



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN NORMAS INFORME  
COSO ERM PARA LA EMPRESA IEMEF DE LA CIUDAD DE IBARRA,  
PROVINCIA DE IMBABURA.**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**AUTORA:** ESPINOSA, MELO Lisbeth Estefanía.

**DIRECTOR:** Econ. CERVANTES, Luis.

Ibarra, Febrero del 2015

## RESUMEN EJECUTIVO

La microempresa “IEMEF” especialista en Investigaciones estadísticas, mercadológicas, económicas y financieras, para ofertar su servicio de acuerdo a las exigencias del cliente, debe fortalecer la gestión de riesgos potenciales de manera que su participación en el mercado sea favorable así como se mejore la situación empresarial de la misma. Tomando en cuenta dichos aspectos surgió la necesidad de realizar un diagnóstico situacional de la entidad, con el fin de conocer la gestión de riesgos que se ejecuta y de cierta manera dar una solución acorde a sus necesidades a través de la elaboración de una previa investigación aplicando técnicas de investigación como encuestas al personal operativo y clientes respectivamente, entrevista a los niveles directivos y observación directa logrando detectar debilidades en cuanto a la aplicación de controles, los riesgos a los que se encuentra expuesta, identificación del servicio que brinda al cliente y por consiguiente se identificó el problema principal como es “La inexistencia de un Sistema de Control Interno basado en normas informe COSO-ERM”. Consecuentemente se acudió a investigar las bases teóricas que sustentan los conceptos principales que requieren la construcción de la propuesta de implementar un Sistema de Control Interno, siendo el objetivo principal de este trabajo mejorar continuamente la gestión de IEMEF. Es así que se encuentra diseñada en base a la aplicación de métodos como cuestionarios de control interno mediante los cuales se realiza la Matriz de Calificación del Nivel de riesgo y confianza, tomando en cuenta los factores de control claves, asignando una ponderación y una calificación a cada una de ellos, de esta manera se logra determinar el nivel de riesgo y confianza de cada componente. Posteriormente y como parte final de este trabajo se detallan los beneficios e impactos que genera dicho proyecto, los mismos que han sido considerados desde el punto de vista social, económico, empresarial y ambiental de esta manera se previene improvisaciones y el mal uso de los recursos.

## SUMMARY

Microenterprise "IEMEF" statistician Research, market related, economic and financial, to offer their service according to customer requirements, should strengthen the management of potential risks so that its market share is favorable and will improve business situation thereof. Taking into account these aspects became necessary to conduct a situational analysis of the entity to meet risk management running and somehow give a solution to meet your needs through the development of a preliminary investigation by applying research techniques such as surveys operational staff and customers respectively, interviews and direct observation level managers managing to detect weaknesses in the implementation of controls, the risks to which it is exposed, identification of service provided to the customer and therefore the main problem was identified as "the lack of an internal control system based on COSO-ERM report rules". Thus is designed based on the application of methods such as questionnaires internal control whereby Rating Matrix hazard and confidence is performed, taking into account factors key control, assigning a weight and a rating each of them, this way is possible to determine the level of risk and confidence of each component. Later, as the final part of this work the benefits and impacts generated by the project are listed, they have been considered from the point of social, economic, business and thus environmentally improvisations and misuse of resources prevents.

## CERTIFICACIÓN AUTORIA

Yo Espinosa Melo Lisbeth Estefanía, portadora de la cédula de ciudadanía N° 100340427-2 declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Lisbeth Espinosa', is written over a horizontal dashed line. The signature is enclosed within a hand-drawn oval.

Lisbeth Espinosa

C.I. 100340427-2

## CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En, mi calidad de Director de Trabajo de Grado presentado por la egresada **Espinosa Melo Lisbeth Estefanía**, para optar por el Título de **INGENIERA COMERCIAL**, cuyo tema es: **"SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN NORMAS INFORME COSO ERM PARA LA EMPRESA IEMEF, DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA"**, considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se asigne.

En la ciudad de Ibarra a los 07 días de julio del 2014.



**Econ. Luis Ceryantes**  
**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, **LISBETH ESTEFANÍA ESPINOSA MELO**, con cédula de ciudadanía N° **100340427-2** manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (es) del trabajo de grado denominado: **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN NORMAS INFORME COSO ERMA PARA LA EMPRESA IEMEF, DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de **INGENIERA COMERCIAL** en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Lisbeth Estefanía Espinosa Melo

100340427-2

Ibarra, a los 04 días de febrero del 2015



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN

### A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	<b>DE</b>	100340427-2	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	<b>Y</b>	ESPINOSA MELO LISBETH ESTEFANÍA	
<b>DIRECCIÓN:</b>		Av. Atahualpa 24-104 y Río Morona	
<b>EMAIL:</b>		Estefita_92_15@hotmail.com	
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	062 650 930	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0980344625

DATOS DE LA OBRA	
<b>TÍTULO:</b>	“SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN NORMAS INFORME COSO ERM PARA LA EMPRESA IEMEF, DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”.
<b>AUTOR (ES):</b>	ESPINOSA MELO LISBETH ESTEFANÍA
<b>FECHA: AAAAMMDD</b>	2015-02-04
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>	
<b>PROGRAMA:</b>	<b>PREGRADO</b> ( X ) <b>POSGRADO</b>



<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	Ingeniera Comercial
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	Econ. Luis Cervantes

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Lisbeth Estefanía Espinosa Melo, con cédula de ciudadanía Nro. 100340427-2, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

## 3. CONSTANCIAS

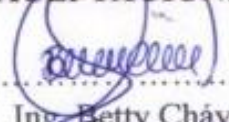
La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 04 días del mes de febrero de 2015

**LA AUTORA:**

  
 .....  
 Lisbeth E. Espinosa. M  
 100340427-2

**ACEPTACION:**

  
 .....  
 Ing. Betty Chávez  
 JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario

---



## **DEDICATORIA**

El presente Proyecto de Investigación va dedicado a mi padre Pablo Antonio Espinosa y a mi madre Mónica Patricia Melo, que con su ejemplo y lucha supieron guiarme por el camino del bien y me motivaron a superarme a pesar de las situaciones adversas que se han dado en el día a día de mi vida. Y como no dedicarle a mis hermanos Yomaira Espinosa, Pablo Espinosa compañeros de lucha de mi juventud, además dedico este documento a mis abuelitos Salomón Espinosa, María Méndez; Irene Cruz y Fabián Melo quienes han sabido apoyarme en todo momento y me han brindado su cariño absoluto, finalmente a mis amigas Karen Hernández, Liseth Narváez y María Fernanda Paspuel quienes han sido mis compañeras de travesías académicas y me han sabido manifestar su apoyo incondicional.

Lisbeth Espinosa

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco al Econ. Luis Cervantes por su calidad humana, al haber compartido su conocimiento e impulsar mi carrera a través del proceso de desarrollo de la tesis con sus sabios consejos y sugerencias; así como también a todos mis profesores por compartirme sus conocimientos, por elogiarme y entusiasmarme; a mis compañeras por advertirme, aconsejarme, apoyarme, prevenirme, animarme, auxiliarme, estimarme y las risitas que compartimos a lo largo de toda la carrera, tiempo y capacidad imperecederas.

Gratifico a todas las personas que contribuyeron a esta tesis como es el Ing. Juan Carlos Barreno, por su apertura, disposición, buena vibra y voluntad; finalmente agradezco a mis padres, dado que su esfuerzo siempre será incalculable.

Lisbeth Espinosa

## PRESENTACIÓN

La tesis que se pone a consideración está conformada por cuatro capítulos, que en su conjunto conforman el Sistema de Control Interno.

En el **Capítulo I**, se analizó el Diagnóstico Situacional de la empresa, a través de la aplicación de técnicas que permiten la recopilación de información primaria como: encuestas, entrevistas y observación directa; resultando así la detección de problemas en cuanto a la aplicación de controles que se ejecutan en la entidad, los riesgos a los que se encuentra expuesta, identificación del servicio que brinda al cliente, establecimiento de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para realizar los respectivos cruces estratégicos.

**El Capítulo II**, se refiere a las Bases Teóricas y Científicas, es una recopilación de información secundaria sobre: control interno, importancia, clasificación, objetivos, estrategias de financiamiento; aspectos necesarios del método COSO, con el fin de obtener definiciones conceptuales de los diferentes capítulos que forman parte de la tesis.

**El Capítulo III**, contiene la propuesta de la tesis, es decir, se elaboran instrumentos y técnicas de acuerdo a las necesidades que presenta la empresa para la mejora continua de sus procesos y actividades laborales, reglamentarias, estratégicas y de gestión con el fin de fortalecer los mecanismos de control y ofrecer una guía básica de identificación de riesgos potenciales, permitiendo mitigarlos de cierta forma.

**El Capítulo IV**, es un análisis de los Impactos que generará la ejecución del presente proyecto, dicha evaluación se la realiza con la ejecución de la matriz general de impactos, los mismos que han sido considerados desde el punto de vista social, económico, empresarial, organizacional y ambiental; permitiendo conocer si la propuesta será viable para ser aplicada.

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Resumen ejecutivo .....	ii
Summary .....	iii
Autoría .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Certificación del asesor .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Cesión de Derechos de Autor.....	v
Autorización de uso y publicación.....	vii
Dedicatoria .....	ix
Agradecimiento.....	x
Presentación .....	xi
Índice general .....	xii
Índice de cuadros .....	xix
Índice de gráficos .....	xxi
Introducción .....	xxi
Antecedentes .....	xxiv
Justificación .....	xxvi
Objetivos .....	xxvii

## CAPÍTULO I

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Antecedentes .....	16
Objetivos diagnósticos .....	17
Objetivo General .....	17
Objetivos Específicos.....	17
Determinación de la variable .....	18
Matriz de relación diagnóstica .....	19
Población y muestra .....	21
Técnicas o instrumentos.....	21
Información Primaria .....	21
Información Secundaria .....	22
Tabulación y Análisis de la Información .....	23
Análisis e interpretación de los datos obtenidos en la entrevista.....	23
Análisis e interpretación de los datos obtenidos en la encuesta al personal .....	26
Análisis e interpretación de los datos obtenidos en la encuesta a clientes.....	39
Construcción de la matriz FODA.....	46
Cruces Estratégicos FA, FO, DO, DA .....	47
Identificación del problema diagnóstico .....	57



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Objetivo General .....	58
Empresa.....	58
Concepto .....	58
Tipos de empresas .....	58
De acuerdo a su constitución jurídica .....	58
De acuerdo a su actividad económica .....	59
Control interno .....	60
Concepto .....	60
Objetivos del control interno.....	61
Importancia del control interno.....	62
Estructura del control interno.....	63
Ventajas y desventajas del control interno.....	65
Responsabilidad del control interno.....	66
Características del control interno.....	67
Clasificación del control interno .....	69
Métodos de evaluación del control interno .....	71
Control interno según el modelo coso.....	73

Definición.....	76
Importancia .....	77
Componentes del control interno según modelo COSO .....	78
Ambiente de Control.....	80
Establecimiento de objetivos .....	83
Identificación de Eventos.....	84
Evaluación de Riesgos .....	85
Respuesta al Riesgo .....	87
Actividades de Control.....	89
Información y Comunicación.....	90
Monitoreo.....	93

### **CAPÍTULO III**

#### **ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA**

Introducción de la propuesta.....	96
Información de la empresa.....	97
Objetivos de la propuesta.....	98
Políticas.....	98
Principios y valores.....	99
Misión .....	101

Visión .....	101
Niveles administrativos.....	101
Estructura organizacional empresa IEMEF .....	103
Marco legal .....	104
Desarrollo de la propuesta del sistema de control interno para la IEMEF. ....	107
FASE I: Planeación del sistema de control interno bajo COSO ERM .....	108
Objetivos de la fase de planeación.....	109
Determinar los elementos de la planificación.....	109
Estructura de la empresa .....	111
Identificación del equipo tecnológico.....	112
Evaluación del talento humano.....	113
FASE II: Desarrollo de los componentes del control interno .....	115
Ambiente de control.....	116
Establecimiento de objetivos .....	120
Identificación de eventos .....	125
Evaluación de riesgos.....	129
Respuesta al riesgo.....	133
Procedimientos de respuesta al riesgo .....	134
Departamento de gerencia.....	134

Departamento de contable-financiero .....	136
Departamento operativo .....	138
Departamento de documentación bibliográfica .....	140
Departamento de talento humano .....	142
Actividades de control .....	146
Información y comunicación .....	148
Monitoreo.....	153
FASE III: Elaboración del informe de evaluación del control interno .....	158
Comunicación de resultados e informe .....	159

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS DE IMPACTOS**

Principales impactos .....	168
Análisis de impactos .....	170
Impacto social .....	170
Impacto económico .....	173
Impacto empresarial .....	175
Impacto ambiental.....	178
Matriz general de impactos .....	180
Conclusiones .....	182

Recomendaciones.....	183
Linkografía.....	185
Anexos .....	186



## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 Variable-Indicadores.....	18
CUADRO N° 2 Matriz de Relación Diagnóstica.....	19
CUADRO N° 3 Población y Fracción Muestral .....	21
CUADRO N° 4 Ambiente de trabajo adecuado.....	26
CUADRO N° 5 Asignación de Responsabilidad a empleados .....	27
CUADRO N° 6 Legalidad de Funciones .....	28
CUADRO N° 7 Evaluación y Supervisión de Riesgos.....	29
CUADRO N° 8 Prioridad de Riesgos .....	30
CUADRO N° 9 Controles para anticiparse al riesgo .....	31
CUADRO N° 10 Evaluación al Personal.....	32
CUADRO N° 11 Coordinación de la dirección con el nivel operativo.....	33
CUADRO N° 12 Concientización a los empleados en cuanto a riesgos.....	34
CUADRO N° 13 Duplicidad de funciones.....	35
CUADRO N° 14 Evaluación de informes presentados por el personal .....	36
CUADRO N° 15 Confiabilidad en los sistemas de información .....	37
CUADRO N° 16 Existencia de políticas y procedimientos .....	38
CUADRO N° 17 Calificación del servicio de la empresa.....	39
CUADRO N° 18 Acogida de los productos que ofrece la empresa .....	40
CUADRO N° 19 Solución ante reclamos de clientes .....	41
CUADRO N° 20 Información que genera la empresa al cliente .....	42
CUADRO N° 21 Equipos adecuados para prestar el servicio.....	43
CUADRO N° 22 Atención al cliente .....	44
CUADRO N° 23 Satisfacción del cliente.....	45

CUADRO N° 24 Matriz FODA .....	46
CUADRO N° 25 Matriz para evaluar Ambiente de Control.....	119
CUADRO N° 26 Matriz para evaluar Establecimiento de Objetivos .....	124
CUADRO N° 27 Identificación de Eventos.....	126
CUADRO N° 28 Matriz para evaluar Identificación de Eventos.....	128
CUADRO N° 29 Matriz de Evaluación de Riesgos.....	132
CUADRO N° 30 Procedimientos en Respuesta al Riesgo de Gerencia.....	135
CUADRO N° 31 Procedimientos en Respuesta al Riesgo del área Contable .....	137
CUADRO N° 32 Procedimientos en Respuesta al Riesgo de Producción.....	139
CUADRO N° 33 Procedimientos en Respuesta al Riesgo Documentación Bibliográfica...	141
CUADRO N° 34 Procedimientos en Respuesta al Riesgo de Talento Humano .....	143
CUADRO N° 35 Procedimientos en Respuesta al Riesgo de Talento Humano .....	144
CUADRO N° 36 Matriz para evaluar Respuesta al Riesgo .....	145
CUADRO N° 37 Matriz para evaluar Actividades de Control .....	147
CUADRO N° 38 Matriz para evaluar Información y Comunicación .....	152
CUADRO N° 39 Matriz para evaluar Monitoreo .....	156
CUADRO N° 40 Matriz General para evaluar los componentes del control interno.....	157
CUADRO N° 41 Matriz de Impactos.....	168
CUADRO N° 42 Matriz de Valoración de Impactos .....	169
CUADRO N° 43 Impacto Social.....	170
CUADRO N° 44 Impacto Económico .....	173
CUADRO N° 45 Impacto Empresarial .....	175
CUADRO N° 46 Impacto Ambiental.....	178
CUADRO N° 47 Matriz General de Impactos.....	180

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 Ambiente de trabajo adecuado.....	26
GRÁFICO N° 2 Asignación de Responsabilidad a empleados.....	27
GRÁFICO N° 3 Legalidad de Funciones .....	28
GRÁFICO N° 4 Evaluación y Supervisión de Riesgos .....	29
GRÁFICO N° 5 Prioridad de Riesgos .....	30
GRÁFICO N° 6 Controles para anticiparse al riesgo .....	31
GRÁFICO N° 7 Evaluación al Personal .....	32
GRÁFICO N° 8 Coordinación de la dirección con el nivel operativo .....	33
GRÁFICO N° 9 Concientización a los empleados en cuanto a riesgos.....	34
GRÁFICO N° 10 Duplicidad de funciones .....	35
GRÁFICO N° 11 Evaluación de informes presentados por el personal .....	36
GRÁFICO N° 12 Confiabilidad en los sistemas de información .....	37
GRÁFICO N° 13 Existencia de políticas y procedimientos .....	38
GRÁFICO N° 14 Calificación del servicio de la empresa .....	39
GRÁFICO N° 15 Acogida de los productos que ofrece la empresa .....	40
GRÁFICO N° 16 Solución ante reclamos de clientes .....	41
GRÁFICO N° 17 Información que genera la empresa al cliente.....	42
GRÁFICO N° 18 Equipos adecuados para prestar el servicio.....	43
GRÁFICO N° 19 Atención al cliente .....	44
GRÁFICO N° 20 Satisfacción del cliente .....	45
GRÁFICO N° 21 Origen del Control Interno .....	74
GRÁFICO N° 22 Estructura del Informe COSO.....	75
GRÁFICO N° 23 Componentes del Informe COSO-ERM.....	79

GRÁFICO N° 24 Elementos del Ambiente de Control .....	82
GRÁFICO N° 25 Proceso para la Gestión de Riesgos .....	87
GRÁFICO N° 26 Proceso de Información .....	90
GRÁFICO N° 27 Proceso de Comunicación .....	93
GRÁFICO N° 28 Organigrama Estructural de IEMEF .....	103
GRÁFICO N° 29 Estructura de la Propuesta .....	107
GRÁFICO N° 30 Planeación del sistema de control Interno.....	108
GRÁFICO N° 31 Elementos de la planificación del sistema .....	110
GRÁFICO N° 32 Proceso Tecnológico de la empresa .....	112
GRÁFICO N° 33 Proceso de Evaluación del Talento Humano .....	114
GRÁFICO N° 34 Evaluación de los componentes del Control Interno .....	115
GRÁFICO N° 35 Esquema Evaluación de los componentes del Control Interno .....	116
GRÁFICO N° 36 Elementos aplicables en el Ambiente de Control.....	118
GRÁFICO N° 37 Esquema de Establecimiento de Objetivos .....	120
GRÁFICO N° 38 Esquema de Identificación de Eventos .....	125
GRÁFICO N° 39 Esquema para evaluar el componente Riesgo.....	130
GRÁFICO N° 40 Evaluación del componente Respuesta al Riesgo .....	133
GRÁFICO N° 41 Esquema de las Actividades de Control .....	146
GRÁFICO N° 42 Esquema Sistema de Información y Comunicación en la empresa .....	149
GRÁFICO N° 43 Monitoreo .....	153
GRÁFICO N° 44 Elaboración del Informe .....	158
GRÁFICO N° 45 Proceso de Mejora Continua.....	162
GRÁFICO N° 46 Proceso para consolidar relaciones laborales en la empresa .....	166

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Encuesta dirigida a los empleados de la empresa IEMEF .....	186
Ilustración 2 Entrevista dirigida al gerente de la empresa IEMEF .....	190
Ilustración 3 Encuesta dirigida a los clientes de IEMEF .....	192
Ilustración 4 : Oficinas de la microempresa IEMEF .....	194
Ilustración 5: Bodega o Guarda-almacén de IEMEF .....	194
Ilustración 6: Adecuaciones que se están realizando en la empresa .....	195
Ilustración 7: Fachada de lo que serán las nuevas instalaciones de IEMEF.....	195
Ilustración 8: Croquis de ubicación de la empresa .....	196
Ilustración 9: Organigrama Estructural de IEMEF .....	196



## **INTRODUCCIÓN**

### **ANTECEDENTES**

Ecuador se encuentra dividido en 24 provincias, dentro de las cuales se ubica la provincia de Imbabura, la misma que está conformada por seis cantones entre los mismos consta el cantón Ibarra, fundado el 28 de Septiembre de 1606 en el valle de Carangue por el Cap. Cristóbal de Troya.

Imbabura es una provincia con una diversidad de actividades productivas. La población económicamente activa se ubica principalmente en tres sectores: agropecuario con la mayor participación 28%, la industria manufacturera con el 19% y el comercio al por mayor y menor con el 17%. Es decir, estas tres actividades ocupan más del 60% del total. A nivel de ocupados, la mayoría se concentra en conductores de equipos de transporte, mineros y otros, trabajadores de los servicios y trabajadores agrícolas y forestales.

La actividad comercial está ligada a las actividades productivas de agricultura, manufactura y artesanías. Es la principal generadora de valor de la producción. Implica más de 129 millones de dólares que representa el 19% del valor total de la producción.

La actividad manufacturera representa el 18% de la producción total, se concentra en la industria textil y la industria azucarera.

