años se han convertido en las áreas más sensibles, debido a que se encuentran expuestas a un alto nivel de riesgo, lo que dificulta que la organización pueda alcanzar sus objetivos financieros establecidos.

Como aporte a la Fiscalizadora Vera C. Ltda. ponemos a su consideración el presente proyecto de investigación, el mismo que fue realizado en base a la siguiente estructura metodológica:

Como punto de partida se identificará la problemática principal, para así poder establecer sus respectivos síntomas, causas y pronósticos; de igual forma se define los objetivos, hipótesis y variables. En este capítulo se conocerá la situación real de la organización.

Para poder realizar un análisis más profundo, se acude a las investigaciones sobre el tema en referencia, de leyes aplicables al Control Interno de las organizaciones; lo que contribuirá a obtener una visión amplia y tener un fundamento que respalde la realización del presente proyecto.

Los Métodos de Investigación serán de gran utilidad para determinar la forma en que se realizará la recolección de datos, y así efectuar un estudio exhaustivo.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA A INVESTIGAR**

#### **1.1 TEMA:**

El control interno de los sistemas contables y financieros de las organizaciones, es uno de los procesos de mayor riesgo y con mayor margen de error en las organizaciones actuales, situación preponderante que reduce las probabilidades de alcanzar los objetivos estratégicos de las empresas en el Ecuador.

Ante lo expuesto en el párrafo anterior se propone el tema de investigación:

“Análisis del sistema de Control Interno de las operaciones contables y financieras de la Fiscalizadora Vera C.Ltda. en la ciudad de Guayaquil”

#### **1.2 Planteamiento del Problema**

El planteamiento del problema está presentado en función de síntomas, sus causas, pronóstico y control del pronóstico, los cuales se detallan a continuación.

##### **1.2.1 Síntomas del Problema**

Como síntoma comprendemos las incidencias en los resultados generadas por causas que se analizan en los siguientes puntos y que provocan dificultades en los procesos contables y financieros de la Fiscalizadora Vera C. Ltda.

- La efectividad de los procesos contables y financieros se ha reducido históricamente en la Fiscalizadora Vera C. Ltda., debido a la falta de aplicación integral de los procedimientos por parte de los colaboradores,



hecho que ha generado una marcada reducción en la liquidez a más de ocasionar un descontento en los inversionistas. Hechos que aunados han limitado el crecimiento de la compañía en los últimos años.

- La inadecuada gestión de los entes de control interno de la Fiscalizadora Vera C. Ltda., sobre las operaciones contables y financieras procesadas por sus colaboradores, ha generado una frecuente materialización de fraudes, ocasionando pérdidas materiales, a más de un deterioro en el ambiente de control y laboral.
- La falta de conocimiento y disciplina en la aplicación de las políticas y procedimientos por parte de los altos mandos de la Fiscalizadora Vera C.Ltda. , ocasionan una marcada distorsión en la imagen de la Dirección de la Empresa ante sus colaboradores con la consecuente desmotivación operativa.
- Las fallas en el sistema de información de la Fiscalizadora Vera C.Ltda. a más de, ha generado errores transaccionales de importancia relativa significativa.
- La inexistencia de un colaborador asignado a la custodia de documentos que implican valores monetarios ha potenciado y materializado riesgos de valor monetario relevante para la Fiscalizadora Vera C.Ltda.
- La inadecuada asignación de funciones a los colaboradores de la empresa ha originado duplicidad en la aplicación de las mismas a más de fricciones entre los miembros de la organización, situaciones que perjudican el rendimiento del personal y cumplimiento de sus actividades diarias.
- La escasa trazabilidad sobre la documentación ha originado que las operaciones contables y financieras generen retrasos dados que no existe un reporte o medio para el respaldo o ubicación de los sustentos documentarios.

- El procesamiento de operaciones financieras y contables de empresas relacionadas, ha ocasionado un desequilibrio en las actividades de la fuerza laboral de la Fiscalizadora Vera C.Ltda., a más de retrasos e imperfecciones en los registros transaccionales, dado que las operaciones son de distinta naturaleza y de número considerable.

### **1.2.2 Causa del problema**

Como causa referimos los hechos generadores de los síntomas analizados, los que ocasionan un marcado perjuicio para el desarrollo de las actividades de la Fiscalizadora Vera C.Ltda.

Las causas del problema se detallan a continuación:

- La falta de orden en las operaciones relevantes de la empresa se han originado por la ausencia de directrices claras impartidas por la dirección ni un soporte adecuado por parte de los mandos medios de la organización hechos que han generado retrasos, distorsión en el ingreso de información y pérdidas económicas. Hechos que en conjunto han ocasionado impactos negativos en la rentabilidad de la organización.
- La distribución inadecuada de funciones del personal y la incorrecta definición de perfiles de supervisión genera un proceso de seguimiento en las funciones de los colaboradores con un bajo índice de efectividad ocasionando la tendencia constante de fraudes
- La falta de compromiso de la dirección con la planificación estratégica de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. Ocasiona constantes desacuerdos, incumplimientos y deterioro operativo en las gestiones de los colaboradores ocasionando el incumplimiento de las políticas de la empresa.
- La ausencia de herramientas tecnológicas adecuadas para el desarrollo operativo contable y financiero de la organización, tales como un sistema de información eficiente en estructura, implementación y uso, aunado a la falta de capacitación de los colaboradores en temas inherentes al desarrollo

laboral a más de la falta de motivación y ausencia de un Manual de Procedimientos para el uso e implementación del sistema, originaron altos niveles de Riesgo, errores y fraudes en las operaciones contables y financieras de la Fiscalizadora Vera C.Ltda.

- La inadecuada asignación de responsabilidades sobre procesos y gestiones claves generan riesgo sobre la salvaguarda de activos y garantías ocasionando potenciales pérdidas para la organización.
- El crecimiento comercial acelerado del negocio de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. , no permitió la estructuración de un manual de políticas y procedimientos acorde con los requerimientos reales del negocio ocasionando la duplicación de funciones entre los colaboradores de la empresa.
- La falta de una estructura para el establecimiento de un orden y archivo adecuado de la documentación soporte de las transacciones de la Fiscalizadora genera altos riesgos en la trazabilidad financiera, operativa y contable de la organización ocasionando pérdida de documentación relevante.
- La ausencia de un parámetro documental y la centralización inadecuada en la toma de decisiones, provoca ineficiencia laboral en las operaciones financieras y contables generadas entre la Fiscalizadora Vera C. Ltda. Y sus empresas relacionadas.

### **1.2.3 Pronóstico al problema**

La Administración de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. no tiene una visión de mejora continua estratégica con respecto a la orientación operativa del negocio generando así problemas de tipo financiero.

Las debilidades del Sistema de Control Interno contable y financiero, tanto en estructura como en cumplimiento generarán pérdidas económicas y una inercia en las deficiencias operativas, contables y financieras de la Fiscalizadora Vera C. Ltda.

#### **1.2.4 Control del pronóstico**

La adopción e implementación de medidas de mejora inherentes al Control Interno Operativo - Contable y Financiero permitirá incrementar el nivel de efectividad en las gestiones que desarrollen los colaboradores y funcionarios de la Fiscalizadora Vera C. Ltda., aportando al cumplimiento del objetivo estratégico de la organización.

#### **1.3 Formulación del Problema**

El problema de la investigación se plantea de la siguiente manera:

***¿Como minimizar la existencia de errores y fraudes generados por deficiencia en el diseño y aplicación del Control Interno Operativo, Financiero y Contable de la Fiscalizadora Vera C. Ltda.?***

Mediante el análisis de las deficiencias existentes en el sistema de Control Interno, es factible determinar los hechos generadores de los problemas estructurales operativos financieros y contables que afectan la gestión de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. El análisis de éste problema es un punto de partida para diseñar e implementar un modelo eficiente y eficaz que permita generar un nivel alto de Control Interno en la organización otorgando así una seguridad razonables en los movimientos transaccionales diarios.

Los parámetros a considerar permitirán generar un sistema de Control Interno acorde a la estructura y operaciones de la Fiscalizadora Vera C. Ltda., dicho sistema le permitirá a la organización incrementar posibilidades de alcanzar los objetivos financieros planteados por la administración.

#### **1.4 Delimitación del problema**

El marco de aplicación en esta investigación aplicada a la Fiscalizadora Vera C. Ltda. corresponde al campo y área detallado a continuación:

**Campo:** Financiero

**Área:** Auditoria

### **1.5 Justificación de la Investigación**

El objetivo principal de esta investigación es minimizar la existencia de fraudes por parte de colaboradores y de terceros; así como también reducir a la mínima expresión los errores ocasionados por ineficiencias en las actividades operativas, contables y financieras en la Fiscalizadora Vera C. Ltda.

Es necesario que la empresa reduzca su actual nivel de desorden operativo, financiero y contable con el fin de establecer permanentemente el principio de empresa en marcha, a más de generar incentivos de reinversión por parte de los accionistas y potenciar la gestión del talento humano de la Fiscalizadora Vera C. Ltda.

El re-diseño e implantación de un mejor Sistema de Control Interno en las operaciones de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. permitirá que el nivel comercial de la compañía se incremente y así aporte con el crecimiento económico de la nación.

### **1.6 Sistematización de la Investigación**

Los sub-problemas de la investigación son los siguientes:

- ***¿Cual es el efecto principal que provoca la falta de un Sistema de Control Interno en las áreas Contables, Financieras y Operativas?***

La falta de Sistema de Control Interno adecuado generaría ineficiencias en las actividades contables, financieras y operativas tales como la duplicidad de funciones, operaciones riesgosas, pérdida de dinero, deterioro de la imagen de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. afectando a la rentabilidad de la misma.

- ***¿Cual es el impacto de los Fraudes y errores relevantes ocasionados por los Colaboradores de la Fiscalizadora Vera C.Ltda. ?***

La presencia de fraudes y errores relevantes por parte de los colaboradores de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. ocasionarían pérdidas monetarias así como

también se convertiría en un impedimento para el futuro crecimiento de la Compañía y de los colaboradores.

➤ ***¿Cuál es el efecto del incumplimiento Gerencial de las políticas y procedimientos en la Fiscalizadora Vera C. Ltda.?***

El incumplimiento de las políticas y procedimientos por parte de los Altos Cargos Gerenciales provocaría toma de decisiones de riesgo inadecuado a más de generar un efecto contraproducente en los colaboradores con respecto al cumplimiento íntegro de los procedimientos.

➤ ***¿Cuál es el impacto del Sistema de Control actual en el proceso operativo?***

Las áreas que en mayor proporción reciben el impacto negativo de la aplicación de Sistema de control actual son las áreas: Contables, Financieras y Operativas.

En el área contable no existe una asignación de funciones adecuada, seguimiento oportuno sobre la contabilización de las transacciones, falta de organización en la documentación, omisión y retrasos de registros relevantes.

La existencia de fraudes es un mal recurrente en el área financiera, a más de periodos mensuales de iliquidez, antigüedad considerables de las cuentas por cobrar y pagar.

El entorno operativo de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. se complica por el uso de un sistema de información limitante, debido a que permite el ingreso de información luego del cierre del proceso, no existe un control en la duplicidad de ingreso de documentos, así como la secuencia de los mismos.

➤ ***¿Cuál es el efecto en la falta de control en la Custodia de Documentos?***

La falta de asignación de un custodio de cheques, documentos y valores en garantía, potencia las probabilidades de la extravío de estos, generando así riesgos de pérdidas económicas para la Fiscalizadora Vera C. Ltda.

La pérdida de documentos secuenciales de archivo tales como Boucher ocasionaría para la Fiscalizadora Vera C. Ltda. que asuman la responsabilidad de sus pagos antes sus proveedores.

- ***¿Que provoca la existencia de un Manual de Procedimientos incompleto e incongruente con las operaciones de la Fiscalizadora Vera C. Ltda.?***

La falta de asignación documentada de procedimientos en las áreas Contables, Financieras, y Operativas de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. ocasionaría la duplicidad de las actividades realizadas por los colaboradores en dichas áreas, a mas de que la falta de una estructura de un Manual de Procedimientos genera desorden operativo dado que no existe un marco teórico de referencia para desarrollar las operaciones diarias ni su control respectivo.

- ***¿Cual es el efecto en la falta de un sistema de control en la trazabilidad de documentos?***

La falta de instrumentos de control en la transferencia de documentación entre los departamentos generaba riesgos de pérdida de soportes transaccionales, generando problemas en la efectividad de la trazabilidad documentaria, riesgo relevante dado la alta frecuencia de consulta que se presenta en la Fiscalizadora Vera C. Ltda.

- ***¿Cómo afecta la falta de asignación de funciones en las operaciones de la Fiscalizadora Vera C. Ltda.?***

La falta de un Manual de Funciones que establezca las actividades asignadas a los colaboradores de las áreas Contables, financieras y operativas de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. generaría retraso y desorden en el ingreso de información a más de una desorientación en las gestiones operativas y de control desarrolladas en la Fiscalizadora Vera C. Ltda., reduciendo las probabilidades de alcanzar los objetivos de los departamentos de la organización.

### **1.7 Objetivo General de la investigación.**

A la fecha la compañía ha registrado importantes pérdidas por deficiencias en la estructura y aplicación del Sistema de Control en vigencia, presentándose fraudes y errores repetitivos, situación que ha generado impactos en la situación financiera de la organización.

En vista de lo cual el presente estudio mantiene como objetivo analizar y fortalecer el Sistema de Control en las Áreas Financieras y Contables, situación que permita minimizar fraudes y errores en la Fiscalizadora Vera C. Ltda.

### **1.8 Objetivos específicos de la investigación**

Los objetivos específicos del estudio se plantean a continuación:

- Materializar el retorno sobre la inversión proyectado por los accionistas, el cual es un factor que no debe deteriorarse por situaciones no establecidas en los parámetros de los Procedimientos vigentes, es así como errores y fraudes minan el Retorno Financiero Real, ante lo cual la implementación de un nuevo Sistema de Control Interno aplicado a las áreas operativas, contables y financieras aportará con el cumplimiento de la Rentabilidad esperada por la Administración de la Fiscalizadora Vera C. Ltda.
- Actualizar las actividades de control de las áreas operativas contables y financieras de la organización, que permita minimizar la presencia de condiciones y probabilidades de Fraudes por parte de los colaboradores y/o terceros.
- Establecer como mandatorio el cumplimiento de los Procedimientos por parte de los cargos de la Alta Gerencia, hecho que es de vital importancia para que genere un modelo a seguir por los colaboradores de la organización. Las inconformidades en el cumplimiento de lo establecido



en los procedimientos por parte de la Alta Gerencia, potencia los fraudes y errores dentro de la organización.

- Diseñar e implementar procesos que reduzcan la alta frecuencia, en la generación de duplicidad de registros, de pagos y errores en el ingreso de la información contable, situaciones que implican la generación potencial de fraudes y errores de importancia significativa considerable.
- Mejorar la custodia de la documentación soporte, que administran las áreas operativa, financiera y contable. Hecho que tiene una función relevante en las gestiones de la Fiscalizadora Vera C. Ltda., ya que la falta de una custodia adecuada de documentos genera riesgos de pérdidas económicas para la organización.
- La implementación de un nuevo sistema de control implicará una mejora en el desarrollo de las funciones de los colaboradores de la Fiscalizadora Vera C. Ltda., esto evitará la duplicación de las actividades y llevara a la optimización del tiempo de la compañía.
- Cumplir oportunamente con el registro de las transacciones operativas, financieras y contables de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. permitirá generar información veraz y actualizada.

### **1.9 Límites de la investigación.**

Durante el proceso investigativo se afrontaron algunas circunstancias que implicaron dificultades en nuestro proceso de investigación, entre las cuales determinamos lo siguiente:

- Dificultades para efectuar encuestas y entrevistas a los funcionarios de la organización debido a sus limitaciones de tiempo.
- Falta de fuentes de información documentadas con respecto a situaciones de control interno en la Fiscalizadora Vera C. Ltda.

- Incertidumbre en los colaboradores de la organización durante la recolección de datos primarios de la investigación.

### **1.10 Hipótesis General**

La hipótesis general de la investigación se plantea a continuación:

El diseño e implementación de un Sistema de Control Interno operativo, financiero y contable permitirá minimizar errores y fraudes en las operaciones de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. a más de incrementar la efectividad de la organización.

### **1.11 Hipótesis Particular**

Las hipótesis particulares se plantean a continuación:

- El diseño de la estructura, la elaboración y aplicación adecuada de un Manual de Políticas y Procedimientos minimizará la existencia de fraudes y errores, permitiendo esto a la organización potenciar el cumplimiento de la Rentabilidad esperada por la Administración de la Fiscalizadora Vera C. Ltda..
- La implementación de parámetros en los Procesos de la Fiscalizadora Vera C. Ltda., permitiría eliminar las probabilidades de Fraudes generados por los colaboradores y terceros relacionados.
- La comunicación oportuna y adecuada de las Políticas y Procedimientos junto con la explicación de las omisiones en la aplicación de Procesos reducirá el incumplimiento de las Política y Procedimientos por parte de la Alta Gerencia.
- La estructuración y aplicación de parámetros operativos contables y financieros disminuirá el riesgo transaccional en las gestiones de los colaboradores, tales como la duplicidad de registros, duplicidad de

ingreso de información, fraudes, duplicidad de actividades de los colaboradores, pérdida de documentos de valor monetario.

- La definición adecuada de las responsabilidades con respecto a la transferencia de documentación entre los colaboradores de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. evitara la pérdida de información relevante para la compañía.
- La adecuada capacitación de los colaboradores de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. para la asignación e información de sus funciones a desarrollar, evitara la duplicidad de las gestiones laborables y optimizará el tiempo de trabajo.
- Al incorporar en el Sistema de Información de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. procedimientos para establecer referencias documentales permitirá generar una trazabilidad de los respaldos documentarios transaccionales.
- La asignación de actividades a los colaboradores de la Fiscalizadora, para cada área de las empresas relacionadas incrementara la Efectividad de las transacciones en las mismas.

### **1.12 Identificación de las variables.**

Las variables consideradas en esta investigación se presentan a continuación:

Como variable independiente consideramos la elaboración e implementación de un Sistema de Control enfocado específicamente en las necesidades de control en las diferentes áreas susceptibles de la compañía, como variable dependiente referimos la reducción de errores y fraudes provocados por factores internos y externos a la operación de la misma.

#### **1.12.1 Variables Independientes de las Hipótesis Particulares**

Las variables se presentan a continuación:

- El diseño, elaboración, y aplicación adecuada de un Manual de Políticas y Procedimientos generado en función de las características estructurales de Fiscalizadora Vera C. Ltda.
- La correcta parametrización de los Procesos que determinaran las gestiones de los colaboradores de la organización.
- La comunicación oportuna y adecuada de las Políticas y Procedimientos a los colaboradores de la organización a más de su transmisión a los funcionarios de la organización.
- La adecuada estructuración y aplicación de parámetros que componen el Manual de Procedimientos de la organización.
- La asignación y transferencia de documentación sustentada en una adecuada trazabilidad de información.
- La asignación e Información de las Funciones de los colaboradores de la organización.
- La Incorporación de referencias documentales es considerada como variable independiente.
- El establecimiento de responsabilidades por actividades de cada empresa relacionada a la Fiscalizadora Vera C. Ltda.

### **1.12.2 Variables dependientes de las Hipótesis Particulares**

Las variables se presentan a continuación:

- El aporte al cumplimiento de la rentabilidad en las operaciones de la Fiscalizadora Vera C. Ltda..
- La reducción en la probabilidad de materialización de fraudes por parte del personal como de terceros.

- Minimizar el incumplimiento de políticas y procedimientos por parte de la Alta Gerencia de la organización.
- La reducción del riesgo transaccional en gestiones de los colaboradores de la Fiscalizadora Vera C. Ltda.
- Aportar con reducción del volumen de documentación perdida y/o traspapelada en la organización.
- Evitar duplicidad en las gestiones laborales de los colaboradores de la Fiscalizadora Vera C. Ltda.
- Trazabilidad de los respaldos documentarios transaccionales de la empresa.
- Efectividad transaccional en las operaciones de la organización.

## **CAPITULO II**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **2.1 Antecedentes referenciales y de la investigación.**

Los sistemas contables iniciales fueron determinados en Egipto, Fenicia, y Siria con la promulgación de la partida simple partida simple, posteriormente en la Edad Media aparecieron los libros de contabilidad con el objetivo primario de controlar las operaciones de los negocios. En el año 1494 en Venecia, el Franciscano Fray Lucas Pacciolo, mejor conocido como Lucas di Borgo, determinó los principios de la partida doble, hecho documentado a través de su libro sobre Contabilidad.

En al siglo XVIII , en pleno desarrollo de la Revolución Industrial , surge la necesidad de controlar operaciones de gran magnitud , en la que interviene una amplia gama de mano de obra a más del uso de maquinaria que generó principios de economías de escala.

Se determina que el origen del control interno, esta relacionado con la generación de la partida doble. A finales del siglo XIX los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

De manera general, se afirma que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración.

Como antecedente al tema referimos brevemente la historia de la organización sobre la que se analiza el tema sujeto en la presente investigación. El fundador de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. fue el Ing. Francisco Vera C. Ltda. en el año de 1973, la oficina matriz estuvo ubicada en la ciudad de Guayaquil, con un giro de negocio inicial enfocado sobre Servicios de Consultoría en Ingeniería Civil.

En treinta y nueve años de existencia y gracias a la búsqueda permanente del mejor servicio para sus clientes , esta organización se ha mantenido como una empresa líder en esta industria, con una marcada ambición comercial dado que se expandió a otras unidades de negocio tales como ingeniería eléctrica, ingeniería hidráulica, ingeniería ambiental, entre otras; así como también ha logrado ofrecer sus servicios en algunas latitudes del mundo, tales como la región Andina y Centro América a través de asociaciones y alianzas, hecho que ha generado un reconocimiento a nivel latinoamericano como una empresa de alta efectividad y empuje.

### **VISIÓN**

La visión es llegar a constituirse en la empresa de servicios líder en consultoría con el mayor prestigio del país y proyección regional.

### **MISION**

Su misión es ofrecer servicios de consultoría que creen valor a los clientes a través de soluciones dinámicas, innovadoras y confiables, potenciando el recurso humano.

### **UBICACIÓN**

La oficina matriz de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. está ubicada en la ciudad de Guayaquil, en la ciudadela Kennedy Norte manzana 102 solar 6. La empresa dispone de una sucursal en la ciudad de Quito.

### **EQUIPO HUMANO**

Actualmente la organización cuenta con alrededor de 104 colaboradores, entre profesionales, obreros y personal administrativo asignados entre los diferentes proyectos, además cuenta con gran apoyo por parte de contratistas entre los principales tenemos alrededor de 15 empresas y profesionales colaboradores entre ellos están las compañías Bravo Camino, Akiv S.A., Byron Ruiz, Gerardo Alarcón.

### **ÁMBITO GEOGRÁFICO**

El ámbito geográfico principal de actividades de Fiscalizadora Vera C. Ltda. es el Ecuador expandiendo sus servicios hacia la región andina y

Centroamérica por medio de asociaciones o alianzas cuyo fin es unir esfuerzos para trascender las fronteras de sus servicios.

### **PROYECTOS EMBLEMÁTICOS**

Algunos de los proyectos trascendentales de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. se presenta a continuación:

- ***Estudio y Diseño Estructural , Gerencia de Proyectos y Supervisión y Fiscalización del Centro Comercial "Mall del Sol"***



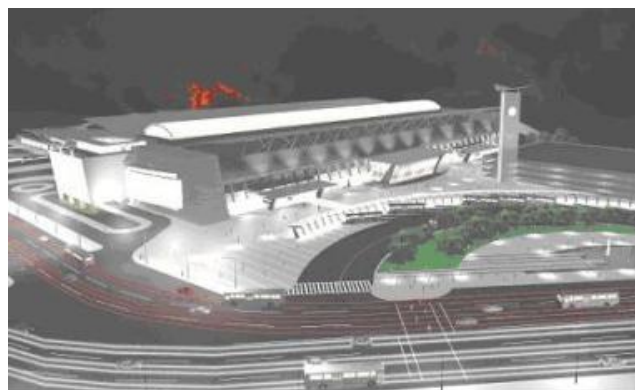
#### **Principales Actividades**

Área total del proyecto: 128.682,90 m<sup>2</sup> de construcción

Vías de Acceso, y Playa Exterior de Parqueos

Jardines Exteriores, Paisajismo y Arreglo del Parque ubicado en la ciudadela atrás del Mall del Sol

- ***Fiscalización de la Reconstrucción y Remodelación De La Terminal Terrestre Definitivo De Guayaquil***



#### **Principales Actividades**

Demoliciones y Obras Exteriores - Movimiento de Tierras - Edificio Principal



➤ **Fiscalización del Complejo Deportivo Estadio de Barcelona**



**Principales Actividades**

Proyecto incluyó: Movimiento de tierras, terraplenes, pavimento para Caminos de Acceso, excavaciones, estructuras de concreto reforzado y aluminio, sistema eléctrico, de AAPP, AASS y AALL, mampostería

➤ ***Estudios de Factibilidad y Diseño Definitivo del Puente Alterno Norte, incluye estudios de factibilidad económica y financiera***



**Principales Actividades**

Estudio y Diseño Vial

Estudio Hidráulico, Hidrológico

Estudio de Geológico y Geotécnico (Suelos y Drenajes)

Estudio de Tráfico y Señalización

Estudios y Diseños Estructurales, incluyendo vías de acceso, intercambiadores de tráfico

➤ **Fiscalización De La Construcción Del Edificio Professional Center**



**Principales Actividades**

Ubicado en La Plaza Del Sol Sobre La Av. Juan Tanca Marengo, En La Ciudad De Guayaquil.

➤ ***Estudio y Diseño Estructural y Gestión Gerencial y Fiscalización de la Construcción para el Proyecto de Construcción “Executive Center”***



**Principales Actividades**

El Edificio Executive Center, se construyó en Plaza del Sol, ubicado en la Av. Juan Tanca Marengo y Constitución, en la ciudad de Guayaquil.

Sus principales características son:

Es de hormigón armado a nivel de Sótano y Planta Baja y de Estructura Metálica y Hormigón desde el Mezanine hasta la Cubierta.

### 2.1.1 Fiscalizadoras presentes en el mercado

En términos de competitividad existen algunas empresas Fiscalizadoras a nivel nacional que han logrado a través de los años posesionarse en el mercado. A continuación se presenta un Cuadro Comparativo:

En el cuadro adjunto se observa las empresas Fiscalizadoras según su tamaño y posicionamiento de mercado y Fiscalizadora Vera C. Ltda. se encuentra en el tercer lugar en función de éstas variables.

**Tabla No. 1**

<b>No.</b>	<b>Compañía</b>	<b>Participación de mercado %</b>
1	Fiscalizadora Asesoría de Estudios Técnicos	25%
2	Constructora Hidalgo Hidalgo	20%
3	Fiscalizadora Vera C.Ltda.	19%
4	Constructora Etinar	17%
5	Fiscalizadora Geosuelos	10%
6	Constructora Valero	9%
<b>Totales</b>		<b>100%</b>

En el análisis de las compañías que están en el ranking principal de mercado laboral de la Fiscalización y Construcción encontramos en primer lugar a la Fiscalizadora Estudios Técnicos con un 25% de participación debido al gran desarrollo tecnológico y por su reconocimiento tanto nacional como internacional, en segundo campo tenemos a la Constructora Hidalgo con un 20%, que brinda un gran aporte en el desarrollo estructural del País, en tercer lugar tendríamos a la Fiscalizadora Vera C. Ltda. con un 19% de participación y que cuenta con una gran cartera de clientes que han puesto su confianza en repetidas ocasiones debido a la calidad de sus trabajos finales, y por ultimo tenemos a la Constructora Etinar, Fiscalizadora Geosuelos y Constructora Valero con un 17%, 10%, 9% de participación respectivamente, estas compañías a pesar de su corto tiempo en el mercado cuentan con gran crecimiento tanto tecnológico como en personal técnico que cada vez mejoran su trayectoria.

Todas las compañías antes mencionadas cumplen con los principales estándares de calidad y garantía en sus obras a ellos encomendadas y a la vez

son de gran aporte para el País ya que brindan con gran cantidad de plazas de trabajo lo que ocasiona que la situación se vuelva sostenible.

### 2.1.2 FODA de la Fiscalizadora Vera C. Ltda.

<b>F</b>	<b>O</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los Proyectos cumplen con los estándares de calidad en cuanto a Ingeniería e Infraestructura.</li> <li>➤ Cumplimiento de Plazos fijados en los Contratos.</li> <li>➤ Cuenta con 40 años de experiencia y profesionalismo en el mercado de Consultoría y Construcción.</li> <li>➤ Disponibilidad de equipos y herramientas para realizar los trabajos al cliente.</li> <li>➤ Posee personal técnico, auxiliar y administrativo de gran desempeño.</li> <li>➤ Planificación adecuada de las operaciones propias de la compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participación en el Mercado Internacional a través de convenios.</li> <li>➤ Liderar procesos de ofertas de proyectos de desarrollo provincial y regional.</li> <li>➤ Desarrollo de personal técnico en nuevos campos de trabajo.</li> <li>➤ Subcontratistas dispuestos a mejorar acuerdos debido al crecimiento de la fiscalizadora.</li> <li>➤ Oportunidad de encontrar clientes fiables.</li> </ul>
<b>D</b>	<b>A</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La mayoría de sus colaboradores desconocen el Manual de Políticas y Procedimientos Actual.</li> <li>➤ Falta de Capital de Trabajo.</li> <li>➤ Ausencia de un sistema de seguridad confiable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de Políticas de Inversión a mediano y largo plazo en el Ecuador.</li> <li>➤ Procesos legales por incumplimiento de parámetros contractuales.</li> <li>➤ Mayor requerimiento de marketing en el mercado</li> <li>➤ Aumento de costo en mano de obra especialista, y de ciertos equipos necesarios.</li> </ul>

### 2.1.2 FODA enfocado en el área contable y financiera

F	O
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bajos costos de operación</li> <li>➤ Convenios con proveedores</li> <li>➤ Baja rotación de personal en las áreas contables y financieras.</li> <li>➤ Posee tecnología adecuada en el hardware de cada área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Disponibilidad para presupuesto de capacitación.</li> <li>➤ Habilidades competitivas por parte de su personal por su conocimiento.</li> <li>➤ El permitir que pasantes y practicantes laboren en su oficina le dan la oportunidad de que pueda recibir algunas de las sugerencias hechas para mejorar aún más</li> <li>➤ Implementación de un Software Contable que ejerza en parte la acción de control.</li> </ul>
D	A
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Control Inadecuado en el manejo de información contable</li> <li>➤ Falta de control en las cuentas bancarias</li> <li>➤ Escasa actualización de las reformas a las leyes fiscales</li> <li>➤ Personal de contabilidad no apto para efficientizar el control.</li> <li>➤ No cuenta con departamento de recursos humanos.</li> <li>➤ Renuncias frecuentes del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Constantes cambios en normas y regulaciones.</li> <li>➤ Falta de definición en las funciones.</li> <li>➤ Deficiente dirección.</li> <li>➤ Personal poco motivado.</li> <li>➤ Desconocimiento de los objetivos del Área.</li> </ul>

## **2.2 Marco Teórico Referencial**

### **2.2.1 ¿Qué es el Control Interno?**

El Control Interno es la base para la salvaguarda de las actividades y operaciones de producción, distribución, logística, comercial, mercadeo, financieras, administrativas, abastecimiento, etc,

El Control Interno deber ser un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo inquisidor o de carácter tiránico. El mejor sistema de control interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrón a empleado.