Una tercera actividad importante es la construcción, cuyo dinamismo está ligado, en buena parte, al desarrollo productivo de la provincia: manufacturera, turismo, agricultura, además de la actividad comercial.

Un cuarto sector importante es la agricultura y la prestación de servicios, sectores que se constituyen una fuente generadora de empleo e ingresos de la población.

Actualmente, en la ciudad se destacan una serie de emprendimientos, debido a la iniciativa de los habitantes se han creado 900 empresas que han sido legalmente constituidas y aproximadamente 2600 microempresas, cada una con un mínimo de 5 y un máximo de 40 obreros.

## **JUSTIFICACIÓN**

La misión de “IEMEF” está enfocada en la “prestación de servicios investigativos en lo referente a diversos aspectos que involucran al ser humano”, actividad que no se la está ejecutando con una adecuada organización de las tareas y funciones de cada empleado lo cual dificulta en la consecución de objetivos y metas propuestas para cumplir con la visión establecida, además no dispone de un sistema de control interno que facilite el desempeño de las actividades diarias en la organización.

La presente investigación está encaminada a evaluar las áreas existentes en la empresa, mantiene procesos organizados para garantizar un mayor desempeño, ayuda a la entidad a responder a las necesidades futuras e identifica a tiempo los riesgos potenciales que afectan a la entidad.

El objetivo de este sistema, será minimizar riesgos en la empresa, tomando en cuenta parámetros como la estructura organizacional, normativa y reglamentos internos, gestión de riesgos potenciales, técnicas y herramientas que se ejecutan para la identificación de amenazas; logrando de cierta manera determinar alternativas de solución, optimización de recursos en beneficio de directivos, empleados y clientes.

El desarrollo del control interno en una entidad determina si la gestión que se realiza en los distintos departamentos brinda seguridad razonable a la administración en cuanto a los procesos que se llevan a cabo en las transacciones económicas, salvaguarda los activos, permite el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables a la organización.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Diseñar un sistema de Control Interno basado en Normas Informe COSO ERM para la empresa IEMEF de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

### **Específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa IEMEF con el fin de identificar el área a ser investigada en aspectos internos como: estructura organizacional, de control, gestión administrativa; un diagnóstico externo puntual a través de la aplicación de la matriz de identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la entidad.
  
- Elaborar el marco teórico que ayuden al sustento del tema a desarrollarse, mediante fuentes de información bibliográfica y a la vez documental, logrando fortalecer y dar a conocer de mejor manera los conceptos que se aplican en las diferentes fases que forman parte de la propuesta planteada.
  
- Elaborar un sistema de control interno basado en las Normas Informe COSO bajo las categorías de eficiencia, eficacia, fiabilidad de la información, con el fin de establecer elementos claves de la administración de riesgos empresariales, sus beneficios y limitaciones que sirva como base común para los responsables de la ejecución del control interno.

- Establecer impactos que genera Implementar un sistema de Control Interno en relación al ámbito social, económico, empresarial y ambiental; obteniendo una valoración ponderada de los indicadores propuestos y el grado de incidencia de los mismos para facilitar la toma de decisiones en cuanto a las oportunidades de inversión.



# **CAPÍTULO I**

## **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **1.1 ANTECEDENTES**

Actualmente, en la ciudad existe una serie de actividades económicas ganaderas, agrícolas, turísticas e industriales, sectores en los cuales se encuentra identificada la empresa especialista en investigaciones “IEMEF” creada el 15 de mayo del año 2010, con la finalidad de levantar información estadística, financiera, mercadológica y económica, estos datos a la vez brindan asesoría a las distintas empresas que requieren dicha información para realizar inversiones, lanzamiento de nuevos productos, posicionamiento en el mercado, conocimiento de riesgos a nivel local y regional, entre otros aspectos que se relacionan con las actividades que generan impactos en la provincia.

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Ibarra, en el barrio El Milagro en las calle el Guabo y Frutillas (1-126), se dedica a generar investigaciones que involucren al ser humano y sus cambios.

La empresa en lo referente al Talento Humano está conformada por 6 trabajadores, 1 persona encargadas del departamento financiero, 1 en el departamento de Documentación Bibliográfica, 2 en el departamento operativo y 2 personas responsables de manejar el departamento de Talento Humano y Logística.

## **1.2 OBJETIVOS DIAGNÓSTICOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Realizar un diagnóstico situacional de la empresa IEMEF con el fin de identificar el área a ser investigada en aspectos internos como: estructura organizacional, de control, gestión administrativa; un diagnóstico externo puntual a través de la aplicación de la matriz de identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la entidad.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar la capacidad de la dirección para establecer bases que permitan percibir el riesgo y la manera a ser ejecutadas dentro del ambiente laboral.
- b) Determinar si la empresa ha implantado objetivos que apoyen y estén alineados con la misión institucional, así como deben ser consistentes con su apetito por el riesgo.
- c) Evaluar si la dirección identifica eventos potenciales que afectan y dan lugar a riesgos y oportunidades en el ámbito organizacional.
- d) Analizar si la empresa establece acciones y controles necesarios para manejar los riesgos que afectan directamente a la misma.
- e) Determinar si la dirección establece costos y beneficios de respuesta al riesgo permitiendo ubicar a la empresa dentro de los niveles de tolerancia deseados.

- f) Identificar si la empresa mantiene actividades de control que aseguren el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- g) Evaluar si la información se identifica, capta y comunica oportunamente permitiendo a las personas llevar a cabo sus responsabilidades.
- h) Determinar si la empresa ha definido actividades de control que permitan la supervisión y revisión de los componentes del control interno.
- i) Conocer el grado de satisfacción al cliente en cuanto al servicio que ofrece la empresa con el fin de mejorar ciertas debilidades existentes.

### 1.2.3 Determinación de la variable

**CUADRO N° 1  
VARIABLE-INDICADORES**

Variables	Indicadores
Ambiente de Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía y Estilo de la Dirección</li> <li>• Integridad y Valores Éticos</li> <li>• Estructura Organizativa</li> <li>• Asignación de autoridad y responsabilidad</li> <li>• Normas para el Recurso Humano</li> </ul>
Establecimiento de Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos Estratégicos</li> <li>• Objetivos Relacionados</li> </ul>
Identificación de Eventos Potenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores externos</li> <li>• Factores internos</li> </ul>
Evaluación de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto de Evaluación de riesgos</li> <li>• Riesgo Inherente y Riesgo Residual</li> <li>• Estimación de Probabilidad e Impacto</li> </ul>
Respuesta al Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de Administración del Riesgo</li> <li>• Medidas de Respuesta ante riesgos identificados</li> <li>• Costos y Beneficios de Respuesta al Riesgo</li> </ul>
Actividades de Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controles Preventivos</li> <li>• Controles Detectivos</li> <li>• Controles Correctivos</li> <li>• Revisiones de Alto Nivel</li> <li>• Funciones Directas o actividades administrativas</li> <li>• Procesamiento de la información</li> <li>• Controles físicos</li> <li>• Indicadores de desempeño</li> <li>• Segregación de responsabilidades</li> </ul>
Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información Primaria</li> <li>• Información Secundaria</li> <li>• Sistemas de Información</li> <li>• Comunicación Organizacional</li> <li>• Comunicación Informativa</li> <li>• Medios de Comunicación</li> </ul>
Monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de supervisión de auditoría interna</li> <li>• Autoevaluaciones</li> <li>• Evaluaciones independientes</li> </ul>
Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del servicio</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Atención a reclamos</li> </ul>

**Fuente:** Basada en Guía General del Control Interno

**Elaborado:** Lisbeth E.

### 1.3 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

**CUADRO N° 2  
MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICAS</b>	<b>PÚBLICO META</b>	<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>
Identificar la capacidad de la dirección para establecer bases que permitan percibir el riesgo y la manera a ser ejecutadas dentro del ambiente laboral.	Ambiente de Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía y Estilo de la Dirección</li> <li>• Integridad y Valores Éticos</li> <li>• Estructura Organizativa</li> <li>• Asignación de autoridad y responsabilidad</li> <li>• Normas para el Recurso Humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal Operativo</li> <li>• Gerente</li> <li>• Gerente</li> <li>• Personal Operativo</li> <li>• Personal Operativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primaria</li> <li>• Primaria</li> <li>• Primaria</li> <li>• Primaria</li> <li>• Primaria</li> </ul>
Determinar si la empresa ha implantado objetivos que apoyen y estén alineados con la misión institucional, así como deben ser consistentes con su apetito por el riesgo.	Establecimiento de Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos Estratégicos</li> <li>• Objetivos Relacionados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Entrevista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Gerente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primaria</li> <li>• Primaria</li> </ul>
Evaluar si la dirección identifica eventos potenciales que afectan y dan lugar a riesgos y oportunidades en el ámbito organizacional.	Identificación de eventos potenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores externos</li> <li>• Factores internos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Entrevista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Gerente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primaria</li> <li>• Primaria</li> </ul>
Analizar si la empresa establece acciones y controles necesarios para manejar los riesgos que afectan directamente a la misma.	Evaluación de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto de Evaluación de riesgos</li> <li>• Riesgo Inherente y Riesgo Residual</li> <li>• Estimación de Probabilidad e Impacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Cuestionario de Control Interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal Operativo</li> <li>• Gerente</li> <li>• Gerente y Personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primaria</li> <li>• Primaria</li> <li>• Secundaria</li> </ul>
Determinar si la dirección establece costos y beneficios de respuesta al riesgo permitiendo ubicar a la empresa dentro de los niveles de tolerancia deseados.	Respuesta al Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de Administración del Riesgo</li> <li>• Medidas de Respuesta ante riesgos identificados</li> <li>• Costos y Beneficios de Respuesta al Riesgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Personal Operativo</li> <li>• Gerente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primaria</li> <li>• Primaria</li> <li>• Primaria</li> </ul>

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICAS</b>	<b>PÚBLICO META</b>	<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>
Identificar si la empresa mantiene actividades de control que aseguren el cumplimiento de los objetivos institucionales.	Actividades de Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controles Preventivos</li> <li>• Controles Detectivos</li> <li>• Controles Correctivos</li> <li>• Revisiones de Alto Nivel</li> <li>• Funciones Directas o actividades administrativas</li> <li>• Procesamiento de la información</li> <li>• Controles físicos</li> <li>• Indicadores de desempeño</li> <li>• Segregación de responsabilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Documentos</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Ficha de Observación</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Gerente</li> <li>• Gerente</li> <li>• Gerente</li> <li>• Secundaria</li> <li>• Gerente</li> <li>• Primaria</li> <li>• Gerente</li> <li>• Personal Operativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primaria</li> <li>• Primaria</li> <li>• Primaria</li> <li>• Primaria</li> <li>• Secundaria</li> <li>• Primaria</li> <li>• Primaria</li> <li>• Primaria</li> <li>• Primaria</li> </ul>
Evaluar si la información se identifica, capta y comunica oportunamente permitiendo a las personas llevar a cabo sus responsabilidades.	Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información Primaria</li> <li>• Información Secundaria</li> <li>• Sistemas de Información</li> <li>• Comunicación Organizacional</li> <li>• Comunicación Informativa</li> <li>• Medios de Comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Documentos</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Secundaria</li> <li>• Personal Operativo</li> <li>• Clientes</li> <li>• Clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primaria</li> <li>• Secundaria</li> <li>• Primaria</li> <li>• Primaria</li> <li>• Primaria</li> </ul>
Determinar si la empresa ha definido actividades de control que permitan la supervisión y revisión de los componentes del control interno.	Monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de supervisión de auditoría interna</li> <li>• Autoevaluaciones</li> <li>• Evaluaciones independientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Personal Operativo</li> <li>• Clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primaria</li> <li>• Primaria</li> <li>• Primaria</li> </ul>
Conocer el grado de satisfacción al cliente en cuanto al servicio que ofrece la empresa con el fin de mejorar ciertas debilidades existentes.	Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del servicio</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Atención a reclamos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes de IEMEF</li> <li>• Clientes de IEMEF</li> <li>• Clientes de IEMEF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primaria</li> <li>• Primaria</li> <li>• Primaria</li> </ul>

**Fuente:** Investigación directa  
**Elaboración:** Lisbeth E

#### 1.4 Población y muestra

La población motivo de investigación será en primer lugar lo directivos de la empresa, además serán investigados los trabajadores de la misma y por último se investigarán a una muestra de clientes.

**CUADRO N° 3**

#### **POBLACIÓN Y FRACCIÓN MUESTRAL**

<b>MIEMBROS DE LA EMPRESA IEMEF</b>		
<b>GERENTE</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>CLIENTES</b>
1	6	23
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Lisbeth E.

#### 1.5 TÉCNICAS O INSTRUMENTOS

##### 1.5.1 Información Primaria

- **Encuestas**

Para recopilar información acerca de los controles que se aplican actualmente en la empresa IEMEF tanto en el área administrativa como operativa se aplicó encuestas a todos los empleados, así como para conocer aspectos externos que afectan a la empresa fueron sujetos de investigación mediante encuestas los clientes de la misma.

- **Entrevistas**

Esta herramienta fue utilizada para facilitar el proceso de investigación y permite apreciar la opinión de expertos en el tema para conocer la gestión que realiza la

dirección y determinar las falencias que existen en la entidad para posteriormente realizar el plan de control interno.

- **.Ficha de Observación**

Esta técnica fue aplicada para conocer la situación actual de la compañía los cuales se redactan en los antecedentes del proyecto, así como también permitió determinar la competencia que tiene la empresa para su posterior análisis.

- **Ficha de Identificación de Eventos**

Para el desarrollo de la propuesta es necesario obtener información oportuna y necesaria es así que se aplicó esta herramienta para obtener resultados eficaces de los eventos que se presentan en la organización y su impacto en la consecución de los objetivos.

- **Matriz de Evaluación de Riesgos**

Esta herramienta fue útil para dar una calificación y una ponderación a los riesgos existentes tanto en el medio interno como externo de la empresa, a través de este instrumento se logra conocer el nivel de tolerancia al riesgo que posee la empresa.

### **1.5.2 Información Secundaria**

Como apoyo a la información primaria que se obtuvo a través de la aplicación de varias técnicas e instrumentos se ha utilizado herramientas secundarias tomando en cuenta libros, revistas, y más documentos que norman las áreas administrativas y operativas.

## **1.6 Tabulación y Análisis de la Información**

Luego de efectuado las encuestas y entrevistas al propietario, empleados y clientes realizaremos la tabulación y análisis de la información obtenida con la finalidad de determinar el problema diagnóstico.

### **1.6.1 Análisis e interpretación de los datos obtenidos en la entrevista**

#### **ENTREVISTA DIRIGIDA AL INGENIERO JUAN CARLOS BARRENO GERENTE DE LA EMPRESA IEMEF**

##### **1.- ¿Cuenta la empresa con un código de ética?**

No, esto se debe a que la empresa se encuentra en sus inicios, es decir, es nueva en el mercado y requiere de tiempo y una serie de evaluaciones que permitan mejorar la situación actual, sobre todo en la implementación de un código de ética que es importante hoy en día.

##### **2.- ¿La compañía cuenta con organigrama estructural que detalle los niveles de autoridad, la posición y las funciones del personal?**

Si, en este aspecto la empresa cuenta con esta importante herramienta organizativa que identifica las líneas de autoridad y define de mejor manera los puestos de trabajo y funciones que se asignan a los empleados para cumplir con sus responsabilidades.



**3.- ¿Se ha establecido un plan que incluya la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa?**

Si, actualmente si se ha diseñado un plan en el que se encuentra definida la misión, visión, objetivos y estrategias esto se realizó conjuntamente con las personas que laboran en la empresa para de cierta forma incentivar a que las actividades que se realizan en la empresa se encuentre implicado todo el equipo de trabajo con el que se cuenta.

**4.- ¿La entidad tiene diseñados procesos y procedimientos orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales?**

No, solo se han determinado procesos para el nivel directivo pero para el nivel operativo no existen procedimientos es por ello que a veces existe duplicidad de funciones y a la vez se evidencia confusión en la ejecución de las mismas.

**5.- ¿La entidad ha implantado técnicas para la identificación de riesgos potenciales internos y externos?**

No existen técnicas para identificar riesgos porque para ello se requiere de recursos económicos y por el momento la empresa no dispone debido a que la inversión inicial aún no ha sido recuperada.

**6.- ¿Promueve la Dirección una cultura de riesgos?**

No se ha pensado en este aspecto debido a que por el momento la empresa no ha tenido ningún riesgo alto y se ha desarrollado con normalidad las actividades diarias.

**7.- ¿Se ha determinado los responsables de la identificación y análisis de riesgos?**

No, ya que no existe ningún tipo de control de riesgos porque para ello se requiere de una serie de evaluaciones y asesoría de personas que conozcan de este tema y por el momento no se cuenta.

**8.- ¿Se ha establecido alguna vez un control interno en la entidad?**

No se ha establecido es por ellos que se busca mejorar algunos aspectos que faltan desarrollar en la empresa y que son indispensables para el logro de los objetivos a través del sistema de implementación que se ha propuesto.

**9.- ¿Cada cuánto se realizan capacitaciones para el personal de la entidad con el fin de evitar riesgos?**

Se realizaba cada trimestre pero se ha pensado en acortar el tiempo y capacitar al personal cada dos meses porque se requiere de personas capacitadas para obtener como resultado un producto de calidad.

**10.- ¿Cuenta la empresa con respaldos documentados y firmados mediante el cual se sustenten las transacciones que se llevan a cabo?**

Si, cada vez que se realizan operaciones que involucren el uso de recursos económicos se mantienen archivos de documentos que sustenten las transacciones que se han realizado.

**1.6.2 Análisis e interpretación de los datos obtenidos en la encuesta dirigida al personal operativo de la empresa.**

**PREGUNTA N°1: ¿Los Directivos procuran el mantenimiento de un ambiente de trabajo adecuado?**

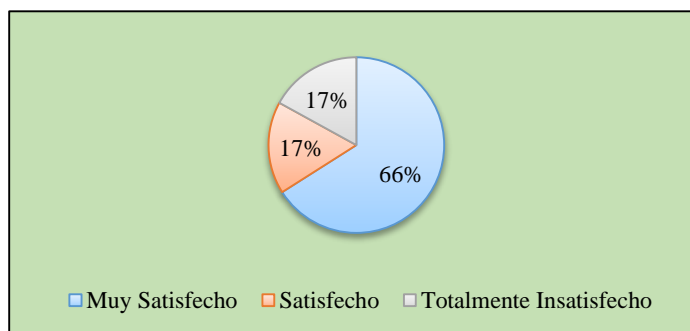
**CUADRO N° 4  
AMBIENTE DE TRABAJO ADECUADO**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy Satisfecho	4	66%
b) Satisfecho	1	17%
c) Totalmente Insatisfecho	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**GRÁFICO N° 1  
AMBIENTE DE TRABAJO ADECUADO**



**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**Análisis**

Se puede observar que la mayoría de los encuestados señalan estar muy satisfechos con el ambiente de trabajo, motivo por el cual desempeñan sus labores de mejor manera eficaz; siguiendo con quienes afirman sentirse satisfechos dificultando así el alcance de los objetivos institucionales y finalmente una parte de los encuestados se encuentran totalmente insatisfechos ya que la dirección casi nunca ha tomado acciones correctivas que mejoren la calidad del ambiente de trabajo.

**PREGUNTA N° 2: ¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados?**

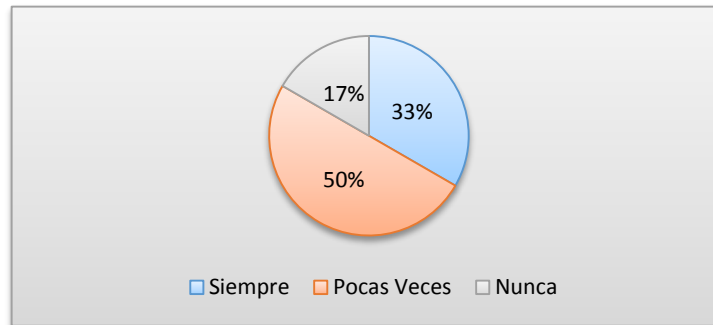
**CUADRO N° 5  
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDAD A EMPLEADOS**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a) Siempre	2	33%
b) Pocas Veces	3	50%
c) Nunca	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**GRÁFICO N° 2  
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDAD A EMPLEADOS**



**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**Análisis**

En la entidad nunca se ha efectuado alineaciones de autoridad y responsabilidad, siendo un aspecto negativo debido a que el equipo de trabajo se encuentra limitado a utilizar su iniciativa y por consecuencia no se da la oportunidad para resolver problemas en la empresa, además se observa que menos de la mitad de los encuestados afirman que si han existido asignación de responsabilidades pero no han sido efectuadas de forma correcta y clara resultando confusiones en muchas ocasiones.

**PREGUNTA N° 3: ¿Todas las actividades que usted realiza se encuentran estipuladas en un documento que las detalle en forma clara?**

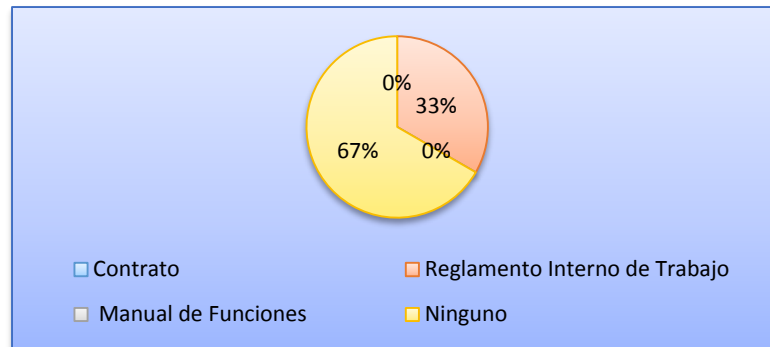
**CUADRO N° 6  
LEGALIDAD DE FUNCIONES**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a) Contrato	0	0%
b) Reglamento Interno de Trabajo	2	33%
c) Manual de Funciones	0	0%
d) Ninguno	4	67%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**GRÁFICO N° 3  
LEGALIDAD DE FUNCIONES**



**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

### **Análisis**

La mayoría de los encuestados mencionan que las funciones que desempeñan no se encuentran sustentadas en un documento, mientras que un menor porcentaje afirma que existe un reglamento interno de trabajo en el cual se estipula las actividades asignadas, ocasionado así graves problemas para la organización ya que un equipo de trabajo debe ser debidamente seleccionado, instruido, capacitado y dirigido para formar parte de la entidad y se realice un trabajo efectivo.

**PREGUNTA N° 4: ¿Cada que tiempo se realiza una evaluación y supervisión de riesgos?**

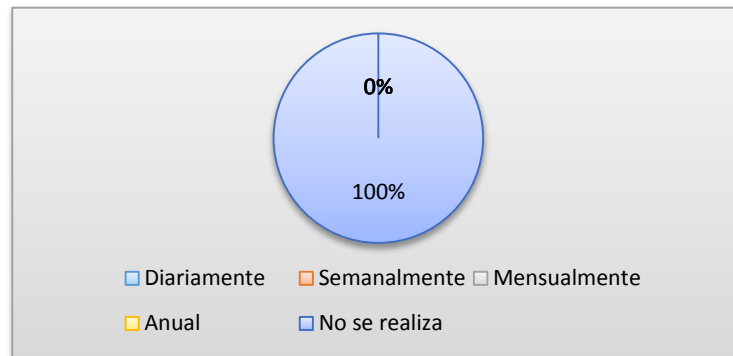
**CUADRO N° 7  
EVALUACIÓN Y SUPERVISIÓN DE RIESGOS**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a) Diariamente	0	0%
b) Semanalmente	0	0%
c) Mensualmente	0	0%
d) Anual	0	0%
e) No se realiza	6	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**GRÁFICO N° 4  
EVALUACIÓN Y SUPERVISIÓN DE RIESGOS**



**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**Análisis**

Es indispensable mitigar los riesgos que obstaculizan el logro de los objetivos a través de constantes evaluaciones que permitan alcanzar altos niveles de cumplimiento hacia los clientes, es así que se evidencian que en la empresa no se han desarrollado actividades de control para reducir el riesgo, generando graves problemas y aumentando la probabilidad de que ocurran accidentes en la compañía.

**PREGUNTA N° 5: ¿Se da prioridad a los riesgos que influyen en el logro de los objetivos?**

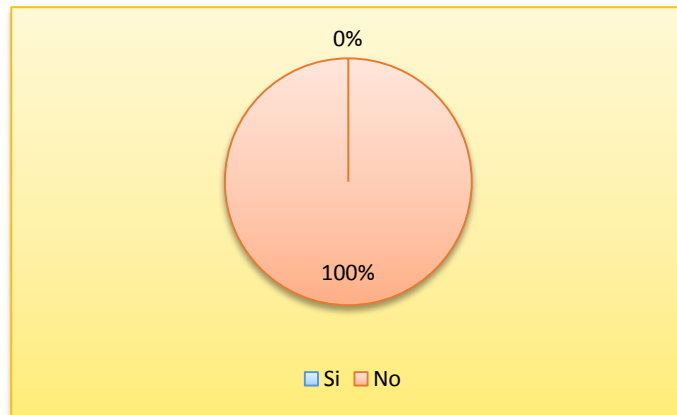
**CUADRO N° 8  
PRIORIDAD DE RIESGOS**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Si	0	0%
b) No	6	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**GRÁFICO N° 5  
PRIORIDAD DE RIESGOS**



**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

### **Análisis**

Los resultados que arrojan las encuestas aplicados a los empleados de IEMEF revelan que no se ha identificado riesgos por lo tanto no ha existido una evaluación que permita dar prioridad a los de alto impacto, resultando así una entidad vulnerable al riesgo, sin capacidad de responder a situaciones que enfrentan problemas en el entorno.

**PREGUNTA N° 6: ¿Se realizan controles en la entidad para anticiparse al riesgo?**

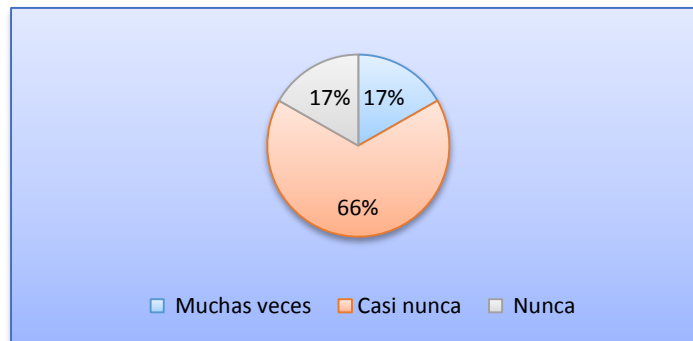
**CUADRO N° 9  
CONTROLES PARA ANTICIPARSE AL RIESGO**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Muchas veces	1	17%
b) Casi nunca	4	66%
c) Nunca	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**GRÁFICO N° 6  
CONTROLES PARA ANTICIPARSE AL RIESGO**



**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**Análisis**

El efectuar controles preventivos en una entidad es primordial, permite conocer el grado de tolerancia ante riesgos de esta manera se evita costes altos y pérdidas que no han sido contempladas en la organización, es así que se observa que la mayoría de los encuestados mencionan que casi nunca se han realizado evaluaciones que ayuden a controlar aspectos negativos, mientras que un menor porcentaje concuerdan que han sido pocas las veces que se han desarrollado actividades para mitigar posibles riesgos, a la vez mencionan que nunca se han aplicado mecanismos para anticiparse a riesgos.



**PREGUNTA N° 7: ¿Se supervisa y evalúa al personal en el desempeño de las actividades asignadas?**

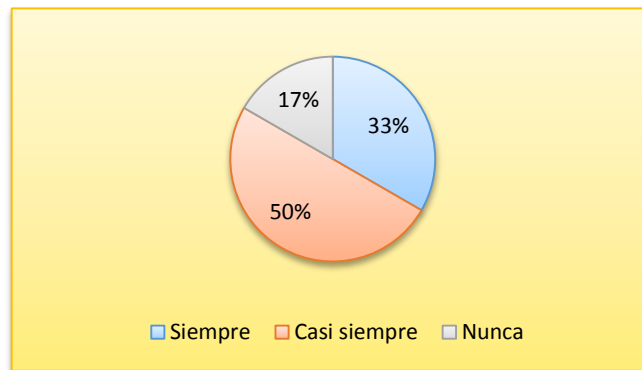
**CUADRO N° 10  
EVALUACIÓN AL PERSONAL**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a) Siempre	2	33%
b) Casi siempre	3	50%
c) Nunca	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**GRÁFICO N° 7  
EVALUACIÓN AL PERSONAL**



**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

### **Análisis**

El supervisar y evaluar el desempeño de las actividades así como de los trabajadores permite que la entidad obtenga mejores resultados como son la optimización de recursos y el desarrollo de habilidades y destrezas para la puesta en marcha de un trabajo de calidad. La mayoría de los operarios señalan que las evaluaciones son esporádicas, es decir casi nunca se realiza supervisión del personal, resultando riesgoso ya deben ser constantes para el logro de los objetivos institucionales.

**PREGUNTA N° 8: ¿Cómo califica usted la coordinación que existe del gerente con sus empleados al momento de realizar actividades de control dentro de la compañía?**

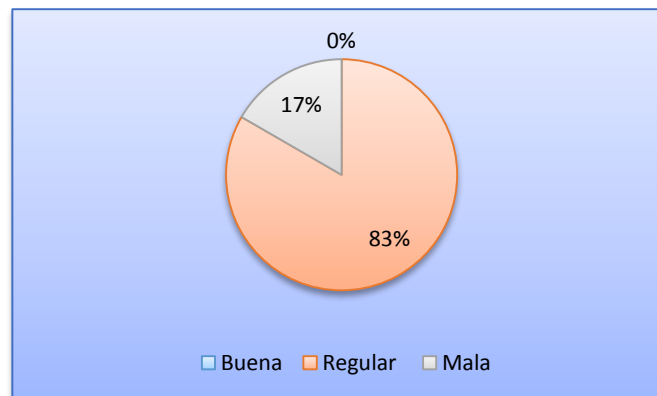
**CUADRO N° 11  
COORDINACIÓN DE LA DIRECCIÓN CON EL NIVEL OPERATIVO**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Buena	0	0%
b) Regular	5	83%
c) Mala	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**GRÁFICO N° 8  
COORDINACIÓN DE LA DIRECCIÓN CON EL NIVEL OPERATIVO**



**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**Análisis**

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede deducir que más de la mitad de los empleados indican que la coordinación es regular, es decir, se deben realizar algunos cambios por parte de la dirección ya que la comunicación entre el nivel directivo y operativo es deficiente y no ayuda a mantener una adecuada conexión de las actividades de control siendo importantes para alcanzar el éxito empresarial.

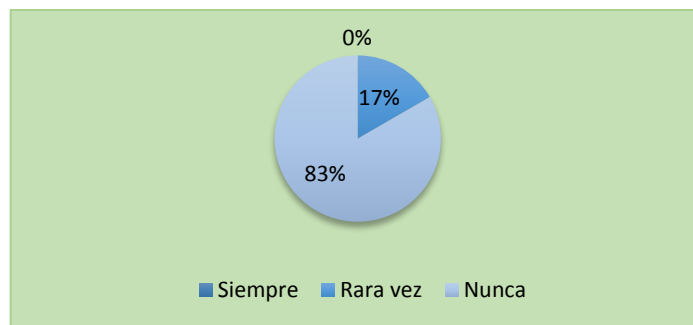
**PREGUNTA N° 9: ¿Se concientiza al personal de la empresa acerca de los riesgos que pueden producirse en caso de no implementar un control interno adecuado?**

**CUADRO N° 12  
CONCIENTIZACIÓN A LOS EMPLEADOS EN CUANTO A RIESGOS**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a) Siempre	0	0%
b) Rara vez	1	17%
c) Nunca	5	83%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas  
**Elaboración:** Lisbeth. E

**GRÁFICO N° 9  
CONCIENTIZACIÓN A LOS EMPLEADOS EN CUANTO A RIESGOS**



**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas  
**Elaboración:** Lisbeth. E

### **Análisis**

La mayoría de los encuestados manifiestan que nunca se ha realizado capacitaciones en lo que se refiere al control interno y los riesgos que acarrea el no efectuarlo; por otro lado un menor porcentaje acotan que rara vez han sido entrenados ante posibles eventos, es por ello que se debe tomar acciones correctivas para dar cumplimiento a las leyes vigentes a través de la implementación de un control interno.

**PREGUNTA N° 10: ¿Existen tareas duplicadas o tareas con objetivos similares realizadas por distintos niveles jerárquicos?**

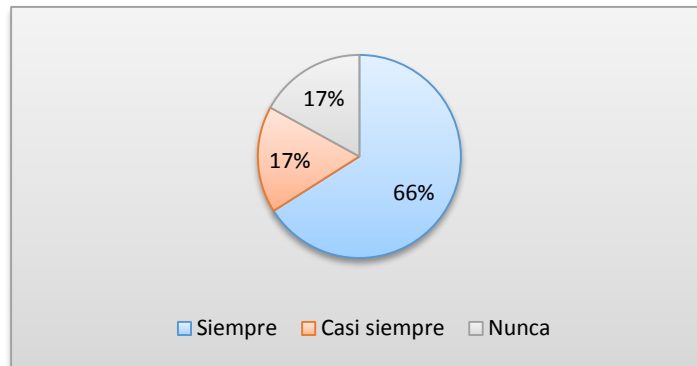
**CUADRO N° 13  
DUPLICIDAD DE FUNCIONES**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a) Siempre	4	66%
b) Casi siempre	1	17%
c) Nunca	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**GRÁFICO N° 10  
DUPLICIDAD DE FUNCIONES**



**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

### **Análisis**

Se puede observar que un mayor porcentaje de los encuestados afirman que existe duplicidad de funciones causando confusión en los empleados y a la vez genera malestar ya que no se han definido con exactitud las tareas a realizarse, para ello es conveniente un cambio por parte de la dirección a través de la elaboración de documentos que estipulen y se encuentren claramente detalladas las funciones para cada persona que opera en la empresa.

**PREGUNTA N° 11: ¿Existen evaluaciones para verificar la exactitud de los informes presentados por el personal?**

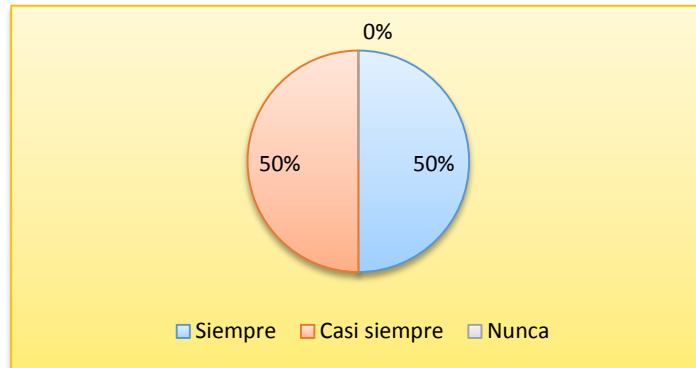
**CUADRO N° 14  
EVALUACIÓN DE INFORMES PRESENTADOS POR EL PERSONAL**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a) Siempre	3	50%
b) Casi siempre	3	50%
c) Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**GRÁFICO N° 11  
EVALUACIÓN DE INFORMES PRESENTADOS POR EL PERSONAL**



**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**Análisis**

Se puede observar que el 50% de los encuestados manifiestan que la empresa mantiene un control razonable de las actividades que han sido asignadas a cada empleado, esto se debe a que la supervisión directa la realiza el gerente de la entidad. Por otro lado el porcentaje restante se encuentran en desacuerdo con este tipo de control ya que optan por una guía o documento que especifique los lineamientos de las actividades.

**PREGUNTA N° 12: ¿Los empleados se encuentran conformes con la confiabilidad de los sistemas de información establecidos en la empresa?**

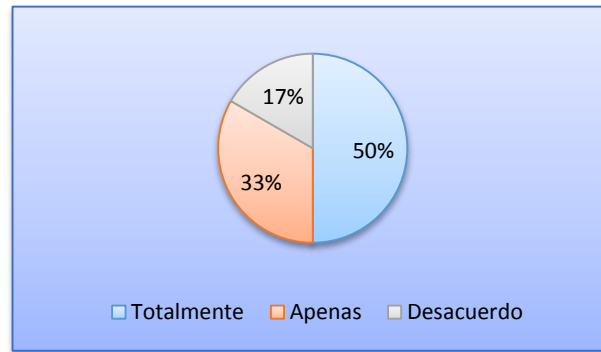
**CUADRO N° 15  
CONFIABILIDAD DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a) Totalmente	3	50%
b) Apenas	2	33%
c) Desacuerdo	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**GRÁFICO N° 12  
CONFIABILIDAD DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN**



**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

### **Análisis**

Se puede apreciar que la mayoría de los indagados manifiestan que los sistemas de comunicación en la empresa son confiables, debido a que la información llega de manera oportuna y ayudan a optimizar el tiempo, así como permiten mantener un trabajo en equipo efectivo dentro y fuera de la organización. Por otro lado una parte de los encuestados no están de acuerdo con los mecanismos aplicados, esto se debe a que se usan redes sociales, correos electrónicos entre otras herramientas informáticas que ocasionan riesgos.

**PREGUNTA N° 13: ¿Existen políticas y procedimientos para asegurar que se tomen acciones correctivas oportunamente?**

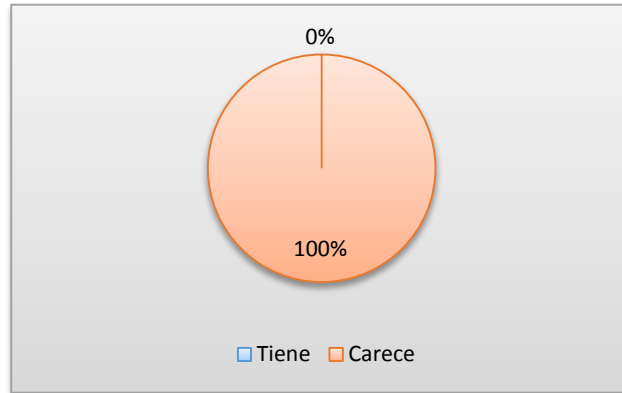
**CUADRO N° 16  
EXISTENCIA DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a) Tiene	0	0%
b) Carece	6	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**GRÁFICO N° 13  
EXISTENCIA DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**



**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**Análisis**

Actualmente, la empresa carece de políticas y procedimientos que favorezcan al control de las actividades e impliquen el logro de los objetivos, resultando un aspecto negativo ya que el monitoreo en una empresa es indispensable porque permite conocer la capacidad que tiene la empresa para cumplir con las expectativas y necesidades del cliente, a la vez evita riesgos y crea oportunidades de mejora en caso de existir.

### 1.6.3 Análisis e interpretación de los datos obtenidos en la encuesta dirigida a clientes de la empresa

#### PREGUNTA N° 1: ¿Cómo califica el servicio que le brinda la empresa IEMEF?

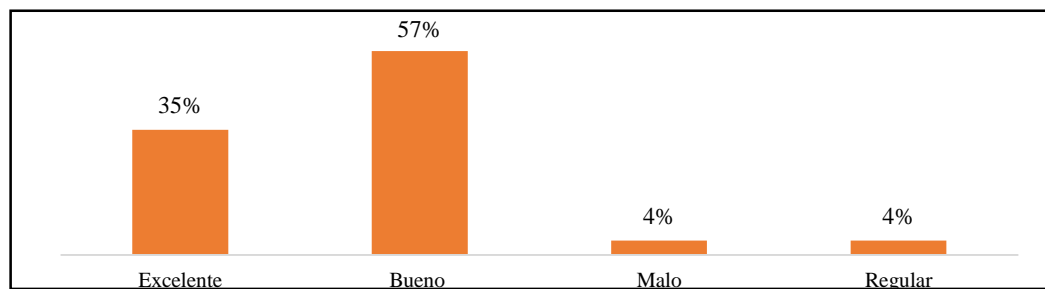
**CUADRO N° 17**  
**CALIFICACIÓN DEL SERVICIO DE LA EMPRESA**

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
a) Excelente	8	35%
b) Bueno	13	57%
c) Malo	1	4%
d) Regular	1	4%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**GRÁFICO N° 14**  
**CALIFICACIÓN DEL SERVICIO DE LA EMPRESA**



**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

#### ANÁLISIS:

Una vez recopilada la información se determinó que la mayoría de los encuestados consideran que el servicio que brinda la empresa es bueno, siendo un índice preocupante ya que los clientes no se encuentran conformes en cuanto a la satisfacción que merecen, por otro lado un menor índice manifiesta que el servicio es excelente, resultando así una amenaza ya que los clientes son el motor de la compañía y si no se les presta la atención necesaria se incurriría en el fracaso.



**Pregunta N° 2: ¿Qué tipo de producto ha adquirido en la empresa?**

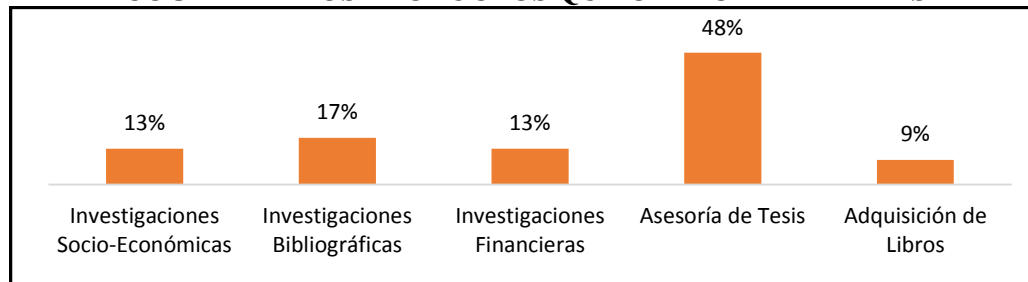
**CUADRO N° 18**  
**ACOGIDA DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA**

<b>Pregunta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Investigaciones Socio-Económicas	3	13%
b) Investigaciones Bibliográficas	4	17%
c) Investigaciones Financieras	3	13%
d) Asesoría de Tesis	11	48%
e) Adquisición de Libros	2	9%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**GRÁFICO N° 15**  
**ACOGIDA DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA**



**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**ANÁLISIS:**

La mayoría de los encuestados se inclinan por adquirir asesoría de tesis las cuales representan una herramienta indispensable para dar a conocer la calidad y confiabilidad de información que genera la empresa en la ejecución de sus operaciones investigativas, por otro lado un porcentaje menor ha optado por el servicio de investigación socio-económico permitiendo mantener altos niveles de competitividad ya que IEMEF realiza análisis técnicos con el fin de ofertar un servicio de calidad.