La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa.

El control interno debe establecer previo estudio de las necesidades y condiciones de cada empresa.

El control interno según las Normas y Procedimientos de Auditoría en su glosario técnico es definido como:

*"El conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable para alcanzar los objetivos específicos de la entidad".*

#### **2.2.1.1 Estructura del Control Interno**

La estructura del control interno consta de los siguientes elementos:

- Ambiente de control.
- Sistema Contable.
- Procedimientos de Control

### **2.2.1.2 Objetivos del Control Interno**

Los objetivos del Control Interno son :

1. Evitar o reducir fraudes.
2. Minimizar desperdicios.
3. Salvaguardar a la organización contra la ineficiencia.
4. Proponer en los colaboradores de una organización el cumplimiento de las políticas de operación sobre bases seguras.
5. Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables.
6. Salvaguardar los activos de la empresa.
7. Promover la eficiencia en operación y fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración.
8. El Control Interno en La Auditoría de Los Estados Financieros.
9. La comisión de Procedimientos de Auditoría, al estudiar las normas de auditoría concluye que el Contador Público debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente en la empresa que examina, con el fin básico de determinar la confianza que puede asignar a cada fase y actividad del negocio, para precisar la naturaleza, alcance y oportunidad que ha de dar a sus pruebas de auditoría.
10. El estudio de la evaluación del control interno, tienen como objeto primario la formulación de un programa de auditoría, que al ejecutarse permite al Contador Público emitir un dictamen sobre los estados financieros.
11. El fin de la revisión de los procedimientos de contabilidad y de control interno, es averiguar cuales son los procedimientos empleados y la eficiencia del sistema de control interno existente, como base para determinar el alcance del examen.
12. La revisión no termina con las investigaciones realizadas al principio de la auditoría sino que continúan en el transcurso de ella.
13. Otro objetivo es el de tomar nota sobre cualquier modificación que pueda recomendarse para reforzar, mejorar o simplificar el sistema existente. Estos aspectos se deben comunicar por medio de memorándums de

sugerencias, conteniendo las deficiencias localizadas en la organización del negocio.

### **2.2.1.3 Técnicas a aplicarse en la planeación de la auditoría.**

- Estudio y Evaluación de la Organización.
- Estudio y evaluación de sistemas y procedimientos.
- Estudio y evaluación de flujogramas.
- Estudio y evaluación del sistema de control interno.

#### **2.2.1.3.1 Análisis Factorial**

##### **2.2.1.3.1.1 Estudio y Evaluación de la Organización.**

Para que el auditor pueda darse cuenta cabal de la estructura orgánica y allegarse de elementos para estudiar y evaluar la organización y el equipo humano que la integra, deberá empezar por obtener un organigrama detallado de la misma, en el caso de que no existiera, será una razón más para que el auditor lo elabore o actualice y en el desarrollo de esta tarea encontrará una magnífica oportunidad de empezar a conocer la operación organizacional de la entidad o de la función sujeta a auditoría y sobre todo, las personas involucradas.

En la obtención del organigrama se recomienda que éste se elabore cubriendo los siguientes puntos:

Abarcar a toda la entidad o la función sujeta a revisión. Contener los puestos principales de la entidad y toda la estructura tratándose de la revisión a una función.

Quedar perfectamente establecido los tipos de autoridad en caso de ser lineal, funcional y staff.

##### **2.2.1.3.1.2 Estudio y evaluación de sistemas y procedimientos.**

Representa una de las acciones más importantes en la planeación y desarrollo de cualquier trabajo de auditoría.



Toda entidad debe contar con manuales de sistemas y de procedimientos de operación sobre los cuales el auditor debe basarse para hacer su estudio y evaluación de estos conceptos, pero encontramos que muy pocas son las entidades que los tienen, en estos casos, el auditor deberá desarrollarlos para sus propósitos.

Podemos observar algunos problemas:

- La extensión que debe dárseles y que va directamente relacionada con el tiempo asignado al auditor para realizar su trabajo.
- Así como la habilidad para describir los procedimientos de operación.

Tomemos en consideración que un sistema es la conjunción de procedimientos de operación que están enmarcados en políticas administrativas y/o disposiciones de control, el estudio y evaluación de dichos procedimientos se debe efectuar en forma independiente por cada uno de los que integran ese sistema para, posteriormente, una vez que se han identificado todos los que conforman el sistema, llevar a cabo el estudio y evaluación global del mismo.

El estudio y evaluación de un procedimiento de operación se puede llevar a cabo en el siguiente orden:

**Primero:** Identificar las generalidades del procedimiento:

- a) Nombre
- b) A qué sistema o función operacional pertenece
- c) Dónde inicia
- d) Dónde termina
- e) Qué objetivos persigue
- f) Qué políticas administrativas y/o disposiciones de control debe respetar.

**Segundo:** Describir en forma secuencial las actividades involucradas en el procedimiento sujeto a análisis y evaluación.

#### **2.2.1.3.1.3 Estudio y evaluación de flujogramas.**

El estudio y evaluación de flujo gramas es llevar por medio de una representación gráfica los procedimientos de operación.

Las descripciones dentro del diagrama deberán ser mínimas, anotaciones simples de letras o números, anexando en una hoja adicional el significado de dichas letras.

#### **2.2.1.3.1.4 Estudio y evaluación del sistema de control interno.**

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia en la operación y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.

Según el Boletín 3050 emitido por la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría, dentro de sus generalidades nos explica que el estudio y evaluación del control interno se efectúa con el objeto de cumplir la norma de ejecución del trabajo que requiere que "el auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría".

El control interno se divide en:

- a) Control Administrativo, donde se debe observar y aplicar en todas las fases o etapas del proceso administrativo.
- b) Control Financiero - Contable, orientado fundamentalmente hacia el control de las actividades financieras y contables de una entidad.

A la conjunción de estos dos elementos deriva en el Sistema Integral de Control Interno.

La Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su boletín 5030, muestra la metodología para el Estudio y evaluación del control Interno, donde recomienda que ese proceso se efectúe por ciclos de transacciones, ya que un estudio por cuentas

pierde de vista la dinámica de las empresas. Los ciclos básicos de transacciones a considerar son: ingresos, compras, producción, nóminas y tesorería.

El estudio del control interno tiene por objeto conocer como es dicho control interno, no solamente en los planes de la dirección sino en la ejecución real de las operaciones cotidianas.

La evaluación del control interno es la estimación del auditor, hecha sobre los datos que ya conoce a través del estudio, y con base en sus conocimientos profesionales, del grado de efectividad que ese control interno suministre.

De este estudio y evaluación, el Contador Público podrá desprender la naturaleza de las pruebas diferentes sobre una misma partida. De ello dependerá la extensión que deba dar a los procedimientos de auditoría de empleados y la oportunidad en que los va a utilizar para obtener los resultados más favorables posibles.

#### **2.2.1.4 Formas de efectuar el estudio y evaluación del control interno.**

##### **2.2.1.4.1 Métodos**

- a) Método Descriptivo o de memorándum.
- b) Método Gráfico.
- c) Método de Cuestionario.

##### **2.2.1.4.1.1 Método Descriptivo**

Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.

La descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen, nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad.

Detallar ampliamente por escrito los métodos contables y administrativos en vigor, mencionando los registros y formas contables utilizadas por la empresa, los empleados que los manejan, quienes son las personas que custodian bienes, cuanto perciben por sueldos, etc.

La información se obtiene y se prepara según lo juzgue conveniente el Contador Público, por funciones, por departamentos, por algún proceso que sea adecuado a las circunstancias.

La forma y extensión en la aplicación de este procedimiento dependerá desde luego de la práctica y juicio del Contador Público observada al respecto, y que puede consistir en:

**A.** Preparar sus notas relativas al estudio de la compañía de manera que cubran todos los aspectos de su revisión.

**B.** Que las notas relativas contengan observaciones únicamente respecto a las deficiencias del control interno encontradas y deben ser mencionadas en sus papeles de trabajo, también cuando el control existente en las otras secciones no cubiertas por sus notas es adecuado.

Siempre deberá tenerse en cuenta la operación en la unidad administrativa precedente y su impacto en la unidad siguiente.

***Ventajas:***

- El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la empresa.
- Se obliga al Contador Público a realizar un esfuerzo mental, que acostumbra al análisis y escrutinio de las situaciones establecidas.

***Desventajas:***

- Se pueden pasar inadvertidos algunas situaciones anormales.
- No se tiene un índice de eficiencia.

#### **2.2.1.4.1.2 Método Gráfico**

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

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

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

Existen dos tipos de gráficas de organización:

- a) Cartas Maestras.
- b) Cartas suplementarias.

Las cartas maestras presentan las relaciones existentes entre los principales departamentos y las cartas suplementarias muestran cada una, la estructura de departamento en forma más detallada.

Se recomienda además el uso combinado de estas cartas con los manuales de operación ya que se complementan.

#### ***Ventajas***

- Proporciona una rápida visualización de la estructura del negocio.

#### ***Desventajas***

- Pérdida de tiempo cuando no se está familiarizado a este sistema o no cubre las necesidades del Contador Público.

- Dificultad para realizar pequeños cambios o modificaciones ya que se debe elaborar de nuevo.

Se recomienda como auxiliar a los otros métodos.

#### **2.2.1.4.1.3 Método de Cuestionarios**

Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones.

Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

##### ***Ventajas:***

- Representa un ahorro de tiempo.
- Por su amplitud cubre con diferentes aspectos, lo que contribuye a descubrir si algún procedimiento se alteró o discontinuó.
- Es flexible para conocer la mayor parte de las características del control interno.

##### ***Desventajas.***

- El estudio de dicho cuestionario puede ser laborioso por su extensión. Muchas de las respuestas si son positivas o negativas resultan intrascendentes si no existe una idea completa del porque de estas respuestas.
- Su empleo es el más generalizado, debido a la rapidez de la aplicación.
- De los métodos vistos anteriormente, ninguno de ellos trata con relativa profundidad, el elemento clave de la entidad, el humano.

Para cubrir ese vacío se presenta un cuarto método:

#### **2.2.1.4.1.4 MÉTODO DE DETECCIÓN DE FUNCIONES COMPATIBLES**

El auditor mediante el uso de sencillos cuestionarios, detectará funciones incompatibles del personal involucrado en la operación, administración, control y marcha de la entidad sujeta a auditoría.

Se presenta como una hoja de cuestionario, que en la parte superior derecha, se menciona la función clave y ahí mismo se anotan los nombres de los ejecutantes, a continuación, sobre el lado izquierdo de la hoja, están consignadas otras funciones donde se anotarán los nombres de los ejecutantes, si el nombre de la persona que realiza la función clave se repite en las otras funciones, se constituye así una función incompatible que será anotada a continuación en la columna de observaciones y en consecuencia habremos descubierto una falla en el control interno.

##### **2.2.1.4.1.4.1 Estudio y Evaluación del control interno por ciclos de transacciones.**

Consiste en identificar, por parte del auditor, ciclos de transacciones cuyo control interno estará sujeto a revisión y evaluación. Esta identificación incluye el determinar las funciones aplicables a cada ciclo con base en las características específicas del mismo.

Para auxiliarse el auditor deberá basarse en los boletines de la serie 6000 de las Normas y Procedimientos de Auditoría emitidos por la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

##### **2.2.1.3 Conclusiones.**

El control interno se define como: "Está representado por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad".

El Contador Público debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente en la empresa que examina, con el fin básico de determinar la confianza que puede asignar a cada fase y actividad del negocio,

para precisar la naturaleza, alcance y oportunidad que ha de dar a sus pruebas de auditoría.

## 2.2.2 Alternativas de Control

Como forma de solucionar la diversidad de criterios planteada en torno al control interno, surgen diferentes modelos de control, los cuales pretenden:

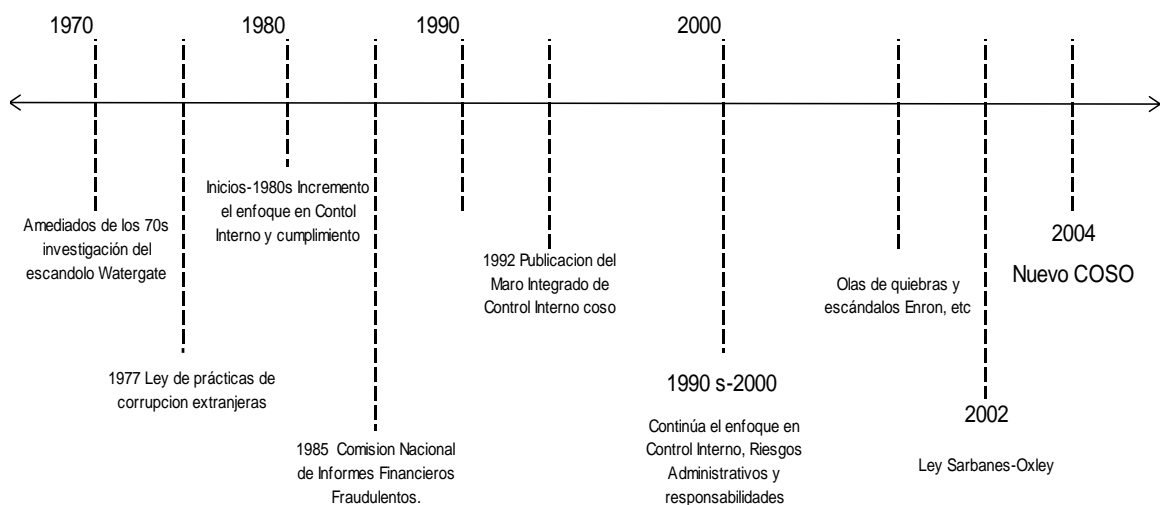
- Acordar una definición de Control Interno que sea aceptada como un marco común que satisfaga las necesidades de todos los sectores.
- Aportar una estructura de Control Interno que facilite la evaluación de cualquier sistema en cualquier organización.

### 2.2.2.1 Modelos Actuales de Control Interno

Modelos Actuales de Control

- **COSO** Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (USA-1992)
- **CADBURY** UK Cadbury Committee- Internal Control Working Group, Institute of chartered Accountants in England and Wales.
- **COCO** Criteria of Control Committee: The Canadian Institute of Chartered Accountants (Canada-11/1995)

### 2.2.3 EVOLUCIÓN DEL CONTROL INTERNO





## ¿Qué entendemos por Control Interno?

- Son las políticas los procedimientos establecidos para proporcionar seguridad razonable respecto a que los objetivos se conseguirán.
- En cualquier acción realizada por la administración, para aumentar la probabilidad de que los objetivos y metas establecidas serán conseguidos.

### 2.2.4 Informe COSO

Es un marco de referencia el cuál persigue los siguientes objetivos:

- Establecer una definición común del control interno.
- Proporcionar el “marco” para que cualquier tipo de organización pueda evaluar sus sistemas de control decidir cómo mejorarlos.
- Ayudar a la dirección de las empresas a mejorar el control de las actividades de sus organizaciones.

#### 2.2.4.1 Definición del Control Interno (COSO I)

Es un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

2. Eficacia y eficiencia de las operaciones
3. Fiabilidad de la información financiera
4. Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

#### 1. Eficacia y eficiencia de las operaciones

Serán los objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de los recursos.

**Eficacia:** Capacidad de alcanzar las metas y/o resultados propuestos.

**Eficiencia:** Capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

Se refiere básicamente a los objetivos empresariales:

- Rendimiento y rentabilidad
- Salvaguarda de los recursos

## 2. Fiabilidad de la información financiera.

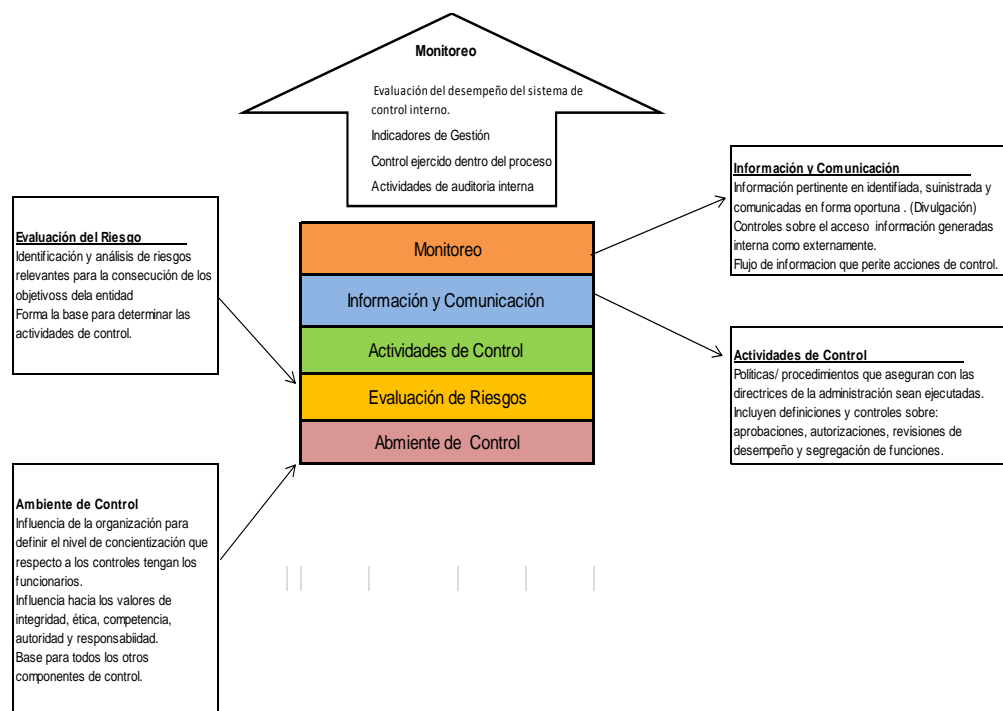
Serán los objetivos vinculados a la fiabilidad de la información suministrada.

Abarca tanto la elaboración y publicación de Estados Financieros, así como también la información de gestión de uso interno.

## 3. Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

Serán los objetivos referidos al cumplimiento de aquellas leyes y normas a las cuales está sujeta la organización. De esta forma logra evitar

- Efectos perjudiciales para la reputación de la organización.
- Contingencias
- Otros eventos de pérdidas y demás consecuencias negativas.



### 2.2.4.2 RIESGOS

Cualquier evento futuro incierto que puede obstaculizar el logro de los objetivos estratégicos, operativos, de cumplimiento y/o financieros de la organización.

La elaboración de mapas y matrices de riesgo demanda la comprensión de un nuevo lenguaje que permita la comunicación eficiente y efectiva entre todos los miembros de las organizaciones que intervienen en el manejo del riesgo.

R I E S G O	9	1		
	6	2		
	4	5	6	
	3	3	4	
	2	7	8	9
	1	10	11	12
		BUENO	REGULAR	MALO

#### 2.2.4.2.1 El Riesgo Operacional:

El Riesgo de incurrir en pérdidas directas o indirectas como consecuencia de procesos internos, personal o sistemas inadecuados o defectuosos, o como resultados de acontecimientos externos.

#### 2.2.4.2.2 Valoración del Riesgo.

Es un proceso utilizado para identificar y evaluar los riesgos y su impacto potencial.

R I E S G O	9		1	
	6		2	
	4			4
	3			5
	2			
	1			
		<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALO</b>

### 2.2.4.3 Herramientas y Actividades de Evaluación según COSO

1. Evaluación de Componentes e Control (Cuestionarios)
2. Evaluación del riesgo y actividades de control (Análisis de Procesos)

### 2.2.4.4 El Mapa de Riesgos

Se refiere a la localización de los riesgos potenciales críticos y de las causas que pueden generarlos, en los subprocesos, el proceso en sí y en las dependencias de la empresa y de terceros que intervienen en el manejo de la información y las operaciones del proceso.

El Mapa de Riesgos sirve como plantilla para conducir las actividades de diseño de controles o de evaluación de la protección existente y del riesgo residual.

La responsabilidad de identificar, evaluar y mitigar los riesgos potenciales críticos corresponde a la Gerencia General y a los responsables o dueños de cada proceso.

#### 2.2.4.4.1 Matriz de Riesgos

Una matriz de riesgo es una herramienta de control y de gestión, normalmente utilizada para identificar y analizar los procesos / actividades más

importantes de una organización. En esta matriz, se detalla el tipo y nivel de cada uno de los riesgos, relacionados con los procesos / actividades en cuestión. Identifica también, los factores internos y externos, que originan esos riesgos, denominados comúnmente “factores de riesgo”.

Las matrices de riesgos nos permiten, además, evaluar la efectividad en la gestión y en la administración de aquellos riesgos que puedan impactar en el cumplimiento de los objetivos de organización.

### ***¿Cómo se genera una matriz de riesgo?***

Para construir una matriz de riesgo podemos seguir los siguientes pasos:

- a) Identificamos el proceso que deseamos analizar.
- b) Determinamos los riesgos derivados, del proceso bajo análisis y la amenaza que traen aparejada.
- c) Cuantificamos la amenaza identificada.
- d) Establecemos la composición de los factores de cada riesgo.
- e) Determinamos el valor de cada factor de riesgo, el cual estará en función de la criticidad de cada factor.

#### **2.2.4.4.2 Los Principios de la Administración de Riesgos Operativos**

##### **Riesgo como Amenaza**

Por ejemplo, al incrementar los ingresos por servicios mediante la introducción de un nuevo producto; el riesgo desde el punto de vista de una amenaza sería:

- No estar en capacidad de contratar a todo el personal de ventas como se planeó.
- El entrenamiento al nuevo personal de ventas no sea el adecuado.
- Nuestra investigación de mercado no reflejará la realidad.

### Riesgo como Incertidumbre

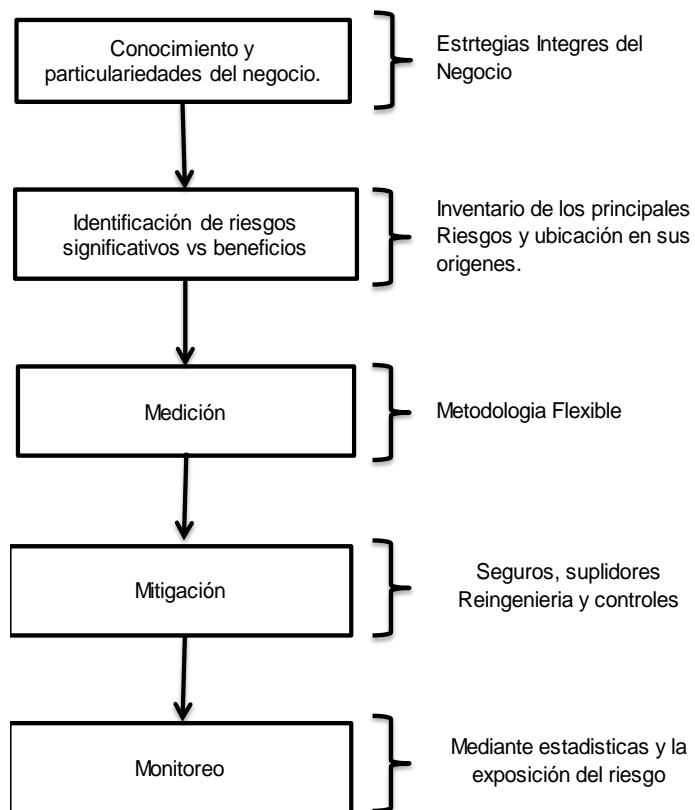
Por ejemplo, al incrementar los ingresos por servicios mediante la introducción de un nuevo producto; el riesgo desde el punto de vista de una amenaza sería:

- Se contrate al personal de ventas sin el conocimiento apropiado.
- El entrenamiento al nuevo personal de ventas no sea el adecuado.
- El estudio sobre la demanda de clientes no refleje la realidad.

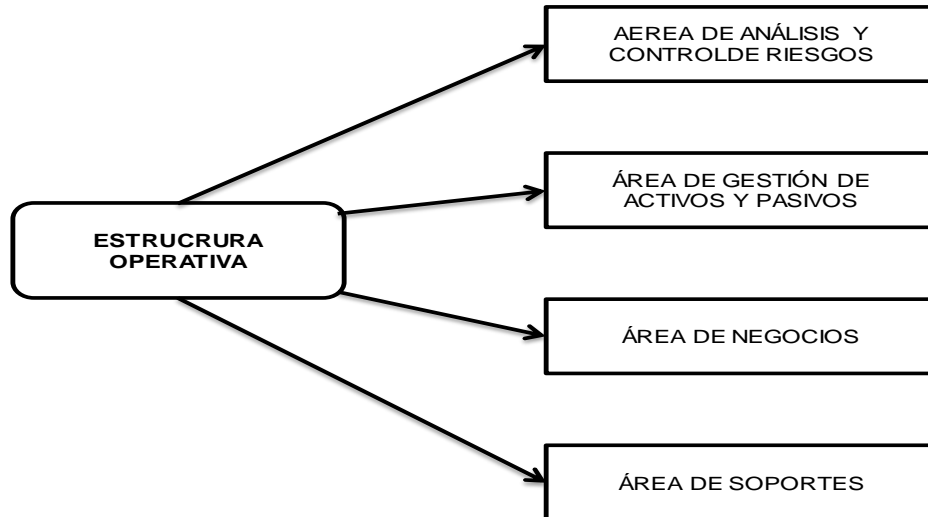
### Riesgos como una Oportunidad

Las instituciones financieras al evaluar el riesgo Y2k usaron soluciones que ayudaron a incrementar y optimizar sus productos en el medio.

#### 2.2.4.5 PROCESO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO



## 2.2.4.6 COMPOSICIÓN Y FUNCIONES DE LA ESTRUCTURA OPERATIVA



## CONTROL TRADICIONAL VS CONTEMPORÁNEO

TRADICIONAL	COSO
<p>❖ <b>MECANISMOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro</li> <li>▪ Segregación de funciones</li> <li>▪ Niveles de autorización</li> <li>▪ Cumplimiento de normas y políticas impuestas.</li> <li>▪ Custodia y archivo.</li> </ul>	<p>❖ <b>MECANISMOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientado garantizar la confiabilidad de la información respecto a la realidad económica.</li> <li>▪ Autocontrol mediante indicadores de gestión.</li> <li>▪ Cumplimiento de normas y políticas concertadas y funcionales.</li> <li>▪ Archivo electrónico protegido.</li> </ul>
<p>❖ <b>OPORTUNIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Correctivo-Reactivo</li> <li>▪ Detectivo</li> </ul>	<p>❖ <b>OPORTUNIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preventivo-Proactivo</li> <li>▪ Automático</li> </ul>

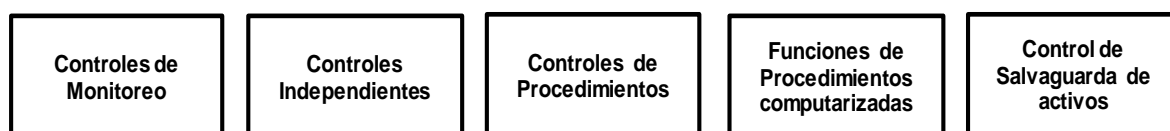
#### **2.2.4.7 PROCEDIMIENTO PARA PROBAR CONTROLES**

Pruebas de Control: Pueden ser pruebas de validez de control de monitoreo o aplicación de controles.

Para poder obtener la evidencia necesaria sobre los controles, existen varios tipos de pruebas que podemos desempeñar:

- Pruebas de recorrido
- Estructuración de pruebas para los sistemas computarizados (acceso y validación).

#### **Procedimientos de Control Interno**



#### **2.2.4.8 HERRAMIENTAS PARA LA DETECCION DE DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO**

- Uso de cuestionarios para entrevistas con miembros de la compañía.
- Lectura de manuales de normas y manuales y procedimientos.
- Lectura de informes de excepción
- Validación de controles por verificación selectiva de documentación soporte.
- Análisis de cuentas de control y en suspenso
- Análisis de partidas inusuales o significativas.
- Pruebas sobre controles de acceso y validación sobre sistemas computarizados.

#### **2.2.4.9 VENTAJAS DE DEDICAR MÁS TIEMPO A PROBAR CONTROLES**

- Reducir el costo de auditoría externa.



- Agregarle valor
- Liberar recursos
- Cross-Selling
- Administrar mejor el riesgo

### **2.2.5 LEY SARBANES USA**

La Ley Sarbanes Oxley, cuyo título oficial en inglés es Sarbanes-Oxley Act of 2002, Pub. L. No. 107-204, 116 Stat. 745 (30 de julio de 2002), es una ley de Estados Unidos también conocida como el Acta de Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversor. También es llamada SOx, SarbOx o SOA.

La Ley Sarbanes Oxley nace en Estados Unidos con el fin de monitorizar a las empresas que cotizan en bolsa de valores, evitando que las acciones de las mismas sean alteradas de manera dudosa, mientras que su valor es menor. Su finalidad es evitar fraudes y riesgo de bancarrota, protegiendo al inversor.

Esta ley, más allá del ámbito nacional, involucra a todas las empresas que cotizan en Bolsa de Valores de Nueva York, así como a sus filiales.