**Pregunta N° 3: ¿Ha tenido solución ante un reclamo realizado en la empresa?**

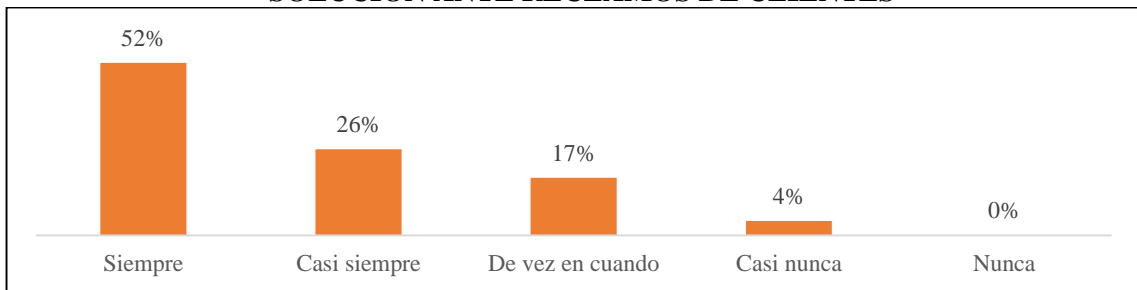
**CUADRO N° 19  
SOLUCIÓN ANTE RECLAMOS DE CLIENTES**

<b>Pregunta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Siempre	6	26%
b) Casi siempre	12	52%
c) De vez en cuando	4	18%
d) Casi nunca	1	4%
e) Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**GRÁFICO N° 16  
SOLUCIÓN ANTE RECLAMOS DE CLIENTES**



**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**ANÁLISIS:**

Según datos arrojados por la encuesta indica que un mayor porcentaje de los indagados han tenido solución inmediata ante reclamos que se han presentado en la empresa, resultando una fortaleza ya que se mantiene un enfoque adecuado en la satisfacción del cliente, siguiendo con un menor índice que manifiestan que la solución ante algún inconveniente ha sido casi siempre aspecto que se debe mejorar para aumentar el nivel de conformidad que es indispensable para los clientes que demandan el servicio.

**Pregunta N° 4: ¿Cómo califica la información que recibe de la empresa?**

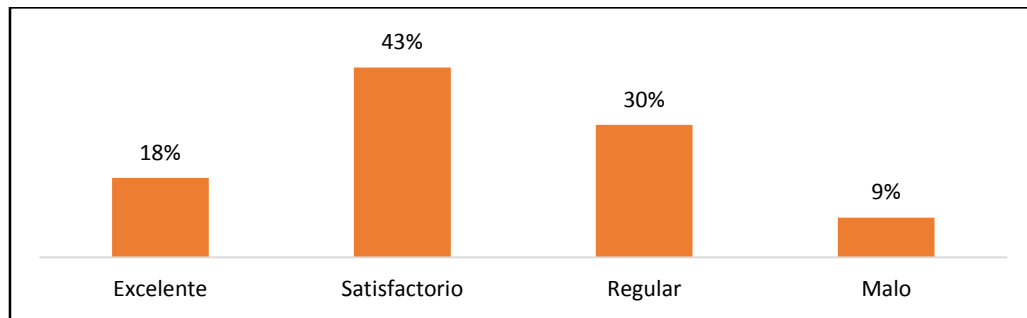
**CUADRO N° 20**  
**INFORMACIÓN QUE GENERA LA EMPRESA AL CLIENTE**

<b>Pregunta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Excelente	4	18%
b) Satisfactorio	10	43%
c) Regular	7	30%
d) Malo	2	9%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**GRÁFICO N° 17**  
**INFORMACIÓN QUE GENERA LA EMPRESA AL CLIENTE**



**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**ANÁLISIS:**

Muchos clientes dan como referencia que la información que genera la empresa es satisfactoria lo cual indica que aún se requiere de nuevas estrategias que ayuden a consolidar los conductos de comunicación, continuando con un menor porcentaje de encuestados que manifiestan que la información es regular generando la creación de nuevas amenazas las cuales obstaculizan el desarrollo de la empresa, por otro lado se encuentra un bajo índice que afirma obtener una mala información por parte de la entidad ocasionando barreras de entrada a nuevos nichos de mercados.

**Pregunta N° 5: ¿Cree usted que los equipos que utiliza IEMEF son los adecuados para la prestación del servicio?**

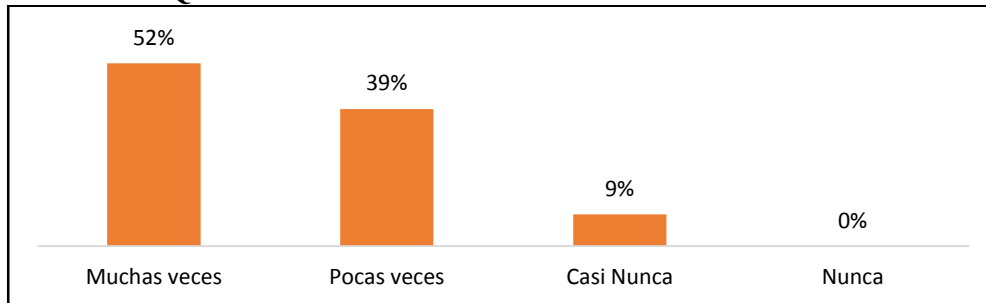
**CUADRO N° 21  
EQUIPOS ADECUADOS PARA PRESTAR EL SERVICIO**

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
a) Muchas veces	12	52%
b) Pocas veces	9	39%
c) Casi Nunca	2	9%
d) Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**GRÁFICO N° 18  
EQUIPOS ADECUADOS PARA PRESTAR EL SERVICIO**



**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**ANÁLISIS:**

Es evidente que la mayoría de los clientes se encuentran satisfechos por el servicio que han adquirido a través de los equipos que posee la empresa, esto se debe a que se ha mantenido una oportuna entrega y excelente calidad del producto. Se observa también que el menos de la mitad de los encuestados indica que los equipos e indumentaria que se utiliza en la empresa son medianamente los correctos para la elaboración del producto generando en algunas ocasiones la poca satisfacción de los usuarios.

**Pregunta N° 6: ¿La atención que recibió por parte del personal fue inmediata?**

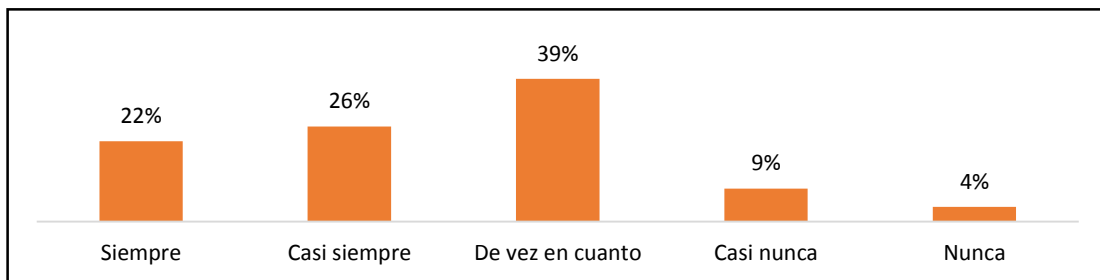
**CUADRO N° 22  
ATENCIÓN AL CLIENTE**

<b>Pregunta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Siempre	5	22%
b) Casi siempre	6	26%
c) De vez en cuando	9	39%
d) Casi nunca	2	9%
e) Nunca	1	4%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**GRÁFICO N° 19  
ATENCIÓN AL CLIENTE**



**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**ANÁLISIS:**

Es indispensable mantener un ambiente interno y externo equilibrado para lograr alcanzar la máxima satisfacción del cliente cuando éste lo requiera, es así que según los datos recaudados se observa que la mayoría de clientes revelan que el personal que labora en la empresa no ha podido superar las expectativas de los mismos debido a que la atención no ha sido de manera inmediata causando debilidades al no tener al personal capacitado en este tema y amenazas de que el cliente busque otras opciones de servicio.

**Pregunta N° 7: ¿Se siente satisfecho con la calidad que tienen los productos de IEMEF?**

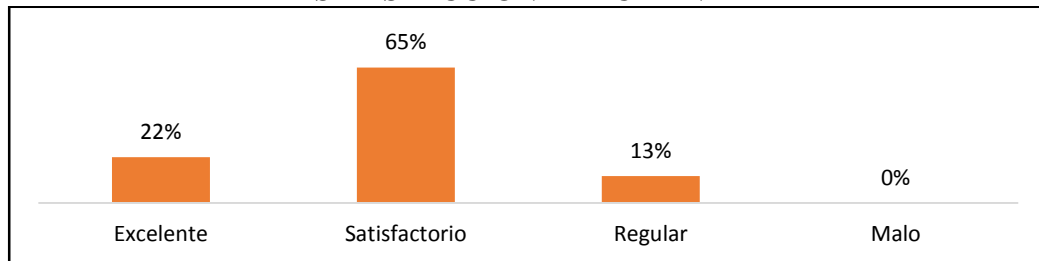
**CUADRO N° 23  
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
a) Excelente	5	22%
b) Satisfactorio	15	65%
c) Regular	3	13%
d) Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**GRÁFICO N° 20  
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**



**Fuente:** Propia basada en las encuestas aplicadas

**Elaboración:** Lisbeth. E

**ANÁLISIS:**

Se observa que un alto porcentaje de los encuestados se sienten satisfechos con la calidad que posee el producto, eso se debe a que IEMEF cuenta con equipos tecnológicos altamente calificados para la elaboración del producto, además la experiencia que ha adquirido ha sido una gran ventaja para mantener satisfecho al cliente en todos los ámbitos. Por otro lado, menos de la mitad indican que el producto es excelente para su uso y recomendación, sin embargo la empresa debe mantenerse alerta ya que se identifica una fuerte debilidad en la calidad del producto ocasionando la entrada de nuevos competidores y por consecuencia la pérdida de clientes.

## 1.7 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA

Para realizar el diagnóstico situacional de la empresa IEMEF. Se empleó la entrevista y encuesta, permitiendo analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa que a continuación se establecen con el fin de identificar el problema diagnóstico.

**CUADRO N° 24**  
**MATRIZ FODA**

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con un organigrama estructural.</li> <li>2. IEMEF tiene un plan estratégico en que se detallan la misión, visión, objetivos y estrategias que desea alcanzar la entidad.</li> <li>3. Cuenta con documentos debidamente autorizados y firmados que sustentan las transacciones que se realizan.</li> <li>4. El ambiente de trabajo es adecuado para el desempeño de las actividades laborales.</li> <li>5. Se desarrollan evaluaciones a los informes que son presentados por el personal.</li> <li>6. Cuenta con canales de comunicación oportunos en el momento que se requieran.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No cuenta con un código de ética empresarial.</li> <li>2. No se determinan procesos ni tampoco procedimientos orientados al cumplimiento de los objetivos.</li> <li>3. No se han implantado técnicas para la identificación de riesgos potenciales.</li> <li>4. La dirección no promueve una cultura de riesgos en la empresa.</li> <li>5. No existen sistemas de control interno que monitoreen las actividades que se desarrollan en la empresa.</li> <li>6. Deficiencia en la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados.</li> <li>7. Falta de documentos que detallen actividades que debe realizar cada empleado.</li> <li>8. No se realizan evaluación y supervisión de riesgos</li> <li>9. No se da prioridad a los riesgos que influyen en el logro de objetivos</li> <li>10. Falta de controles para anticiparse al riesgo.</li> <li>11. No existe una supervisión constante al personal.</li> <li>12. La coordinación entre la dirección y el nivel operativo es regular al momento de realizar actividades de control.</li> <li>13. Los empleados no se encuentran capacitados frente a riesgos.</li> <li>14. Existe duplicidad de funciones en los distintos niveles jerárquicos.</li> <li>15. Carencia de políticas y procedimientos para asegurar la puesta en marcha de acciones correctivas.</li> </ol>
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación de un sistema de control interno.</li> <li>2. Los clientes encuentran un buen servicio en la empresa.</li> <li>3. Cuenta con diversidad de productos en el mercado.</li> <li>4. Atiende reclamos de clientes en cuanto al servicio.</li> <li>5. Los canales de comunicación con el cliente son satisfactorios.</li> <li>6. Cuenta con equipos tecnológicos adecuados para la prestación del servicio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La atención al cliente no se la realiza de manera inmediata.</li> <li>2. Se encuentra expuesta al riesgo.</li> <li>3. No existen mecanismos de respuesta a riesgos.</li> <li>4. No se encuentra actualizado en cuanto a normas y leyes.</li> <li>5. Fuerte competencia en el mercado.</li> <li>6. No cuenta con suficiente capital para efectuar acciones correctivas.</li> <li>7. No tiene capacidad para enfrentarse a los cambios externos.</li> </ol>

**Fuente:** Propia basada en las técnicas de información primaria

**Elaboración:** Lisbeth. E

### 1.7.1 Cruces Estratégicos FA, FO, DO, DA

#### Fortalezas vs Oportunidades (FO)

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<p><b>1.-</b> Cuenta con un organigrama estructural.</p> <p><b>2.-</b> IEMEF tiene un plan estratégico en que se detallan la misión, visión, objetivos y estrategias que desea alcanzar la entidad.</p> <p><b>3.-</b> Cuenta con documentos debidamente autorizados y firmados que sustentan las transacciones que se realizan.</p> <p><b>4.-</b> El ambiente de trabajo es adecuado para el desempeño de las actividades laborales.</p> <p><b>5.-</b> Se desarrollan evaluaciones a los informes que son presentados por el personal.</p> <p><b>6.-</b> Cuenta con canales de comunicación oportunos en el momento que se requieran.</p>	<p><b>1.-</b> Implementación de un sistema de control interno.</p> <p><b>2.-</b> Los clientes encuentran un buen servicio en la empresa.</p> <p><b>3.-</b> Cuenta con diversidad de productos en el mercado.</p> <p><b>4.-</b> Atiende reclamos de clientes en cuanto al servicio.</p> <p><b>5.-</b> Los canales de comunicación con el cliente son satisfactorios.</p> <p><b>6.-</b> Cuenta con equipos tecnológicos adecuados para la prestación del servicio.</p>



**F1, F4, O2:** El que la empresa cuente con una herramienta administrativa como es el organigrama estructural permite definir líneas de autoridad, ayuda a mantener un clima organizacional adecuado para los empleados y consigo el servicio al cliente será de calidad.

**F2, O3:** Aprovechar de mejor manera el plan estratégico que posee la empresa, de ser necesario readecuarlo a las necesidades y expectativas del mercado a través de la diversificación de servicios de calidad, permitiendo que la empresa abarque nuevos mercados.

**F3, F5, O1:** Implementar un sistema de control interno bajo la modalidad COSO ayuda a mejorar las evaluaciones que se realizan en la empresa en caso de existir, a la vez facilita la administración de documentos indispensables para salvaguardar los recursos económicos con los que cuenta la empresa y permite poner en marcha acciones preventivas y correctivas.

**F6, O4, O5, O6:** Implantar un plan de capacitación que permita aprovechar de mejor manera los equipos tecnológicos existentes con el fin de fortalecer los canales de comunicación para de esta manera brindar un servicio de calidad a través de la satisfacción de las necesidades del cliente.

**Fuente:** Propia basada en la matriz FODA  
**Elaboración:** Lisbeth. E

**Fortalezas vs Amenazas (FA)**

<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
<p><b>1.-</b> Cuenta con un organigrama estructural.</p> <p><b>2.-</b> IEMEF tiene un plan estratégico en que se detallan la misión, visión, objetivos y estrategias que desea alcanzar la entidad.</p> <p><b>3.-</b> Cuenta con documentos debidamente autorizados y firmados que sustentan las transacciones que se realizan.</p> <p><b>4.-</b> El ambiente de trabajo es adecuado para el desempeño de las actividades laborales.</p> <p><b>5.-</b> Se desarrollan evaluaciones a los informes que son presentados por el personal.</p> <p><b>6.-</b> Cuenta con canales de comunicación oportunos en el momento que se requieran.</p>	<p><b>1.-</b> La atención al cliente no se la realiza de manera inmediata.</p> <p><b>2.-</b> Se encuentra expuesta al riesgo.</p> <p><b>3.-</b> No existen mecanismos de respuesta a riesgos.</p> <p><b>4.-</b> No se encuentra actualizado en cuanto a normas y leyes.</p> <p><b>5.-</b> Fuerte competencia en el mercado.</p> <p><b>6.-</b> No cuenta con suficiente capital para efectuar acciones correctivas.</p> <p><b>7.-</b> No tiene capacidad para enfrentarse a los cambios externos.</p>
<p><b>F1, A7:</b> Fortalecer la estructura organizativa de la empresa a través de la implementación de un manual de funciones que especifique las actividades que debe</p>	

realizar cada empleado permitiendo así, que la empresa y sus colaboradores se encuentren capacitados para enfrentar los constantes cambios internos y externos.

**F2, A5:** Diseñar nuevas estrategias que permitan reemplazar o mejorar las que se encuentran estipuladas en el plan estratégico con el propósito de crear fuertes barreras de entrada que neutralicen a la competencia.

**F3, A3:** Crear e implementar un manual de procesos y procedimientos contables para evitar la existencia de información no confiable, logrando obtener mecanismos que proporcionen respuestas para reducir el riesgo.

**F4, A1:** Al evidenciar un adecuado ambiente laboral y la buena actitud del personal se propone el desarrollar charlas motivacionales que permitan brindar una mejor atención al cliente.

**F5, A6:** Crear e implementar un manual de procesos administrativos que faciliten las evaluaciones que demanda el personal en la ejecución de las actividades, logrando un trabajo efectivo que permita salvaguardar el capital de la empresa.

**F6, A2, A4:** Implantar un plan de capacitación dirigido al personal y niveles directivos para mejorar el uso de los canales de comunicación de forma eficiente y a la vez mantener actualizada e informada a la empresa en cuanto a leyes y normas que se encuentran vigentes en el medio externo logrando reducir de cierta manera la exposición al riesgo.

**Fuente:** Propia basada en la matriz FODA

**Elaboración:** Lisbeth. E

## Debilidades vs Oportunidades (DO)

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
<p><b>1.-</b> No cuenta con un código de ética empresarial.</p> <p><b>2.-</b> No se determinan procesos ni tampoco procedimientos orientados al cumplimiento de los objetivos.</p> <p><b>3.-</b> No se han implantado técnicas para la identificación de riesgos potenciales.</p> <p><b>4.-</b> La dirección no promueve una cultura de riesgos en la empresa.</p> <p><b>5.-</b> No existen sistemas de control interno que monitoreen las actividades que se desarrollan en la empresa.</p> <p><b>6.-</b> Deficiencia en la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados.</p> <p><b>7.-</b> Falta de documentos que detallen actividades que debe realizar cada empleado.</p> <p><b>8.-</b> No se realizan evaluación y supervisión de riesgos</p> <p><b>9.-</b> No se da prioridad a los riesgos que influyen en el logro de objetivos</p>	<p><b>1.-</b> Implementación de un sistema de control interno.</p> <p><b>2.-</b> Los clientes encuentran un buen servicio en la empresa.</p> <p><b>3.-</b> Cuenta con diversidad de productos en el mercado.</p> <p><b>4.-</b> Atiende reclamos de clientes en cuanto al servicio.</p> <p><b>5.-</b> Los canales de comunicación con el cliente son satisfactorios.</p> <p><b>6.-</b> Cuenta con equipos tecnológicos adecuados para la prestación del servicio.</p>

<p><b>10.-</b> Falta de controles para anticiparse al riesgo.</p> <p><b>11.-</b> No existe una supervisión constante al personal.</p> <p><b>12.-</b> La coordinación entre la dirección y el nivel operativo es regular al momento de realizar actividades de control.</p> <p><b>13.-</b> Los empleados no se encuentran capacitados frente a riesgos.</p> <p><b>14.-</b> Existe duplicidad de funciones en los distintos niveles jerárquicos.</p> <p><b>15.-</b> Carencia de políticas y procedimientos para asegurar la puesta en marcha de acciones correctivas.</p>	
<p><b>D3, D5, D8, D10, O1:</b> Diseñar e implementar un sistema de control interno para evaluar los resultados, medir la eficiencia y la productividad, ayudan a la dirección en el proceso de toma de decisiones, proporciona técnicas para identificar riesgos potenciales y brinda controles que permiten anticiparse al riesgo.</p> <p><b>D2, O3:</b> Realizar campañas de promoción y publicidad, facilita la participación en el mercado así como, crea procesos y procedimientos para el logro de los objetivos y ayuda a difundir el servicio que presta la empresa.</p> <p><b>D6, D7, D14, O2:</b> Diseñar reglamentos internos tomando en cuenta los procedimientos de control con el fin de asignar autoridad y responsabilidad a los</p>	

empleados, evitando de alguna manera la duplicidad de funciones y la mejora continua del desempeño laboral.

**D1, D15, O4:** Implementación de un código de ética siendo el mismo un elemento esencial del ámbito interno de una entidad y beneficia al diseño, administración y seguimiento de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos permitiendo la puesta en marcha de acciones correctivas así como la satisfacción de las necesidades de los clientes, es decir, el ofertar un mejor servicio.

**D4, D9, D13, O5:** Crear mecanismos que permitan evitar, reducir, compartir e inclusive aceptar el riesgo a través de un plan de capacitación que ayude a la identificación de riesgos que influyen en el logro de objetivos con el fin de mantener a la empresa segura y a la vez fortalecer los canales de comunicación con el cliente para conocer nuevas necesidades que requiere el mercado y evitar la competencia.