#### **2.2.5.1 Introducción.**

La Ley Sarbanes-Oxley es una Ley federal de Estados Unidos que ha generado una gran controversia, y que supuso la respuesta a los escándalos financieros de algunas grandes corporaciones, como los de Enron, Tyco International, WorldCom y Peregrine Systems. Estos escándalos hicieron caer la confianza de la opinión pública en las empresas de auditoría y contabilidad. La Ley toma su nombre del senador del partido demócrata Paul Sarbanes y el congresista del partido republicano Michael G. Oxley. Fue aprobada por amplia mayoría, tanto en el congreso como el senado y abarca y establece nuevos estándares de actuación para los consejos de administración y dirección de las sociedades así como los mecanismos contables de todas las empresas que cotizan en bolsa en Estados Unidos. Introduce también responsabilidades penales para los consejos de administración y unos requerimientos por parte de la SEC (Securities and ExchangesCommission), organismo encargado de

regulación del mercado de valores de Estados Unidos. Los partidarios de esta Ley afirman que la legislación era necesaria y útil, mientras los críticos creen que causará más daño económico del que previene.

La primera y más importante parte de la Ley establece una nueva agencia privada sin ánimo de lucro:

“thePublicCompanyAccountingOversightBoard”es, es decir, una compañía reguladora encargada de revisar, regular, inspeccionar y sancionar a las empresas de auditoría. La Ley también se refiere a la independencia de las auditoras, el gobierno corporativo y la transparencia financiera. Se considera uno de los cambios más significativos en la legislación empresarial, desde el “New Deal” de 1930.

#### **2.2.5.2 El Caso Enron**

Enron era una compañía energética estadounidense con base en Houston, Texas.

Enron empleó a 21.000 personas y fue una de las compañías eléctricas, de gas natural, papelería, y de comunicaciones más importantes del mundo, con unos ingresos de 111.000 millones de dólares en el año 2000, llegando a ser la séptima empresa de Estados Unidos, según su supuesta contabilidad. Enron fue nombrada por la revista “Fortune” como la compañía más innovadora de América durante 6 años consecutivos desde 1996 hasta 2001.

El caso Enron se hizo famoso a finales del año 2001, cuando se reveló que su condición financiera estaba sustentada por una contabilidad creativa fraudulenta, sistemática e institucionalizada desde hace años, es decir, utilizaban avanzadas técnicas de ingeniería financiera para modificar su realidad contable. Desde entonces se ha convertido en un símbolo de la corrupción y del fraude corporativo.

El escándalo causó la disolución de la empresa consultora y auditora Arthur Andersen, la cual era muy prestigiosa en su momento. Como se descubrió después, mucho de los activos y beneficios de Enron fueron inflados, o enteramente fraudulentos o inexistentes, anotando deudas y pérdidas en

entidades situadas en paraísos fiscales que no estaban incluidas en el sistema financiero de la compañía, además del uso de otras transacciones financieras, complejas y sofisticadas, entre Enron y las mencionadas compañías creadas para encubrir los datos contables deficitarios.

### **2.2.5.3 El Escándalo**

La reputación mundial de Enron se vio degradada por los persistentes rumores de sobornos y presiones políticas para asegurar los contratos en América Central, Suramérica, África y Filipinas.

Después de una serie de escándalos envueltos en contabilidad irregular y procedimientos fraudulentos en la década de los 90, los cuales involucraban a Enron y la auditora Arthur Andersen, se declaró la mayor bancarrota de la historia en Noviembre del año 2001. El intento de rescate por parte de un “Caballero Blanco” (Dynergy) fue en vano, lo que llevó finalmente a la bancarrota en diciembre de 2001.

Cuando el escándalo fue revelado en 2001, las acciones de Enron cayeron desde alrededor de 90\$ a 0,30\$. Enron era considerada una compañía fiable y de resguardo para los inversores. Esto fue un desastre sin precedentes en el mundo financiero.

Como consecuencia de esto Arthur Andersen se disolvió, dejando solo cuatro grandes firmas auditoras, lo que causó grandes dificultades a las importantes corporaciones que requieren usar más de una auditora para servicios de auditoría y consultoría.

En 9 de junio de 2002, el departamento de Justicia de los Estados Unidos, anunció que iba a abrir una investigación al caso Enron.

## **2.2.5.4 Controles Internos**

### **2.2.5.4.1 Artículos de la Ley de Sarbanes USA**

#### **Sección 302**

En el artículo 302 de la Ley se establecen los procedimientos internos con el fin de asegurar la transparencia financiera.

Los artículos referentes a controles internos, son quizás los más importantes de la Ley. En el artículo 302 se especifica la responsabilidad penal que recae sobre la directiva de la empresa, ya que tienen que firmar unos informes de forma que aseguren la veracidad de los datos que éstos contienen. Los funcionarios firmantes certifican que ellos son responsables.

Esto es un cambio sustancial en lo referente a la legislación pasada, ya que al menos hay una persona que firma y ante posibles irregularidades o fraudes esta persona firmante será la responsable.

Con esto a la auditora externa se le exime de culpa, o al menos de parte de culpa, ya que el informe de auditoría se efectúa a partir de los informes que le concede la compañía. Si el informe que le es entregado a la empresa auditora está mal diseñado, contiene información falsa o está falto de información, la responsabilidad recae sobre el trabajador de la compañía auditada que ha firmado los informes. Esto otorga una independencia declarada y comprobada de la empresa auditora con respecto a la compañía a auditar.

La Ley Sarbanes-Oxley establece un responsable o responsables, una cabeza de turco sobre la que recaerán las posibles consecuencias ante un fraude, algo que anteriormente no existía y que conllevaba dificultades legales a la hora de buscar responsables, como ocurrió en el caso Enron. En este caso fueron imputados varios de los directivos, y finalmente todos menos dos quedaron absueltos.

#### **Artículo 302**

#### **RESPONSABILIDAD DE LA COMPAÑÍA POR LOS INFORMES FINANCIEROS**

La comisión, por reglamento, requerirá de cada compañía que presente informes periódicos, que el principal funcionario o funcionarios ejecutivos y el

principal funcionario o funcionarios financieros, o personas que efectúen funciones similares, en cada informe anual o trimestral presentado o suministrado bajo cualquier artículo de tal ley certifique que:

1. El funcionario firmante ha revisado el informe
2. El informe no contiene ninguna declaración falsa de un hecho material u omite declarar un hecho material necesario a fin de hacer que a luz de las circunstancias bajo las cuales fueron hechos tales informes no son fraudulentos.
3. Los estados financieros, y otra información incluida en el informe presentan razonablemente la situación financiera y los resultados de las operaciones del emisor por los períodos presentados en el informe.
4. Los funcionarios firmantes:
  - a. Son responsables por establecer y mantener controles internos.
  - b. Han diseñado controles internos para asegurar que información importante referente al emisor sea puesto en conocimiento de tales funcionarios
5. Los funcionarios firmantes han revelado a los auditores del emisor y al comité de auditoría de la junta de directores (o personas que desempeñan función equivalente)
  - a. Todas las deficiencias de los controles internos que podrían afectar adversamente la habilidad del emisor para registrar, procesar, resumir y reportar datos financieros.
  - b. Cualquier fraude, significativo o no, que involucre a la gerencia u otros empleados que desempeñen un papel importante en los controles internos del emisor.

#### **Artículo 404**

##### **Exigencia al Redactar Informes de Control Interno**

La exigencia de redactar un informe de control interno al final de cada ejercicio fiscal. Dentro de este informe de control interno se establece la responsabilidad del equipo directivo de tener una estructura de control interno adecuada. Anteriormente esta exigencia no existía y ahora el equipo directivo es

responsable ante posibles fraudes. Por ejemplo, en el caso Enron no existía control interno declarado y los movimientos de ingeniería financiera entre filiales de Enron en paraísos fiscales y la central en EEUU quedaban sin ser vigilados ni controlados, de lo cual un caso extremo fue lo ocurrido en el año 2001 anteriormente mencionado.

Este informe de control interno es revisado y evaluado por la empresa auditora, que certificara la anterior evaluación hecha por la comisión de los directivos encargados de realizar dicho informe.

### **Evaluación de La Gerencia de Controles Internos.**

**a) REGULACIONES REQUERIDAS.** La Comisión prescribirá regulaciones requiriendo que cada informe anual contenga un informe de control interno, el cual:

1. determinará la responsabilidad de la gerencia por establecer y mantener una estructura adecuada de control interno y los procedimientos,
2. contendrá una evaluación, al final del año fiscal más reciente del emisor, de la estructura de control interno y los procedimientos para la información financiera.

**b) EVALUACIÓN E INFORME DEL CONTROL INTERNO.** Con respecto a la evaluación del control interno requerido por el inciso (a), cada firma de contabilidad pública que prepara o emite el informe de auditoría para el emisor testificará e informará sobre la evaluación hecha por la gerencia de emisor.

Una testificación bajo esta subsección será hecha de acuerdo con las normas para compromisos de testificación emitidas o adoptadas por la Junta. La testificación no estará sujeta a un compromiso separado.

### **Artículo 906**

#### **Modificación Código Penal**

La Ley establece una modificación en el código penal de los Estados Unidos. El artículo 906 de la Ley Sarbanes-Oxley establece una nueva disposición en el código penal donde se especifican las multas y penas para los

responsables legales de infracción de los requerimientos expuestos en la Ley SARBANES-OXLEY.

El responsable “será multado con no más de 1.000.000 \$ o encarcelado por no más de 10 años, o ambos” en el caso de certificar el informe periódico sabiendo que no cumple con todos los requerimientos de la ley”.

El responsable “será multado con no más de 5.000.000 \$ o encarcelado por no más de 20 años, o ambos” en el caso de certificar el informe periódico intencionadamente sabiendo que no cumple con todos los requerimientos de la ley”.

Esta sección del código penal que ha introducido la Ley Sarbanes-Oxley es toda una novedad, porque especifica la pena del tipo de delito financiero en cuestión, y endurece las penas anteriormente existentes para este tipo de delitos.

Además de especificar la pena, también aclara sobre quién recae la responsabilidad, a diferencia de lo ocurrido con el caso de los escándalos de Enron y otras compañías donde la responsabilidad penal no fue fácil de establecer en unos culpables claros.

## **2.3 Marco Legal**

La Superintendencia de Compañías del Ecuador no impone un marco legal para procesos de Control Interno para las organizaciones del sector privado, sin embargo refiere disposiciones que tienen relación a la Auditoría Externa.

Las siguientes normativas incluidas en la Ley de Compañías en la Sección IX aplican directamente a las Compañías Privadas y menciona lo siguiente:

### **2.3.1 Ley de Compañías.- De la Auditoría Externa**

**Art. 318.-** Las compañías nacionales y las sucursales de compañías u otras empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas, y las asociaciones que éstas formen cuyos activos excedan del monto que fije por

Resolución la Superintendencia de Compañías monto que no podrá ser inferior a cien millones de sucres, deberán contar con informe anual de auditoría externa sobre sus estados financieros. Tales estados financieros auditados se presentarán obligatoriamente para solicitar créditos a las instituciones que forman parte del sistema financiero ecuatoriano, negociar sus acciones y obligaciones en Bolsa, solicitar los beneficios de las Leyes de Fomento, intervenir en Concursos Públicos de Precios, de Ofertas y de Licitaciones, suscripción de contratos con el Estado y declaración del impuesto a la renta. Las personas naturales o jurídicas que ejerzan la auditoría, para fines de esta Ley, deberán ser calificadas por la Superintendencia de Compañías y constar en el Registro correspondiente que llevará la Superintendencia, de conformidad con la Resolución que expida.

El Superintendente de Compañías podrá disponer excepcionalmente que una compañía con activos inferiores a los establecidos en el inciso primero, pero superiores a los cuarenta millones de sucres, someta sus estados financieros a auditoría externa, cuando existan dudas fundadas sobre su realidad financiera, a base de un informe previo de inspección que justifique tal auditoría o a solicitud de los comisarios de la compañía.

**Art. 319.-** La función de la auditoría externa será la de emitir dictamen sobre los estados financieros de las compañías a que se refiere esta Ley, sin perjuicio de la fiscalización que realicen los comisarios u otros órganos de fiscalización y del control que mantiene la Superintendencia de Compañías.

**Art. 320.-** La selección de los auditores externos se realizará del Registro de firmas auditoras calificadas por la Superintendencia. Esta selección la efectuará la Junta General de Accionistas o de socios de la Compañía, según el caso, o el Apoderado General de Sucursales de Compañías u otras empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas.

**Art. 321.-** La contratación de los auditores externos se efectuará hasta noventa días antes de la fecha de cierre del ejercicio económico, debiendo la compañía informar a la Superintendencia de Compañías, en el plazo de treinta



días contados desde la fecha de contratación, el nombre, la razón social o denominación de la persona natural o jurídica contratada.

**Art. 322.-** Los auditores externos tendrán acceso en todo tiempo a la contabilidad y libros de la compañía con el objeto de cumplir sus funciones y están facultados para requerir a los administradores: la información, documentos, análisis, conciliaciones y explicaciones que consideren necesarios para el cumplimiento de las mismas.

**Art. 323.-** Los administradores pondrán a disposición de los auditores externos, por lo menos con cuarenta y cinco días de anticipación a la fecha en que éstos deban presentar su informe, los estados financieros de la compañía y todas las informaciones mencionadas en el artículo anterior, que dichos auditores requieran. Igualmente, notificarán por escrito a los auditores, con un mínimo de veinte días de anticipación, la fecha de reunión de la Junta General que debe conocer el informe de aquéllos.

El informe de auditoría externa estará a disposición de los socios o accionistas por lo menos ocho días antes de la Junta General que lo conocerá.

La Superintendencia de Compañías mediante Resolución, determinará los requisitos mínimos que deberán contener los informes que presenten los auditores externos.

**Art. 324.-** Los auditores externos podrán ser llamados a la Junta General por el Directorio o por los socios o accionistas que representen por lo menos el diez por ciento del capital social pagado, para aclarar aspectos relacionados con su informe.

Los administradores de la compañía remitirán a la Superintendencia copia del informe de auditoría juntamente con los documentos señalados en los Arts. 20 y 23 de esta Ley. Los auditores remitirán a la Superintendencia de Compañías, copia del informe, hasta ocho días después de su presentación a la compañía.

**Art. 325.-** La compañía que no contratare auditoría externa sin causa justificada, calificada por la Superintendencia de Compañías, será sancionada por ésta con un multa de tres mil sucres por cada día de retardo, a partir de la fecha límite para su contratación, hasta un máximo del equivalente a cuarenta

días, cumplidos los cuales y en caso de no haberse contratado la auditoría, la Superintendencia ordenará la intervención de la compañía.

**Art. 326.-** Cuando la firma auditora, sin causa justificada, a juicio de la Superintendencia de Compañías, incurriere en incumplimiento de sus obligaciones contractuales o en manifiesta falta de idoneidad, la Superintendencia retirará la calificación concedida.

**Art. 327.-** La Superintendencia de Compañías dictará una resolución en la que fijará los aranceles que los auditores externos cobrarán por su trabajo.

**Art. 328.-** No podrán ser auditores externos:

1. Los empleados de la compañía o entidad auditada;
2. Los cónyuges de los administradores o comisarios de la misma y quienes estén con respecto a los administradores o directores de la compañía dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad;
3. Las personas dependientes de dichos administradores o comisarios;
4. Las personas que no tuvieren su domicilio dentro del país; y,
5. Los funcionarios o empleados de la Superintendencia de Compañías o quienes perciban sueldo, honorario o remuneración provenientes del presupuesto de esta entidad.

**Art. 329.-** Está prohibido a los auditores:

- a) Formar parte de los órganos de administración de la compañía o entidad auditada;
- b) Ser socio o accionista de la compañía o entidad auditada;
- c) Delegar el ejercicio de su cargo; y,
- d) Representar a los accionistas o socios en la Junta General.

Cuando la firma auditora fuere una compañía, las disposiciones de este artículo se aplicarán tanto a la compañía como a sus administradores.

Citando a otras normas que se enfocan en el Control Interno de las organizaciones del Sector Público, tenemos las siguientes:

### **2.3.2 Normas de Control Interno para las entidades, y organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos**

#### **100-01 Control Interno**

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control. El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento. El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

#### **100-02 Objetivos del control interno**

El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos: Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia. Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información. Cumplir con las disposiciones legales

y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad. Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

### **100-03 Responsables del control interno**

El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias. Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, pondrán especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales. Las servidoras y servidores de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno de manera oportuna, sustentados en la normativa legal y técnica vigente y con el apoyo de la auditoría interna como ente asesor y de consulta.

### **100-04 Rendición de cuentas**

La máxima autoridad, los directivos y demás servidoras y servidores, según sus competencias, dispondrán y ejecutarán un proceso periódico, formal y oportuno de rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales y de los resultados esperados. La rendición de cuentas es la obligación que tienen todas las servidoras y servidores de responder, reportar, explicar o justificar ante la autoridad, los directivos y la ciudadanía, por los recursos recibidos y administrados y por el cumplimiento de las funciones asignadas.

Es un proceso continuo que incluye la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de responsabilidades y un sistema de información y comunicación adecuado. Las servidoras y servidores, presentarán informes periódicos de su gestión ante la alta dirección para la toma de decisiones, en los que se harán constar la relación entre lo planificado y lo ejecutado, la explicación de las variaciones significativas, sus causas y las responsabilidades por errores,

irregularidades y omisiones. La rendición de cuentas, se realizará en cumplimiento al ordenamiento jurídico vigente.

## **200 AMBIENTE DE CONTROL**

El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras y servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. El ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno. Un ambiente propicio para el control, estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades.

En este contexto, el personal es 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 que soporta el sistema.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que se desarrollan las operaciones y actividades, se establecen los objetivos y determinan la probabilidad de ocurrencia de los riesgos. Igualmente tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo. La máxima autoridad, en su calidad de responsable por el sistema de control interno, deberá mostrar constantemente una actitud de apoyo a las medidas de control implantadas en la institución, mediante la divulgación de éstas y un ejemplo continuo de apego a ellas en el desarrollo de las labores habituales. La máxima autoridad de cada entidad establecerá en forma clara y por escrito las líneas de conducta y las medidas de control para alcanzar los objetivos de la institución de acuerdo con las disposiciones y los lineamientos del gobierno y demás organismos, para lo cual mantendrá un ambiente de confianza basado en la seguridad, integridad y competencia de las personas; de honestidad y de respaldo hacia el control interno; así como, garantizará el uso eficiente de los recursos y protegerá el medio ambiente.

### **200-01 Integridad y valores éticos**

La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno. La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización. La máxima autoridad de cada entidad emitirá formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos públicos y al combate a la corrupción.

Los responsables del control interno determinarán y fomentarán la integridad y los valores éticos, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales y establecerán mecanismos que promuevan la incorporación del personal a esos valores; los procesos de reclutamiento y selección de personal se conducirán teniendo presente esos rasgos y cualidades.

### **200-02 Administración estratégica**

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional. Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del Organismo Técnico de Planificación.

Los planes operativos constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades

que se impulsarán en el período anual, documento que deberá estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos. La formulación del plan operativo anual deberá coordinarse con los procesos y políticas establecidos por el Sistema Nacional de Planificación (SNP), las Normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), las directrices del sistema de presupuesto, así como el análisis pormenorizado de la situación y del entorno. Asimismo, dichas acciones se diseñarán para coadyuvar el cumplimiento de los componentes de la administración estratégica antes mencionada.

Como toda actividad de planificación requiere seguimiento y evaluación permanente. El análisis de la situación y del entorno se concretará 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 internos y externos 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.

### **200-03 Políticas y prácticas de talento humano.**

El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio. El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico. La administración del talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias. Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción y

en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales.

#### **200-04 Estructura organizativa**

La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.

La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán experiencia y conocimientos requeridos en función de sus cargos.

Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores.

#### **200-05 Delegación de autoridad**

La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas, ofrecen una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios. La delegación de funciones o tareas debe conllevar, no sólo la exigencia de la responsabilidad por el cumplimiento de los procesos y actividades correspondientes, sino también la asignación de la autoridad necesaria, a fin de que los servidores puedan emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido de manera expedita y eficaz.

Las resoluciones administrativas que se adopten por delegación serán consideradas como dictadas por la autoridad delegante. El delegado será personalmente responsable de las decisiones y omisiones con relación al



cumplimiento de la delegación. 200-06 Competencia Profesional La máxima autoridad y los directivos de cada entidad pública reconocerán como elemento esencial, las competencias profesionales de las servidoras y servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas. La competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno.

Las servidoras y servidores de los organismos, entidades, dependencias del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, mantendrán un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen control interno y realizar sus funciones para poder alcanzar los objetivos y la misión de la entidad. Los directivos de la entidad, especificarán en los requerimientos de personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes. Así mismo, los programas de capacitación estarán dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos.

#### **200-07 Coordinación de acciones organizacionales**

La máxima autoridad de cada entidad, en coordinación con los directivos, establecerá las medidas propicias, a fin de que cada una de las servidoras y servidores acepte la responsabilidad que les compete para el adecuado funcionamiento del control interno. Las servidoras y servidores participarán activamente en la aplicación y el mejoramiento de las medidas ya implantadas, así como en el diseño de controles efectivos para las áreas de la organización donde desempeñan sus labores, de acuerdo con sus competencias y responsabilidades.

La máxima autoridad y el personal de la entidad, en el ámbito de sus competencias, son responsables de la aplicación y mejoramiento continuo del control interno así como establecerá los mecanismos de relación entre la administración principal y las que operen en localizaciones geográficamente apartadas.

El control interno debe contemplar los mecanismos y disposiciones requeridas a efecto que las servidoras y servidores de las unidades participantes en la ejecución de los procesos, actividades y transacciones de la institución, desarrollen sus acciones de manera coordinada y coherente, con miras a la implantación efectiva de la estrategia organizacional para el logro de los objetivos. 200-08 Adhesión a las políticas institucionales Las servidoras y servidores de las entidades, observarán las políticas institucionales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo.

En el desarrollo y cumplimiento de sus funciones, las servidoras y servidores observarán las políticas generales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo, que hayan sido emitidas y divulgadas por la máxima autoridad y directivos de la entidad, quienes además instaurarán medidas y mecanismos propicios para fomentar la adhesión a las políticas por ellos emitidas.

Los niveles de dirección y jefatura se asegurarán de la adhesión a las políticas institucionales, mediante el establecimiento de controles y factores motivadores adecuados.

#### **200-09 Unidad de Auditoría Interna**

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y asesoría, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización; evalúa el sistema de control interno, los procesos administrativos, técnicos, ambientales, financieros, legales, operativos, estratégicos y gestión de riesgos.

Cada institución, cuando se justifique, contará con una unidad de auditoría interna organizada, con independencia y con los recursos necesarios para que brinde asesoría oportuna y profesional en el ámbito de su competencia, agregando valor a la gestión institucional y garantía razonable de que la gestión de la máxima autoridad y demás servidoras y servidores, se realiza con apego a las normas vigentes.

La unidad de auditoría interna estará integrada por personal multidisciplinario. Mediante técnicas y procedimientos de auditoría, evaluará la eficiencia del sistema de control interno, la administración de riesgos institucionales, la efectividad de las operaciones y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables que permitan el logro de los objetivos institucionales.

Proporcionará asesoría en materia de control a las autoridades, niveles directivos, servidoras y servidores de la entidad, para fomentar la mejora de sus procesos y operaciones. Los auditores de la unidad de auditoría interna actuarán con criterio independiente respecto a las operaciones o actividades auditadas y no intervendrán en la autorización o aprobación de los procesos financieros, administrativos, operativos y ambientales.

### **300 EVALUACIÓN DEL RIESGO**

La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos. El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.

#### **300-01 Identificación de riesgos**

Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos. Los factores externos pueden ser económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales. Los internos incluyen la infraestructura, el personal, la tecnología y los procesos. Es imprescindible identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en la búsqueda de sus objetivos. La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y generalmente integrado a la estrategia y planificación.

En este proceso se realizará un mapa del riesgo con los factores internos y externos y con la especificación de los puntos claves de la institución, las interacciones con terceros, la identificación de objetivos generales y particulares y las amenazas que se puedan afrontar. Algo fundamental para la evaluación de riesgos es la existencia de un proceso permanente para identificar el cambio de condiciones gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operativas, para tomar las acciones que sean necesarias.

Los perfiles de riesgo y controles relacionados serán continuamente revisados para asegurar que el mapa del riesgo siga siendo válido, que las respuestas al riesgo son apropiadamente escogidas y proporcionadas, y que los controles para mitigarlos sigan siendo efectivos en la medida en que los riesgos cambien con el tiempo.

### **300-02 Plan de mitigación de riesgos**

Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos. En el plan de mitigación de riesgos se desarrollará una estrategia de gestión, que incluya su proceso e implementación. Se definirán objetivos y metas, asignando responsabilidades para áreas específicas, identificando conocimientos técnicos, describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerar, detallando indicadores de riesgos, delineando procedimientos para las estrategias del manejo, estableciendo lineamientos para el monitoreo y definiendo los reportes, documentos y las comunicaciones necesarias.

Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, desarrollarán planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa que prevea los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a los riesgos. Una adecuada planeación de la administración de los riesgos, reduce la

eventualidad de la ocurrencia y del efecto negativo de éstos (impacto) y alerta a la entidad respecto de su adaptación frente a los cambios.

### **300-03 Valoración de los riesgos**

La valoración del riesgo estará ligada a obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, este análisis le permitirá a las servidoras y servidores reflexionar sobre cómo los riesgos pueden afectar el logro de sus objetivos, realizando un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar. La administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, siendo la probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto frente a su ocurrencia.

Estos supuestos se determinan considerando técnicas de valoración y datos de eventos pasados observados, los cuales pueden proveer una base objetiva en comparación con los estimados. La metodología para analizar riesgos puede variar, porque algunos son difíciles de cuantificar, mientras que otros se prestan para un diagnóstico numérico.

Se consideran factores de alto riesgo potencial los programas o actividades complejas, el manejo de dinero en efectivo, la alta rotación y crecimiento del personal, el establecimiento de nuevos servicios, sistemas de información rediseñados, crecimientos rápidos, nueva tecnología, entre otros. La valoración del riesgo se realiza usando el juicio profesional y la experiencia.

### **300-04 Respuesta al riesgo**

Los directivos de la entidad identificarán las opciones de respuestas al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio. La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos. Los modelos de respuestas al riesgo pueden ser: evitar, reducir, compartir y aceptar. Evitar el riesgo implica, prevenir las actividades que los originan. La reducción incluye los métodos y técnicas específicas para tratar con ellos, identificándolos y proveyendo acciones para la reducción de su probabilidad e impacto.

El compartirlo reduce la probabilidad y el impacto mediante la transferencia u otra manera de compartir una parte del riesgo. La aceptación no realiza acción alguna para afectar la probabilidad o el impacto. Como parte de la administración de riesgos, los directivos considerarán para cada riesgo significativo las respuestas potenciales a base de un rango de respuestas. A partir de la selección de una respuesta, se volverá a medir el riesgo sobre su base residual, reconociendo que siempre existirá algún nivel de riesgo residual por causa de la incertidumbre inherente y las limitaciones propias de cada actividad.

#### **400 ACTIVIDADES DE CONTROL**

La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información.

Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una diversidad de acciones de control de detección y prevención, tales como: separación de funciones incompatibles, procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades de autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.

Para ser efectivas, las actividades de control deben ser apropiadas, funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un período y estar relacionadas directamente con los objetivos de la entidad. La implantación de cualquier actividad o procedimiento de control debe ser precedido por un análisis de costo/beneficio para determinar su viabilidad, conveniencia y contribución en relación con el logro de los objetivos, es decir, se deberá considerar como premisa básica que el costo de establecer un control no supere el beneficio que pueda obtener.

#### **401-01 Separación de funciones y rotación de labores.**

La máxima autoridad y los directivos de cada entidad tendrán cuidado al definir las funciones de sus servidoras y servidores y de procurar la rotación de las tareas, de manera que exista independencia, separación de funciones incompatibles y reducción del riesgo de errores o acciones irregulares. Para reducir el riesgo de error, el desperdicio o las actividades incorrectas y el riesgo de no detectar tales problemas, no se asignará a un solo servidor o equipo para que controle o tenga a su cargo todas las etapas claves de un proceso u operación. La separación de funciones se definirá en la estructura orgánica, en los flujogramas y en la descripción de cargos en todas las entidades del sector público. Los niveles de dirección y jefatura, contemplarán la conveniencia de rotar sistemáticamente las labores entre quienes realizan tareas o funciones afines, siempre y cuando la naturaleza de tales labores permita efectuar tal medida. La rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control, es un mecanismo eficaz para evitar actos reñidos con el código de ética de la entidad u organismo.

#### **401-02 Autorización y aprobación de transacciones y operaciones**

La máxima autoridad, establecerá por escrito o por medio de sistemas electrónicos, procedimientos de autorización que aseguren la ejecución de los procesos y el control de las operaciones administrativas y financieras, a fin de garantizar que sólo se efectúen operaciones y actos administrativos válidos.

La conformidad con los términos y condiciones de una autorización implica que las tareas que desarrollarán las servidoras y servidores, que han sido asignadas dentro de sus respectivas competencias, se adecuarán a las disposiciones emanadas por la dirección, en concordancia con el marco legal. Las servidoras y servidores que reciban las autorizaciones, serán conscientes de la responsabilidad que asumen en su tarea y no efectuarán actividades que no les corresponda.

#### **401-03 Supervisión**

Los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas y

regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales, sin perjuicio del seguimiento posterior del control interno. La supervisión de los procesos y operaciones se los realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en concordancia con el ordenamiento jurídico; comprobar la calidad de sus productos y servicios y el cumplimiento de los objetivos de la institución. Permitirá además, determinar oportunamente si las acciones existentes son apropiadas o no y proponer cambios con la finalidad de obtener mayor eficiencia y eficacia en las operaciones y contribuir a la mejora continua de los procesos de la entidad.