**D11, D12, O6:** Realizar evaluaciones periódicas al personal a través de la coordinación de la dirección con el nivel operativo para implantar actividades de control aprovechando a la vez los equipos tecnológicos con lo que cuenta la empresa y generando un ambiente de trabajo adecuado.

**Fuente:** Propia basada en la matriz FODA

**Elaboración:** Lisbeth. E

### Debilidades Vs Amenazas (DA)

Debilidades	Amenazas
<p>1.- No cuenta con un código de ética empresarial.</p> <p>2.- No se determinan procesos ni tampoco procedimientos orientados al cumplimiento de los objetivos.</p> <p>3.- No se han implantado técnicas para la identificación de riesgos potenciales.</p> <p>4.- La dirección no promueve una cultura de riesgos en la empresa.</p> <p>5.- No existen sistemas de control interno que monitoreen las actividades que se desarrollan en la empresa.</p> <p>6.- Deficiencia en la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados.</p> <p>7.- Falta de documentos que detallen actividades que debe realizar cada empleado.</p> <p>8.- No se realizan evaluación y supervisión de riesgos</p> <p>9.- No se da prioridad a los riesgos que influyen en el logro de objetivos</p>	<p>1.- La atención al cliente no se la realiza de manera inmediata.</p> <p>2.- Se encuentra expuesta al riesgo.</p> <p>3.- No existen mecanismos de respuesta a riesgos.</p> <p>4.- No se encuentra actualizado en cuanto a normas y leyes.</p> <p>5.- Fuerte competencia en el mercado.</p> <p>6.- No cuenta con suficiente capital para efectuar acciones correctivas.</p> <p>7.- No tiene capacidad para enfrentarse a los cambios externos.</p>

<p><b>10.-</b> Falta de controles para anticiparse al riesgo.</p> <p><b>11.-</b> No existe una supervisión constante al personal.</p> <p><b>12.-</b> La coordinación entre la dirección y el nivel operativo es regular al momento de realizar actividades de control.</p> <p><b>13.-</b> Los empleados no se encuentran capacitados frente a riesgos.</p> <p><b>14.-</b> Existe duplicidad de funciones en los distintos niveles jerárquicos.</p> <p><b>15.-</b> Carencia de políticas y procedimientos para asegurar la puesta en marcha de acciones correctivas.</p>	
<p><b>D3, D5, D8, D10, A2:</b> Implementar mecanismos que permitan evaluar riesgos, esto se lo puede realizar a través de la aplicación de cuestionarios de control interno que faciliten detectar a tiempo falencias o debilidades que han sido detectadas en la organización y de cierta manera generar actividades de control.</p> <p><b>D2, A1:</b> Diseñar esquemas de procesos que fortalezcan los canales de comunicación internos como externos con el fin de obtener información relevante para conocer las nuevas necesidades del cliente y consigo ofrecer un servicio de calidad orientado al cliente.</p>	



**D6, D7, D14, A3:** Diseñar flujogramas los cuales detallan los procedimientos que debe cumplir cada departamento para la ejecución eficiente y efectiva de las operaciones para llevar a cabo un servicio de investigación confiable.

Además, es necesario construir un organigrama estructural que delimite líneas de autoridad y responsabilidad que permitan orientar de mejor manera a la toma de decisiones.

**D1, D15, A4:** Aplicar acciones correctivas a través de la elaboración de lineamientos de ética que garantice una dirección de comportamiento adecuada en la ejecución de funciones, beneficiando a la empresa con una buena reputación empresarial.

**D4, D9, D13, A7:** Realizar capacitaciones que se encuentren en correspondencia con las necesidades de la empresa así como del trabajador en lo referente a riesgos, logrando que el personal se encuentre preparado responder frente a cambios que se generan en el medio externo.

**D11, D12, A5, A6:** Diseñar una herramienta que permita medir los riesgos y ayude a implementar medidas correctivas para la solución de problemas que aquejan y obstaculizan el desarrollo de la misma, todo ello se lo puede lograr a través de la matriz de evaluación de riesgos, siendo un instrumento indispensable para detectar a tiempo posibles siniestros y a la vez no genera costos altos a la organización ya que es una herramienta de uso cotidiano, que genera importantes resultados como es mantener a la empresa comunicada y preparada para enfrentarse a los riesgos.

**Fuente:** Propia basada en la matriz FODA

**Elaboración:** Lisbeth. E

## **1.8 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO**

Una vez concluida la investigación de la entidad en la que se aplicó las distintas técnicas de investigación, se obtuvo información importante con la cual se determina que la empresa IEMEF, no cuenta con un Sistema de Control Interno bajo el método COSO, problema que se identifica por las siguientes causas:

- ❖ El sistema de control interno no se encuentra definido, lo cual no permite promover la efectividad, economía, eficiencia, ética y ecología en la organización.
- ❖ La estructura orgánica de la institución no es acorde al crecimiento de la misma.
- ❖ Las funciones del personal no se encuentran bien establecidas lo cual causa confusiones.
- ❖ Las responsabilidades no se encuentran asignadas adecuadamente, para delegar facultades de autorización congruentes con las responsabilidades asignadas.

Se actúa en base a las debilidades indicadas a través de la creación del “SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN NORMAS INFORME COSO ERM PARA LA EMPRESA IEMEF DE CIUDAD DE IBARRA” con el fin de lograr un adecuado control de los recursos: humanos, financieros, materiales, tecnológicos, lo cual lograría alcanzar niveles aceptables de rentabilidad, efectividad, eficiencia y economía en las operaciones.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Objetivo General**

Elaborar el marco teórico que ayuden al sustento del tema a desarrollarse, mediante fuentes de información bibliográfica y a la vez documental.

#### **2.1 EMPRESA**

##### **2.1.1 CONCEPTO**

Según ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), 2014, pág. 1) dice: *“Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes”*.

Una empresa es aquella unidad económica ya sea de carácter público o privado, la cual a través de la unión de factores o recursos generan, transforman o entregan servicios con el fin de satisfacer necesidades que exige el medio exterior para posteriormente lograr un beneficio tanto a oferentes como a demandantes.

##### **2.1.2 TIPOS DE EMPRESAS**

###### **2.1.2.1 De acuerdo a su constitución jurídica**

- ❖ Unipersonal: se refiere aquella empresa que está formada por una sola persona, es decir, mantiene un solo capital con el cual deberá responder cualquiera que fuera el caso.

- ❖ Sociedad Colectiva: Existen más de dos socios quiénes responden ilimitadamente con los bienes que posea para mantener el desarrollo de la misma.
  
- ❖ Comanditarias: Se encuentra formada por socios de responsabilidad ilimitada y por socios comanditarios siendo aquellos que realizan gestiones netamente de la empresa mientras que los otros mantienen un capital limitado es decir su responsabilidad mantiene un límite y no pueden realizar gestiones que impliquen a la empresa.
  
- ❖ Sociedad de responsabilidad limitada: En este tipo de empresa existe responsabilidad limitada para los socios, es decir, responden con capital y no con aportes personales.
  
- ❖ Sociedad anónima: Los socios o accionistas mantienen responsabilidad limitada en cuanto al patrimonio que han aportado en la compra de acciones o títulos de la entidad.

#### **2.1.2.2 De acuerdo a su actividad económica**

- ❖ Empresas del sector primario: se dedican a la extracción de elementos básicos como recursos naturales ya sea agua, minerales, entre otros.

- ❖ Empresas del sector secundario: son aquellas que transforman los recursos naturales o materia prima a través de diferentes procesos para obtener un producto final.
- ❖ Empresa del sector terciario: Tienen como característica principal el ofertar el esfuerzo ya sea físico o la capacidad intelectual para brindar un servicio.

El objetivo primordial de una empresa es ofrecer un producto o servicio para satisfacer las necesidades que se encuentran en el medio externo, conjugando una serie de factores o recursos ya sean económicos, materiales, humanos e inclusive tecnológicos a través de la aplicación de procesos efectivos y eficaces que permitan alcanzar altos niveles de satisfacción y mejoren la calidad de vida de los seres humanos a quienes se dirige el producto.

## **2.2 CONTROL INTERNO**

### **2.2.1 CONCEPTO**

(RODRIGUEZ TIBOCHA & ZAMBRANO GUERRERO, 2012) Menciona:

*“El control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia”. (P.2)*

Para complementar lo mencionado anteriormente se define al control interno como una herramienta eficaz que permite monitorear constantemente las actividades que realiza la empresa con el fin de salvaguardar los recursos que posee la misma. A la vez brinda a la gerencia directrices para la adecuada toma de decisiones, el cumplimiento de requisitos que exige el medio externo y la identificación a tiempo de riesgos que afectan a una entidad.

(MANTILLA, Samuel. A, 2008) Afirma:

*“El control interno es diseñado y efectuado por quienes tienen a cargo, el gobierno, la administración y otro personal; y que tiene la intención de dar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad con relación a la confiabilidad de la información financiera, la efectividad y la eficiencia de las operaciones, y el cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables”.* (P. 9)

Por lo tanto se puede definir al control interno como una herramienta básica conformada por un conjunto de procedimientos, leyes y reglamentos que interactúan entre sí, con el fin de salvaguardar los activos y mantener a una respuesta adecuada frente a los riesgos.

### **2.1.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO**

(RODRIGUEZ TIBOCHA & ZAMBRANO GUERRERO, 2012) Acota:

*“El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos estén debidamente protegidos, que*

*los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente, según las políticas y directrices de la administración”.* (P. 15)

**De acuerdo con dicha definición, los objetivos básicos son:**

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

El control interno tiene como finalidad el ofrecer información confiable de los estados financieros así como de aspectos administrativos, brindar a la organización procedimientos que faciliten el logro de objetivos y cumplimiento de políticas, permite adelantarse al riesgo antes de que ocasionen graves problemas y afecten a los activos y bienes de la institución.

### **2.1.3 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO**

(MORA ENGUÍDANOS, Araceli, 2009) Manifiesta:

*“El control interno está diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar al cumplimiento de los objetivos institucionales, es un instrumento que permite medir la eficacia de los procesos para la consecución de los objetivos, y un buen control interno ayuda a la relación empresa-cliente y trabajador-empresa, sin causar daño a la interrelación de cada uno de ellos”.*

El control interno ha sido un tema de vital importancia para las empresas desde hace varios años atrás ya que ayuda a los empresarios a resolver problemas que iban más allá de sus capacidades, como la fiabilidad de la información financiera de la organización y la evaluación del desempeño de las personas que conforman la misma.

## **2.4 ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO**

El control interno cuenta con una estructura básica en la cual se evidencia controles administrativos y contables y se los puede clasificar bajo elementos de control interno de organización, sistemas y procedimientos.

### **Organización**

Se determina a través de un plan en el cual se detallen de forma clara las funciones organizacionales que ayuden a delimitar líneas de autoridad y responsabilidad que den como resultado la adecuada orientación de los empleados y exista segregación de funciones para los mismos dentro de la empresa. Dentro de la organización se encuentra:

- Dirección
- Asignación de responsabilidades
- Segregación de deberes
- Coordinación



## **Sistemas y Procedimientos**

Consiste en establecer un sistema que permita la autorización y transacciones seguros para obtener una información financiera confiable. Sus elementos son:

- Manuales de procedimientos
- Sistemas
- Formularios
- Informes

## **Personal**

Implantación de acciones que aseguren la ejecución de las funciones y obligaciones del equipo de trabajo, dentro de la empresa. El control interno se enfoca en este aspecto ya que las entidades requieren de talento humano capacitado, con actitud y experiencia para cumplir con los requisitos que demandan los mecanismos de control. Sus componentes son los siguientes:

- Selección
- Capacitación
- Eficiencia
- Moralidad
- Retribución

## **Supervisión**

Es indispensable acotar que el sistema de control interno se apoya de fuentes internas o personas que faciliten el funcionamiento del mismo como son las auditorías internas las mismas que examinan y determinan procedimientos de autocontrol que fortalezcan la logística de la organización. Existen otros tipos de supervisión que son:

- Interna
- Externa
- Autocontrol

## **2.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CONTROL INTERNO**

Según (REEVE, Jhon; CASHIN, Jaime, 2011) dice:

*“Para que una empresa funcione correctamente es necesario que cuente con un sistema de control interno, ya sea programando la implantación de procedimientos, rutinas y formas que permitan llevar a cabo los objetivos de la empresa con los mejores resultados de operación, asimismo señalando políticas a seguir para la consecución de los mencionados objetivos”.*

Cualquier tipo de control adaptable a las características de las empresas trae consigo ventajas y desventajas, dentro de las cuales se puede señalar algunas de ellas.

### **2.5.1 Ventajas**

- Mejores resultados de operación
- Menor margen de error

- Información financiera a tiempo
- Comparación de lo planeado con los resultados obtenidos
- Previsión de controles para los casos de expansión de la empresa.

### **2.5.2 Desventajas**

- Se cree que el control interno puede garantizar el buen éxito de la entidad, que es de seguro el logro de objetivos básicos del negocio, o cuando menos asegurar la supervivencia.
- Se piensa que el control interno puede garantizar la confiabilidad de los informes financieros y el cumplimiento de las regulaciones
- Se requiere de una capital considerable para la implementación del sistema

## **2.6 RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO**

Según (Ley N° 87 de la Constitución Política, 1993) afirma:

*“El establecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno de una Empresa, será responsabilidad del Gerente en su condición de Representante Legal y Directos de la misma, No obstante, la aplicación de los métodos y procedimiento al igual que la calidad, eficiencia y eficacia del Sistema de Control Interno, será responsabilidad de todos y cada uno de los funcionarios ante sus jefes, dispuestos en las oficinas, áreas o dependencias de conformidad con las funciones, competencias y recursos que les han sido señalados, llegando al denominado auto – control”.* (Art. 209 y 269)

El control interno debe ser ejecutado por todos quienes conforman una organización, no es únicamente el conjunto de manuales, políticas y reglamentos, sino el esfuerzo que deben ejecutar las personas en cada nivel organizacional.

(KPMG América Latina, 2010) Menciona:

*“El compromiso a ejercer control a los niveles más altos de una organización es lo que fija una actitud positiva de la alta gerencia acerca del control. Esta actitud estará reflejada al determinar prioridades y asignar recursos para lograr control. Entonces, la importancia del control será clara para todos los miembros de la organización y se comportarán de acuerdo a él. Es decir, si un buen control no es importante para la gerencia, tal vez no sea importante para otros niveles en la organización”.* (P. 53)

Por lo tanto se destaca que la obligación de implementar acciones de control es responsabilidad de todos los niveles jerárquicos de la empresa desde el inmediato superior hasta el de baja denominación de responsabilidad administrativa de la gestión. Si la empresa quiebra o fracasa es responsabilidad principalmente de su líder por no implementar medidas que minimicen riesgos.

## **2.7 CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO**

Para que el control en las empresas sea efectivo, es necesario considerar algunas características básicas antes de ser ejecutado. Entre ellas se encuentran:

**a) Oportuno**

Esta característica es importante del control ya que asegura la confiabilidad de la información financiera en el momento que lo requieran, es decir, la presentación de resultados a tiempo resultando beneficioso para la optimización del recurso tiempo en la empresa.

**b) Cuantificable**

Compara los resultados alcanzados con los esperados, ya que deben ser medibles en unidades numéricas para identificar el grado de cumplimiento porcentual de lo que se ha conseguido.

**c) Calificable**

Permite identificar riesgos potenciales, evaluarlos y calificarlos según su nivel de probabilidad e impacto que generan en el cumplimiento de los objetivos facilitando la toma de decisiones y la implantación de técnicas de mejoramiento.

**d) Confiable**

Para que el control sea útil, debe señalar resultados correctos sin desviaciones ni alteraciones y sin errores de ningún tipo, a fin de que se pueda confiar en que dichos resultados siempre son valorados con los mismos parámetros.

En cada área de la entidad debe existir organización para poder diferenciar la autoridad y responsabilidad que se asignan a cada actividad operacional. Además es importante

la eficiencia para ello se determina un determinado número de personas evitando duplicidad de funciones y logrando obtener confiabilidad en la información generada.

## **2.8 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

De acuerdo a lo especificado anteriormente sobre el control interno se puede evidenciar que abarca otros aspectos generales no solamente funciones del departamento financiero y contable. Así lo especifica la siguiente clasificación:

### **2.8.1 Por la función**

#### **2.8.1.1 Administrativo**

Está conformado por planes organizacionales, procedimientos y registros que se relacionan con procesos de toma de decisiones, la gestión que realiza la dirección y las estrategias que se diseñan para el cumplimiento de objetivos.

#### **2.8.1.2 Financiero-Contable**

Según (REEVE, Jhon; CASHIN, Jaime, 2011) dice:

*“Consiste el plan organizacional y los procedimientos y registros referentes a la salvaguarda de los activos y a la fiabilidad de los registros financieros”.* (P.65)

El control interno está diseñado para proporcionar información segura y razonable en cuanto a las transacciones que se efectúan con referencia a los recursos económicos, así como permite la elaboración de estados financieros mediante la aplicación de normas de contabilidad para mantener el control sobre los activos.

## **2.8.2 Por la acción**

### **2.8.2.1 Previo**

Es el control que se implanta antes de iniciar las operaciones que se realizan en la empresa a la vez que se encuentra constituido por el conjunto de normas, procedimientos, políticas, reglas, que se generan para evitar errores y mantenerse alerta frente al riesgo.

### **2.8.2.2 Concurrente**

Es aquel que forma parte del proceso de las operaciones, es aplicado conjuntamente con la ejecución de operaciones y desempeño de los empleados, se realiza con el fin de emplear menores esfuerzos y conseguir mayores resultados.

### **2.8.2.3 Posterior**

(DÁVALOS, Nelson, 2010) Afirma:

*“Examen de las operaciones financieras y administrativas que se efectúan después de que estas se han producido, con el objeto de verificarlas, revisarlas, analizarlas y, en general, evaluarlas de acuerdo a la documentación y resultados de las mismas”.*

Las funciones del control que se aplican en diferentes organizaciones son ejecutadas como un aspecto de seguridad por la auditoría interna, sin menospreciar los exámenes profesionales que realizan las auditorías del medio externo, o viceversa.

## **2.9 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

La evaluación del control interno se realiza de varias maneras ya sea a través de un auditor o mediante la aplicación de herramientas que permitan monitorear la efectividad del control que se ha implantado en la empresa. Al intervenir el auditor en el examen de la empresa tiene como finalidad constatar el cumplimiento de leyes y normas que exigen los entes regulatorios del medio externo. En el caso de implantar autoevaluaciones de control permite medir el desempeño de las funciones del personal así como el grado de exposición al riesgo que mantiene la empresa.

Los métodos más conocidos y utilizados para evaluar el control interno de una empresa son:

- **Método Descriptivo o de Memorandum**

Este método consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

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.



- **Método Gráfico o Flujogramas**

El método de flujogramas es aquel que se expone por medio de cuadros gráficos, si el auditor diseña un flujograma del sistema, el cual debe ser preciso que visualice el flujo de la información y los documentos que se procesan. Debe contener símbolos estándar, que permitan interpretar de forma fácil a quienes harán uso de los mismos.

- **Método de Cuestionario**

(ROBERT, Mueller, 2011) Afirma:

*“Son documentos orientados a obtener información a través de preguntas enfocadas hacia el tema de investigación, a las personas relacionadas directamente con la empresa, de igual manera consiste en usar como instrumento para la investigación, cuestionarios previamente formulados que incluyen preguntas acerca de las operaciones que realiza la empresa.”*

Son diseñadas en base a preguntas que posteriormente serán contestadas por los funcionarios de la entidad a través de un examen exhaustivo de aspectos que integran el control interno en este caso intervienen los componentes del control interno.

## **2.10 CONTROL INTERNO SEGÚN EL MODELO COSO**

### **2.10.1 Antecedentes**

(ROBERT, Mueller, 2011) Acota:

*“El denominado INFORME COSO sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno”.*

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)
- La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand.

## GRÁFICO N° 21 ORIGEN DEL CONTROL INTERNO



**Fuente:** Basada en Curso General de Control Interno  
**Elaboración:** Lisbeth. E

El control interno surgió como respuesta a la necesidad de verificar la información contenida en los estados financieros y ha ido ganado importancia en la medida que se orienta al solucionar los problemas derivados de la presentación fraudulenta de información de los negocios.

### 2.10.2 Finalidad del informe COSO-ERM

- ❖ Promueve la eficiencia de las operaciones en lo relativo a las recaudaciones, distribuciones y uso de los recursos que generan las actividades empresariales o públicas dentro del marco legal correspondiente.
- ❖ Promover la utilidad y conveniencia de los sistemas de administración y finanzas, diseñados para el control de operaciones e información de los resultados alcanzados.