## **402 Administración Financiera – PRESUPUESTO**

### **402-01 Responsabilidad del control**

La máxima autoridad de una entidad, u organismo del sector público, dispondrá a los responsables de las unidades inherentes a la materia, el diseño de los controles que se aplicarán para asegurar el cumplimiento de las fases del ciclo presupuestario en base de las disposiciones legales, reglamentarias y políticas gubernamentales, sectoriales e institucionales, que regulan las actividades del presupuesto y alcanzar los resultados previstos. Las entidades del sector público delinearán procedimientos de control interno presupuestario para la programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación, clausura y liquidación del presupuesto institucional; se fijarán los objetivos generales y específicos en la programación de ingresos y gastos para su consecución en la ejecución presupuestaria y asegurar la disponibilidad presupuestaria de fondos en las asignaciones aprobadas.

Todos los ingresos y gastos estarán debidamente presupuestados; de existir valores no considerados en el presupuesto, se tramitará la reforma presupuestaria correspondiente. En la formulación del presupuesto de las entidades del sector público se observarán los principios presupuestarios de: universalidad, unidad, programación, equilibrio y estabilidad, plurianualidad, eficiencia, eficacia, transparencia, flexibilidad y especificación, para que el presupuesto cuente con atributos que vinculen los objetivos del plan con la



administración de recursos, tanto en el aspecto financiero, como en las metas fiscales.

La programación de la ejecución presupuestaria del gasto, consiste en seleccionar y ordenar las asignaciones de fondos para cada uno de los programas, proyectos y actividades que serán ejecutados en el período inmediato, a fin de optimizar el uso de los recursos disponibles.

Dirección de Investigación Técnica, Normativa y de Desarrollo Administrativo.

Para los componentes del sistema de administración financiera tales como: Presupuesto, Contabilidad Gubernamental, Tesorería, Recaudación, Nómina, Control Físico de Bienes, Deuda Pública y Convenios, se coordinarán e implantarán procedimientos de control interno necesarios para que sean cumplidos por las servidoras y servidores de acuerdo a las funciones asignadas, con la finalidad de que generen adecuados registros que hagan efectivos los propósitos de transparencia y rendición de cuentas.

#### **402-02 Control previo al compromiso**

Se denomina control previo, al conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles directivos de las entidades, antes de tomar decisiones, para precautelar la correcta administración del talento humano, financieros y materiales.

En el control previo a la autorización para la ejecución de un gasto, las personas designadas verificarán previamente que:

1. La operación financiera esté directamente relacionada con la misión de la entidad y con los programas, proyectos y actividades aprobados en los planes operativos anuales y presupuestos;
2. La operación financiera reúna los requisitos legales pertinentes y necesarios para llevarla a cabo, que no existan restricciones legales sobre la misma y,
3. Exista la partida presupuestaria con la disponibilidad suficiente de fondos no comprometidos a fin de evitar desviaciones financieras y presupuestarias.

#### **402-03 Control previo al devengado**

Previa a la aceptación de una obligación, o al reconocimiento de un derecho, como resultado de la recepción de bienes, servicios u obras, la venta de bienes o servicios u otros conceptos de ingresos, las servidoras y servidores encargados del control verificarán:

1. Que la obligación o deuda sea veraz y corresponda a una transacción financiera que haya reunido los requisitos exigidos en la fase del control previo, que se haya registrado contablemente y contenga la autorización respectiva, así como mantenga su razonabilidad y exactitud aritmética;
  2. Que los bienes o servicios recibidos guarden conformidad plena con la calidad y cantidad descritas o detalladas en la factura o en el contrato, en el ingreso a bodega o en el acta de recepción e informe técnico legalizados y que evidencien la obligación o deuda correspondiente;
  3. Que la transacción no varíe con respecto a la propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto, establecidos al momento del control previo al compromiso efectuado;
  4. Diagnóstico y evaluación preliminar de la planificación y programación de los presupuestos de ingresos;
  5. La existencia de documentación debidamente clasificada y archivada que respalde los ingresos;
- Dirección de Investigación Técnica, Normativa y de Desarrollo Administrativo  
Página 12
6. La corrección y legalidad aplicadas en los aspectos formales y metodológicos del ingreso
  7. La sujeción del hecho económico que genera el ingreso a las normas que rigen su proceso.

#### **402-04 Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados**

La evaluación presupuestaria es una herramienta importante para la gestión de las entidades del sector público, por cuanto determina sus resultados mediante el análisis y medición de los avances físicos y financieros obtenidos. La evaluación presupuestaria comprende la determinación del comportamiento de los ingresos y gastos, así como la identificación del grado de cumplimiento de las metas programadas, a base del presupuesto aprobado y del plan operativo anual institucional. Cada entidad deberá determinar el grado de cumplimiento de los techos establecidos en la programación financiera y las causas de las variaciones registradas. La evaluación, también permite determinar la ejecución y el comportamiento de los agregados financieros de ingresos, gastos y financiamiento con respecto a la programación inicial, con el fin de comprobar el grado de cumplimiento de las metas esperadas en términos de ahorro, resultado financiero y estructura del financiamiento, lo cual se utiliza para analizar la ejecución acumulada con relación al presupuesto codificado vigente.

El propósito de la evaluación presupuestaria es proporcionar información a los niveles responsables del financiamiento, autorización y ejecución de los programas, proyectos y actividades, sobre su rendimiento en comparación con lo planificado, además, debe identificar y precisar las variaciones en el presupuesto, para su corrección oportuna. La máxima autoridad de la entidad dispondrá que los responsables de la ejecución presupuestaria efectúen el seguimiento y evaluación del cumplimiento y logro de los objetivos, frente a los niveles de recaudación óptima de los ingresos y ejecución efectiva de los gastos. Los responsables de la ejecución y evaluación presupuestaria, comprobarán que el avance de las obras ejecutadas concuerden con los totales de los gastos efectivos, con las etapas de avance y las actividades permanezcan en los niveles de gastos y dentro de los plazos convenidos contractualmente. Mantendrán procedimientos de control sobre la evaluación en cada fase del ciclo presupuestario, tales como:

- Controles sobre la programación vinculada al Plan Operativo Institucional, formulación y aprobación.
- Controles de la ejecución en cuanto a ingresos y gastos efectivos.

- Controles a las reformas presupuestarias, al compromiso y la obligación o devengado.
- Controles a las fases de ejecución, evaluación, clausura, liquidación y seguimiento.
- Dirección de Investigación Técnica, Normativa y de Desarrollo Administrativo

### **403 Administración financiera – TESORERÍA**

#### **403-01 Determinación y recaudación de los ingresos**

La máxima autoridad y el servidor encargado de la administración de los recursos establecidos en las disposiciones legales para el financiamiento del presupuesto de las entidades y organismos del sector público, serán los responsables de la determinación y recaudación de los ingresos, en concordancia con el ordenamiento jurídico vigente. Los ingresos públicos según su procedencia pueden ser tributarios y no tributarios, de autogestión, de financiamiento y donaciones. Se clasificarán por la naturaleza económica en: corrientes, de capital y financiamiento. Los ingresos de autogestión, son recursos que las entidades y organismos del sector público obtienen por la venta de bienes y servicios, tasas, contribuciones, derechos, arrendamientos, rentas de inversiones, multas y otros, se recaudarán a través de las cuentas rotativas de Ingresos aperturadas en los bancos corresponsales del depositario oficial de los fondos públicos o en las cuentas institucionales disponibles en el depositario oficial.

La recaudación de los recursos públicos podrá hacerse de manera directa o por medio de la red bancaria privada. En ambos casos se canalizará a través de las cuentas rotativas de ingresos abiertas en los bancos corresponsales. Los ingresos obtenidos a través de las cajas recaudadoras, en efectivo, cheque certificado o cheque cruzado a nombre de la entidad serán revisados, depositados en forma completa e intacta y registrados en las cuentas rotativas de ingresos autorizados, durante el curso del día de recaudación o máximo el día hábil siguiente.

#### **403-02 Constancia documental de la recaudación**

El Ministerio de Finanzas y toda entidad, organismo del sector público y persona jurídica de derecho privado que disponga de recursos públicos que recaude o reciba recursos financieros, en concepto de ingresos, consignaciones, depósitos y otros conceptos por los que el Estado sea responsable, otorgarán un comprobante de ingreso preimpreso y prenumerado. Por cada recaudación que realice una entidad u organismo del sector público, por cualquier concepto, se entregará al usuario el original del comprobante de ingreso preimpreso y prenumerado o una especie valorada; estos documentos cumplirán con los requisitos establecidos por el organismo rector en materia tributaria y respaldarán las transacciones realizadas, permitiendo el control sobre los recursos que ingresan al Tesoro Nacional. Diariamente se preparará, a modo de resumen, el reporte de los valores recaudados. Ninguna institución por ningún concepto, podrá cobrar tasa y/o tarifa alguna por la venta de bienes y servicios, sin que medie la comercialización de especies valoradas, factura, nota de venta y otros documentos autorizados por el organismo rector en materia tributaria. Las entidades públicas mantendrán un control interno estricto y permanente del uso y destino de los formularios para recaudación de recursos.

En caso de especies valoradas o títulos de crédito, sus movimientos se justificarán documentadamente mediante controles administrativos.

#### **403-03 Especies valoradas**

Las especies valoradas emitidas, controladas y custodiadas por la unidad responsable del Tesoro Nacional, o aquellas que por excepción son emitidas y custodiadas por los organismos del régimen seccional autónomo, entidades de seguridad social y empresas públicas, se entregarán al beneficiario por la recepción de un servicio prestado por parte de un órgano del sector público. Los ingresos que se generen por la venta de las especies valoradas constarán obligatoriamente en los presupuestos institucionales y se depositarán en la cuenta rotativa de ingresos en los bancos corresponsales. La unidad responsable del Tesoro Nacional y las instituciones de la administración pública que manejen especies valoradas, llevarán registros sobre la emisión, venta y baja de estos documentos y su existencia será controlada mediante cuentas de

orden. El Instituto Geográfico Militar es el único organismo autorizado para elaborar las especies valoradas para todo el sector público del Ecuador.

#### **403-04 Verificación de los ingresos**

Las instituciones que dispongan de cajas recaudadoras, efectuarán una verificación diaria, con la finalidad de comprobar que los depósitos realizados en el banco corresponsal sean iguales a los valores recibidos, a fin de controlar que éstos sean transferidos al depositario oficial. La verificación la realizará una persona distinta a la encargada de efectuar las recaudaciones y su registro contable. El servidor encargado de la administración de los recursos, evaluará permanentemente la eficiencia y eficacia de las recaudaciones y depósitos y adoptará las medidas que correspondan.

#### **403-05 Medidas de protección de las recaudaciones**

La máxima autoridad de cada entidad pública y el servidor encargado de la administración de los recursos, adoptarán las medidas para resguardar los fondos que se recauden directamente, mientras permanezcan en poder de la entidad y en tránsito para depósito en los bancos corresponsales. El personal a cargo del manejo o custodia de fondos o valores estará respaldado por una garantía razonable y suficiente de acuerdo a su grado de responsabilidad. Estas medidas de respaldo podrán incluir la exigencia de una caución suficiente al recaudador, la contratación de pólizas de seguro, la utilización de equipos con mecanismos de control automático de los cobros o de la secuencia y cantidad de comprobantes, seguridad física de las instalaciones, la asignación de personal de seguridad, la contratación de empresas de transporte de valores o depósitos en bancos que ofrezcan este servicio.

#### **403-06 Cuentas corrientes bancarias**

A la Cuenta Corriente Única del Tesoro Nacional ingresarán todos los recursos provenientes de cualquier fuente que alimenta el presupuesto general del Estado y de los gobiernos seccionales, a través de cuentas auxiliares. Se exceptúan únicamente aquellas cuentas que deban mantenerse en función de

los convenios internacionales que el país mantiene con otros países y las que correspondan a las empresas del Estado. La apertura de cuentas para las instituciones del sector público en el depositario oficial será autorizada exclusivamente por la unidad responsable del Tesoro Nacional; ninguna institución pública podrá aperturar cuentas fuera del depositario oficial de los fondos públicos. Para administración de fondos rotativos, la apertura de cuentas corrientes bancarias en el sistema financiero nacional serán autorizadas por el depositario oficial, sobre la base del informe técnico emitido por el ente rector de las finanzas públicas; se abrirán bajo la denominación de la entidad u organismo público y su número será el estrictamente necesario, con la finalidad de mantener un adecuado control interno.

Al aperturar las cuentas bancarias, se registrarán las firmas de las servidoras y servidores autorizados. Las servidoras y servidores asignados para el manejo y control de las cuentas bancarias, no tendrán funciones de recaudación de recursos financieros, de recepción de recursos materiales, de registro contable, ni de autorización de gastos. Las servidoras y servidores responsables de su manejo serán obligatoriamente caucionados. Para el caso del pago de la deuda, con el propósito de identificar la fuente de donde provienen los recursos, la Cuenta Corriente Única del Tesoro Nacional se dividirá en Cuentas Auxiliares: entre otras la denominada Cuentas para la Provisión del Pago de la Deuda Pública. Se mantendrán cuentas especiales en el depositario oficial de los fondos públicos para la provisión de pagos de amortización e intereses de la Deuda Pública Interna y Externa, recibiendo los recursos que se transfieren de la Cuenta Corriente Única.

#### **403-07 Conciliaciones bancarias**

La conciliación bancaria es un proceso que se ocupa de asegurar que tanto el saldo según los registros contables como el saldo según el banco sean los correctos. Se la realiza en forma regular y periódicamente por lo menos una vez al mes. Las conciliaciones bancarias se realizan comparando los movimientos del libro bancos de la entidad, con los registros y saldos de los estados bancarios a una fecha determinada, para verificar su conformidad y determinar las operaciones pendientes de registro en uno u otro lado.

La conciliación de los saldos contables y bancarios, permite verificar si las operaciones efectuadas por la unidad administrativa de tesorería han sido oportunas y adecuadamente registradas en la contabilidad. Para garantizar la efectividad del procedimiento de conciliación, éste será efectuado por uno o varios servidores o servidoras no vinculados con la recepción, depósito o transferencia de fondos y/o registro contable de las operaciones relacionadas.

Cuando las conciliaciones se efectúen soportadas en sistemas computarizados y en tiempo real, la entidad debe velar para que las aplicaciones incorporen los controles de carga y validación de la información, el registro manual o automático de operaciones que permitan ajustar las diferencias y estén respaldados por los respectivos manuales de operación, instructivos y ayudas en línea.

#### **403-08 Control previo al pago**

Las servidoras y servidores de las instituciones del sector público designados para ordenar un pago, suscribir comprobantes de egreso o cheques, devengar y solicitar pagos vía electrónica, entre otros, previamente observarán las siguientes disposiciones:

- a) Todo pago corresponderá a un compromiso devengado, legalmente exigible, con excepción de los anticipos previstos en los ordenamientos legales y contratos debidamente suscritos;
- b) Los pagos que se efectúen estarán dentro de los límites de la programación de caja autorizada;
- c) Los pagos estarán debidamente justificados y comprobados con los documentos auténticos respectivos;
- d) Verificación de la existencia o no de litigios o asuntos pendientes respecto al reconocimiento total o parcial de las obligaciones a pagar.
- e) Que la transacción no haya variado respecto a la propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto.



Para estos efectos, se entenderá por documentos justificativos, los que determinan un compromiso presupuestario y por documentos comprobatorios, los que demuestren entrega de las obras, bienes o servicios contratados. 403-09 Pagos a beneficiarios El Sistema de Tesorería, prevé el pago oportuno de las obligaciones de las entidades y organismos del sector público y utiliza los recursos de acuerdo con los planes institucionales y los respectivos presupuestos aprobados.

El pago de las obligaciones a los beneficiarios, será ordenado por la unidad responsable del Tesoro Nacional al depositario oficial de los fondos públicos; dichas obligaciones se registrarán apropiadamente por las instituciones y se solicitarán de acuerdo al programa mensual aprobado. Entre estos pagos se incluye el servicio de la deuda pública. Para realizar los pagos la unidad responsable del Tesoro Nacional debitará de la cuenta correspondiente y acreditará en las cuentas de los beneficiarios finales los valores pertinentes, debiendo utilizar los mecanismos establecidos por el depositario oficial de los fondos públicos, siendo ésta la única forma de pago prevista para el mencionado sector.

En el caso de fondos a rendir cuentas, la retroalimentación en el sistema será posterior a los pagos efectuados.

Las remuneraciones y otras obligaciones legalmente exigibles, serán pagadas mediante transferencias a las cuentas corrientes o de ahorros individuales de los beneficiarios, aperturadas en el sistema financiero nacional o internacional, registradas en la base de datos del sistema previsto para la administración de los servicios públicos. Por excepción se manejarán los conceptos de cuenta virtual para los casos en que los beneficiarios no pueden aperturar cuentas en el sistema financiero nacional. La cuenta virtual es un proceso de pagos vía electrónica que define en un solo débito la salida de recursos a través de la entidad bancaria, proceso que norma el organismo rector de las finanzas públicas.

Los pagos realizados por el ente responsable del Tesoro Nacional se originarán exclusivamente en el devengamiento y solicitud de pago realizado por las instituciones del sector público, el cumplimiento de los requisitos necesarios para respaldar una obligación legalmente exigible, es de exclusiva responsabilidad de la entidad solicitante. Bajo ninguna consideración se podrán realizar pagos en efectivo, a excepción de los gastos que se realizan a través de la caja chica.

#### **403-10 Cumplimiento de obligaciones**

Las obligaciones contraídas por una entidad serán autorizadas, de conformidad a las políticas establecidas para el efecto; a fin de mantener un adecuado control de las mismas, se establecerá un índice de vencimientos que permita que sean pagadas oportunamente para evitar recargos, intereses y multas. Las obligaciones serán canceladas en la fecha convenida en el compromiso, aspecto que será controlado mediante conciliaciones, registros detallados y adecuados que permitan su clasificación, sean éstas a corto o largo plazo. Los gastos adicionales que se originen por concepto de intereses o multas por mora injustificada en el pago de las obligaciones con retraso, será de responsabilidad personal y pecuniaria de quien o quienes los hayan ocasionado, por acción u omisión.

#### **403-11 Utilización del flujo de caja en la programación financiera**

Las entidades y organismos del sector público, para la correcta utilización de los recursos financieros, elaborarán la Programación de Caja, en la que se establecerá la previsión calendarizada de las disponibilidades efectivas de fondos y su adecuada utilización, permitiendo compatibilizar la ejecución presupuestaria anual en función de las disponibilidades.

La programación comprende un conjunto de acciones relacionadas con la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos. Su finalidad es optimizar el movimiento de efectivo en el corto plazo, permitiendo compatibilizar los requerimientos programáticos del presupuesto, con la disponibilidad real de fondos y priorizar su atención. La programación se podrá modificar en función de la evaluación de los ingresos efectivamente recaudados, con el fin de garantizar el cumplimiento de las cuotas aprobadas;

esta modificación será aprobada por el Comité de las Finanzas Públicas del Ministerio de Finanzas.

Cada entidad elaborará el flujo de caja con el objeto de optimizar el uso de sus recursos. Este flujo de caja debe estar acorde con el plan operativo anual y los planes estratégicos institucionales. Un instrumento de la programación financiera es el flujo de caja, que refleja las proyecciones de ingresos y gastos de un período e identifica las necesidades de financiamiento a corto plazo, así como los posibles excedentes de caja.

El flujo de caja de la entidad tendrá un período determinado similar al ejercicio presupuestario; su periodicidad puede ser anual, cuatrimestral, trimestral o diaria, de acuerdo con las necesidades.

#### **403-12 Control y custodia de garantías**

En los contratos que celebren las entidades del sector público, para asegurar el cumplimiento de los mismos, se exigirá a los oferentes o contratistas la presentación de las garantías en las condiciones y montos señalados en la ley. Los contratos que generalmente celebran las entidades del sector público son de: adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, cuyas cláusulas contractuales contemplan el pago de anticipos, previo a la entrega de una garantía, en las condiciones y montos señalados en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Igualmente, algunas transacciones por prestación de servicios o compra de bienes sujetos a entrega posterior, requieren de los proveedores la presentación de garantías de conformidad a las estipuladas en los convenios y contratos, no pudiendo la tesorería efectuar ningún pago sin el previo cumplimiento de este requisito.

La tesorería de cada entidad pública, ejercerá un control adecuado y permanente de las garantías con el fin de conservarlas y protegerlas, en los siguientes aspectos: Las garantías presentadas deben corresponder a cualquiera de las formas de garantías contempladas en las disposiciones legales

vigentes La recepción de los documentos se efectuará previo al pago de los anticipos y se verificará que cumplan con los requisitos señalados en la ley. Custodia adecuada y organizada de las garantías. Control de vencimientos de las garantías recibidas.

La tesorería informará oportunamente al nivel superior sobre los vencimientos de las garantías a fin de que se tomen las decisiones adecuadas, en cuanto a requerir su renovación o ejecución, según sea el caso.

#### **403-13 Transferencia de fondos por medios electrónicos**

Toda transferencia de fondos por medios electrónicos, estará sustentada en documentos que aseguren su validez y confiabilidad. La utilización de medios electrónicos para las transferencias de fondos entre entidades agiliza la gestión financiera gubernamental. Si bien los mecanismos electrónicos dinamizan la administración de las transacciones financieras por la velocidad que imprimen, no generan documentación inmediata que sustente la validez, propiedad y corrección de cada operación; aspectos que limitan la aplicación de controles internos convencionales.

Es importante implementar controles adecuados a esta forma de operar, enfatizando los mecanismos de seguridad en el uso de claves, cuyo acceso será restringido y permitido solamente a las personas autorizadas. Nadie más conocerá la serie completa de claves utilizadas en una entidad. Las cartas de confirmación que requieren las transacciones efectuadas mediante el sistema de transferencia electrónica de fondos serán verificadas y validadas por el signatario de las claves respectivas. Cuando existen sistemas interconectados es posible que se obtengan reportes automáticos diarios, que constituirán uno de los elementos de evidencia inmediata de la transacción, que muestre los movimientos de las cuentas de salida y de destino de los recursos.

El uso del correo electrónico u otras formas de comunicación tecnológica es otro medio que permite contar de inmediato con documentos que sustenten la naturaleza y detalles de las operaciones, cuyo respaldo formal estará sujeto a la obtención de los documentos originales. Por efectos de seguridad las entidades mantendrán archivos electrónicos y/o físicos.

## **406 Administración financiera – ADMINISTRACIÓN DE BIENES**

### **406-01 Unidad de Administración de bienes**

Toda entidad u organismo del sector público, cuando el caso lo amerite, estructurará una unidad encargada de la administración de bienes. La máxima autoridad a través de la unidad de administración de bienes, instrumentará los procesos a seguir en la planificación, provisión, custodia, utilización, traspaso, préstamo, enajenación, baja, conservación y mantenimiento, medidas de protección y seguridad, así como el control de los diferentes bienes, muebles e inmuebles, propiedad de cada entidad u organismo del sector público y de implantar un adecuado sistema de control interno para su correcta administración.

### **406-02 Planificación**

Las entidades y organismos del sector público, para el cumplimiento de los objetivos y necesidades institucionales, formularán el Plan Anual de Contratación con el presupuesto correspondiente.

El Plan Anual de Contratación, PAC, contendrá las obras, los bienes y los servicios incluidos los de consultoría a contratarse durante el año fiscal, en concordancia con la planificación de la Institución asociada al Plan Nacional de Desarrollo. En este plan constarán las adquisiciones a realizarse tanto por el régimen general como por el régimen especial, establecidos en la ley.

El plan al igual que sus reformas será aprobado por la máxima autoridad de cada entidad y publicado en el portal de compras públicas [www.compraspúblicas.gov.ec](http://www.compraspúblicas.gov.ec); incluirá al menos la siguiente información: los procesos de contratación a realizarse, la descripción del objeto a contratarse, el presupuesto estimativo y el cronograma de implementación del Plan. La planificación establecerá mínimos y máximos de existencias, de tal forma que las compras se realicen únicamente cuando sean necesarias y en cantidades apropiadas.

a) Registro de proveedores y entidades

Para los efectos de esta norma, toda persona natural o jurídica, nacional o extranjera que desee participar en los procesos de contratación, deberá estar inscrita y habilitada en el Registro Único de Proveedores, RUP, cuya información será publicada en el portal de compras públicas. De igual modo, las entidades contratantes se registrarán en el portal para acceder al uso de las herramientas del Sistema Nacional de Contratación Pública

## **407 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **407-01 Plan de talento humano**

Los planes de talento humano se sustentarán en el análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación institucionales. La planificación se elaborará sobre la base de un diagnóstico del personal, efectuado con la información estadística que mantendrá la unidad responsable de la administración del talento humano; considerando además, la normativa vigente relacionada con esta área, el plan estratégico institucional, los planes operativos anuales, programas y proyectos. El plan de talento humano formará parte de la documentación del sistema de planificación anual.

### **407-02 Manual de clasificación de puestos**

Las unidades de administración de talento humano, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, formularán y revisarán periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración. La entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa. El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal. La definición y ordenamiento de los puestos se establecerá tomando en consideración la misión, objetivos y servicios que presta la entidad y la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales.

#### **407-03 Incorporación de personal**

Las unidades de administración de talento humano seleccionarán al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el manual de clasificación de puestos y considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño. El ingreso de personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional.

El proceso técnico realizado por la unidad de administración de talento humano seleccionará al aspirante que por su conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades sea el más idóneo y cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto, a través de concurso de méritos y oposición. En el proceso de selección, se aplicarán las disposiciones legales, reglamentos y otras normas que existan sobre la materia. En la unidad de administración de talento humano, para efectos de revisión y control posterior, se conservará la información del proceso de selección realizado, así como de los documentos exigidos al aspirante, en función de los requisitos legales establecidos.

#### **407-04 Evaluación del desempeño**

La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la Institución. Las políticas, procedimientos, así como la periodicidad del proceso de evaluación de desempeño, se formularán tomando en consideración la normativa emitida por el órgano rector del sistema. El trabajo de las servidoras y servidores será evaluado permanentemente, su rendimiento y productividad serán iguales o mayores a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, actividad o tarea.

La evaluación de desempeño se efectuará bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo) en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los

planes operativos de la entidad. Los resultados de la evaluación de desempeño servirán de base para la identificación de las necesidades de capacitación o entrenamiento del personal o de promoción y reubicación, para mejorar su rendimiento y productividad.

#### **407-05 Promociones y ascensos**

Las unidades de administración de talento humano propondrán un plan de promociones y ascensos para las servidoras y servidores de la entidad, observando el ordenamiento jurídico vigente.

El ascenso del servidor en la carrera administrativa se produce mediante promoción al nivel inmediato superior de su respectivo grupo ocupacional, previo el concurso de méritos y oposición. El ascenso tiene por objeto promover a las servidoras y servidores para que ocupen puestos vacantes o de reciente creación, considerando la experiencia, el grado académico, la eficiencia y el rendimiento en su desempeño, observando lo previsto en la reglamentación interna y externa vigente.

#### **407-06 Capacitación y entrenamiento continuo**

Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo. Los directivos de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano y el área encargada de la capacitación (en caso de existir éstas), determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de las servidoras y servidores, así como al desarrollo de la entidad.

El plan de capacitación será formulado por las unidades de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad. La capacitación responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionada con el puesto que desempeñan. Las servidoras y servidores designados para participar en los programas de estudio ya sea en el país o en el exterior,



mediante becas otorgadas por las instituciones patrocinadoras y/o financiadas parcial o totalmente por el Estado, suscribirán un contrato-compromiso, mediante el cual se obliga a laborar en la entidad por el tiempo establecido en las normas legales pertinentes. Los conocimientos adquiridos tendrán un efecto multiplicador en el resto del personal y serán utilizados adecuadamente en beneficio de la gestión institucional.

#### **407-07 Rotación de personal**

Las unidades de administración de talento humano y los directivos de la entidad, establecerán acciones orientadas a la rotación de las servidoras y servidores, para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable. La rotación de personal debe ser racionalizada dentro de períodos preestablecidos, en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna de la entidad.

Los cambios periódicos de tareas a las servidoras y servidores con funciones similares de administración, custodia y registro de recursos materiales o financieros, les permite estar capacitados para cumplir diferentes funciones en forma eficiente y elimina personal indispensable. La rotación del personal en estas áreas disminuye el riesgo de errores, deficiencias administrativas y utilización indebida de recursos.

#### **407-08 Actuación y honestidad de las servidoras y servidores**

La máxima autoridad, los directivos y demás personal de la entidad, cumplirán y harán cumplir las disposiciones legales que rijan las actividades institucionales, observando los códigos de ética, normas y procedimientos relacionados con su profesión y puesto de trabajo. Los directivos no sólo cautelarán y motivarán el cumplimiento de estos principios y del ordenamiento jurídico vigente en el trabajo que ejecutan las servidoras y servidores, sino que están en la obligación de dar muestras de la observancia de éstos en el desempeño de sus funciones. Las servidoras y servidores, cualquiera sea el nivel que ocupen en la institución, están obligados a actuar bajo principios de honestidad y profesionalismo, para mantener y ampliar la confianza de la ciudadanía en los servicios prestados, observando las disposiciones legales que

rijan su actuación técnica. No podrán recibir ningún beneficio directo o indirecto y se excusarán de intervenir en asuntos en los que tengan conflictos de interés personal o de su cónyuge o conviviente, hijos y parientes hasta el segundo grado de afinidad o cuarto de consanguinidad.

#### **407-09 Asistencia y permanencia del personal**

La administración de personal de la entidad establecerá procedimientos y mecanismos apropiados que permitan controlar la asistencia y permanencia de sus servidoras y servidores en el lugar de trabajo. El establecimiento de mecanismos de control de asistencia estará en función de las necesidades y naturaleza de la entidad, teniendo presente que el costo de la implementación de los mismos, no debe exceder los beneficios que se obtengan. El control de permanencia en sus puestos de trabajo estará a cargo de los jefes inmediatos, quienes deben cautelar la presencia física del personal de su unidad, durante la jornada laboral y el cumplimiento de las funciones del puesto asignado.

#### **407-10 Información actualizada del personal**

La unidad de administración de talento humano será responsable del control de los expedientes de las servidoras y servidores de la entidad, de su clasificación y actualización. Los expedientes del personal deben contener la documentación general, laboral y profesional de cada una de las servidoras y servidores; la información relacionada con su ingreso, evaluaciones, ascensos, promociones y su retiro. Solo el personal encargado de la administración de talento humano y las servidoras y servidores que por la naturaleza de sus funciones obtengan autorización expresa, tendrán acceso a los expedientes de las servidoras y servidores, los cuales serán protegidos apropiadamente. Los expedientes donde se consigne la información del personal con nombramiento o contrato, permitirán a la administración de la entidad, contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

### **408 ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

#### **408-01 Proyecto**

Se entiende por proyecto el conjunto de antecedentes, estudios y evaluaciones financieras y socioeconómicas que permiten tomar la decisión de

realizar o no una inversión para la producción de obras, bienes o servicios destinados satisfacer una determinada necesidad colectiva.

El proyecto se considera como tal hasta tanto se lo concluya y pase a formar parte de la economía del país. El ciclo de un proyecto se compone de dos grandes fases: preinversión e inversión, es decir, estudios y ejecución. En la primera etapa se llevarán a cabo todos los estudios necesarios para determinar la factibilidad de ejecutar el proyecto, iniciando con la identificación de una necesidad e ideas muy generales sobre lo que se pretende hacer para satisfacerla, luego, gradualmente los estudios se profundizarán, lo cual mejora la calidad de la información, disminuye la incertidumbre y proporciona mayores elementos para decidir si se continúa con la etapa siguiente o si se debe abandonarlo antes de incurrir en gastos mayores.

En esta etapa se realizarán los siguientes estudios: el diagnóstico, el perfil, el estudio de prefactibilidad, de factibilidad y los diseños del proyecto. Todas las etapas, comprenderán los cálculos de costos y beneficios del proyecto y cada una de ellas incluirá la correspondiente evaluación financiera o social del proyecto. En la etapa final de la preinversión se procederá a diseñar la obra, a calcular el presupuesto y a planificar y programar todas las labores necesarias para su ejecución y operación. Si los estudios indican que es factible ejecutar el proyecto y si la evaluación económica o financiera avala su continuación se pasará a la etapa de inversión que es la ejecución del proyecto ya sea por contrato o por administración directa.

En la etapa de operación, la obra entra en funcionamiento de acuerdo con lo planeado y programado previamente, al tiempo que, en forma simultánea, se implementan el plan y el programa de mantenimiento. Al finalizar el proyecto se efectuará, además, una evaluación que compare las previsiones de los estudios realizados frente a los obtenidos en la realidad, para contar con la información necesaria que permita mejorar los estudios de nuevos proyectos.

#### **408-02 Estudios de pre inversión de los proyectos**

Todos los proyectos de obra pública deben estar respaldados por los estudios de pre-inversión, el procedimiento que se emplee para efectuarlos, el

grado de profundidad y los criterios de evaluación que se utilizarán para seleccionar los más ventajosos, dependerán de la naturaleza, complejidad y monto de la inversión. Los estudios del proyecto con las correspondientes evaluaciones permitirán determinar su viabilidad y buscar el financiamiento, a más de jerarquizar los proyectos en orden a los mayores beneficios financieros o sociales. Los estudios se desarrollarán por etapas, de manera que los proyectos estén bien fundamentados y permitan obtener la óptima solución a fin de canalizar mejor los recursos y brindar los elementos necesarios para decidir si se profundizan los estudios para determinar si el proyecto puede llevarse a cabo, o si por el contrario, es mejor abandonarlo.

En esta etapa, las instituciones apoyadas en la experiencia adquirida, definirán en guías o manuales las metodologías y criterios a seguir en los estudios de viabilidad de los proyectos, así como el grado de profundidad, el alcance de cada una de las fases de estudio y los criterios a emplear para seleccionar aquellos en los que se va a invertir. En las distintas fases de estudio participarán los profesionales con la preparación, la especialización o los conocimientos suficientes para definir las variables más significativas que inciden en el proyecto, a fin de determinar, de la forma más cercana posible a la realidad, los costos y beneficios asociados a éste, así como su impacto sobre el medio ambiente.

#### **408-03 Diagnóstico e Idea de un proyecto**

Toda institución que desee desarrollar un proyecto debe elaborar un diagnóstico, donde se defina claramente el problema por solucionar, la necesidad por satisfacer, los bienes y servicios a ofrecer, quiénes se ven afectados, el impacto en el medio ambiente, y las alternativas de solución que se vislumbran. La idea de invertir en un proyecto surge de alguna necesidad colectiva que debe ser satisfecha, ligada a los objetivos de la institución, como consecuencia de planes de desarrollo, de políticas generales o para complementar otros proyectos. Se incluirán las posibles soluciones al problema, de modo que al efectuar el análisis se pueda determinar si desde el punto de vista técnico, la idea inicial ha de continuarse y en consecuencia, profundizar los estudios, o si ha de modificarse, postergarse o abandonarse.

#### **408-04 Perfil del proyecto**

Las entidades interesadas en desarrollar un proyecto prepararán un perfil, identificando los beneficios y costos, así como los aspectos legales, institucionales o de cualquier otra índole que lo puedan afectar, sin incurrir en mayores costos financieros y de personal.

El perfil del proyecto abarcará el estudio de los antecedentes, las condiciones económicas, políticas, geográficas y sociales de la zona de influencia en la cual se enmarca; además, las políticas y objetivos de la institución, los aspectos legales y las políticas gubernamentales que afectan el sector al que pertenece el proyecto, todo con el fin de decidir la conveniencia de llevarlo a cabo.

El perfil debe incluir un análisis preliminar de los aspectos técnicos de las distintas opciones propuestas, de manera que se puedan descartar aquellas que no sean factibles; también incluirá un análisis del posible mercado actual y futuro del proyecto, así como una evaluación de los beneficios y costos asociados, para lo cual se tratará de prever qué sucedería en el período considerado para hacer la evaluación, si el proyecto no se ejecutara.

En los casos de proyectos que requieren pequeñas inversiones o al tratarse de necesidades colectivas evidentes, para las cuales el perfil muestra con un grado aceptable de certidumbre, la conveniencia de llevarlos a cabo, se debe avanzar de inmediato al diseño del anteproyecto sin pasar por las otras fases de estudio.

#### **408-05 Estudio de pre factibilidad**

Comprende el estudio de las alternativas viables, cuyo objetivo principal es profundizar en los aspectos críticos y así obtener, con mayor precisión, los beneficios y costos identificados en el perfil. En esta fase, deben estudiarse los siguientes aspectos del proyecto: su marco legal; la tecnología por emplear y sus implicaciones, el estudio técnico y las normas técnicas; su impacto socio-económico; finalmente, tendrá que efectuarse un estudio del impacto del proyecto sobre el ambiente. En esta etapa se examinarán en forma más detallada los aspectos señalados como críticos, con el fin de determinar con

mayor precisión los beneficios y costos de las mejores alternativas viables identificadas en la fase anterior.

Para seleccionar la mejor alternativa, dentro de las condiciones existentes, en primera instancia, se efectuará el análisis técnico de cada una de las opciones y luego un análisis o evaluación económica-financiera. La estimación de los ingresos o beneficios del proyecto se efectuará mediante un estudio de mercado, que ayude a determinar la probable demanda que el proyecto podría satisfacer. En el estudio se determinarán la demanda y la oferta, actual y futura, del bien o servicio que se satisfaría con el proyecto.

En la determinación de los costos se considerarán los aspectos técnicos como son el tamaño del proyecto, su naturaleza, su localización, los equipos, maquinaria e instalaciones requeridos, los insumos necesarios para su operación o funcionamiento, personal, materia prima, servicios, los efectos del proyecto sobre el medio ambiente. Este análisis permitirá estimar los costos asociados al proyecto, pues el optar por determinado tipo de tecnología condiciona los costos de inversión y de capital de trabajo.

Adicionalmente se considerarán los aspectos administrativo-legales del proyecto: la estructura organizacional que se definirá para administrar el proyecto y las características jurídicas de la unidad de gestión que lo manejará. Una vez efectuados los análisis citados, se estimarán los montos de inversión, los costos de operación y los ingresos que generaría el proyecto durante su vida útil, para cada una de las alternativas seleccionadas en la fase de determinación del perfil de éste, pues los factores analizados se interrelacionan.

Con esta información se realizará la evaluación ex-ante del proyecto, tanto de la rentabilidad social y económica, y de la viabilidad financiera y técnica de cada alternativa, la cual servirá de base para decidir cuáles merecen un estudio más profundo y cuáles se descartan. Es conveniente realizar un análisis de sensibilidad que puede referirse a la variación de las condiciones de financiamiento, costos o ingresos, para las alternativas que resultaron más favorables al hacer la evaluación, para de esta manera determinar cuál es la mejor y decidir si el proyecto se ejecuta, se pospone, se abandona o si se

requiere mejorar la calidad de los estudios realizados, en cuyo caso se señalarán los aspectos por considerar en la siguiente fase. El estudio comprenderá una descripción e identificación de los beneficios no cuantificables o no medibles, denominados intangibles, para que también sean tomados en cuenta en el momento de decidir si se llevará a cabo el proyecto.

#### **408-06 Estudio de factibilidad**

Para los proyectos que en la evaluación ex-ante han demostrado que su rentabilidad es positiva, se hará un examen detallado de la alternativa considerada como la más viable o más rentable, con el fin de determinar en forma precisa sus beneficios y costos y profundizar el análisis de las variables que la afectan. En esta fase se llevará a cabo el anteproyecto o diseño preliminar, así como la ingeniería preliminar del proyecto necesaria para efectuar el diseño definitivo; también se definirán, para la alternativa seleccionada, el flujo financiero y la programación de las actividades por ejecutar; además, se optimizarán sus etapas, puesta en marcha y operación.

El estudio de factibilidad mide y valora en la forma más precisa posible los beneficios y costos de la alternativa que en la etapa anterior ha resultado la más viable. Sólo aquellos proyectos que han demostrado tener una rentabilidad positiva, deberán llegar a esta fase. Durante esta fase se profundizará el análisis de las variables más críticas, afinando los datos empleados para calcularlas. También se elaborará el diseño preliminar del proyecto conocido como anteproyecto, el que servirá de base para la elaboración del diseño definitivo.

Una vez definido el proyecto se optimizará el diseño, al considerar todos los factores como tamaño, localización, etc.; lo mismo se hará con el programa de desembolsos, para el cual se tendrán que considerar las condiciones financieras y de mercado, las obras auxiliares y complementarias, el efecto de las dificultades técnicas, la capacitación del personal de operación y de mantenimiento. También se optimizará la organización: qué se va a hacer, quiénes lo harán y cómo, para llevar a cabo la construcción o ejecución y la puesta en marcha y operación del proyecto, de conformidad con el tamaño de la obra y la capacidad administrativa, técnica y financiera que se requiere.

#### **408-11 Presupuesto de la obra**

Una vez que se disponga de los planos y las especificaciones técnicas, la Administración calculará el presupuesto detallado de la obra. Se elaborará por unidad de obra o rubro de trabajo, es decir, para cada una de las partes que componen el proceso de construcción, bajo la siguiente estructura: cada precio unitario se subdividirá en costos directos, costos indirectos, utilidad e imprevistos.

Los costos mencionados se desglosarán en sus componentes, se indicarán los porcentajes de la utilidad y de los imprevistos considerados con respecto al monto total del presupuesto de la obra. El presupuesto detallado de la obra es un cálculo de su costo, a partir de los componentes del precio de cada uno de los rubros o de las unidades de obra que conforman el proceso de construcción.

El precio de cada unidad de obra está compuesto por:

- Costos directos.- Son los gastos efectuados para realizar esa unidad de obra y que se los puede imputar a un rubro determinado y sólo existen si la unidad de obra se ejecuta, estos son: materiales, mano de obra y maquinaria.
- Costos indirectos.- Son los gastos generales en que incurre el contratista, tanto en sus oficinas como en el sitio de la obra, no atribuibles a una tarea en particular, pero necesarios para efectuar los trabajos en general, por su naturaleza no se los puede imputar directamente a un rubro determinado y deben prorratearse. Dentro de éstos se tiene: salarios y prestaciones legales del personal directivo, técnico y administrativo de la empresa, depreciación, mantenimiento, alquileres y seguros de edificios, bodegas, predios, etc.; alquiler u operación y depreciación de vehículos o equipos de apoyo, de laboratorio, de topografía, de oficina, gastos de oficina, garantías y financiamiento; trabajos previos y auxiliares como la construcción y mantenimiento de caminos de acceso, instalación y desmantelamiento de equipos y limpieza final de la obra.



Para calcular estos costos, la administración debe suponer la organización que una empresa constructora requerirá para llevar a cabo la obra adecuadamente y sobre la base en esa condición, determinar los posibles costos indirectos asociados. Utilidad.- Es la ganancia o lucro que percibe el contratista por la ejecución de una obra. Para efectos del cálculo del presupuesto de la Administración, debe determinarse un porcentaje real, como es, el promedio de los porcentajes de la utilidad que aplican los contratistas en la actividad de la construcción.

**Imprevistos.-** Es un monto que el contratista considera para cubrir cualquier error en la estimación del presupuesto o cualquier eventualidad que recaiga bajo su responsabilidad y pueda afectar al proceso constructivo, tales como atrasos en el suministro de materiales, mano de obra y equipos, accidentes, extravíos y robos, escasez de materiales, mano de obra o equipos.

El presupuesto de obra permite conocer la cantidad y características de los materiales, mano de obra, maquinaria y herramientas por utilizar, así como su precio de mercado, de manera que, en forma bastante aproximada, se pueden prever los fondos necesarios para llevar a cabo la obra. Si la obra va a ejecutarse por administración directa, el presupuesto, junto con el programa de trabajo, se utilizarán para elaborar el flujo de caja requerido para el proceso de construcción.

Si por el contrario, ésta va a realizarse por contrato, el presupuesto detallado de la obra permitirá a la administración, investigar y conocer los diversos parámetros de comparación para determinar lo adecuado de las propuestas presentadas.

#### **408-12 Programación de la obra**

La administración prepararán un programa del avance físico de la obra, desglosándola en las actividades por realizar e indicando su respectiva duración y requerimiento de insumos: materiales, mano de obra, herramientas, maquinaria y equipos. Para ello tomará en cuenta las características ambientales, climáticas y geográficas de la zona donde va a realizarse.

Para definir el plazo de ejecución empleará un método de programación por redes de actividades, que señale la ruta crítica y sirva como base para elaborar un diagrama de barras y diagrama de Gantt, en el cual se indiquen la duración, los tiempos tempranos y tardíos (de inicio y término) y las holguras de cada actividad. Si la obra se efectúa por administración directa, el programa de avance físico elaborado por la Administración constituye una guía para programar el abastecimiento oportuno y suficiente de los materiales, mano de obra, maquinaria y equipos por utilizar, además de proporcionar el plazo de construcción; esta información resultará útil para verificar la propiedad del presupuesto elaborado, así como para prever los fondos necesarios para la ejecución de la obra. Si la obra se realiza por contrato, el programa elaborado por la Administración servirá como parámetro de comparación para examinar lo adecuado del programa de trabajo propuesto por el adjudicatario.

El método de programación por emplear en esta tarea será cualquier sistema de redes: CPM, PERT, diagrama de bloques, que ponga en relieve las actividades críticas. Además, con base en la red establecida, se elaborará el diagrama de barras correspondiente, diagrama de Gantt, indicando para cada actividad, su duración, los tiempos tempranos y tardíos de inicio y término, las holguras y el requerimiento de insumos: materiales, mano de obra, maquinaria y equipos.

#### **408-20 Documentos que deben permanecer en obra**

En todos los proyectos u obras que se efectúen con fondos públicos, deben permanecer en el sitio de la construcción los siguientes documentos: Copia del contrato de construcción Los planos constructivos. Las especificaciones técnicas, generales y específicas El programa de ejecución autorizado, con indicación de los recursos requeridos por actividad.

El libro de obra Correspondencia cruzada entre fiscalización y contratista Resumen del estado financiero de la obra, de las facturas tramitadas por avance de obra, reajustes, obras extraordinarias, etc. Estadística del resultado de las pruebas del laboratorio.

Los documentos citados permanecerán en el lugar de ejecución del proyecto, dado que contienen información sin la cual no sería posible ejecutar la obra, realizar las labores de control que aseguren el cumplimiento del contrato ni las de control externo que atañe a la Contraloría General del Estado.

#### **408-22 Control del avance físico**

El jefe de fiscalización velará por el cumplimiento del programa de ejecución establecido.

De presentarse atrasos con respecto al programa, tomará las acciones necesarias para ajustar las actividades, de manera que, tan pronto como sea posible, vuelvan a desarrollarse de acuerdo con lo programado. Sin embargo, cuando los atrasos afecten la ruta crítica del proyecto, informará de inmediato al administrador del contrato, para que éste resuelva el problema oportunamente.

El contratista tiene que ejecutar el proyecto de acuerdo con el programa de ejecución definitivo, aprobado por la administración, sin embargo, cuando por razones imputables a él, alguna actividad que no sea crítica muestre un atraso que sobrepase la holgura total, el fiscalizador anotará el hecho en el libro de obra e instará al contratista a presentarle, en un lapso determinado o plazo definido en las condiciones generales, un nuevo programa de asignación de recursos, que asegure la finalización de la obra en el plazo convenido. Si el contratista no cumple su propuesta, el fiscalizador aplicará las sanciones respectivas, las cuales estarán estipuladas en el contrato.

El control del avance físico de la obra es responsabilidad del jefe de fiscalización como representante de la entidad. Es su deber establecer el grado de avance del proyecto y evaluar periódicamente el proceso constructivo en relación con lo programado. Deberá tomar previsiones para poder evaluar ese avance en cualquier instante.

El jefe de fiscalización efectuará el control del avance físico por semana, pues de esta manera, al efectuar la medición en conjunto con el contratista, cotejará los datos obtenidos, que servirán para la revisión de las planillas de avance de obra y de los documentos de respaldo.

El jefe de fiscalización establecerá las acciones a tomar cuando detecte atrasos con respecto al programa, pues de su oportuna aplicación depende la ejecución del proyecto en el plazo programado. Si el atraso es imputable al contratista y sobrepasa el límite establecido, holgura total, deberá advertirle mediante el libro de obra y comunicación escrita para que dentro de un plazo determinado, presente las medidas correctivas que aseguren la finalización del proyecto en el plazo convenido.

Si el atraso incide en la ruta crítica, el jefe de fiscalización aplicará las sanciones del caso, de acuerdo con lo estipulado en el contrato.

#### **408-23 Control de calidad**

El jefe de fiscalización, fiscalizadores y más personal comprometido en estas labores velarán por el estricto cumplimiento de las especificaciones técnicas respectivas. De presentarse desviaciones que sobrepasen los límites de variación establecidos, tomará las acciones necesarias para corregirlas de manera inmediata.

El fiscalizador que detecte algún problema de calidad en el área a su cargo, deberá señalarlo en el libro de obra, para que sea corregido por el contratista, de ser posible en forma inmediata y si no lo es, para que éste someta a su consideración la solución propuesta.

El personal de fiscalización, velará por la ejecución de la obra, de conformidad con las especificaciones y dentro del rango de variación permitido en éstas. De ninguna manera aceptarán rubros no acordes a las especificaciones que puedan perjudicar la calidad definida en la etapa de diseño.

Controlar la calidad de todos los rubros y de toda la obra es la misión más importante de fiscalización, especialmente en aquellas partes de la obra conocidas como esenciales, que tienen que ver con la seguridad posterior de la obra.

De presentarse problemas de calidad, los fiscalizadores tomarán las acciones necesarias para corregir el problema tan pronto como sea posible. En

aquellos casos donde no sea posible corregir el trabajo, la única opción es el derrocamiento de la parte mal realizada y su reconstrucción a costa del contratista.

Si la obra se ejecuta por administración directa, personal de la entidad a cargo de estas labores, tomará las acciones pertinentes para resolver la situación, actuando dentro de sus potestades y guiándose por los principios de eficiencia, eficacia y economía. Si la obra se ejecuta por contrato, deberá advertirlo inmediatamente al contratista por medio del libro de obra y comunicación escrita, lo cual bastará para que éste acate sus instrucciones.

Si el contratista no atiende las instrucciones, el fiscalizador aplicará las sanciones indicadas en el contrato.

#### **408-24 Control financiero de la obra**

El jefe de fiscalización evaluará en forma mensual, el avance financiero de la obra en relación con lo programado. De existir discrepancias, analizará su origen y tomará las acciones necesarias para corregir la situación. Asimismo, llevará el control del presupuesto asignado a la obra, de manera que en cualquier momento, pueda conocer con certeza el saldo de la asignación presupuestaria disponible.

El jefe de fiscalización controlará el avance financiero, realizando como mínimo una evaluación mensual para verificar si la obra se desarrolla según lo previsto. Los cortes para determinar el avance físico se efectúan también mensualmente y dado que el avance financiero debe corresponder a un determinado avance físico, se hará coincidir las fechas de corte.

El resultado de la evaluación servirá para determinar si el monto acumulado de los gastos, corresponde al avance físico que debía haberse alcanzado a esa fecha; de no ser así, se estudiarán las causas y se tomarán las acciones correctivas necesarias. En cuanto al control de la asignación presupuestaria, el jefe de fiscalización deberá conocer el monto disponible conforme se van cancelando las obligaciones contraídas, pues del saldo dependen las acciones que pueda tomar cuando requiera acelerar el ritmo de

trabajo, sobre todo si no existe la posibilidad de disponer de más recursos financieros.

Aún cuando sea factible la consecución de nuevos recursos, el control de la asignación presupuestaria permitirá iniciar oportunamente los trámites requeridos para obtenerlos, lo cual asegura el desarrollo normal del proyecto, desde el punto de vista financiero. El jefe de fiscalización evaluará el cumplimiento de los plazos para los pagos de planillas, de encontrar demoras injustificadas comunicará el particular a los niveles jerárquicos superiores

#### **408-27 Prórrogas de plazo**

Se concederán prórrogas de plazo cuando por razones no imputables al contratista se produzcan atrasos en actividades críticas o en actividades cuya holgura total sea sobrepasada, tornándolas críticas. El constructor deberá interponer la solicitud de prórroga de conformidad con las disposiciones contractuales después de conocer el hecho que demorará la ejecución y en cuanto tenga la información suficiente, aportará la documentación probatoria necesaria para que la administración pueda resolver el reclamo.

La entidad o administración designará, reglamentariamente, al servidor que cuenta con las atribuciones para ampliar los plazos o modificar los programas. Adicionalmente, el servidor responsable de la administración, tendrá el plazo previsto contractualmente o reglamentariamente para resolver el reclamo interpuesto, para lo cual llevará a cabo los estudios o investigaciones necesarios. El aumento del plazo de la construcción procede cuando se presentan atrasos por caso fortuito o fuerza mayor que afecte el progreso de la obra.

En el primer caso, el atraso puede ser causado en situaciones, como: robos del equipo utilizado, destrucción vandálica de las obras, cierres de carreteras o cualquier acto realizado por personas o animales que causen daños a la obra o afecten su desarrollo normal. En el caso de fuerza mayor, el atraso puede darse por inundaciones, terremotos, huracanes, etc., es decir por fenómenos naturales.

Adicionalmente son motivo de ampliaciones las siguientes causas, comprobadas: Falta de materiales de construcción o equipos a incorporar en el mercado nacional o internacional. Períodos de lluvia que perjudiquen el avance de las obras conforme lo señalado en la Norma de Control Interno

### **2.3 Marco Conceptual**

El marco conceptual de la investigación se presenta a continuación:

➤ **HIPÓTESIS**

Propuesta de justificación ante determinado fenómeno, elemento o proceso que tome lugar en cualquier ámbito de la existencia (es decir tanto natural como social). La Hipótesis es una de las partes más importantes del proceso de análisis y estudio científico ya que es a través suyo cuando la teoría comienza a tomar forma aún si la hipótesis es refutada y anulada.

➤ **PARTIDA DOBLE**

Es la base de la Contabilidad actual y consiste en un movimiento contable que afecta a un mínimo de dos asientos o cuentas, un débito y un crédito y, además, tiene que haber la misma cantidad de débitos que de créditos, en otras palabras, débito menos crédito ha de ser cero, para que haya equilibrio en la contabilidad.

➤ **FLUJOGRAMA**

Los diagramas de flujo son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permite describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.

➤ **MÉTODO**

Es un conjunto de instrucciones a las que se les da un determinado nombre de tal manera que sea posible ejecutarlas en cualquier momento sin tenerla que reescribir sino usando solo su nombre. A estas instrucciones se les denomina cuerpo del método, y a su ejecución a través de su nombre se le denomina llamada al método.

➤ **PROCEDIMIENTO**

Es un método de ejecución de pasos a seguir, en forma secuenciada y sistemática, en la consecución de un fin. El conjunto de los procedimientos con un mismo fin, se denomina sistema.

➤ **MERCADOTECNIA**

La mercadotecnia o marketing consiste en un conjunto de principios y prácticas que se llevan a cabo con el objetivo de aumentar el comercio, en especial la demanda. El concepto también hace referencia al estudio de los procedimientos y recursos que persiguen dicho fin.

➤ **AUDITORÍA**

La auditoría es aquel instrumento de gestión que ha de incluir la evaluación sistemática documentada y objetivo de la eficacia del sistema de prevención para lo cual deberá ser realizada de acuerdo con las normas técnicas establecidas o que puedan establecerse, y teniendo en cuenta la información recibida de los trabajadores.

➤ **ACTIVOS**

El activo puede definirse como el conjunto de bienes y derechos reales y personales sobre los cuales se tiene propiedad, así como cualquier costo o gasto incurrido con anterioridad a la fecha del balance, que debe ser aplicado a ingresos futuros. Existen dos formas de clasificar al activo: la primera lo clasifica en tres grupos principales: circulante, fijo y cargos diferidos. El segundo reconoce dos grupos: el activo circulante y el no circulante.

➤ **EFICIENCIA**

Uso racional de los medios con los que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización. Facultad para lograr un efecto deseado.



➤ EFICACIA

Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo determinado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos. Actividad, fuerza y poder para obrar.

➤ EFECTIVIDAD

Es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable. Stephen Covey define la efectividad como el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción

➤ ESTRATEGIA

El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

➤ ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la Administración, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.

➤ CONTINGENCIA

Un plan de contingencia es un tipo de plan preventivo, predictivo y reactivo. Presenta una estructura estratégica y operativa que ayudará a controlar una situación de emergencia y a minimizar sus consecuencias negativas.

El plan de contingencia propone una serie de procedimientos alternativos al funcionamiento normal de una organización, cuando alguna de sus

funciones usuales se ve perjudicada por una contingencia interna o externa.

➤ **RIESGO**

También conocido como riesgo de crédito o de insolvencia. Hace referencia a las incertidumbres en operaciones financieras derivadas de la volatilidad de los mercados financieros y de crédito. El riesgo financiero está estrechamente relacionado con el riesgo económico puesto que los tipos de activos que una empresa posee y los productos o servicios que ofrece juegan un papel importantísimo en el servicio de su endeudamiento

➤ **OBJETIVOS**

Los objetivos representan el cause de las acciones, para lo cual fue creada una empresa, siendo modificables a medida que se los concreta, naciendo nuevos y así se establece la fluidez constante en la vida de una empresa. Estas metas o misiones requieren de jerarquías, constituyéndose a su vez en una red de resultados, a los cuales se llega a través de un plan o estrategia definida para su concreción.

Los objetivos se pueden clasificar en estratégicos (generales y a largo plazo), por área (funcionales), individuales (cada sujeto que forme parte de la empresa).

➤ **MATRIZ DE RIESGO**

Una matriz de riesgo es una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una institución financiera, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos que engendran estos riesgos (factores de riesgo). Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros, operativos y estratégicos que impactan la misión de la organización.

➤ CUESTIONARIO

Los cuestionarios son una serie de preguntas ordenadas, que buscan obtener información de parte de quien las responde, para servir a quien pregunta o a ambas partes.

➤ PONDERACIÓN

Del latín *ponderatío*, la ponderación es el peso o la relevancia que tiene algo. También es la atención, consideración y cuidado con que se dice o hace algo. El concepto es habitual en los mercados bursátiles, donde se habla de la ponderación que tiene cada acción con respecto al índice. Dicha ponderación se determina al establecer una comparación con el volumen negociado.

➤ SUB-PROCESO

Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso

➤ PROCESO

Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

➤ SISTEMA

Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos

➤ **PROBABLIDAD**

La probabilidad es la posibilidad que existe entre varias posibilidades, que un hecho o condición se produzcan. La probabilidad, entonces, mide la frecuencia con la cual se obtiene un resultado en oportunidad de la realización de un experimento sobre el cual se conocen todos los resultados posibles gracias a las condiciones de estabilidad que el contexto supone de antemano.

➤ **PROYECTO**

Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos

➤ **INDICADOR**

Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad

➤ **IMPACTO**

Señalará el monto de los recursos necesarios, de inversión y operación, y los importes respectivos para los rubros, capítulos y cuentas de gasto que resulten pertinentes.

Aportar elementos de juicio para decidir sobre la puesta en marcha del proyecto y/o sus etapas de instrumentación.

➤ **AUTOMATIZACIÓN**

Automatización, sistema de fabricación diseñado con el fin de usar la capacidad de las máquinas para llevar a cabo determinadas tareas anteriormente efectuadas por seres humanos, y para controlar la secuencia de las operaciones sin intervención humana.

## CAPITULO III

### METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

#### 3.1 Métodos de investigación

El método de investigación utilizado en el presente proyecto corresponde al método deductivo, el cual plantea el arranque del análisis desde un marco general de referencia y se orienta hacia situaciones particulares. Hecho que aplica a la Fiscalizadora Vera C. Ltda., en vista el análisis parte de la materialización de riesgos de control interno sobre procesos contables, financieros y se orienta sobre análisis particulares en cada área de la Fiscalizadora Vera C. Ltda.

#### 3.2 Población y muestra

En la presente investigación se consideran dos universos, la primera población corresponde a los directivos y jefes de áreas y la segunda población corresponde al personal operativo de la organización.

A continuación un gráfico con los dos universos referidos:



### **Muestra de Población No.1**

En el caso de la población número 1 consideraremos el 100% de la población como muestra, debido al reducido número del universo. Por lo tanto la muestra corresponderá a 14 personas.