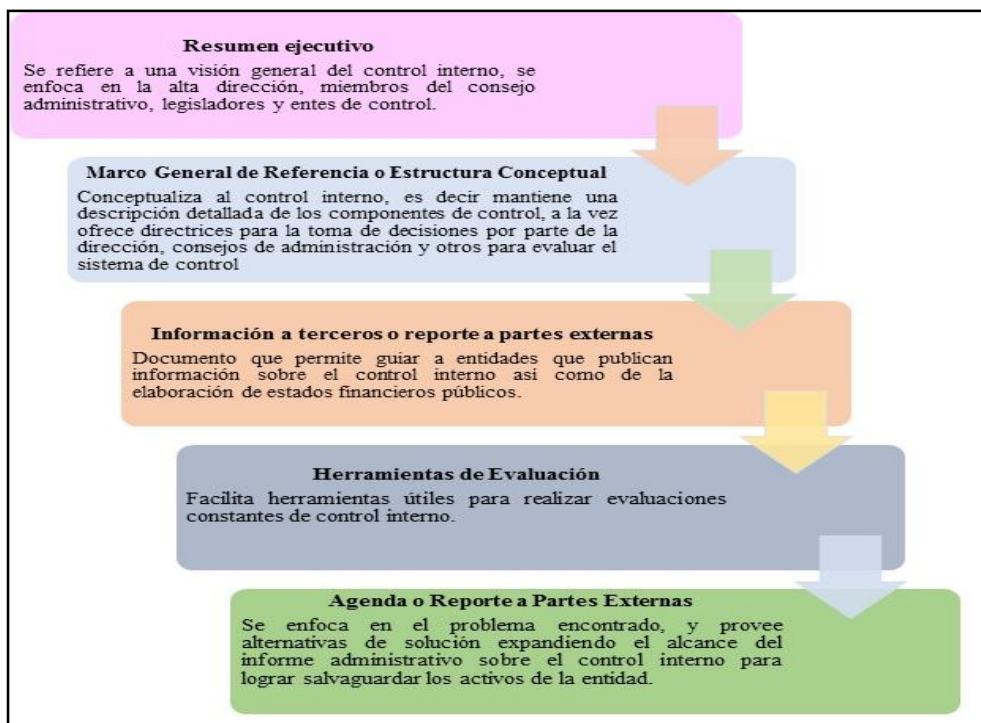
- ❖ Ayudar a generar información útil, oportuna, confiable y razonable sobre el manejo, uso y control de los derechos y obligaciones de las empresas.

### 2.10.3 Estructura del Informe Coso

Herramienta en la se especifican conclusiones y recomendaciones que se hayan formado en las evaluaciones que se han aplicado por el control interno para mejorar aspectos significativos de la empresa. Este informe es ejecutado a través de la emisión de un documento formal de conformidad con la normativa de control.

La estructura del informe se encuentra especificada en el siguiente esquema:

**GRÁFICO N° 22**  
**ESTRUCTURA DEL INFORME COSO**



**Fuente:** Basada en Curso General de Control Interno  
**Elaboración:** Lisbeth. E

### **2.10.3 Objetivos del control**

- ❖ Se dirige a los objetivos empresariales básicos de una entidad incluyendo los objetivos de rendimiento, rentabilidad y la salvaguarda de los recursos.
- ❖ Se relaciona con la elaboración y publicación de estados confiables incluyendo estados intermedios y abreviados, así como la información financiera extraída de dichos estados.
- ❖ Facilita el cumplimiento de leyes y normas que se encuentran estipuladas para la empresa.

El objetivo de esta herramienta es definir un nuevo marco conceptual de control interno, el cual integre los diferentes conceptos que se han llevado a cabo acerca de este tema, todo esto se realizó con el fin de brindar una guía general o un marco integrado para la aplicación tanto en empresas públicas y privadas que satisfaga las necesidades de las mismas y permita el desarrollo en el mercado.

### **2.11 DEFINICIÓN**

Es una organización del sector privado, dedicada a mejorar la calidad de los reportes financieros mediante la ética de negocio, controles internos eficaces y gobierno corporativo.

El control interno basado en informe COSO es aquel que permite integrar principios y elementos que deben ser conocidos e implantados en las organizaciones públicas y privadas para la identificación de riesgos potenciales, cumplimiento de normativa,

enfoque en el talento humano y mejorar la gestión empresarial para lograr la eficacia y eficiencia de las operaciones laborales.

## **2.11 IMPORTANCIA**

- ✓ Ayuda a que los recursos disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.
  
- ✓ Permite detectar los riesgos de errores e irregularidades como base para identificar sus causas y promover acciones correctivas que permitan manejar y controlar los riesgos y sus efectos.
  
- ✓ Ayuda a promover en todos los niveles y procesos de la organización, el cumplimiento de las políticas gerenciales, las leyes y reglamentos aplicables, para alcanzar las metas y objetivos programados en forma efectiva, eficiente y económica.

Hoy en día el control interno ha sido un tema relevante en las empresas ya que hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión y relacionados a los procesos básicos de la entidad como son la planificación, ejecución y supervisión. Estos aspectos administrativos se incorporan a la organización para cumplir los objetivos y garantizar las iniciativas de calidad.

## 2.12 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO SEGÚN MODELO COSO

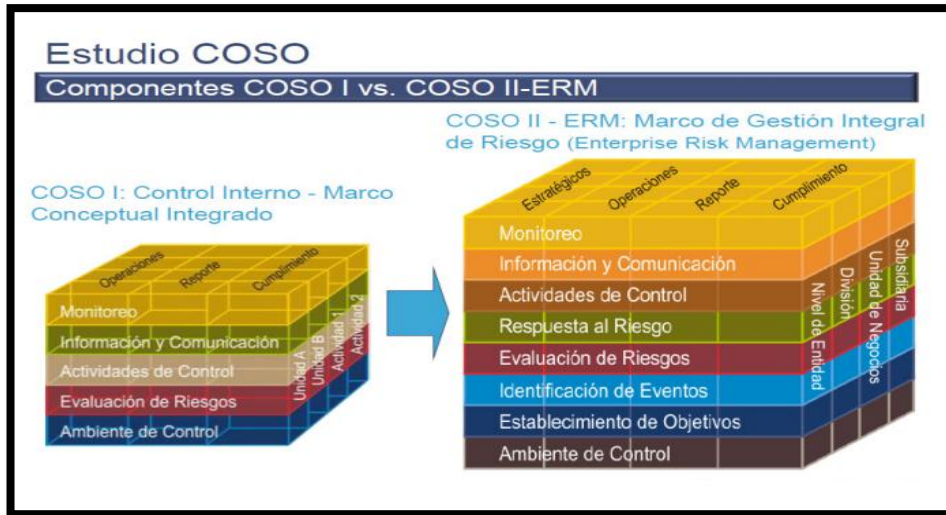
Según (ESTUPIÑAN, Gaitan, 2006) acota:

*“Estos elementos generan una agrupación y forman un sistema integrado que va adecuándose conforme a las circunstancias cambiantes del entorno, la función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar alternativas y mejorar los intereses de la empresa”.* (P. 47)

El control Interno según modelo COSO consta de ocho componentes relacionados entre sí y están integrados en el proceso de dirección. Estos componentes que se presentan independientemente del tamaño o naturaleza de la organización:

1. Ambiente de Control
2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta al riesgo
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Monitoreo

**GRÁFICO N° 23**  
**COMPONENTES DEL INFORME COSO-ERM**



**Fuente:** Basada en Curso General de Control Interno

**Elaboración:** Basada en Curso General de Control Interno

En la siguiente figura, se observa como el entorno de control es aquel en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades, sirve de base a los otros componentes dentro de este entorno se evalúa los riesgos y se establece las actividades que ayudarán a hacer frente a los riesgos, mientras la información capta y se comunica por toda la organización, supervisando todo este proceso y modificándolo según las circunstancias.



### 2.12.1 Ambiente de Control

Según (www.monografias.com, 2010) Indica:

La esencia de cualquier negocio es su gente-sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia y el ambiente en que ella opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.

El ambiente de control es el conjunto de aspectos y conductas que forman parte del funcionar de una empresa, es decir se establecen las directrices de comportamiento en una entidad e interviene en el nivel de concientización del personal con relación al control.

Además es aquel que surge para generar un ambiente de trabajo favorable, positivo y motivador el cual ayuda a generar una mejor prestación de los servicios y mantiene altos niveles de eficiencia en la ejecución de las actividades que se realizan en la entidad.

#### 2.12.1.1 Factores del ambiente de control

- ❖ **Filosofía y estilo de la dirección:** Es aquella en la que se evidencia los valores institucionales, los cuales influyen en la cultura y estilo operativo y afecta en la aplicación de los otros componentes de gestión del riesgo, como la identificación de riesgos, evaluación de riesgos y las formas de gestionarlos entre otros aspectos que determinan la permanencia de la empresa en el mercado.

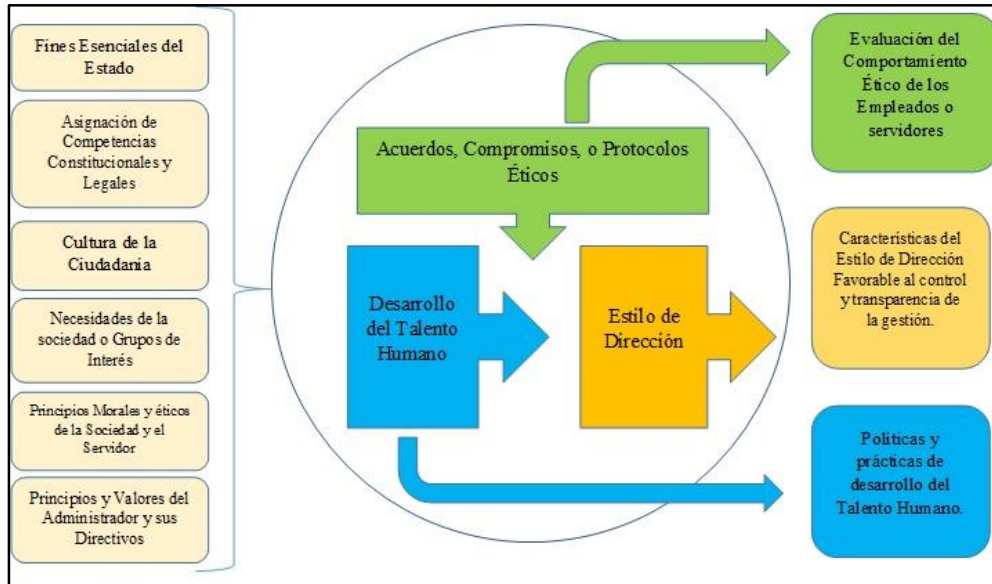
- ❖ **Integridad y Valores éticos:** son elementos indispensables dentro del ámbito interno de una organización y afectan al diseño, administración y seguimiento de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos.
- ❖ **Estructura Organizativa:** Es la base fundamental para planificar, ejecutar, controlar y monitorear las actividades de un empresa. Una estructura organizativa notable incluye la distribución de áreas, delimita funciones, autoridad y responsabilidad así como establece líneas adecuadas de información.
- ❖ **Asignación de Autoridad y Responsabilidad:** Implica el punto hasta el cual los individuos pueden hacer uso de su iniciativa para tratar temas de interés y resolver problemas que aquejan a la empresa. Además incluye el establecimiento de relaciones de información y reglas de autorización, así como ejecución de políticas que detallan las prácticas empresariales adecuadas, aplicación de habilidades y destrezas del personal y el uso de los recursos que proporcionan el cumplimiento de objetivos.
- ❖ **Normas para Recurso Humano:** Para una eficaz planificación y administración del talento humano es importante que existan políticas y procedimientos que aseguren de cierta manera las habilidades, actitudes y destrezas idóneas para un buen desempeño de actividades.

Es indispensable a la vez que los empleados se encuentren preparados para enfrentar nuevos retos a medida que los temas y riesgos cambian en la entidad y se hacen más complejos a medida que pasa el tiempo.

En el siguiente gráfico, se muestra los elementos importantes de un Ambiente de Control:

**GRÁFICO N° 24**

**ELEMENTOS DEL AMBIENTE DE CONTROL**



**Fuente:** Basada en Curso General de Control Interno

**Elaboración:** Lisbeth. E

El ambiente de control es aquel que abarca distintos aspectos que integran una empresa, como el diseño y funcionamiento de las actividades que realiza el talento humano, normas y políticas enfocadas en el comportamiento y conducta ética de las personas, entre otros aspectos que facilitan la gestión que realiza la dirección para delimitar líneas y funciones de autoridad, además la empresa podría contar con un ambiente que proporcione cimientos adecuados para la gestión de riesgos corporativos.

### 2.12.2 Establecimiento de objetivos

(LARA, Arturo, 2012) Manifiesta:

*“Los objetivos tienen que existir antes que la administración pueda identificar los eventos potenciales que afectan su logro. El E.R.M. asegura que la administración tiene en funcionamiento un proceso para establecer objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan y están alineados con la misión de la entidad y son consistentes con su apetito por el riesgo”.*

En una organización los objetivos deben ser establecidos antes de que la dirección pueda identificar eventos potenciales que afecten su logro. La gestión de riesgos empresariales asegura que los directivos han implementado procedimientos para fijar objetivos y los mismos sean quienes apoyen a la misión de la empresa y están relacionados con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Se debe tener en cuenta los siguientes objetivos para ser implementados en las actividades de control de la organización:

- **Objetivos Estratégicos:** Este tipo de objetivos parten de la misión, visión o finalidad, es por ello que es indispensable que la dirección establezca la razón de ser de la empresa en ámbitos generales. Una vez que se construya la misión los directivos podrán establecer objetivos operativos, de información y cumplimiento para la entidad.

- **Objetivos Operacionales:** Corresponden con la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, tomando en cuenta los objetivos de rendimiento y rentabilidad para salvaguardar los recursos económicos frente a pérdidas.
- **Objetivos de Información:** Conforman las fuentes de información interna y externa es decir, se encuentra la información financiera y la no financiera.
- **Objetivos de cumplimiento:** Ayudan al cumplimiento de leyes y reglamentos vigentes. Se relacionan con el medio externo, por lo general suelen ser similares a las de otras entidades. Las leyes y normas indican pautas mínimas de conducta que la entidad debe integrar en la consecución de los objetivos.
- **Tolerancia al Riesgo:** Son los niveles de aceptación del riesgo en relación con el logro de objetivos.

Como parte de la gestión de riesgos corporativos, la dirección no sólo elige los objetivos y considera cómo apoyan la misión de la entidad, sino que también asegura que estén alineados con el riesgo aceptado por la entidad.

### **2.12.3 Identificación de Eventos**

Según (RODRIGUEZ TIBOCHA & ZAMBRANO GUERRERO, 2012) dice:

*“Se tienen que identificar los eventos internos y externos que afectan el logro de los objetivos de una entidad, diferenciando entre eventos y oportunidades. Las oportunidades se canalizan hacia la estrategia de la administración o hacia el proceso de establecimiento de objetivos”.*

La dirección es la encargada de identificar los eventos potenciales que pueden ocurrir y en el caso de que así sea afectan al desarrollo de la entidad, a la vez generan oportunidades para la implantación de estrategias y el logro de los objetivos.

Los eventos con un impacto negativo serán oportunidades las cuales deben ser aprovechadas por la dirección a través de la estrategia y la implantación de objetivos que beneficien a la misión empresarial. Es indispensable que las autoridades de la entidad consideren aspectos internos y externos para la identificación de eventos que pueden dar lugar a riesgos en el aspecto negativo y oportunidades en el aspecto positivo.

#### **2.12.4 Evaluación de Riesgos**

(FONSECA, Oswaldo, 2008, pág. 100) Explica:

*“Abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos”.*

Es aquella que permite que una organización considere identificar y analizar con precaución los riesgos que afectan la consecución de objetivos. Los riesgos se analizan, considerando su probabilidad e impacto, como base para determinar cómo se deben administrar.

A continuación se evidencia los siguientes riesgos que afectan a la prestación del servicio de investigación al cual se dedica la entidad:

➤ **Riesgo Inherente:** Es aquel al que se encuentra expuesta la empresa y sin contar con acciones que puedan ser implantadas por la dirección para modificar su probabilidad e impacto.

Este tipo de riesgo tiene que ver exclusivamente con la actividad económica o giro del negocio de una empresa, independientemente de los tipos o sistemas de control que han sido aplicados.

Los factores que pueden acarrear al acontecimiento de este riesgo son la naturaleza de las actividades económicas, como también la naturaleza de volumen tanto de transacciones como de productos o servicios, además es importante la parte gerencial y la calidad de recurso humano con que cuenta la entidad.

➤ **Riesgo de Control:** Se da cuando no existen mecanismos que evalúen las actividades de la empresa o dichos mecanismos se encuentren deficientes al definir o detectar errores, a la vez ocurre porque no se ha implementado una cultura de riesgos en la organización.

Aquí influyen de manera relevante los sistemas de control interno que se encuentren implementados en la empresa así como las circunstancias que lleguen a ser insuficientes o inadecuados para la aplicación y detección oportuna de irregularidades. Es así que debe existir una sólida gestión de riesgos en la entidad, la cual permita revisar, verificar y ajustar los procesos de control interno.

➤ **Riesgo de Detección:** Se encuentra directamente relacionado con los procedimientos de auditoría por lo que se trata de la no detección, de la existencia de errores en el proceso realizado.

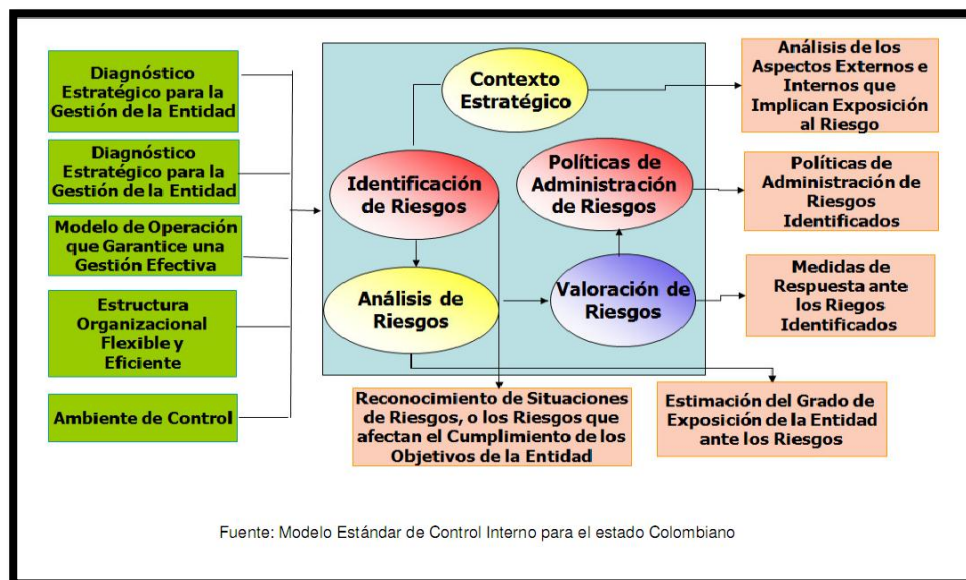
La Responsabilidad de llevar a cabo procesos adecuados de control interno es total responsabilidad de la gerencia, es tan importante este riesgo que bien trabajado contribuye a debilitar el riesgo de control y el riesgo inherente de la compañía.

### 2.12.5 Respuesta al Riesgo

Según (www.academia.edu, s.f.) Señala:

*“Es el conjunto de actividades y medidas utilizadas durante e inmediatamente o después de detectado el riesgo a fin de evitar, aceptar, reducir o compartir el riesgo”.*

**GRÁFICO N° 25  
PROCESO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS**



**Fuente:** Modelo Estándar de Control Interno para el estado Colombiano

**Elaboración:** Basada en Curso General de Control Interno



Una vez evaluados los riesgos potenciales, la dirección valora la respuesta de cada uno de ellos y puede orientarse a evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su impacto y la probabilidad de ocurrencia, así como los respectivos costos y beneficios, a la vez que ubica al riesgo en los niveles de tolerancia establecidos en la empresa.

Las respuestas a los riesgos se incluyen en las siguientes categorías:

- **Evitar:** Supone salir de las actividades que generen riesgos. Evitar el riesgo puede implicar el cese de una línea de producto, frenar la expansión hacia un nuevo mercado geográfico o la venta de una división.
- **Reducir:** Implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez. Esto implica típicamente a algunas de las muchas decisiones empresariales cotidianas.
- **Compartir:** La probabilidad o el impacto del riesgo se reducen trasladando o, de otro modo, compartiendo una parte del riesgo. Las técnicas comunes incluyen la contratación de seguros, la realización de operaciones de cobertura o la externalización de una actividad.
- **Aceptar:** No se emprende ninguna acción que afecte a la probabilidad o el impacto del riesgo. La respuesta de evitar el riesgo sugiere que no se identificó ninguna opción de respuesta que redujera el impacto y probabilidad hasta un nivel aceptable.

### 2.12.6 Actividades de Control

(FONSECA, Oswaldo, 2011) Expone:

*“Representan las políticas adoptadas por la junta de directores para conocer si sus decisiones fueron cumplidas, y si los procedimientos se aplicaron tal como estaban diseñados”.*

Las actividades de control se pueden clasificar en: controles preventivos, controles de detección, controles correctivos. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para enfrentar los riesgos.

- ✓ **Controles Preventivos:** Son aquellos que se adelantan al riesgo antes de que sucedan. Son menos costosos, permanecen en las actividades de la empresa y evitan costos de corrección o reproceso.
  
- ✓ **Controles Detectivos:** Evidencian los riesgos justo en el momento en que se presentan. Se pueden aplicar acciones y procedimientos correctivos a tiempo.
  