### **Muestra de Población No.2**

En el caso de la población número 2 aplicamos la siguiente fórmula para obtener la muestra:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2(N-1) + Z^2 P \times Q}$$

**Tabla No. 2**

<b>Simbología</b>	<b>Significado</b>	<b>Valor numérico</b>
U	POBLACION	90
Z	PORCENTAJE DE FIABILIDAD	95%
P	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	50%
Q	PROBABILIDAD DE NO OCURRENCIA	50%
E	ERROR DE MUESTREO	5%

En base a la fórmula referida obtenemos la siguiente muestra:

73 colaboradores

Dado que existen 2 poblaciones, se efectuarán dos encuestas con objetivos diferentes, la primera dirigida a los Directivos y Jefaturas, referente a la situación actual del sistema de Control interno Contable Financiera y la respectiva propuesta de solución para reducir los riesgos respectivos.

La segunda encuesta está direccionada a los colaboradores de las áreas inherentes a la parte contable y financiera, enfocada sobre la situación actual y propuesta de solución para la mejora continua de operaciones contables y financieras.

### 3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Consideramos la técnica de la encuesta para la presente investigación, en vista de la congruencia sistemática de esta técnica con la fases del presente trabajo.

En función de la muestra se aplicarán dos encuestas , la primera dirigida a los directivos y jefaturas de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. y la segunda encuesta aplicada a los colaboradores de las áreas financieras y contables.

### 3.4 Recursos: Fuentes, cronogramas y presupuesto para la recolección de datos

Las fuentes primarias correspondieron a los directivos y colaboradores de la fiscalizadora sobre los cuales se aplicaron encuestas y se obtuvieron datos que aportaron trascendentalmente al presente proyecto.

Las fuentes secundarias correspondieron a los diferentes textos sobre los que se obtuvo información que aportó a la estructuración de la investigación, de igual forma se efectuaron consultas sobre diferentes páginas web.

**Tabla No. 3**

No.	ACTIVIDADES	NOV/2011	DIC/2011	ENE/2012	FEB /2012	MAR/2012
1	Definición de los métodos de investigación.	■	■	■		
2	Selección de población y muestra.		■	■	■	
3	Selección de fuentes secundarias.		■	■	■	
4	Recolección de datos de fuentes secundarias.			■	■	
5	Determinación de técnicas e instrumentos de recolección de datos primarios.			■	■	■
6	Estructuración de la encuesta.				■	■
7	Aplicación de la encuesta.				■	■
8	Tabulación de datos de la encuesta.					■
9	Análisis de información.					■
10	Conclusiones.					■

El presupuesto utilizado para la recolección de datos fue el siguiente:

**Tabla No. 4**

RUBRO	VALOR
Movilización	20
Copias e Impresiones	10
Suministros	5
Alimentación	50
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>

### 3.5 Tratamiento a la información, procesamiento y análisis.

Las encuestas y los respectivos resultados se detallan a continuación.

#### 3.5.1 Encuestas aplicadas a directivos y Jefaturas

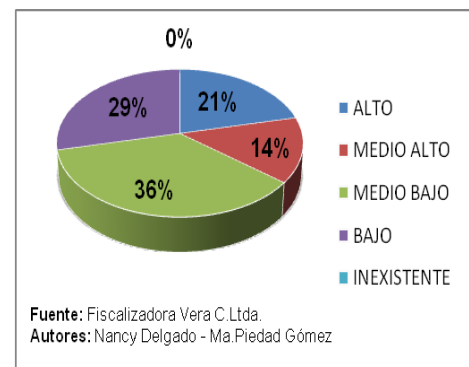
El detalle de la encuesta con la respectiva tabulación se presenta a continuación:

#### 1.-¿Cómo define el nivel del Control Interno de las operaciones contables y financieras de la Fiscalizadora Vera C. Ltda.?

**Tabla No. 5**

Nivel	Número	Porcentaje
ALTO	3	21
MEDIO ALTO	2	14
MEDIO BAJO	5	36
BAJO	4	29
INEXISTENTE		-
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**Gráfico No. 1**



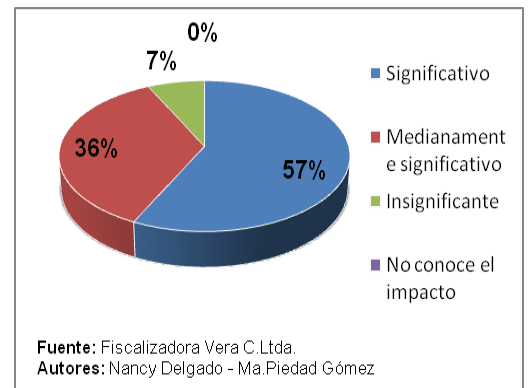


**2.-¿Cuál es el impacto que considera del Control Interno de las operaciones contables y financieras sobre la rentabilidad de la empresa?**

**Tabla No. 6**

Nivel	Número	Porcentaje
Significativo	8	57
Medianamente significativo	5	36
Insignificante	1	7
No conoce el impacto		-
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**Gráfico No. 2**

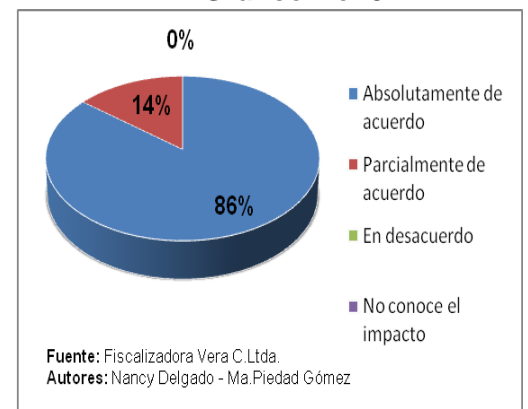


**3.-¿Está de acuerdo en minimizar la existencia de errores y fraudes en las operaciones financieras y contables de la Fiscalizadora Vera?**

**Tabla No. 7**

Nivel	Número	Porcentaje
Absolutamente de acuerdo	12	86
Parcialmente de acuerdo	2	14
En desacuerdo	0	-
No conoce el impacto	0	-
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**Gráfico No. 3**

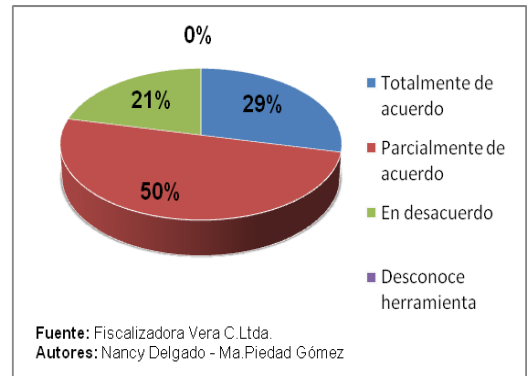


4.-¿Considera que el modelo vigente de control generan ineficiencias de Control Interno en las operaciones financieras y contables con empresas relacionadas?

**Tabla No. 8**

Nivel	Número	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	29
Parcialmente de acuerdo	7	50
En desacuerdo	3	21
Desconoce herramienta	0	-
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**Gráfico No. 4**

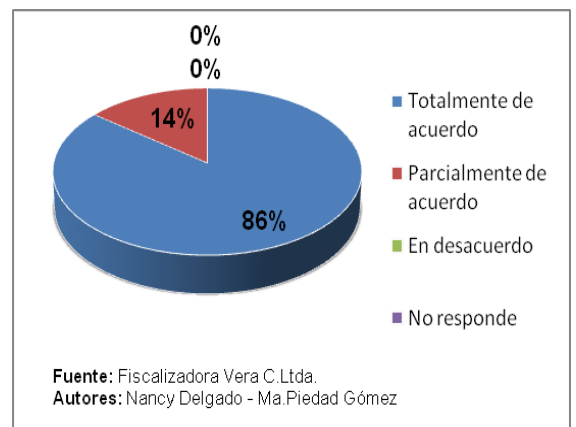


5.-¿En qué nivel estaría de acuerdo en reducir las pérdidas de tiempo de sus colaboradores por duplicación de función ?

**Tabla No.9**

Nivel	Número	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	86
Parcialmente de acuerdo	2	14
En desacuerdo	0	-
No responde	0	-
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**Gráfico No. 5**

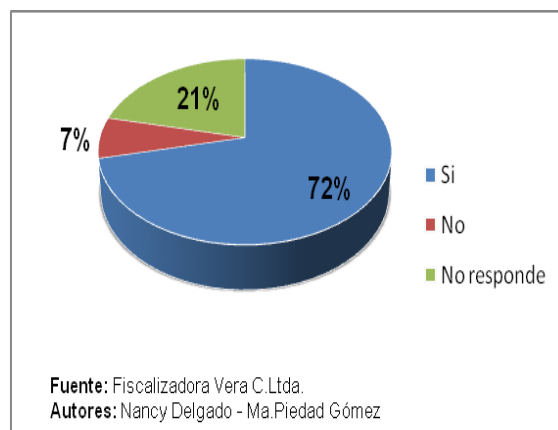


6.-¿Le gustaría reducir los desgastes en tiempos y movimientos debido al extravío de documentación relevante para las operaciones de la Fiscalizadora Vera Cía. Ltda.?

Tabla No. 10

Nivel	Número	Porcentaje
Si	10	71
No	1	7
No responde	3	21
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Gráfico No. 6

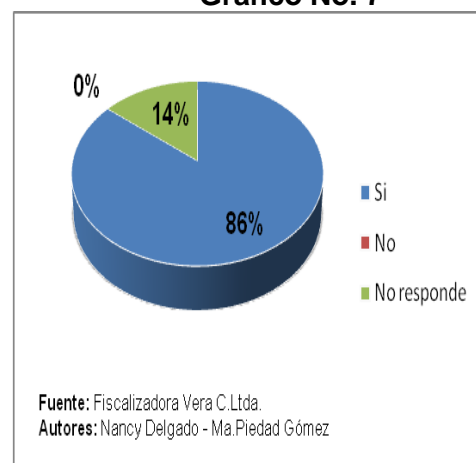


7.-¿Le gustaría disponer de una herramienta que permita disponer de los niveles de control interno contables y financieros por áreas, actividades contables y financieras?

Tabla No. 11

Nivel	Número	Porcentaje
Si	12	86
No	0	-
No responde	2	14
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Gráfico No. 7

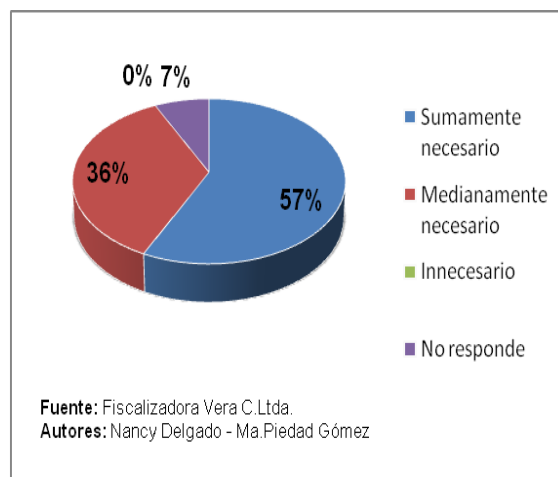


8.-¿Cuál su opinión sobre la necesidad de contar con una herramienta que genere un indicador mediante la combinación de la importancia relativa de un proceso y nivel de control interno vigente en la Fiscalizadora Vera . Ltda.?

**Tabla No. 12**

Nivel	Número	Porcentaje
Sumamente necesario	8	57
Medianamente necesario	5	36
Innecesario	0	-
No responde	1	7
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**Gráfico No. 8**

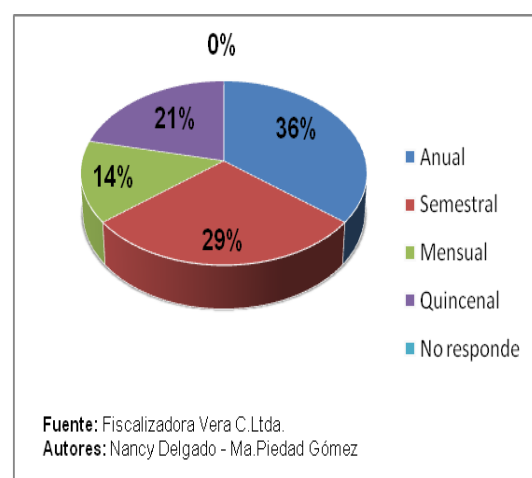


9.-¿Cuál considerara que debería ser el periodo de actualización de la matriz que genera un ratio en base a la combinación de importancia relativa de las operaciones y de los niveles de control interno?

**Tabla No. 13**

Nivel	Número	Porcentaje
Anual	5	36
Semestral	4	29
Mensual	2	14
Quincenal	3	21
No responde	0	-
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**Gráfico No. 9**

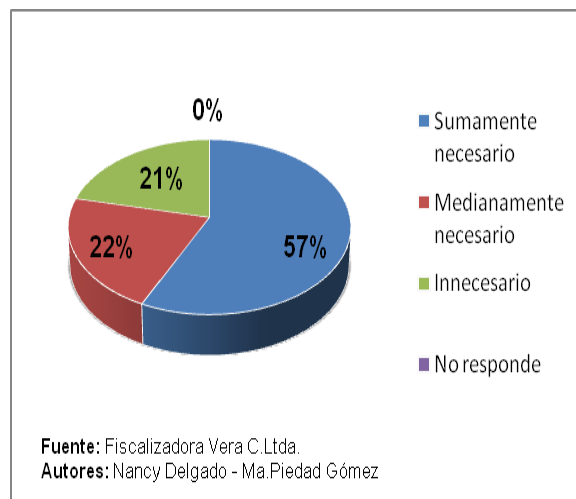


10.-¿Cuál es su grado de consideración sobre la existencia de un comité que se reúna mensualmente para revisar e implementar las medidas de mejora continua generadas en base a herramienta de control propuesta?

**Tabla No. 14**

Nivel	Número	Porcentaje
Sumamente necesario	8	57
Medianamente necesario	3	21
Innecesario	3	21
No responde	0	-
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**Gráfico No. 10**



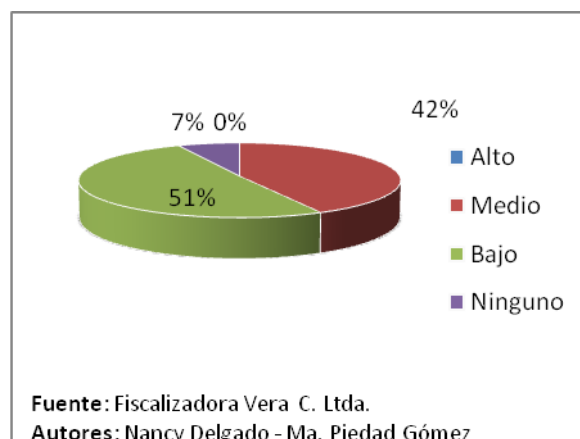
### 3.5.2 Encuestas aplicadas a personal operativo

1. ¿Cuál es el grado de conocimiento que usted cree que los colaboradores de la Fiscalizadora C. Ltda. tienen sobre el Control Interno?

**Tabla No. 15**

Nivel	Número	Porcentaje
Alto	0	0%
Medio	31	42%
Bajo	37	51%
Ninguno	5	7%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 11**

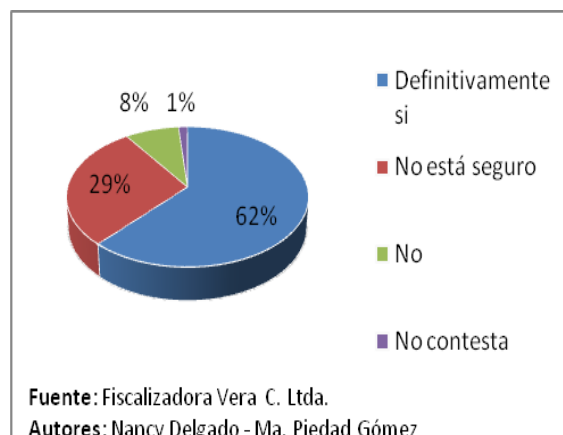


2. ¿Cree usted que la rentabilidad de la empresa depende del Control Interno de las actividades de las áreas financiera y contable?

Tabla No. 16

Nivel	Número	Porcentaje
Definitivamente si	45	62%
No está seguro	21	29%
No	6	8%
No contesta	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Gráfico No.12

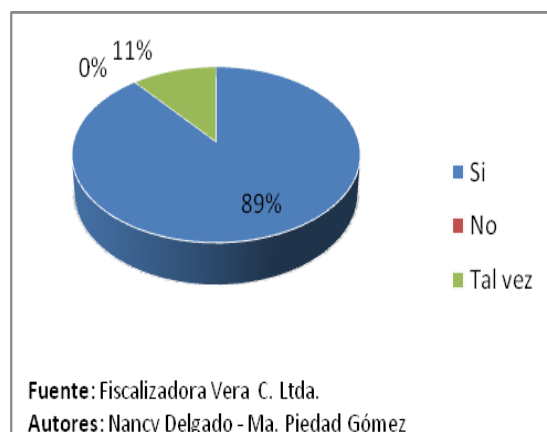


3. ¿Cree usted que es posible que se pueda minimizar la existencia de errores y fraudes?

Tabla No. 17

Nivel	Número	Porcentaje
Si	65	89%
No	0	0%
Tal vez	8	11%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 13

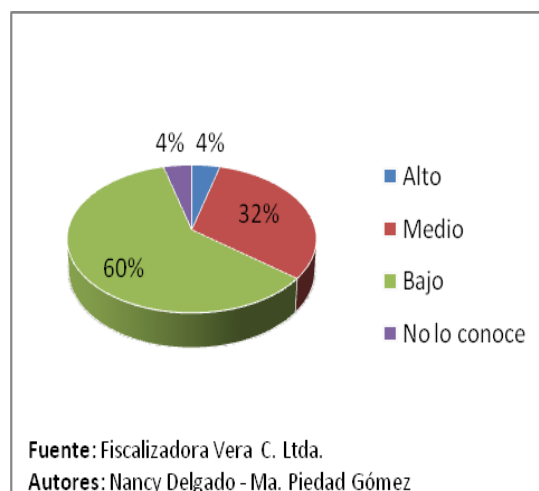


4. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que usted tiene sobre el Manual de Procedimientos que posee la Fiscalizadora C. Ltda.?

Tabla No. 18

Nivel	Número	Porcentaje
Alto	3	4%
Medio	23	32%
Bajo	44	60%
No lo conoce	3	4%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 14

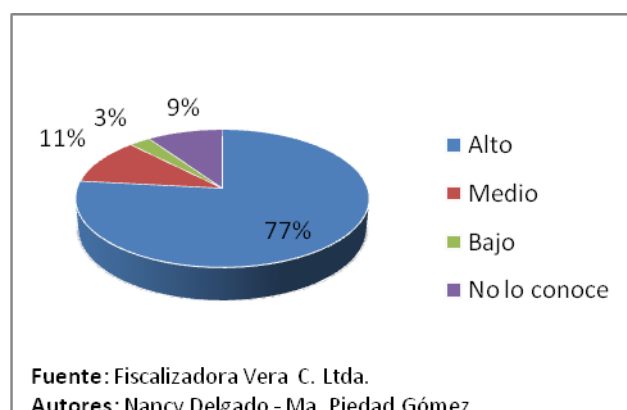


5. ¿Cuál cree usted que es el nivel de presencia de duplicidad de funciones en las áreas contables y financieras?

Gráfico No. 15

**Tabla No. 19**

Nivel	Número	Porcentaje
Alto	56	77%
Medio	8	11%
Bajo	2	3%
No lo conoce	7	10%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

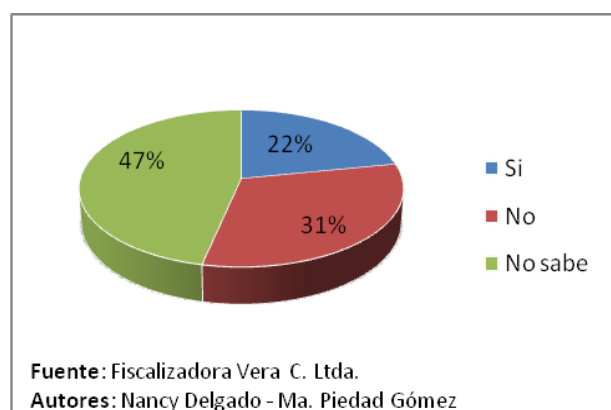


6. ¿Usted cree que existen políticas para evitar duplicidad de registros y extravío de documentos en la Fiscalizadora C. Ltda.?

Gráfico No.16

**Tabla No. 20**

Nivel	Número	Porcentaje
Si	16	22%
No	23	32%
No sabe	34	47%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

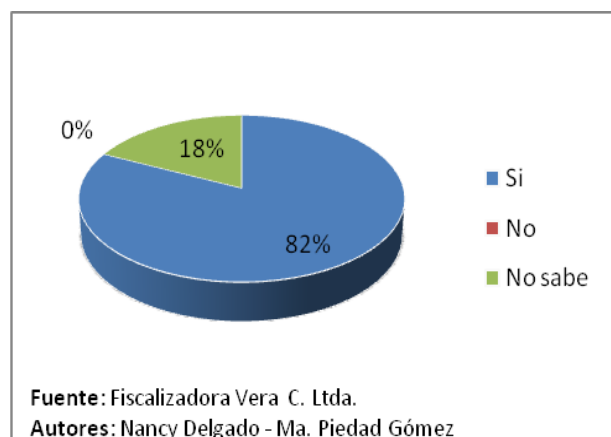


7. ¿Estaría dispuesto a colaborar con la aplicación de proceso de mejora del sistema de control interno operativo y contable un mejorado Manual de Procedimientos aplicable a las áreas contable y financiera?

Gráfico No. 17

**Tabla No. 21**

Nivel	Número	Porcentaje
Si	60	82%
No	0	0%
No sabe	13	18%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

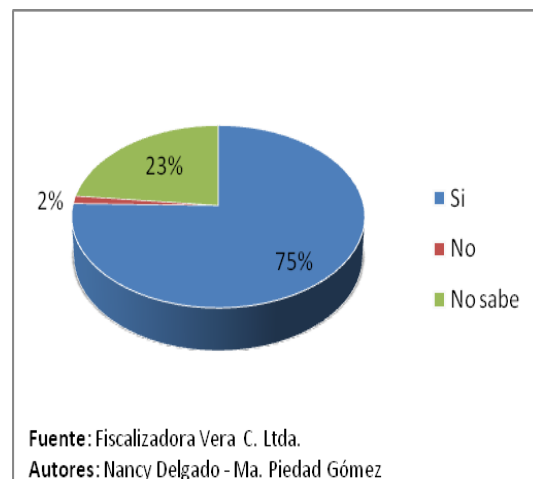


8. ¿Cree usted que la decisión de aplicar una herramienta cuyo objetivo principal sea buscar la eficiencia en las operaciones de las áreas contables y financiera sea conveniente para la Fiscalizadora C. Ltda.?

Tabla No. 22

Nivel	Número	Porcentaje
Si	55	75%
No	1	1%
No sabe	17	23%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 18

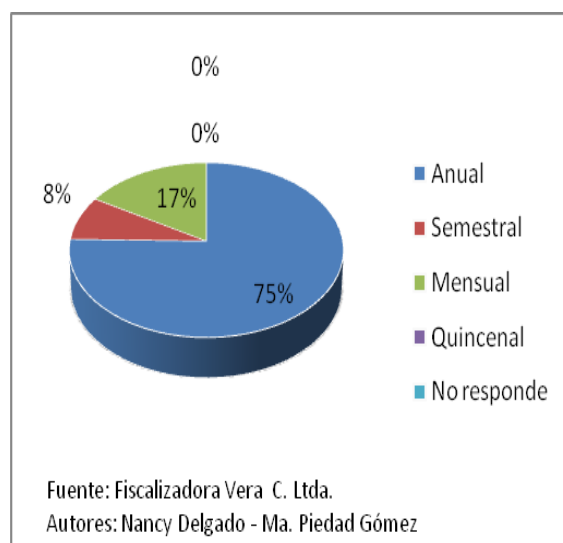


9. ¿Cuál es el periodo de evaluación que considera conveniente aplicar, para determinar el cumplimiento de los objetivos del nuevo sistema del Control Interno Contable y Financiero?

Tabla No. 23

Nivel	Número	Porcentaje
Anual	55	75%
Semestral	6	8%
Mensual	12	16%
Quincenal	0	0%
No responde	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>1</b>

Gráfico No. 19



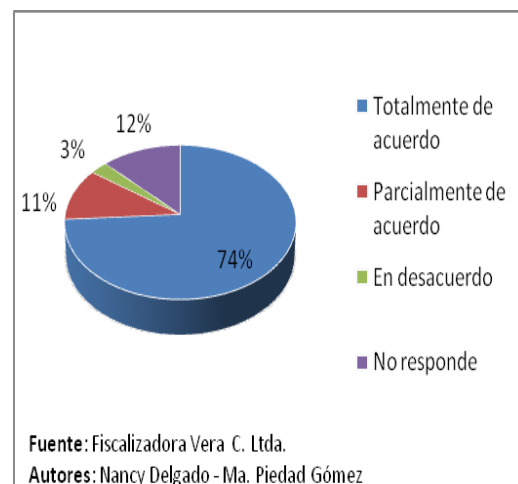


**10. ¿Estaría usted de acuerdo que el personal debe ser evaluado cada cierto tiempo por un Comité de Control y así determinar el progreso de los resultados de ésta herramienta?**

**Tabla No. 24**

Nivel	Número	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	54	74%
Parcialmente de acuerdo	8	11%
En desacuerdo	2	3%
No responde	9	12%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>1</b>

**Gráfico No. 20**



### 3.5.3 Análisis General de la encuesta

#### 3.5.3.1 Análisis Encuesta Directivos y Jefaturas

Al levantar los resultados de la encuesta a los Directivos y jefaturas de las áreas de la Fiscalizadora Vera C.Ltda. podemos destacar que la mayoría de la población está de acuerdo que el establecer nuevos procedimientos de control ayudara a efectivizar las actividades en cada de las áreas relacionadas.

#### 3.5.4 Análisis Encuesta Directivos y Jefaturas

Mediante la toma de encuesta obtenida de los colaboradores dela Fiscalizadora Vera C.Ltda. podemos resumir que la mayor parte de la muestra coincide que las debilidades en el sistema de control interno se debe a la falta de conocimiento de procedimientos a desarrollar tanto en las áreas contables, financieras y operativas.

#### **3.5.4.1 Conclusión General de la Encuesta**

##### **3.5.4.1 Conclusión de la Encuesta Directivos y Jefaturas**

Siendo objetivos los Directivos de la Compañía están conscientes del alto nivel de Riesgo que existe en la compañía, lo que impulsa al Diseño e implementación de un proceso, para mejorar el nivel de control interno en las áreas contables y financieras

##### **3.5.4.1 Conclusión de la Encuesta Directivos y Jefaturas**

En base a las respuestas obtenidas en las Encuestas del Personal Ejecutivo y Operativo podemos indicar que existe una predisposición de la mayoría de los colaboradores, lo que significa que se esperan resultados positivos al implementar la propuesta del Proyecto en la Fiscalizadora Vera C. Ltda

## **CAPITULO IV**

### **LA PROPUESTA**

#### **4.1 Título de la propuesta**

La propuesta del presente proyecto está enfocada en reducir los niveles de riesgo de control interno en la Fiscalizadora Vera C. Ltda. El título de la propuesta está planteado de la siguiente forma:

**“Diseño e implementación de un proceso, para mejorar el nivel de control interno en las áreas contables y financieras de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. para el periodo 2012”**

#### **4.2 Justificación de la propuesta**

El presente proyecto permitirá aportar con un incremento en los niveles de control interno sobre las operaciones contables y financieras para el periodo 2012, con los concebidos beneficios para los accionistas y colaboradores de la Fiscalizadora Vera C. Ltda.

La propuesta referida de igual forma aporta con un potencial fortalecimiento de la rentabilidad del negocio con las concebidas oportunidades de ampliación y generación de mayores plazas de trabajo para la población económicamente activa del Ecuador.

#### **4.3 Objetivo general de la propuesta**

El objetivo primario de la propuesta es minimizar las pérdidas económicas que la Fiscalizadora Vera C.Ltda. tuvo que asumir debido a fallas en los procesos de Control Interno Contables y Financieros generadas por errores y fraudes de

colaboradores y terceros relacionados. Medidas de mejora que planteamos estructurar como sostenibles tanto en el corto, mediano y largo plazo.

#### **4.4 Objetivos específicos de la propuesta**

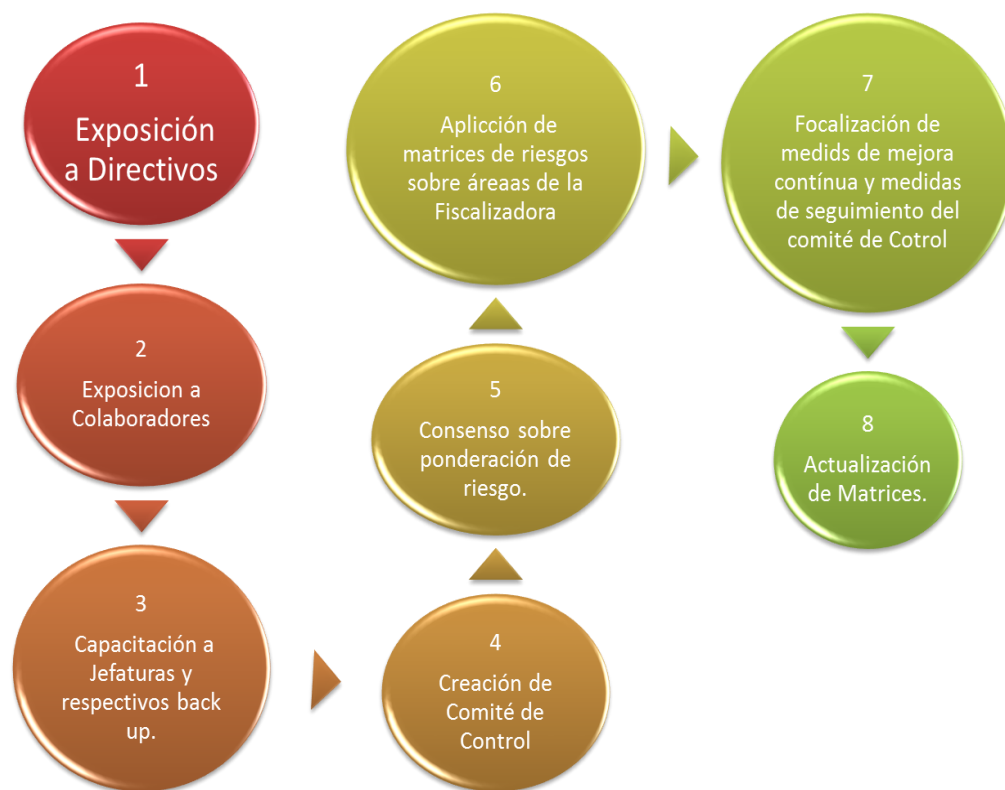
Los objetivos específicos se plantean a continuación:

- Mejorar el nivel de control en los Procedimientos que actualmente los colaboradores de Fiscalizadora C. Ltda. están supuestos a ejercer.
- A través de la creación de una política hacer responsables del cumplimiento de las Normas que contiene el Manual de Procedimientos a los funcionarios directivos.
- Alcanzar una mejor rentabilidad a través del manejo eficiente de los recursos que la Fiscalizadora Cía. Ltda. posee.
- Minimizar la presencia de duplicidad de información, errores de carácter operativo, posibles pérdidas económicas y fraudes por medio de la implementación de un nuevo Sistema de Información que cumpla con las funciones de control principales.