- ✓ **Controles Correctivos:** Aseguran que las acciones correctivas sean tomadas para revertir un evento no deseado. Son más costosos que los preventivos, miden la efectividad de los preventivos y algunos errores no pueden ser evitados en la etapa preventiva

## 2.12.7 Información y Comunicación

### 2.12.7.1 Información

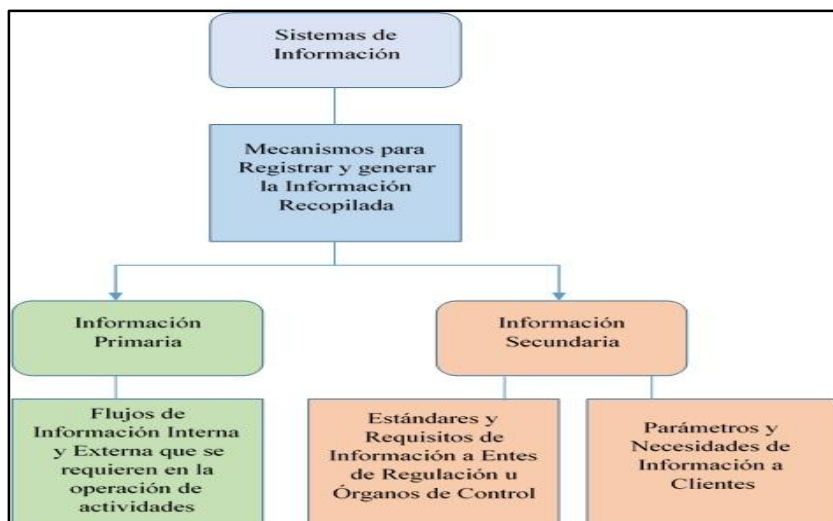
Según el sitio web (www.gerencie.com, s.f.) Menciona:

*“La información tanto generada internamente como aquella que se refiere a eventos acontecidos en el exterior, es también parte esencial de la toma de decisiones así como del seguimiento de las operaciones”.*

La información no solo se relaciona con datos que se generan internamente sino que consiste en la búsqueda constante de información sobre sucesos, actividades y condiciones externas que son necesarias para una adecuada toma de decisiones así como mantener a la empresa informada acerca de la competencia.

Como componente de control, la información se estructura en los siguientes elementos:

**GRÁFICO N° 26  
PROCESO DE INFORMACIÓN**



**Fuente:** Basada en Curso General de Control Interno

**Elaboración:** Lisbeth. E

- **Información Primaria:** Conjunto de datos de fuentes externas provenientes de las instancias con las cuales la organización está en permanente contacto, así como de las variables que no están en relación directa con la entidad, pero que afectan su desempeño.
- **Información Secundaria:** Conjunto de datos que se originan y/o procesan al interior de la entidad pública, provenientes del ejercicio de su función. Se obtienen de los diferentes sistemas de información que soportan la gestión de la entidad pública.
- **Sistemas de Información:** Sistemas de Información. Conjunto de recursos humanos y tecnológicos utilizados para la generación de información, orientada a soportar de manera más eficiente la gestión de operaciones en la entidad pública. Constituyen el conjunto de tecnologías informáticas.

#### **2.12.7.2 Comunicación**

Según (www.scribd.com, s.f.) Dice:

*“El gerente identifica, captura y comunica la información pertinente en un tiempo y una forma que permita a la gente cumplir con sus responsabilidades; la comunicación ocurre en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, hacia arriba y a través de la organización”.*

Es indispensable a la vez que exista una comunicación efectiva en un sentido amplio, que fluya hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. La dirección

se encuentra en la obligación de emitir un mensaje claro acerca de las responsabilidades de control las cuales deben asumirse seriamente.

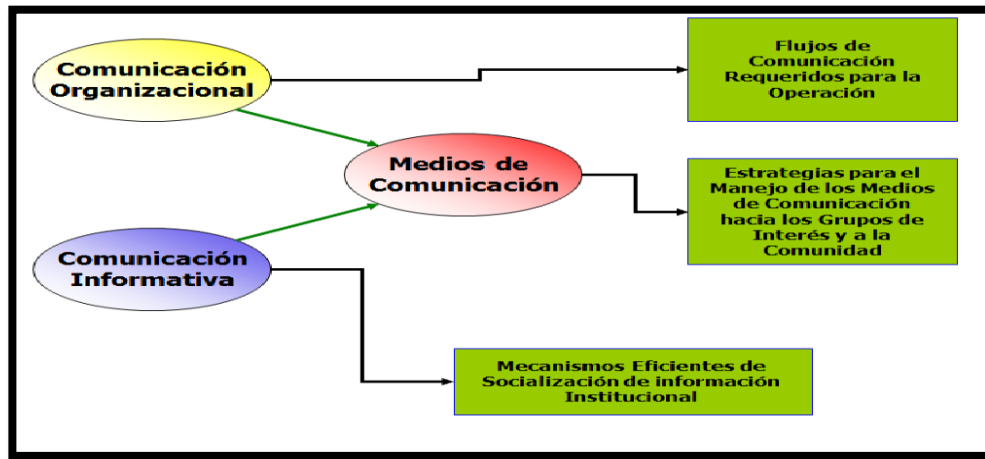
➤ **Comunicación Organizacional:** Orienta la difusión de políticas y la información generada al interior de la entidad pública para una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas, los proyectos y la gestión de operaciones hacia los cuales se enfoca el accionar de la entidad. Debe convocar a los servidores en torno a una imagen.

➤ **Comunicación Informativa:** Garantiza la difusión de información de la entidad pública sobre su funcionamiento, gestión y resultados en forma amplia y transparente hacia los diferentes grupos de interés. La Comunicación Informativa debe garantizar que efectivamente las prácticas de interacción de la entidad con las partes interesadas y la ciudadanía estén enfocadas a la construcción de lo público y a la generación de confianza, mediante la definición de políticas de comunicación y la formulación de parámetros que orienten el manejo de la información.

➤ **Medios de Comunicación:** Se constituye por el conjunto de procedimientos, métodos, recursos e instrumentos utilizados por la entidad pública, para garantizar la divulgación, circulación amplia y focalizada de la información y de su sentido, hacia los diferentes grupos de interés.

GRÁFICO N° 27

PROCESO DE COMUNICACIÓN



**Fuente:** Modelo Estándar de Control Interno para el estado Colombiano

**Elaboración:** Basada en Curso General de Control Interno

En este Plan se definen los medios de comunicación de carácter permanente para que la ciudadanía y partes interesadas conozcan lo que se planea y se ejecuta, y puedan realizar el seguimiento correspondiente; los medios además, permiten la necesaria realimentación que genere unidad de criterio, de convicción o de mejoramiento, si es del caso.

### 2.12.8 Monitoreo

(RODRIGUEZ TIBOCHA & ZAMBRANO GUERRERO, 2012) Afirma:

*“Se monitorea la totalidad de la administración de riesgos del desempeño y se realizan las modificaciones necesarias. El monitoreo se logra mediante actividades administrativas outgoing, evaluaciones separadas, o ambas. La administración de riesgos del desempeño no es estrictamente un proceso serial, donde un componente*

*afecta únicamente al siguiente. Es un proceso multidireccional, interactivo, en el cual prácticamente cualquier componente puede e influye en otro”.*

Los sistemas de control interno requieren de monitoreo, el cual identifica la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Esto se realiza a través de acciones de monitoreo, evaluaciones separadas o una fusión de las dos.

El monitoreo se establece en la ejecución de las actividades. Incluye todas las actividades desde las del nivel directivo hasta el operativo para medir el desempeño de las obligaciones. La efectividad de procedimiento de monitoreo dependerán de la identificación y valoración de riesgos. Las debilidades que presente el control interno se deben reportar de forma ascendente es decir, hacia arriba, informando los asuntos delicados a la gerencia y a la junta directiva.

Los sistemas de control interno deben ser objeto de seguimiento para valorar la efectividad del sistema en el tiempo y la calidad de su rendimiento, esto se podrá realizar a través de:

- **Actividades Outgoing o supervisión continua:** Es la evaluación continua y periódica que hace la gerencia de la eficacia del diseño y operación de la estructura del control interno para determinar si está funcionando de acuerdo a lo planteado y que se modifica cuando sea necesario.

- **Evaluaciones Separadas o Periódicas:** Es la evaluación independiente que se realiza al sistema de control interno para medir la efectividad de los controles y de los procedimientos de supervisión y seguimiento del sistema de control.
  
- **Información de Deficiencias:** Las deficiencias en el sistema de control interno de una entidad brotan de muchas fuentes, incluyendo los procedimientos de monitoreo ongoing de la entidad, las evaluaciones separadas del sistema de control interno y las partes externas.

El término deficiencia como se emplea aquí es definido en sentido amplio como una condición dentro de la cual un sistema de control interno es digno de atención. Una deficiencia, por consiguiente, puede representar una falta percibida, potencial o real, o una oportunidad para fortalecer el sistema de control interno a fin de proporcionar una mayor probabilidad de que se pueden conseguir los objetivos de la entidad.



## **CAPÍTULO III ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA**

### **3.1 INTRODUCCIÓN DE LA PROPUESTA**

Con la presente propuesta se pretende que la empresa IEMEF, disponga de técnicas útiles y aplicables en los diversos niveles, para llevar a cabo la evaluación del sistema de control interno, incluyendo un conjunto de herramientas prácticas que permitan desarrollar de mejor manera las actividades administrativas y de gestión de riesgos.

El Sistema de Control Interno a desarrollar mantiene su enfoque en temas estratégicos y en la capacidad que posee la organización para lograr los objetivos que se han planteado. Algunas de las circunstancias por las que atraviesa la entidad sujeta a investigación, han traído consigo la necesidad de ajustar el funcionamiento organizacional y de evolucionar hacia un sistema de control renovado.

Es así que el Control Interno a realizarse comprende de tres fases importantes como son: la planeación del sistema, el desarrollo de los componentes del control interno y el informe de Evaluación.

Como primera etapa se encuentra la planeación del Sistema de Control Interno, la cual se relaciona con el compromiso formal de la Alta Dirección y la constitución de un Comité responsable de orientar el proceso. Incluye además, las acciones orientadas a la formulación de un plan de trabajo que garantice la implementación y eficacia del funcionamiento del control interno.

Continuando con el desarrollo de los componentes del control interno, en la cual se efectúan una serie de evaluaciones, a través de herramientas como cuestionarios y matrices de control interno que permiten evaluar la exposición y la respuesta que se da a los riesgos que afectan a la entidad.

Finalmente, se requiere de la ejecución de la tercera etapa, la cual está conformada por el informe de evaluación del Control Interno el mismo que engloba acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema y de su buen funcionamiento, a través de la mejora continua.

### **3.2 INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

En la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, el 15 de mayo del 2010 nace la idea de emprender una compañía, con la finalidad de ofertar datos estadísticos confiables y a la vez generar fuentes de empleo para la sociedad, posteriormente se procedió a legalizar la entidad, la cual fue denominada IEMEF, fijando su lugar de trabajo e inicio de sus actividades en el barrio El Milagro comprendido por las calles el Guabo y Frutillas (1-126).

Actualmente, se dedica a generar investigaciones en aspectos económicos y financieros a través de la recopilación de información generada por revistas, informes escritos, venta de publicidad, aspectos económicos y asesoría financiera que involucren al ser humano y sus cambios.

La empresa en lo referente al Talento Humano está conformada por 6 trabajadores, 1 personas encargadas del departamento financiero, 1 en el departamento de Documentación Bibliográfica, 2 en el departamento operativo y 2 personas responsables de manejar el departamento de Talento Humano y Logística.

### **3.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

- ❖ Proporcionar un sistema de control interno basado en normas informe COSO-ERM, el cual apoye de manera continua en la prestación de servicios y a la vez mejore el desempeño profesional de la entidad.
- ❖ Diseñar una herramienta práctica administrativa que permita la elaboración, supervisión y monitoreo del control interno en IEMEF.
- ❖ Establecer las actividades a ejecutarse para la elaboración y realización de los programas de control interno que faciliten la mejora continua y el logro de metas en la entidad.

### **3.4 POLÍTICAS**

El Control Interno en IEMEF se expresará a través de las políticas y directrices emitidas por la dirección y administración; se cumplirá y desarrollará en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de

dirección, verificación y evaluación de regulaciones del control interno. De esta manera, la organización podrá ajustarse a los requerimientos y prioridades de los socios y clientes, entes reguladores y atender las exigencias que depare el futuro.

La ejecución y cumplimiento de la política de control interno se encuentra a cargo de cada Jefe de Área, pero sobre todo de cada uno de los empleados de la empresa.

Las siguientes políticas serán un documento que deberá ser aplicado tanto por la empresa y por todos los trabajadores, el desconocimiento de las políticas no excusa a los trabajadores en caso de incumplimiento.

### **3.5 PRINCIPIOS Y VALORES**

El Control Interno se constituye el medio para apoyar el cumplimiento de los objetivos y coordinar preceptos fundamentales definidos para encaminar su desarrollo y otorgar orientación estratégica a la toma de decisiones.

Es por ello que se han establecido los siguientes principios como parte del Control Interno:

#### **❖ Responsabilidad**

Capacidad de la empresa IEMEF para efectuar los compromisos adquiridos con los clientes y demás grupos de interés, en caso de no hacerlo, deberán asumir las consecuencias de su incumplimiento.

### ❖ **Transparencia**

Es hacer visible la gestión de la entidad, esto se logra a través de la relación directa y la entrega de información adecuada para facilitar la participación entre el gerente, empleados y clientes en la toma de decisiones que los afecten. Para ello, IEMEF mantiene abierta la información y los documentos, así como rinden informes a los clientes de la organización.

### ❖ **Moralidad**

Se manifiesta, en la gestión que realiza la administración en cuanto al cumplimiento de las normas vigentes, principios éticos y morales propios que exige la sociedad.

### ❖ **Eficiencia**

Es velar porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la empresa obtenga mayor productividad de los recursos asignados y confiados para el logro de sus propósitos.

### ❖ **Eficacia**

Grado de consecución e impacto de los resultados visibles de la empresa en relación con las metas y objetivos previstos. La eficiencia se mide en el desempeño de las actividades y tareas asignadas. Permite determinar si los resultados obtenidos tienen relación con los objetivos y la satisfacción al cliente.

### ❖ **Economía**

Se refiere a la austeridad y la medida en los gastos e inversiones necesarios para la obtención de los recursos en condiciones de cantidad, calidad y oportunidades requeridas para la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

### **3.6 MISIÓN**

IEMEF es una micro-empresa dedicada a generar bases estadísticas confiables, a través del desarrollo de investigaciones mercadológicas económicas, financieras y temáticas trascendentales que involucren al ser humano y sus cambios; cuyos principales beneficiarios sean los actores sociales interesados en el mejoramiento continuo y el estudio profundo de ciencias sociales encaminadas a ofrecer el buen servicio y el respeto de las normas vigentes.

### **3.7 VISIÓN**

IEMEF al 2017 será una mediana empresa reconocida en el ámbito provincial como un ente investigador y desarrollador de proyectos colectivos; con el establecimiento constante de la organización.

### **3.8 NIVELES ADMINISTRATIVOS**

Actualmente, la empresa cuenta con el talento humano idóneo, es decir, conoce y cumple con los perfiles requeridos para el desarrollo de las actividades así como, cumplen con los valores y principios que se han detallado anteriormente.

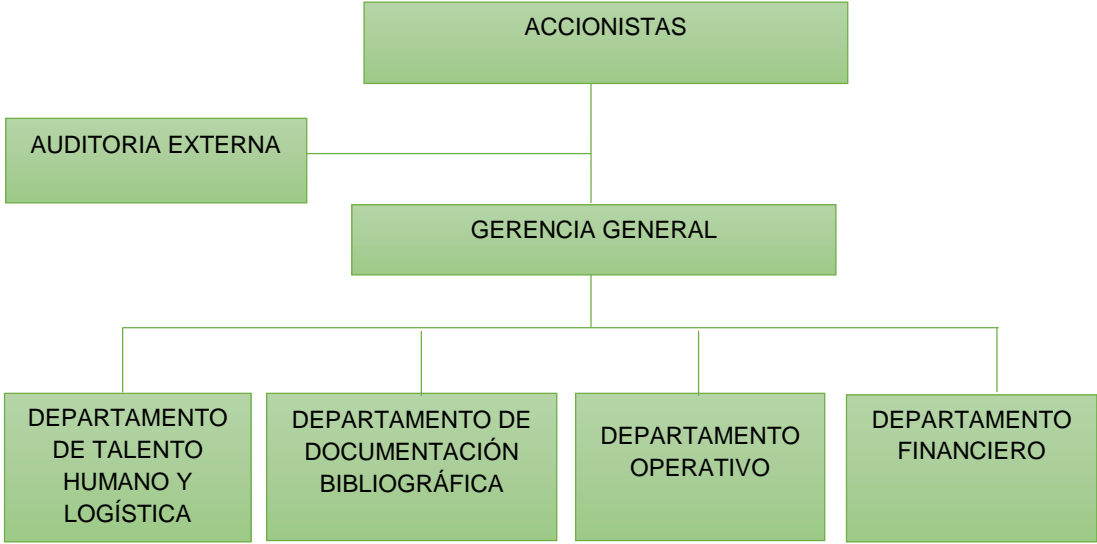
La estructura de IEMEF está conformada por los siguientes niveles administrativos:

- **Nivel Directivo:** Está conformado por dos socios-accionistas de la Empresa IEMEF.
- **Nivel Ejecutivo:** En este nivel se encuentra el Gerente General de la empresa, como es el Ing. Juan Carlos Barreno, mismo que se encarga de ejecutar la gestión administrativa así como de la correcta toma de decisiones.
- **Nivel Asesor:** Es aquel que contribuye a través de consultas y recomendaciones en la toma de decisiones del nivel ejecutivo. En este caso se tiene a la Auditoría Externa.
- **Nivel Auxiliar o de Apoyo:** Estas unidades administrativas operan directamente con la autoridad superior. Su nivel jerárquico depende de la complejidad de sus funciones y de acuerdo a las necesidades y proyecciones de la entidad.
- **Nivel Operativo:** En este nivel se ubican los departamentos que generan la información y bases de datos que oferta la entidad para su mercado meta. Son considerados como nivel operativo los departamentos: Talento humano y Logística, Documentación Bibliográfica, Operativo y Financiero.

### 3.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EMPRESA IEMEF

GRÁFICO N° 28

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA IEMEF



**Fuente:** Basada en información de la empresa IEMEF

**Elaboración:** Lisbeth. E



### **3.10 MARCO LEGAL**

#### **3.10.1 Registro Único de Contribuyentes**

Tiene como objetivo el registro e identificación de los contribuyentes con fines arancelarios, proporcionando a la vez información a la administración tributaria.

Es obligatoria la inscripción de todas las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, las cuales efectúen actividades económicas permanentes, ocasionales o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador.

El plazo máximo de inscripción es de treinta días contados desde la constitución o inicio de las operaciones comerciales.

Los requisitos indispensables para la inscripción de una microempresa en este caso IEMEF son:

- ✓ Cédula de identidad
- ✓ Formulario RUC-01-A y RUC-01-B
- ✓ Original y copia certificada, de la escritura pública de constitución inscrita en el registro mercantil.
- ✓ Original y copia de la planilla del servicio básico con una fecha posterior de hasta tres meses atrás en que se obtendrá el RUC.

- ✓ Original y copia de la cédula de identidad del representante legal y gerente general respectivamente.
- ✓ Presentar el certificado de votación del representante legal y gerente general.

Leyes a tomar en consideración mientras el negocio se encuentre en funcionamiento o desarrollo de sus actividades comerciales.

- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno
- ✓ Estatutos de Constitución de la Empresa
- ✓ Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF'S)
- ✓ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)

### **3.10.2 Responsabilidad Laboral**

Todo empleador está en la obligación de proteger a sus empleados, para ello es necesario familiarizarse con el Código de Trabajo vigente en el país. A continuación se describen algunas obligaciones que estipula dicha normativa:

- ❖ Remunerar al trabajador las cantidades correspondientes, tal y como lo acuerda el contrato y disposiciones del código.
- ❖ Las instalaciones de la entidad deben estar equipadas e instaladas de acuerdo a las órdenes de las autoridades sanitarias.

- ❖ Mantener una base de datos que especifique datos importantes del empleado (nombre, edad, procedencia, estado civil, tipo de trabajo, remuneración, fecha de ingreso, fecha de salida, horarios de trabajo).
- ❖ Dar cumplimiento al reglamento interno que haya sido aprobado legalmente.
- ❖ Proveer responsablemente de material y equipos de trabajo para el desarrollo de sus funciones laborales.
- ❖ Atender quejas y reclamos del empleado para dar pronta solución.
- ❖ Facilitar auditorias e inspecciones de autoridades externas a la empresa.
- ❖ Sujetarse a las obligaciones que exige la Ley de Seguridad Social.