#### **4.5 Hipótesis de la propuesta**

El diseño e implementación de un proceso, para mejorar el nivel de control interno en las áreas contables y financieras de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. , permitirá a esta organización reducir los niveles de riesgo de errores y fraudes a más de generar un incremento potencial de la rentabilidad del negocio de la referida Fiscalizadora.”

#### 4.6 Listado de contenidos y flujo de la propuesta



#### 4.6.1 Cronograma de Actividades a Desarrollarse

No.	ACTIVIDADES	MAR/2012	ABRIL/2012	MAYO/2012	JUNIO/2012	JULIO/2012
1	Exposición a Directivos Y Ejecutivos.	■	■	■		
2	Exposición a Colaboradores		■	■		
3	Calificación a Jefaturas y respectivos back up.		■	■	■	
4	Creación de Comité de Control.					
5	Consenso sobre ponderaciones de riesgo.			■	■	■
6	Aplicación de matrices de riesgos sobre áreas de la Fiscalizadora.				■	■
7	Focalización de medidas de mejora continua y medidas de seguimiento del comité de Control.					■
8	Actualización de matrices.					■

## 4.7 Desarrollo de la Propuesta

### 4.7.1 Exposición del Proyecto

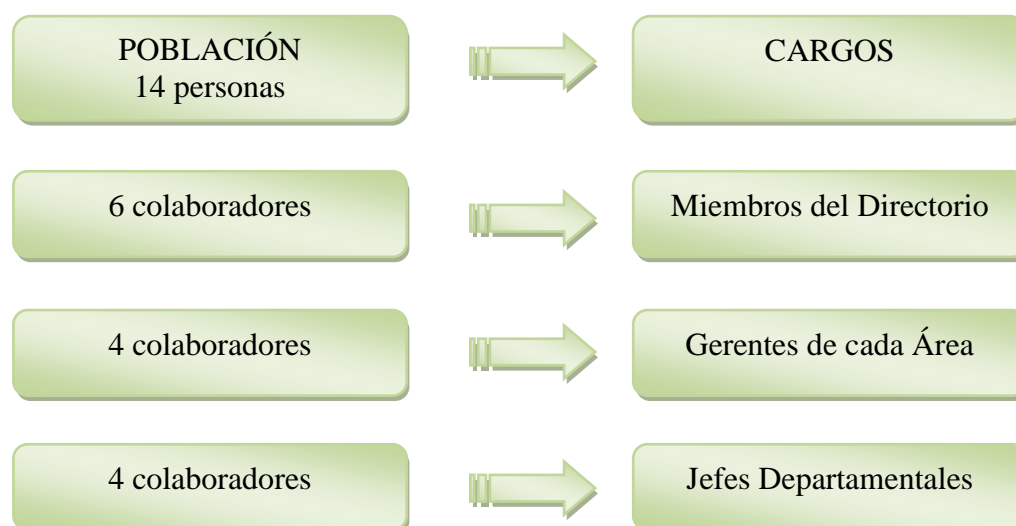
El primer paso a seguir para poder cumplir con el objetivo de ésta investigación, es dar a conocer a los colaboradores de la compañía la importancia de mejorar el nivel de control interno en las áreas contables y financieras de la Fiscalizadora Vera C. Ltda.

La exposición será dividida en dos grupos, el primero se compone de los funcionarios de la alta gerencia, directivos, jefes departamentales y el segundo grupo corresponde a los colaboradores de índole operativo.

El enfoque de la exposición de los funcionarios será de carácter gerencial, dándoles a conocer las normativas vigentes en el Ecuador que se encargan de velar por el Control Interno de las compañías, así como también las estrategias viables a ser aplicadas en la compañía para mejorar el Control Interno. La segunda exposición dirigida al personal operativo de la Fiscalizadora Vera Cía. Ltda. , cuyo enfoque es dar a conocer los procedimientos a seguir para conseguir el objetivo principal del presente estudio, y también fomentar la concienciación en ellos para obtener su colaboración a cabalidad.

#### 4.7.1.1 Primera Exposición.- Directivos y Jefes Departamentales

El personal convocado para la primera exposición es el siguiente:



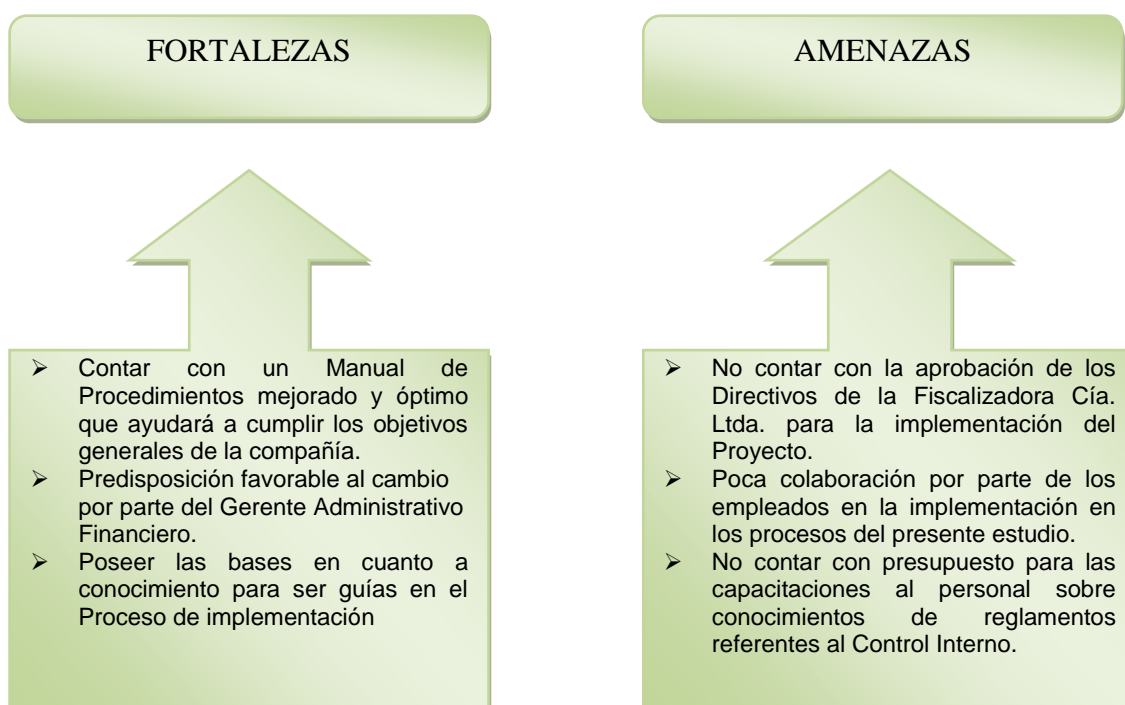
Uno de los objetivos de a presente exposición será dar a conocer ciertos reglamentos que hacen referencia al Control Interno de las compañías, ya que en la actualidad no existe una Ley que las organizaciones tengan que cumplir.

### 1. Alcance y reglamentación de la Ley de Compañías del Ecuador.-

Es alcance de los reglamentos que componen la Ley de Compañías en el artículo 318 es que las compañías nacionales y extranjeras organizadas como personas jurídicas, cuyos activos excedan del monto que fije por Resolución la Superintendencia de Compañías, deberán contar con informe anual de auditoría externa sobre sus estados financieros. Tales estados financieros auditados se presentarán obligatoriamente para solicitar créditos a las instituciones que forman parte del sistema financiero ecuatoriano, negociar sus acciones y obligaciones en Bolsa, solicitar los beneficios de las Leyes de Fomento, intervenir en Concursos Públicos de Precios, de Ofertas y de Licitaciones, suscripción de contratos con el Estado y declaración del impuesto a la renta.

### 2. Fortalezas y Amenazas del Proyecto.-

Entre las fortalezas y amenazas del presente estudio cuyo objetivo es mejorar el nivel de Control Interno en las áreas contables y financieras de la Fiscalizadora Vera C. Ltda., podemos citar a las siguientes:



### 3. Tiempo de implementación y actividades a realizarse en el proyecto.-

El presente estudio propone un tiempo de implementación de 8 meses, período en el cual se deben desarrollar las siguientes actividades:

#### Actividades a realizarse

1	Levantamiento de Información en las Áreas más sensibles de la organización.
2	Estructuración de las Matrices de Riesgo de cada Área.
3	Carga de la información levantada a las Matrices de Riesgo.
4	Determinación de Objetivos, Riesgos, Control, Probabilidad e Impacto mediante las fórmulas propuestas en la Matriz de Riesgo.
5	Análisis de la Situación de cada Área como conclusión de la Matriz de Riesgo.
6	Análisis General y Resumen de las Matrices de Riesgo de cada Área.
7	Determinación de posibles soluciones a los problemas detectados en cada Área.
8	Exposición y Difusión de las nuevas políticas a incluirse en el Manual de Procedimientos.
9	Aplicación del Mejorado Manual de Procedimientos.

### 4. Áreas involucradas en el desarrollo del presente estudio y principales responsabilidades.

Están relacionadas al presente proyecto las siguientes áreas:

- Contabilidad
- Sistemas
- Crédito y Cobranzas
- Ventas y Marketing
- Compras
- Logística
- Control de Calidad
- Tesorería
- Mantenimiento

### 5. Sesiones de Seguimiento.-

Al concluir la implementación del mejorado Manual de Procedimientos en la Fiscalizadora Vera C. Ltda. se sugiere realizar reuniones de verificación de



cumplimiento a través de los miembros de la Unidad de Cumplimiento, quienes se encargarán de que el personal tanto directivo como operativo cumpla a cabalidad con lo recomendado en el presente estudio metodológico.

El Comité de Control será el encargado de realizar el levantamiento de las matrices de Riesgo de cada área al finalizar cada período, y adicionalmente el Informe de Cumplimiento.

#### **4.7.1.2 Segunda Exposición a Colaboradores**

En esta sección se convocará a los colaboradores de las áreas contable, financiera y operativa que corresponden a un total de 73 personas a los cuales se les expondrá los siguientes temas:

- **Importancia del Tema.-** en este punto se les dará a conocer a los colaboradores sobre el grado de importancia de mejorar el sistema de control de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. teniendo claro que no todos los colaboradores de las áreas antes mencionadas reconocen que aplicar un cambio en lo que tiene que ver con el cumplimiento de las políticas y procedimientos ayudaría en el mejoramiento de procesos operativos. Posteriormente hay que realizar capacitación sobre los beneficios obtenidos al cumplir con los procedimientos ya establecidos y sobre la manera de que aportaría al día a día de las operaciones de la Fiscalizadora Vera C. Ltda.
- **Alcance.-** Es necesario que todos los colaboradores de las áreas operativas, contables y financieras aporten con el cumplimiento de controles ya establecidos para que de esta manera los procesos se realicen de la manera adecuada entre cada departamento y la información que se genere sea fiable para la toma de decisiones.
- **Marco Teórico.-** Se les dará a conocer a los colaboradores que la Fiscalizadora Vera C. Ltda. que al ser una compañía que en que el monto de sus activos superan el valor establecido por la Resolución de La Superintendencia de Compañías Art. 318 está obligada a presentar un informe anual de auditoría externa para lo cual se necesitaría el cumplimiento adecuado de un sistema de control.

- **Coordinación con el Oficial de Cumplimiento.-** Todo los colaboradores que estén dentro de los procesos de control deben reportar a un responsable de seguimiento, para que este establezca si los procesos se están adaptando a los parámetros establecidos.

#### **4.7.1. 3 Capacitación a Jefaturas y Respectivos Back Up.**

En este punto se procederá a introducir a todos los jefes departamentales y a sus respectivos Back Up establecidos previamente por ellos, principalmente por ser el nivel jerárquico para cada área en estudio.

- **Introducción Jefaturas y Back Up.-**En esta introducción se debe dar a conocer todo lo relacionado a la importancia de la aplicación de sistemas de control comenzado desde su historia hasta casos prácticos y reales, y al conocer los jefes departamentales las principales fallencias por los que estaba atravesando el sistema de control de la Fiscalizadora Vera C.Ltda. será necesario darles a conocer los procedimientos a mejorar y que junto con sus back up sean los principales ayudantes para la aplicación de los nuevos procesos y de esta manera sean para sus colaboradores asignados un apoyo constante en el proceso.
- **Alcance .-** al tomar como muestra hechos históricos ocasionados por el incumplimiento de sistema de control en la Fiscalizadora Vera Ltda. el personal de jefaturas deberá tomar en cuenta que como líder de sus áreas deberá conocer los procesos errados y los que solo necesitan de seguimiento para que junto con sus back up sean los encargados de despejar dudas al resto de colaboradores.

#### **4.7.2 Creación de un Comité de Control**

En esta sección nos encargaremos de analizar quienes seria el personal indicado para formar el comité que se encargue de establecer el grado de cumplimiento para los procesos establecidos.

#### 4.7.2.1 Requisitos del Comité de Control

Para formar parte del Comité de Control debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Conocer los manuales de políticas y procedimientos de la Fiscalizadora Vera C. Ltda.
- Ser Jefe departamental o tener un buen historial de conducta.

#### 4.7.3 Consenso sobre ponderación de Riesgo.

La metodología para la aplicación de un sistema de control se basará en la estructura de una matriz de riesgo, en la que se incorporarán procesos y actividades desarrollados en la Fiscalizadora Vera C.Ltda. que serán categorizadas en función de criterios y niveles de riesgo que afronte cada proceso analizado.

El modelo propuesto permitirá generar un ambiente de seguridad razonable para la aplicación de un sistema de control en la Fiscalizadora Vera C.Ltda. para sus directivos. La metodología propuesta establece la generación de un sistema integral que minimizará la probabilidad de la materialización del riesgo de cada operación de las áreas contables, financieras y operativas.

La metodología propuesta generará conclusiones válidas sobre los niveles de riesgo de las operaciones de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. será de 4 niveles, con puntuaciones de 0,2 a 25.

Los niveles de riesgos que se generará una vez aplicada la matriz son los siguientes:

INDICADOR DE EXPOSICION AL RIESGO	VALOR	NIVEL DE EXPOSICION AL RIESGO
NIVEL SEVERIDAD DEL RIESGO NIVEL EFICIENCIA DEL CONTROL	8,0 – 25,0	NO ACEPTABLE (Na)
	4,0 – 7,99	MAYOR (Ma)
	3,0 – 3,99	MEDIA (Md)
	0,2 - 2,99	MENOR (Me)

#### 4.7.3.1 Conceptos Básicos y componentes de la Matriz de Riesgo

Proceso	Subproceso	Ponderación del proceso	RIESGOS IDENTIFICADOS						
			Descripción del riesgo	Probabilidad		Impacto		Severidad	Valor
				Clasificación	Valor	Clasificación	Valor		

CONTROLES CLAVES EXISTENTES					Por riesgo específico		Por subproceso		Por Proceso		
Descripción del control	Nivel eficiencia			Valor	Clasificación	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
	Pd	O	A								

La matriz de Riesgos se compone de los siguientes conceptos:

**Probabilidad.-** es la posibilidad de ocurrencia de un evento es el grado de creencia de un individuo de que un evento ocurra. Es decir, que el evento ocurrirá o no ocurrirá esa sola vez. El valor de la probabilidad bajo ese enfoque es un juicio personal baso en la siguiente escala.

Categoría	Valor	Descripción
<b>Casi certeza</b>	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es <b>muy alta</b> , es decir, se tiene plena seguridad que éste se presente, tiende al 100%
<b>Probable</b>	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es <b>alta</b> , es decir, se tiene entre 75% a 95% de seguridad que éste se presente
<b>Moderado</b>	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es <b>media</b> , es decir, se tiene entre 51% a 74% de seguridad que éste se presente
<b>Improbable</b>	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es <b>baja</b> , es decir, se tiene entre 26% a 50% de seguridad que éste se presente
<b>Muy improbable</b>	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es <b>muy baja</b> , es decir, se tiene entre 1% a 25% de seguridad que éste se presente

**Impacto.-** en base a la severidad del riesgo en caso de contingencias externas como fallas internas. Las ponderaciones se establecen en el siguiente cuadro:

Categoría	Valor	Descripción
<b>Catastróficas</b>	5	Riesgo cuya materialización influye directamente en el cumplimiento de la misión, pérdida patrimonial o deterioro de la imagen, dejando además sin funcionar totalmente o por un período importante de tiempo, los programas o servicios que entrega la institución
<b>Mayores</b>	4	Riesgo cuya materialización dañaría significativamente el patrimonio, imagen o logro de los objetivos sociales. Además, se requeriría una cantidad importante de tiempo de la alta dirección en investigar y corregir los daños
<b>Moderadas</b>	3	Riesgo cuya materialización causaría ya sea una pérdida importante en el patrimonio o un deterioro significativo de la imagen. Además, se requeriría una cantidad de tiempo importante de la alta dirección en investigar y corregir los daños
<b>Menores</b>	2	Riesgo que causa un daño en el patrimonio o imagen, que se puede corregir en el corto tiempo y que no afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos
<b>Insignificantes</b>	1	Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto en la institución

**Severidad.-** se encuentra de la multiplicación de la probabilidad y el impacto y determina el grado de importancia en caso de ocurrencia de riesgo, se establece según la siguiente tabla.

<b>Severidad</b>	<b>Valor</b>	<b>Prioridad Auditoria</b>
Extremo	15-25	Alta
Alto	08-14	Media alta
Moderado	03-07	Media
Bajo	01-02	Baja

#### **Medidas de control**

**Cuál es la medida de control.-** aquí se especifica que acción o plan de contingencia o de control se va a aplicar para minimizar el riesgo inherente de cada uno de los eventos de riesgo.

**Tipo de Control.-** se debe mencionar que tipo de control se va aplicar, los mismos que se califican según las siguientes variables:

#### **- Periodicidad de Acción**

<b>Clasificación</b>	<b>Descripción</b>
<b>Permanente (Pe)</b>	Controles claves aplicados durante todo el proceso, es decir, en cada operación.
<b>Periódico (Pd)</b>	Controles claves aplicados en forma constante sólo cuando ha transcurrido un período específico de tiempo
<b>Ocasional (Oc)</b>	Controles claves que se aplican sólo en forma ocasional en un proceso.

- Oportunidad de Acción de Control

Clasificación	Descripción
<b>Preventivo (Pv)</b>	Controles claves que actúan antes o al inicio de un proceso.
<b>Correctivo (Cr)</b>	Controles claves que actúan durante el proceso y que permiten corregir las deficiencias.
<b>Detectivo (Dt)</b>	Controles claves que sólo actúan una vez que el proceso ha terminado.

- Automatización en la aplicación de Control

Clasificación	Descripción
<b>100% automatizado (At)</b>	Controles claves incorporados en el proceso, cuya aplicación es completamente informatizada. Están incorporados en los sistemas informatizados
<b>Semi – automatizado (Sa)</b>	Controles claves incorporados en el proceso, cuya aplicación es parcialmente aplicada mediante sistemas informatizados.
<b>Manual (Ma)</b>	Controles claves incorporados en el proceso, cuya aplicación no considera uso de sistemas informatizados

El análisis de estas variables dan como resultado la calificación del control existente según la siguiente tabla:

CARACTERÍSTICAS DISEÑO CONTROL			CLASIFICACION	VALOR DEL CONTROL
PERIODICIDAD	OPORTUNIDAD	AUTOMATIZACION		
PERMANENTE	PREVENTIVO	INFORMATIZADO	OPTIMO	5
PERMANENTE	PREVENTIVO	SEMI INFORMAT		
PERMANENTE	CORRECTIVO	MANUAL		
PERMANENTE	CORRECTIVO	INFORMATIZADO	BUENO	4
PERMANENTE	CORRECTIVO	SEMI INFORMAT		
PERMANENTE	CORRECTIVO	MANUAL		
PERIODICO	PREVENTIVO	INFORMATIZADO	MAS QUE REGULAR	3
PERIODICO	PREVENTIVO	SEMI INFORMAT		
PERIODICO	PREVENTIVO	MANUAL		
PERIODICO	CORRECTIVO	INFORMATIZADO	REGULAR	2
PERIODICO	CORRECTIVO	SEMI INFORMAT		
PERIODICO	CORRECTIVO	MANUAL		
OCASIONAL	PREVENTIVO	INFORMATIZADO	DEFICIENTE	1
OCASIONAL	PREVENTIVO	SEMI INFORMAT		
OCASIONAL	PREVENTIVO	MANUAL		
OCASIONAL	CORRECTIVO	INFORMATIZADO	INEXISTENTE	-
OCASIONAL	CORRECTIVO	SEMI INFORMAT		
OCASIONAL	CORRECTIVO	MANUAL		
NO DETERMINADO	NO DETERMINADO	NO DETERMINADO		

#### 4.7.4 Aplicación de matrices de riesgos sobre áreas de la Fiscalizadora. –

##### Matriz de Riesgo Área Logística

Proceso	Subproceso	Ponderación del proceso	RIESGOS IDENTIFICADOS						
			Descripción del Riesgo	Probabilidad		Impacto		Severidad	Valor
				Clasificación	Valor	Clasificación	Valor		
LOGISTICA	Elaboración de Presupuestos de Obra	30%	aumento o disminución en valores de rubros significativos para la obra	Moderado	3	Moderadas	3	Alto	9
	Activar Contratistas	20%	selección errada	Improbable	2	Mayores	4	Alto	8
	Evaluación y Selección de Contratista	25%	inconformidad de las partes	Moderado	3	Moderadas	3	Alto	9
	Seguimiento en Obra	15%	incumplimiento de parámetros principales	Improbable	2	Moderadas	3	Moderado	6
	Calificación de los Contratistas	10%	tardanza en entrega final	Improbable	2	Mayores	4	Alto	8



**Continuación de Matriz de Riesgo Área Logística**

CONTROLES CLAVES EXISTENTES						Por riesgo específico		Por subproceso		Por Proceso	
Descripción del control	Nivel eficiencia			Valor	Clasificación	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
	Pd	O	A								
proyectar según la realidad	OC	PV	MA	2	REGULAR	MEDIA	4,5	MEDIA	4,5	MEDIA	3,29
revisión historia laboral del especialista	PE	PV	SA	5	OPTIMO	MENOR	1,6	MENOR	1,6		
conversaciones permanentes entre las partes	PE	CR	MA	5	OPTIMO	MENOR	1,8	MENOR	1,8		
solicitud de informes periódicos de cumplimiento	OC	DT	AT	1	DEFICIENTE	MAYOR	6	MAYOR	6		
visitas periódicas para verificación de campo	PD	CR	MA	3	MAS QUE REGULAR	MENOR	2,7	MENOR	2,7		

**Análisis:** La aplicación de la matriz en el área de logística en el ratio de exposición al riesgo nos dio como resultado Medio no es una cifra considerable, ya que los procesos de control existentes están dentro de los parámetros de cumplimiento.

**Matriz de Riesgo Área de Control de Calidad.**

Proceso	SUBPROCESOS	Ponderación	RIESGOS IDENTIFICADOS						
			Descripción del riesgo	Probabilidad		Impacto		Severidad	Valor
				Clasificación	Valor	Clasificación	Valor		
CONTROL DE CALIDAD	Dar seguimiento al avance de las obras	50%	tardanza en desarrollo de proyecto	Improbable	2	Moderadas	3	Moderado	6
	Elaboración de informes de cumplimiento para los clientes	25%	inconformidad sobre desarrollo del proyecto	Improbable	2	Moderadas	3	Moderado	6
	Elaboración de informes de entrega de la obra	25%	inconformidad en informe final	Muy improbable	1	Mayores	4	Moderado	4

CONTROLES CLAVES EXISTENTES						Por riesgo específico		Por subproceso		Por Proceso	
Descripción del control	Nivel eficiencia			Valor	Clasificación	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
	Pd	O	A								
visitas periódicas a la obra	OC	PV	MA	2	REGULAR	MEDIA	3	MENOR	1,5	MENOR	2,75
visitas periódicas a la obra	OC	PV	MA	2	REGULAR	MEDIA	3	MENOR	0,75		
visitas periódicas a la obra	OC	PV	MA	2	REGULAR	MENOR	2	MENOR	0,5		

**Análisis:** El resultado del levantamiento de la matriz en cuanto al nivel de riesgo en el área de control de calidad tiene una afectación calificada como MENOR lo que indica que los procesos de control aplicados están cumpliendo con lo esperado.

## Matriz de Riesgo Área de Tesorería

Proceso	Subproceso	Ponderación del proceso	RIESGOS IDENTIFICADOS						
			Descripción del riesgo	Probabilidad		Impacto		Severidad	Valor
				Clasificación	Valor	Clasificación	Valor		
TESORERIA	Elaboración y Aprobación de Presupuesto de la compañía	30%	inflación de gastos proyectados	Moderado	3	Moderadas	3	Alto	9
	Seguimiento de cumplimiento del Presupuesto	10%	que no se soporten los gastos	Moderado	3	Mayores	4	Alto	12
	Gestiones de Financiamiento	20%	error en el proceso de cálculos	Improbable	2	Moderadas	3	Moderado	6
			no obtener financiamiento	Improbable	2	Mayores	4	Alto	8
	Administración de Fondos Propios	15%	no priorizar pagos urgentes	Improbable	2	Moderadas	3	Moderado	6
	Gestión de Coordinación con Áreas de Crédito y Cobranzas.	25%	cobrar cartera ya pagada - no reportar cobros	Moderado	3	Menores	2	Moderado	6
no gestionar el cobro			Improbable	2	Moderadas	3	Moderado	6	

**Continuación de Matriz de Riesgo Área Tesorería**

CONTROLES CLAVES EXISTENTES						Por riesgo		Por subproceso		Por Proceso	
Descripción del control	Nivel eficiencia			Valor	Clasificación	específico		Nivel	Valor	Nivel	Valor
	Pd	O	A			Nivel	Valor				
conocer las necesidades prioritarias	PE	DT	MA	4	BUENO	MENOR	2,25	MENOR	2,25	MENOR	1,96
Verificación de gastos reportados vs. soportes	PE	DT	MA	4	BUENO	MEDIA	3	MEDIA	3		
verificar la información	OC	PV	MA	2	REGULAR	MEDIA	3	MENOR	1,5		
estar al día en deudas financieras	PE	PV	SA	5	OPTIMO	MENOR	1,6	MENOR	0,8		
conocer las necesidades prioritarias	PE	DT	MA	4	BUENO	MENOR	1,5	MENOR	1,5		
verificar la información	PE	PV	MA	5	OPTIMO	MENOR	1,2	MENOR	0,6		
verificar la información	PE	PV	MA	5	OPTIMO	MENOR	1,2	MENOR	0,6		

**Análisis:** Al analizar el resultado obtenido en la aplicación de la matriz en el área de Tesorería determinamos que el grado de exposición al riesgo es MENOR ya que cumplen con los procesos de control.

### Matriz de Riesgo Área de Mantenimiento

Proceso	Subproceso	Ponderación del proceso	RIESGOS IDENTIFICADOS						
			Descripción del riesgo	Probabilidad		Impacto		Severidad	Valor
				Clasificación	Valor	Clasificación	Valor		
MANTENIMIENTO	Establecer presupuesto de mantenimiento	35%	inflación del gasto	Moderado	3	Moderadas	3	Alto	9
	Cronograma de mantenimiento de equipos y vehículos	30%	no priorizar el mantenimiento	Moderado	3	Menores	2	Moderado	6
	Cotización y Elaboración de Órdenes de Trabajo	15%	bien sin uso, ocasionando gasto	Improbable	2	Mayores	4	Alto	8
	Control sobre rendimientos de equipos	20%	bien en mal estado, ocasionando gasto	Moderado	3	Mayores	4	Alto	12

**Continuación de Matriz de Riesgo Área de Mantenimiento**

CONTROLES CLAVES EXISTENTES						Por riesgo específico		Por subproceso		Por Proceso	
Descripción del control	Nivel eficiencia			Valor	Clasificación	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
	Pd	O	A								
inventarios periódicos	OC	DT	MA	1	DEFICIENTE		9		9		8,71
constante revisión de rendimiento	PE	PV	MA	5	OPTIMO		1,2		1,2		
inventarios periódicos	OC	DT	MA	1	DEFICIENTE		8		8		
análisis de historia de rendimiento del bien	PD	CR	SA	3	MAS QUE REGULAR		4		4		

**Análisis:** Al analizar la matriz de riesgo del área de mantenimiento pudimos observar que tiene un bajo resultado en lo que respecta al cumplimiento de procesos de control por lo que nos dio un resultado NO ACEPTABLE por lo que es necesario aplicar un cambio en las políticas por las que se rige este departamento.

### Matriz de Riesgo Área de Ventas Y Marketing

Proceso	Subproceso	Ponderación del proceso	RIESGOS IDENTIFICADOS						
			Descripción del riesgo	Probabilidad		Impacto		Severidad	Valor
				Clasificación	Valor	Clasificación	Valor		
VENTAS Y MARKETINK	Cotizaciones	20%	Mala determinación de valores	Moderado	3	Mayores	4	Extremo	12
			Posibles pérdidas económicas	Improbable	2	Mayores	4	Alto	8
	Análisis de participación de mercado	35%	Datos erróneos	Improbable	2	Menores	2	Moderado	4
			Direccionar a un mercado erróneo las actividades de marketing y publicidad	Improbable	2	Menores	2	Moderado	4
			Atender a un mercado que se mantiene por sí sólo sin impulsarlo	Moderado	3	Menores	2	Moderado	6
	Promociones	45%	Datos erróneos	Improbable	2	Menores	2	Moderado	4
			No cumplir con las expectativas del mercado al escoger una promoción no viable	Improbable	2	Moderadas	3	Moderado	6
			Análisis errado de la promoción	Improbable	2	Mayores	4	Alto	8

**Continuación de Matriz de Riesgo Área de Marketing**

CONTROLES CLAVES EXISTENTES						Por riesgo específico		Por subproceso		Por Proceso	
Descripción del control	Nivel eficiencia			Valor	Clasificación	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
	Pd	O	A								
Revisar la documentación soporte	Pd	Pr	Ma	4	BUENO		3		6,7		4,77
Analizar los factores que intervienen	Oc	Dt	Ma	1	DEFICIENTE		8				
Revisar la documentación soporte	Pd	Pr	Ma	4	BUENO		1				
chequeo de que compañías que forman parte de la competencia	Pd	Dt	Ma	3	MÁS QUE REGULAR		1,33		1,63		
chequeo de que compañías que forman parte del mercado	Pd	Dt	Ma	3	MÁS QUE REGULAR		2				
Revisar la documentación soporte	Pd	Pr	Ma	4	BUENO		1		6,35		
Encuestas a nuestro mercado	Pd	Cor	Ma	3	MÁS QUE REGULAR		2				
Analizar los factores que intervienen	Oc	Dt	Ma	1	DEFICIENTE		8				

**Análisis:** Al ser el departamento de Ventas y Marketing es un área relacionada directamente con la operación de la Fiscalizadora Vera C.Ltda. presenta un nivel de exposición al riesgo MAYOR por lo que existe la necesidad de mejorar los procedimientos desarrollados.



### Matriz de Riesgo Área de Compras

Proceso	Subproceso	Ponderación del proceso	RIESGOS IDENTIFICADOS						
			Descripción del Riesgo	Probabilidad		Impacto		Severidad	Valor
				Clasificación	Valor	Clasificación	Valor		
COMPRAS	Activación de proveedores	35%	Error en selección	Moderado	3	Moderadas	3	Alto	9
			Error en selección	Moderado	3	Moderadas	3	Alto	9
	Coordinación de requerimientos	15%	Pérdida de documentación, compra sin aprobación	Moderado	3	Menores	2	Moderado	6
			Existencia de consumo excesivo o alguna anomalía adicional	Moderado	3	Mayores	4	Alto	12
			Pérdida de documentación.	Probable	4	Menores	2	Alto	8
	Proceso de selección(O.C)	35%	Favorecer a un proveedor que no ofrece las mejores condiciones de compra por motivos personales	Moderado	3	Moderadas	3	Alto	9
			Pérdida de documentación, compra sin aprobación	Probable	4	Menores	2	Alto	8
	Seguimiento sobre órdenes abiertas	15%	Pérdida de los productos	Improbable	2	Moderadas	3	Moderado	6
			Demora en la entrega y pérdida	Improbable	2	Moderadas	3	Moderado	6
			Pérdida de documentación.	Probable	4	Menores	2	Alto	8

**Continuación de Matriz de Riesgo Área de Compras**

CONTROLES CLAVES EXISTENTES					Por riesgo específico		Por subproceso		Por Proceso		
Descripción del control	Nivel eficiencia			Valor	Clasificación	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
	Pd	O	A								
Constante investigación vía internet de su catálogo de productos	Pd	Pv	Ma	4	Bueno		2,25	Menor	2,25	Media	3,4845
Actualizar la base con el Reporte de Perfil del Proveedor en base a su experiencia	Pd	Pv	Ma	4	Bueno		2,25				
Constante revisión de documentación soporte, elaboración de acuse de recibo.	Oc	Cr	Ma	2	Regular		3	Mayor	4,2		
Revisar requisiciones anteriores, en función de la última solicitud y rango del tiempo.	Oc	Cr	Ma	2	Regular		6				
Constante revisión de documentación soporte, elaboración de acuse de recibo.	Oc	Cr	Ma	2	Regular		4				
Constante revisión de documentación soporte, elaboración de acuse de recibo.	Oc	Cr	Ma	2	Regular		4,5	Mayor	4,32		
Constante revisión de documentación soporte, elaboración de acuse de recibo.	Oc	Cr	Ma	2	Regular		4				
Chequeo y verificación de entrada vía guías de remisión	Oc	Cr	Ma	2	Regular		3	Media	3,7		
Seguimiento hasta concluir con entrega total	Oc	Cr	Ma	2	Regular		3				
Constante revisión de documentación soporte, elaboración de acuse de recibo.	Oc	Cr	Ma	2	Regular		4				

En el estudio detallado de los procesos desarrollados por el área de compras pudimos determinar que existe un nivel de exposición al riesgo Medio por lo que de ser necesario aplicar nuevos procedimientos no es de cambio en su totalidad.

**Matriz de Riesgo del Área de Créditos y Cobranzas.**

Proceso	Subproceso	Ponderación del proceso	RIESGOS IDENTIFICADOS						
			Descripción del riesgo	Probabilidad		Impacto		Severidad	Valor
				Clasificación	Valor	Clasificación	Valor		
CRÉDITO Y COBRANZAS	Solicitud de Pólizas por fiel cumplimiento y buen uso del anticipo para entregar a Cliente	25%	Devolución de contrato y retraso en inicio del proyecto.	Improbable	2	Moderadas	3	Moderado	6
			Pérdida de documentación y pérdidas económicas.	Moderado	3	Moderadas	3	Alto	9
	Análisis de cartera	60%	Error en registro y presentación errónea de información en reporte.	Improbable	2	Moderadas	3	Moderado	6
			Duplicidad de registros, seguimiento escaso, falta de agilidad en cobro.	Moderado	3	Moderadas	3	Alto	9
			No pago de la deuda, no poder comunicarse con el cliente.	Improbable	2	Moderadas	3	Moderado	6
	Seguimiento sobre Cartera Legal	15%	Falta de actualización de casos ya resueltos y emisión errónea del reporte.	Improbable	2	Moderadas	3	Moderado	6

**Continuación de Matriz de Riesgo Área de Crédito & Cobranzas**

CONTROLES CLAVES EXISTENTES						Por riesgo específico		Por subproceso		Por Proceso	
Descripción del control	Nivel eficiencia			Valor	Clasificación	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
	Pd	O	A								
Revisar el cumplimiento de los requisitos.	Oc	Dt	Ma	1	Deficiente		6	Mayor	6,9	Media	3,291
Firma y entrega de acuse de recibo.	Oc	Dt	Ma	1	Deficiente		9				
Revisar el reporte una vez emitido.	Oc	Cr	Sa	2	Regular		3	Menor	1,86		
Registro oportuno de los movimientos de cobranzas.	Pe	Pv	At	5	Optimo		1,8				
Actualizar los datos de cliente	Pd	Pv	At	4	Bueno		1,5				
Revisar el reporte una vez emitido	Oc	Cr	Sa	2	Regular		3				

**Análisis:** El área de Crédito y Cobranzas en el nivel de exposición al riesgo tuvo un resultado de nivel Medio lo que significa que el manejo de control interno de esta área tendrá modificaciones leves.

### Matriz de Riesgo del Área de Sistemas

Proceso	Subproceso	Ponderación del proceso	RIESGOS IDENTIFICADOS						
			Descripción del Riesgo	Probabilidad		Impacto		Severidad	Valor
				Clasificación	Valor	Clasificación	Valor		
SISTEMAS	Mantenimiento y reposición de Equipos	50%	fuga de información, pérdida de tiempo laboral.	Moderado	3	Menores	2	Alto	6
			Favorecimiento al proveedor no indicado	Improbable	2	Menores	2	Moderado	4
			error en compra por diferencias en características solicitadas.	Moderado	3	Menores	2	Alto	6
	Administración de inventario de equipos de computación	50%	perdida de equipos	Improbable	2	Menores	2	Moderado	4
			el equipo no sea de mucha necesidad y no se lo entregue a un custodio	Muy improbable	1	Insignificantes	1	Bajo	1

**Continuación de Matriz de Riesgo Área de Sistemas**

CONTROLES CLAVES EXISTENTES						Por riesgo específico		Por subproceso		Por Proceso	
Descripción del control	Nivel eficiencia			Valor	Clasificación	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
	Pd	O	A								
Revisión de la documentación soporte	Pe	Pv	Ma	5	OPTIMO	Menor	1,2	MENOR	1,44	MENOR	1,1075
Revisión de la documentación soporte	Oc	Cr	Ma	2	REGULAR	Menor	2				
constatación física	Pd	Cr	Ma	3	MAS QUE REGULAR	Menor	2				
constatación física	Pd	Pv	Ma	4	BUENO	Menor	1	MENOR	0,775		
Revisión de la documentación soporte	Pd	Pv	Ma	4	BUENO	Menor	0,25				

**Análisis:** Con el estudio de los procesos y subprocesos desarrollados por los colaboradores del área de sistemas encontramos que el cumplimiento de procesos de control es bueno por lo que el nivel de exposición al riesgo es Menor.

### Matriz de Riesgo del Área de Contabilidad

Proceso	Subproceso	Ponderación del proceso	RIESGOS IDENTIFICADOS						
			Descripción del Riesgo	Probabilidad		Impacto		Severidad	Valor
				Clasificación	Valor	Clasificación	Valor		
CONTABILIDAD	Recepción de Facturas	5%	Pérdida de Documentación	Probable	4	Moderadas	3	Alto	12
			Generación de Gastos no Deducibles	Probable	4	Mayores	4	Extremo	16
			Registro de Gastos no Autorizados.	Moderado	3	Moderadas	3	Alto	9
			Distorsión Contable	Moderado	3	Moderadas	3	Alto	9
	Pago a Proveedores	20%	Generación de cargos operativas y pérdidas económicas	Moderado	3	Mayores	4	Alto	12
			sobregiros bancarios	Moderado	3	Mayores	4	Alto	12
			Pago en exceso y confusión en la entrega del cheque al proveedor	Moderado	3	Mayores	4	Alto	12
	Conciliación Bancaria	10%	error en el registro contable	Probable	4	Menores	2		8
			perdidas economicas	Moderado	3	Mayores	4	Alto	12
			Presentacion de saldos irreales de las cuentas bancarias en los balances.	Probable	4	Moderadas	3	Alto	12
	Entrega de Saldos Diarios Bancarios a la Gerencia	10%	error en el registro contable	Moderado	3	Menores	2	Moderado	6
			establecer una liquidez irreal	Moderado	3	Moderadas	3	Alto	9
			perdidas economicas	Improbable	2	Mayores	4	Alto	8
	Registro de Cobros	5%	Registro de ingresos inexistentes	Improbable	2	Mayores	4	Alto	8
			Generacion de cargas operativas	Improbable	2	Menores	2	Moderado	4

**Continuación de Matriz de Riesgo Área de Contabilidad**

		10%	registro de ajustes o reclasificaciones sin soporte o autorización	Improbable	2	Menores	2	Moderado	4
			<b>Emisión de Balances</b>	omisión de registros	Moderado	3	Moderadas	3	Alto
	<b>Declaración de Impuestos</b>	15%	Omisión de registros de facturas del mes en curso, error en emisión de retenciones en los porcentajes.	Probable	4	Menores	2	Alto	8
			Consideración de gastos no deducibles, pagar multas e intereses.	Probable	4	Menores	2	Alto	8
	<b>Recepción y Registro de Cheques en Garantía</b>	15%	Pérdida del Documento	Moderado	3	Menores	2	Moderado	6
			Error en registro de Documento	Moderado	3	Menores	2	Moderado	6
			Pérdida del Documento	Moderado	3	Menores	2	Moderado	6
	<b>Elaboración de Roles de Pago</b>	10%	Omision y pago en exceso de aportes al IESS, Generación de Multas e Intereses	Improbable	2	Moderadas	3	Moderado	6
			No descontar en rol los valores por estos conceptos, Generación de Multas e Intereses	Moderado	3	Menores	2	Moderado	6
			No descontar en rol los valores por estos conceptos	Moderado	3	Menores	2	Moderado	6
			Omisión y pago en exceso a empleados vía Rol.	Moderado	3	Menores	2	Moderado	6
			Pérdida de cheque del empleado.	Improbable	2	Menores	2	Moderado	4



Continuación de Matriz de Riesgo Área de Contabilidad

CONTROLES CLAVES EXISTENTES						Por riesgo específico		Por subproceso		Por Proceso	
Descripción del control	Nivel eficiencia			Valor	Clasificación	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
	Pd	O	A								
Existencia de Acuse de Recibos	Oc	Pv	Ma	2	REGULAR		6,00	Mayor	5,30	Mayor	3,62
Revisar facturas previo registro	Oc	Pv	Ma	2	REGULAR		8,00				
Revisar facturas previo registro	Oc	Pv	Ma	2	REGULAR		4,50				
Revisar asientos contables	Pd	Cr	Sa	3	MÁS QUE REGULAR		3,00	Mayor	5,30		
Aplicación de los Procedimientos de Manual	Oc	Cr	Ma	2	REGULAR		6,00				
Revisar vencimientos de facturas	Pd	Cr	Sa	3	MÁS QUE REGULAR		4,00				
Revisar contabilización y Acuse de Recibo	Oc	Cr	Sa	2	REGULAR		6,00	Menor	3,73		
Revisar asientos contables	Pd	Cr	Sa	3	MÁS QUE REGULAR		2,67				
Revisar movimientos bancarios	Pd	Cr	Sa	3	MÁS QUE REGULAR		4,00				
Conciliación de Cuentas	Pd	Cr	Sa	3	MÁS QUE REGULAR		4,00	Menor	2,68		
Conciliación de Cuentas	Pd	Cr	Sa	3	MÁS QUE REGULAR		2,00				
Revisión de saldos y registros contables	Pd	Cr	Sa	3	MÁS QUE REGULAR		3,00				
Contabilización de registros	Pd	Cr	Sa	3	MÁS QUE REGULAR		2,67	Menor	2,47		
Conciliación de Cuentas	Pd	Cr	Sa	3	MÁS QUE REGULAR		2,67				
Aplicación de los Procedimientos de Manual	Oc	Cr	Ma	2	REGULAR		2,00				
Conciliación de Cuentas	Pd	Cr	Sa	3	MÁS QUE REGULAR		1,33	Menor	1,67		
Conciliación de Cuentas	Pd	Cr	Sa	3	MÁS QUE REGULAR		3,00				
Revisión de facturas registradas	Oc	Cr	Sa	2	REGULAR		4,00	Mayor	4,00		

**Continuación de Matriz de Riesgo Área de Contabilidad**

Revisar facturas previo registro	Oc	Pv	Ma	2	REGULAR		4,00		
Acuse de Recibo	Oc	Pv	Ma	2	REGULAR		3,00	Menor	2,90
Contabilización de registros	Pd	Cr	Sa	3	MÁS QUE REGULAR		2,00		
Acuse de Recibo	Oc	Cr	Ma	2	REGULAR		3,00	Menor	2,17
Revisión de página del IESS y Contratos	Pd	Pv	Sa	2	REGULAR		3,00		
Cotejar movimientos contables vs página del IESS	Pd	Pv	Sa	2	REGULAR		3,00		
Conciliación de Cuentas	Pd	Cr	Sa	3	MÁS QUE REGULAR		2,00		
Conciliación de Cuentas	Pd	Cr	Sa	3	MÁS QUE REGULAR		2,00		
Acuse de Recibo	Oc	Cr	Ma	2	REGULAR		2,00		

**Análisis:** Esta área por tener una estrecha relación con las demás áreas de la Fiscalizadora C.Ltda. se ha detectado que esta considerablemente afectada luego de ser el levantamiento de la información de la matriz de riesgo, posee un control interno debilitado.

#### **4.7.5 Focalización de medidas de mejora continua y medidas de seguimiento del comité de Control**

Evidentemente todas las áreas de la Fiscalizadora C. Ltda. necesitan adoptar medidas de mejora para volver eficientes sus operaciones, las más sensibles a la presencia de riesgo son las áreas de Contabilidad, Ventas & Marketing, Crédito y Cobranzas y Mantenimiento.

Es importante realizar modificaciones en el Manual de Procedimientos actual de cada una de éstas áreas, así como también solicitar a los empleados su colaboración para el cumplimiento del objetivo principal de ésta propuesta

Es de mayor relevancia la presencia y seguimiento por parte del Comité de Control, ya que será éste equipo el responsable de velar por el cumplimiento del Mejorado Manual de Procedimientos.

Un proceso clave es efectuar un informe con el avance y progreso de cada área en su intento de conseguir un Control Interno reforzado que tenga como producto final la obtención de los objetivos financieros esperados por la compañía contando por su puesto con el apoyo total de los directivos de la Fiscalizadora C. Ltda.

#### **4.7.6 Actualización de Matrices de Riesgo.**

El presente estudio recomienda que la actualización de las Matrices de Riesgo aplicada a cada área se realice cada año, para evaluar el cumplimiento de las nuevas y mejoradas políticas que incluye el Manual de Procedimientos de la Fiscalizadora Vera C. Ltda., así como también la elaboración de un Informe a la Dirección con el respectivo análisis del Nivel de Riesgo presente actualmente en la organización, conclusiones y recomendaciones, resaltando los progresos desde el última evaluación.

#### 4.8 Impacto/producto/beneficio obtenido

Según el análisis de las matrices de riesgo de las áreas contables, financieras y operativas podemos resumir el resultado que tendría en la Fiscalizadora Vera C. Ltda. la reestructuración del sistema de control en algunos de sus procesos sería de gran beneficio financiero.

Pudimos analizarlo según la base de ingresos semestral de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. de la siguiente manera:

#### DETALLE DE FLUJO ORIGINADO POR APLICACIÓN DEL PROGRAMA "MEJORA"

Año	2012		2013		2014		TOTAL
Periodo	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	
Ingresos (Ahorros por reducción fraudes y errores)	\$ 8.000,00	\$ 13.000,00	\$ 21.000,00	\$ 30.000,00	\$ 44.000,00	\$ 50.000,00	\$ 166.000,00
Fraudes	\$ 5.000,00	\$ 7.000,00	\$ 10.000,00	\$ 16.000,00	\$ 21.000,00	\$ 22.000,00	
Errores	\$ 3.000,00	\$ 6.000,00	\$ 11.000,00	\$ 14.000,00	\$ 23.000,00	\$ 28.000,00	
<b>Egresos del plan</b>	<b>\$ 9.015,00</b>	<b>\$ 1.658,00</b>	<b>\$ 1.563,75</b>	<b>\$ 1.392,98</b>	<b>\$ 1.275,33</b>	<b>\$ 1.190,10</b>	<b>\$ 16.095,15</b>
Exposición plan	\$ 905,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 905,00
Capacitación	\$ 6.650,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 6.650,00
Creación comité	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 207,00	\$ 214,25	\$ 221,74	\$ 229,50	\$ 1.272,49
Consenso ponderaciones de riesgo	\$ 180,00	\$ 90,00	\$ 93,15	\$ 96,41	\$ 99,78	\$ 103,28	\$ 662,62
Aplicación de matrices	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 372,60	\$ 385,64	\$ 399,14	\$ 413,11	\$ 2.290,49
Focalización mejora	\$ 720,00	\$ 648,00	\$ 518,40	\$ 311,04	\$ 155,52	\$ 31,10	\$ 2.384,06
Actualización matrices	\$ 0,00	\$ 360,00	\$ 372,60	\$ 385,64	\$ 399,14	\$ 413,11	\$ 1.930,49
<b>Posición</b>	<b>-\$ 1.015,00</b>	<b>\$ 11.342,00</b>	<b>\$ 19.436,25</b>	<b>\$ 28.607,02</b>	<b>\$ 42.724,67</b>	<b>\$ 48.809,90</b>	<b>\$ 149.904,85</b>

## 4.9 Validación de la propuesta.

### **INFORMACIÓN PERSONAL**

**Nombres completos:** José Ovidio Brito Fernández

**Lugar y fecha de nacimiento:** E.E.U.U., 22 de abril de 1957

**Nacionalidad:** E.E.U.U.

**Título profesional y post-gradados:** Ingeniero de Sistemas

<b>Institución</b>	<b>País</b>	<b>Fecha de Graduación</b>
Universidad New York	EEUU	1985

### **EXPERIENCIA LABORAL**

<b>Empresa/Institución</b>	<b>Desde Día/Mes/Año</b>	<b>Hasta Día/Mes/Año</b>
New Tech Systems S.A.	Febrero de 1998	Actualidad
<b>Ciudad</b>	Guayaquil	
<b>Teléfono</b>	042 691-015	
<b>Cargo</b>	Presidente Ejecutivo	
<b>Actividad Relevantes</b>	Encargado de la Administración Total de la Compañía, validando el rendimiento de los recursos tangibles e intangibles.	

<b>Empresa/Institución</b>	<b>Desde Día/Mes/Año</b>	<b>Hasta Día/Mes/Año</b>
Banco del Pacífico Grupo Financiero	Octubre de 1997	Noviembre del 2000
<b>Ciudad</b>	Guayaquil	
<b>Teléfono</b>		
<b>Cargo</b>	Gerente de Tecnología	
<b>Actividad Relevantes</b>	Responsable de la coordinación tecnológica de las empresas del Grupo Financiero y Gerente del área de Seguridad Lógica.	

<b>Empresa/Institución</b>	<b>Desde Día/Mes/Año</b>	<b>Hasta Día/Mes/Año</b>
Banco del Pacífico Grupo Financiero	Noviembre de 1994	Julio de 1997
<b>Ciudad</b>	Guayaquil	
<b>Teléfono</b>		
<b>Cargo</b>	Gerente de Sistemas	
<b>Actividad Relevantes</b>	Responsable del Área de Ingeniería de Redes y Sistemas Intermedios	

<b>Empresa/Institución</b>	<b>Desde Día/Mes/Año</b>	<b>Hasta Día/Mes/Año</b>
Chemical Bank	Febrero de 1990	Noviembre de 1994
<b>Ciudad</b>	New York-United States of America	
<b>Teléfono</b>		
<b>Cargo</b>	Senior Technical Manage	
<b>Actividad Relevantes</b>	Responsable para la reorganización completa del Área de servicio, incluyendo procedimientos y compra.	

<b>Empresa/Institución</b>	<b>Desde Día/Mes/Año</b>	<b>Hasta Día/Mes/Año</b>
NYNEX Business Center	Noviembre de 1986	Febrero de 1990
<b>Ciudad</b>	New York-United States of America	
<b>Teléfono</b>		
<b>Cargo</b>	Área Technical Manager	
<b>Actividad Relevantes</b>	Responsable de la continua asistencia técnica de una variedad de computadoras personales, sistemas intermedios y periféricos.	

<b>Empresa/Institución</b>	<b>Desde Día/Mes/Año</b>	<b>Hasta Día/Mes/Año</b>
Business Land	Abril de 1984	Noviembre de 1986
<b>Ciudad</b>	New York-United States of America	
<b>Teléfono</b>		
<b>Cargo</b>	Field Service Engineer	
<b>Actividad Relevantes</b>	Responsable de la instalación de redes locales (LAN) y nuevas computadoras.	

Guayaquil, 14 de marzo de 2012

Señoritas  
Nancy Delgado Chancay - María Piedad Gómez Gómez  
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Luego de la exposición realizada del tema de tesis "Análisis del sistema de Control Interno de las operaciones contables y financieras de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. en la ciudad de Guayaquil, realizado por la Srta. Nancy Delgado Chancay y la Srta. María Piedad Gómez Gómez puedo mencionar lo siguiente:

Considero que la propuesta del presente proyecto de investigación tiene un aporte muy significativo para la Fiscalizadora C. Ltda., ya que ésta compañía en la actualidad posee un Sistema de Control Interno muy debilitado.

Las actividades operativas de las áreas más relevantes de la organización están seriamente afectadas por duplicidad de funciones, presencia de fraudes, registros erróneos, etc; características evidentes de un Sistema de Control deficiente.

La mejora del Manual de Procedimientos Actual resulta un beneficio en todo sentido, pues así la compañía podría alcanzar los objetivos financieros establecidos.

El seguimiento al cumplimiento del proyecto es un punto clave para obtener los resultados deseados, ya que sólo así se garantizaría no volver al punto de partida y se consideraría como un retroceso.

152

La metodología consiste en detectar los factores de riesgo, modificar los procesos de control y la respectiva implementación de un Manual de Procedimientos reforzado, y dado que esta investigación aporta al progreso de la compañía se recomienda seguir los lineamientos destacados en la propuesta.

Atentamente,

  
Ing. José Brito  
Presidente Ejecutivo  
NEw Tech Systems S.A.



## CONCLUSIONES

Una vez culminado el desarrollo de la propuesta para el análisis de sistema de control interno de las áreas contables, financieras y operativas de la Fiscalizadora Vera C.Ltda. para el año 2012 podemos concluir que hemos realizado un examen exhaustivo de las falencias con respecto a cumplimiento de políticas y procedimientos de las áreas antes mencionadas.

Como conclusión general podemos notar que la Fiscalizadora Vera posee un sistema de control lo errado estaba en la falta de cumplimiento o seguimiento en sus procesos desarrollados.

El control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de la Fiscalizadora, y debe consistir en un sistema que permita tener una confianza de que sus acciones administrativas, financieras y contables cumplan con los objetivos esperados.

El mejoramiento y aplicación de los manuales de políticas y procedimientos, son piezas fundamentales para proteger los recursos de la empresa, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las operaciones, para conocer la eficiencia y eficacia del sistema de control interno y poder evaluarlo.

Por último el costo de mejorar la aplicación del sistema de control se debe diferenciar por el beneficio general que produce al minimizar los riesgos y el impacto que tiene en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

Como recomendación final del proyecto para la Fiscalizadora Vera C.Ltda. indicamos que la actualización de las matrices de riesgo de las áreas contables, financieras y operativas se realicen de forma anual, ya que este es un indicador clave para el análisis del control interno de la compañía.

Además de recomienda la estabilidad de existencia del comité de control como un equipo de trabajo permanente en el estudio de la mejora de los procedimientos dentro de las áreas de alto nivel de riesgo, con la finalidad de obtener resultados aceptable.



Guayaquil, Abril 02 del 2012

Oficio No. 015v-2012-OF

**FISCALIZADORA VERA Y ASOCIADOS C. LTDA.  
COMITÉ DE CUMPLIMIENTO**

**CONVOCATORIA A PRESENTACION DE PROPUESTA:**

"Análisis del sistema de Control Interno de las operaciones contables y financieras de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. en la ciudad de Guayaquil".

Para: **Miembros del Directorio**  
Miembros del Comité de Cumplimiento  
Eco. José Vera -Miembro del Directorio  
Ing. Francisco Vera -Gerente General  
Ing. Judith Sánchez -Jefe de Operaciones  
Ing. Juan Vera -Jefe de Crédito  
Ab. Humberto Moya -Asesor Legal

**Jefes Departamentales**  
CPA María Ortega -Contadora General  
Ing. Pedro Reyes -Jefe de Coordinación  
Ing. Vanessa Alvarado -Jefe de Logística  
Ing. Juan Vera -Jefe de Crédito  
Sra. Rosa Castro -Jefe de Compras  
Ing. Carlos Vera -Jefe Financiero  
Ing. Della Sotomayor -Jefe de Sistemas  
Sr. Richard Ruiz -Jefe de Mantenimiento

Por la presente se convoca a reunión ordinaria a los miembros del Comité de Cumplimiento y Jefes Departamentales de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. Para el día jueves 12 de abril del 2012 a las 10h30 en la sala de sesiones de la Institución, ubicada en la Cda Kennedy Norte Mz 102 solar 6.

En la indicada sesión se tratará el siguiente orden del día

1. Presentación del Proyecto: "Análisis del sistema de Control Interno de las operaciones contables y financieras de la Fiscalizadora Vera C. Ltda. en la ciudad de Guayaquil".
2. Evaluación del proyecto, observaciones y/u comentarios.

De antemano agradezco su puntualidad

Atentamente.

  
Srta. Marjorie Alvarez  
UNIDAD DE CUMPLIMIENTO  
Fiscalizadora Vera C. Ltda.

Calle José Antonio Paucari y Federico Bonaventura Solar 8  
• Telfax: 05145112070 / 05145112071  
• www.primera.com • Guayaquil Ecuador



# **FUENTES BIBLIOGRÁFICAS**

## **TEXTOS**

Samuel Alberto, Mantilla B.,(2009), "Auditoria del Control Interno", ECOE Ediciones, Bogotá – Colombia.

Rodrigo, Estupiñán Gaitán,(2006), "Control Interno y Fraudes en los ciclos transaccionales. Análisis de Informe COSO I y COSO II", Ediciones, Bogotá – Colombia.

Abraham, Perdomo Moreno, (2000), "Fundamentos del Control Interno", internacional Thomson Ediciones, México D.F. – México.

Abraham, Perdomo Moreno, (2003), "Administración Financiera del Capital de Trabajo", internacional Thomson Ediciones, México D.F. – México.

Abraham, Perdomo Moreno, (2006), "Administración o gestión de riesgos ERM y la Auditoria Interna", internacional Thomson Ediciones, México D.F. – México.

Carlos, Mallo Rodríguez, (2006), "Normas Internacionales de Contabilidad NIIF", Ediciones Paraninfo, Madrid – España.

Julio, Alonso, (2010), "Introducción al análisis de riesgo financiero", Universidad ICESI, Cali - Colombia

## **PÁGINAS DE INTERNET**

### **CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE**

<http://html.rincondelvago.com/control-interno-administrativo-y-contable.html>

### **EL CONTROL INTERNO**

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm>

## **FUENTES DE LA INFORMACIÓN**

<http://html.rincondelvago.com/fuentes-de-informacion-para-la-investigacion.html>

## **LEY SARBANES USA**

| [http://es.wikipedia.org/wiki/Ley\\_Sarbanes-Oxley](http://es.wikipedia.org/wiki/Ley_Sarbanes-Oxley)

## **AUDITORÍA EXTERNA EN EL ECUADOR**

<http://www.auditricont.com/auditoria.html>

## **NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS**

<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ACUERDO%20039%20CG%202009%205%20Normas%20de%20Control%20Interno.pdf>