### **3.10.3 Régimen Legal para la Microempresa**

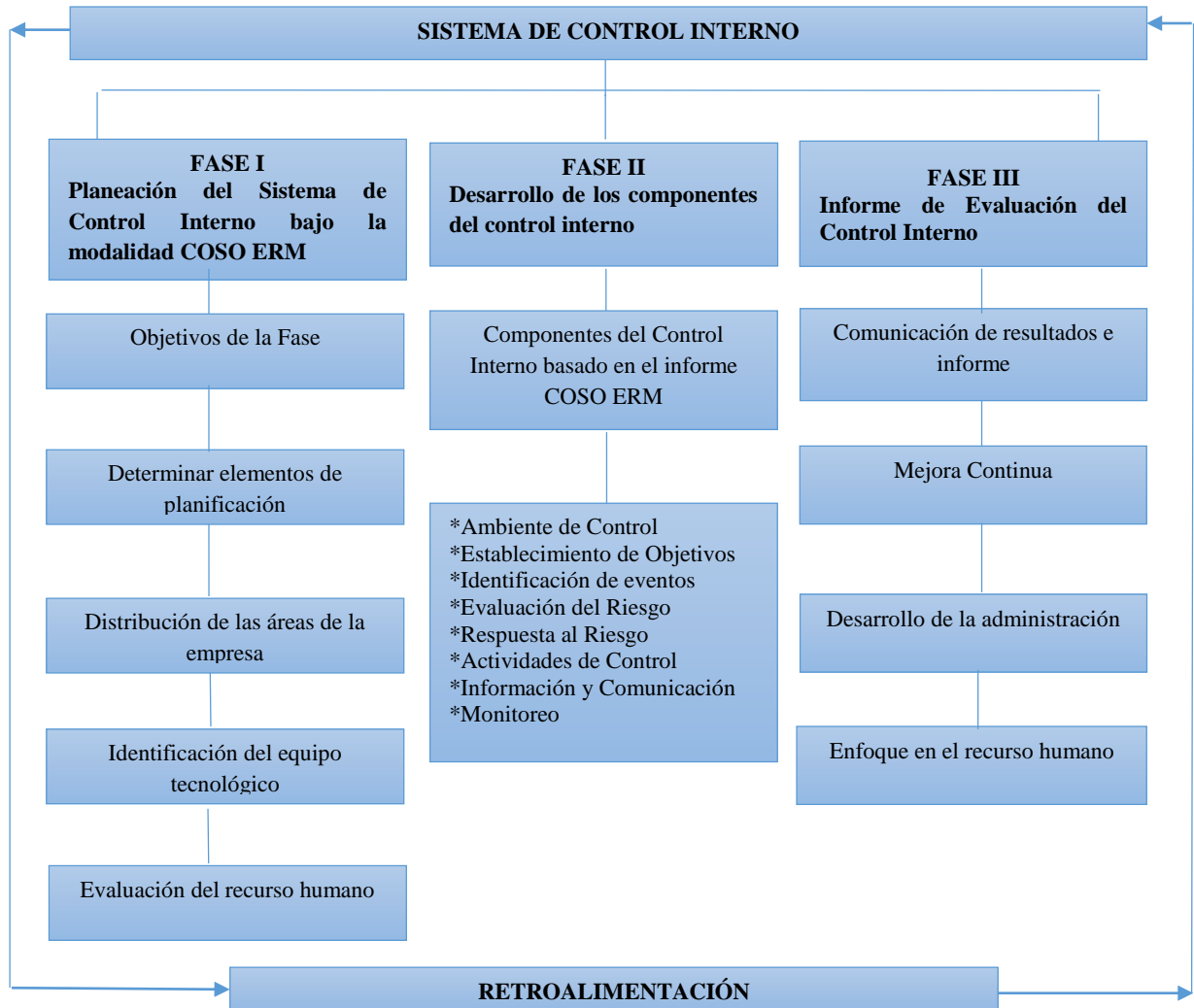
La falta de un marco jurídico adecuado es una de las debilidades que posee el sector micro empresarial ya que no permite a los empresarios promover el desarrollo de talleres prácticos de capacitación ya sea en temas productivos, gestión empresarial, herramientas financieras, tecnológicas y mercadológicas.

Es así que la Superintendencia de Compañías presentó un proyecto de ley al Congreso Nacional denominado “Ley de Empresas Unipersonales y Responsabilidad Limitada”.

### 3.11 DESARROLLO DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN NORMAS INFORME COSO PARA LA EMPRESA IEMEF DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.

La propuesta de un sistema de Control Interno bajo el método COSO, ayudará a detectar y prevenir posibles errores que se estén dando durante el proceso productivo la misma que contendrá tres etapas principales las cuales de detallan a continuación:

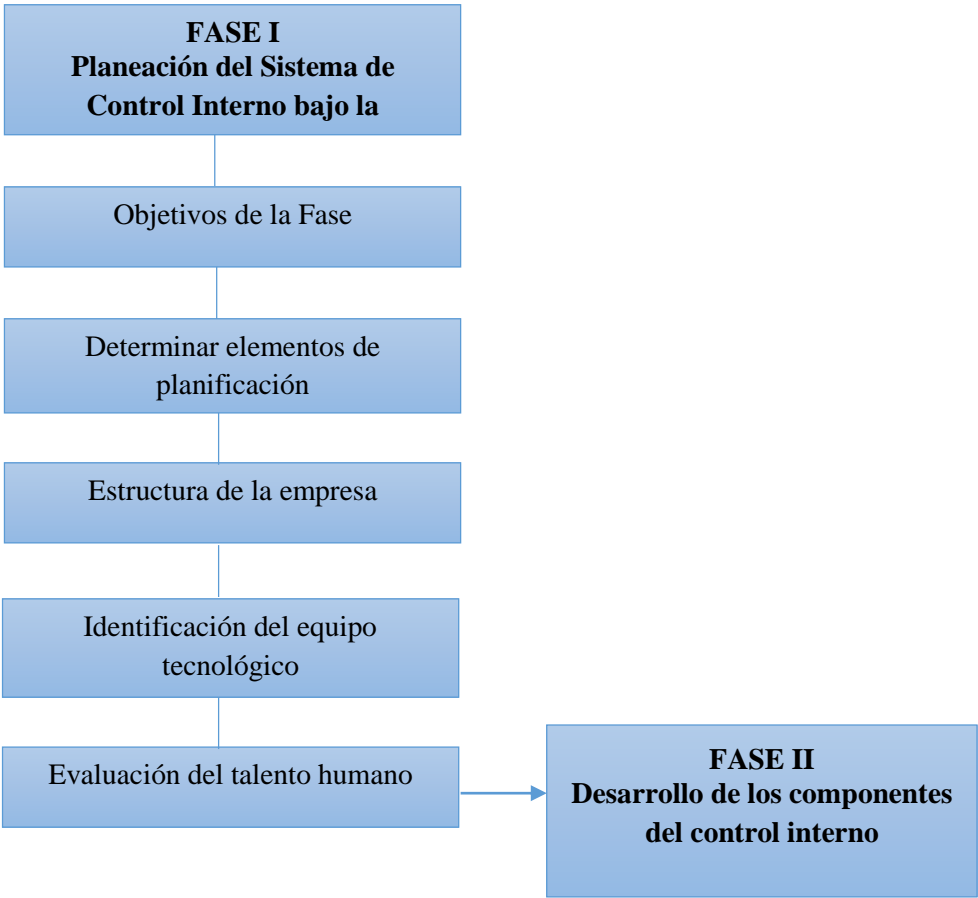
**GRÁFICO N° 29  
ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA**



**Fuente:** Basada en la información Guía General del Control Interno  
**Elaboración:** Lisbeth. E

**3.12 FASE I: PLANEACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BAJO LA MODALIDAD COSO ERM**

**GRÁFICO N° 30  
PLANEACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BAJO LA MODALIDAD  
COSO ERM**



**Fuente:** Basada en la información Guía General del Control Interno  
**Elaboración:** Lisbeth. E

### **3.12.1 OBJETIVOS DE LA FASE DE PLANEACIÓN**

La planificación es la función principal de la administración ayuda a los directivos a organizar al personal así como a los recursos, sin planes no se tendría idea de lo que hay que hacer, ni a donde se va a dirigir.

Es por ello que para poner en marcha la propuesta se requiere de una previa planificación ya que sin ella el control se convierte en una tarea sin importancia.

A continuación se detallan los objetivos que contendrá la planificación del Sistema de Control Interno:

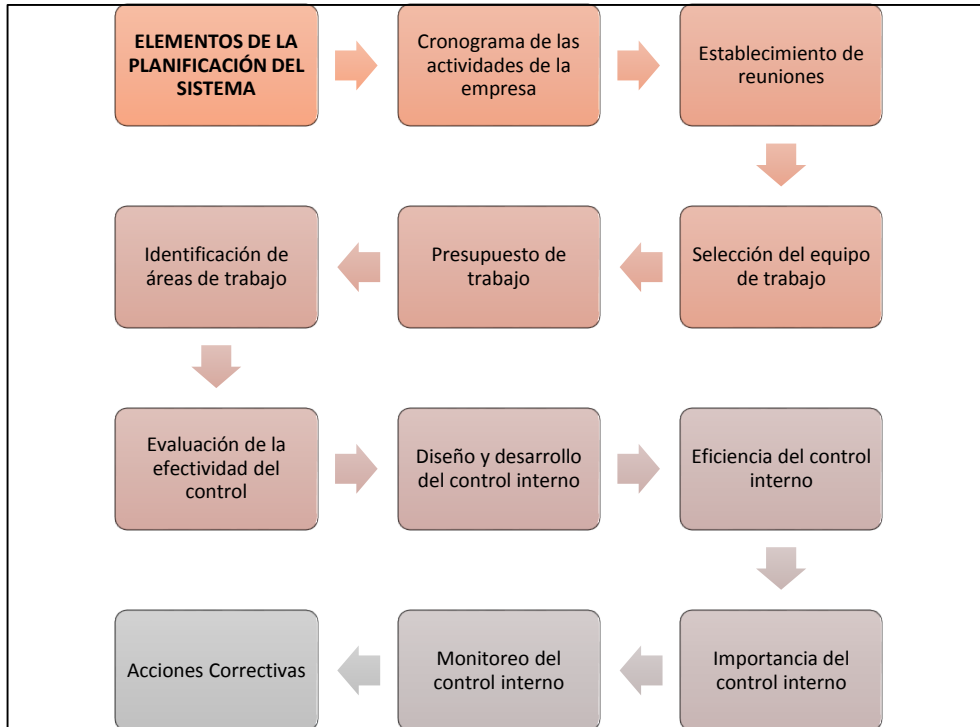
- ❖ Evaluar las condiciones en las que se desarrolla las actividades de la empresa en todos sus ámbitos.
- ❖ Verificar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades que han sido establecidas con relación a las políticas de la empresa.
- ❖ Determinar la calidad en la prestación de servicios que ofrece la empresa a sus clientes.
- ❖ Examinar el cumplimiento de reglamentos y requisitos externos relacionados con la empresa y sus clientes.

### **3.12.2 DETERMINAR LOS ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN**

Es necesario identificar los elementos de la planificación que ayuden en la ejecución de un trabajo de calidad es decir, que se adecúen a las necesidades de la organización.

## GRÁFICO N° 31

### ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA



**Fuente:** Basada en la información Guía General del Control Interno

**Elaboración:** Lisbeth. E

La planificación es la primera etapa del proceso de control interno de ello depende la eficiencia y efectividad en el cumplimiento de objetivos trazados y la administración adecuada de los recursos que se disponen. En esta fase se establecen los pasos a seguir para el desarrollo del sistema propuesto.

Es importante recalcar que para la planificación del sistema se han tomado en cuenta tres principios: Precisión, Flexibilidad y Unidad.

Precisión: aquella en las que se delimitan las acciones previstas de manera concreta.

Flexibilidad: Se refiere a la fácil adaptación a imprevistos

Unidad: Son las acciones previstas las cuales deben estar debidamente coordinadas.

### **3.12.3 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

Para tener un amplio conocimiento de cómo debe estar conformada una empresa unipersonal como es IEMEF, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Tiene un solo propietario o dueño dentro de la empresa.
- b) Cuenta con un número determinado de 3 a 16 empleados.
- c) Son empresas de servicios.
- d) Obtiene fuentes de ingresos a través de la prestación de servicios profesionales de investigación.
- e) Trabajan bajo la normativa legal vigente en el país emitida por:
  - ✓ Ley de Compañías
  - ✓ Superintendencia de Compañías
  - ✓ Leyes Tributarias y mercantiles
- f) Debe contar con una estructura organizativa que facilite las relaciones e interrelaciones en la organización; identificando líneas de autoridad y responsabilidad.
- g) Organigrama estructural de la empresa.

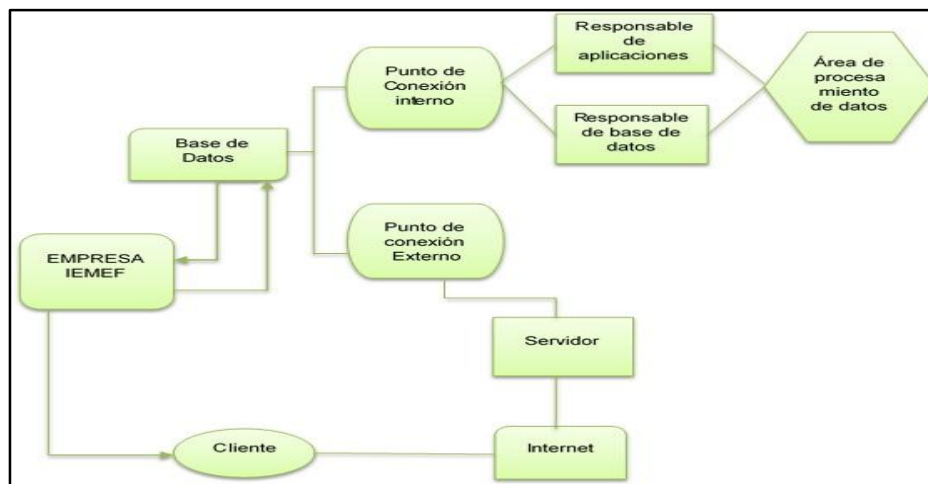


### 3.12.4 IDENTIFICACIÓN DEL EQUIPO TECNOLÓGICO

En el entorno actual, la empresa se encuentra en la obligación de desarrollar sistemas de información tecnológicos así como personal idóneo para enfrentar las nuevas necesidades de la empresa y a la vez la satisfacción del cliente.

De ahí la importancia de implementar un proceso de innovación permitiendo a la empresa mejorar y ampliar procesos, productos y servicios a través de la eficiente gestión por parte de la dirección, aspecto que debe ir de la mano con el proceso de innovación para obtener resultados óptimos que beneficien a la entidad.

**GRÁFICO N° 32**  
**PROCESO TECNOLÓGICO DE LA EMPRESA**



**Fuente:** Basada en la información Guía General del Control Interno

**Elaboración:** Lisbeth. E

Se identifica al equipo tecnológico a través de dos maneras del punto de conexión interno en el cual se designa una persona encargada de ejecutar las aplicaciones necesarias para recaudar mayor información acerca de aspectos internos de la empresa,

a la vez se designa otra persona encargada de administrar la base de datos en la cual se almacenará información indispensables para posteriormente procesar la misma con el fin de obtener respuesta efectivas en cuanto a problemas que se presentan en el ambiente interno.

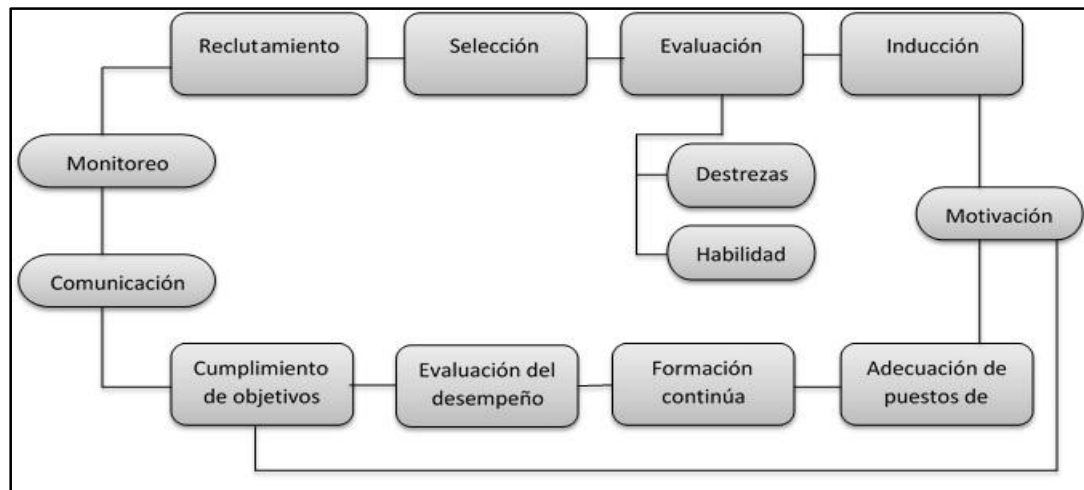
Siguiendo con el punto de conexión externo el cual mantiene un enfoque en el cliente y permite que la empresa conozca más acerca de sus gustos y preferencias en cuanto al producto para facilitar la satisfacción del mismo esto se logra con la ayuda del internet siendo una efectiva herramienta para lograr una rápida comunicación con el usuario.

### **3.12.5 EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Es una tarea y responsabilidad de la dirección el evaluar el desempeño del talento humano ya que constituye un aspecto esencial que se observa en la administración moderna.

Al efectuar una evaluación de desempeño la entidad puede obtener importante información que facilita la toma de decisiones, es decir, si resulta un desempeño menor a lo esperado, se debe realizar actividades correctivas, caso contrario, si existe un desempeño alto se debe motivar al personal para que mantenga dichos niveles.

**GRÁFICO N° 33**  
**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

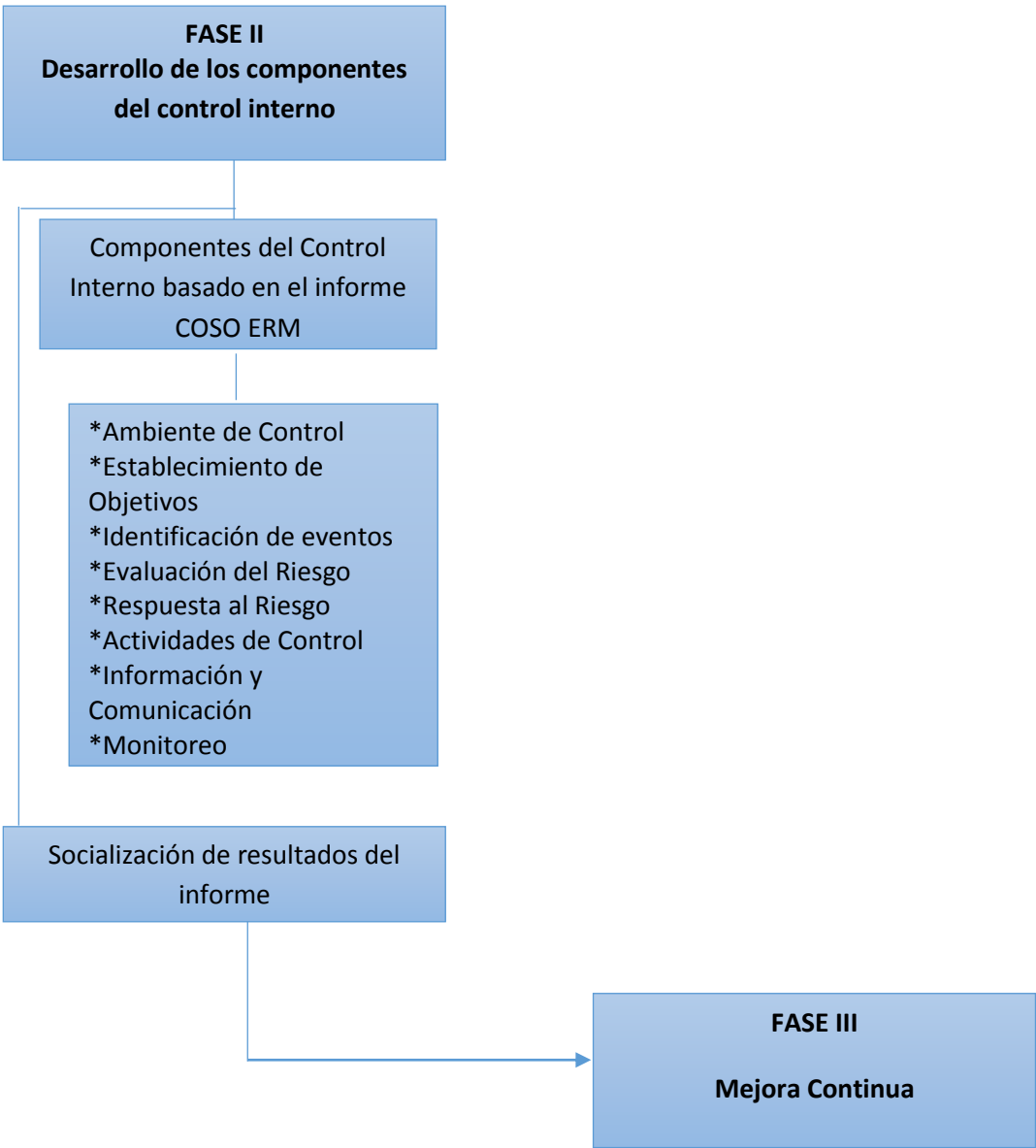


**Fuente:** Basada en la información Guía General del Control Interno  
**Elaboración:** Lisbeth. E

Contar con un sistema de evaluación del talento humano permite la administración eficiente de los recursos siendo de vital importancia el del talento humano ya que son quienes ayudan a alcanzar los objetivos organizacionales.

### 3.13 FASE II: DESARROLLO DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

**GRÁFICO N° 34**  
**EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**



**Fuente:** Basada en la información Guía General del Control Interno  
**Elaboración:** Lisbeth. E

### 3.13.1 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO BASADO EN EL INFORME COSO ERM

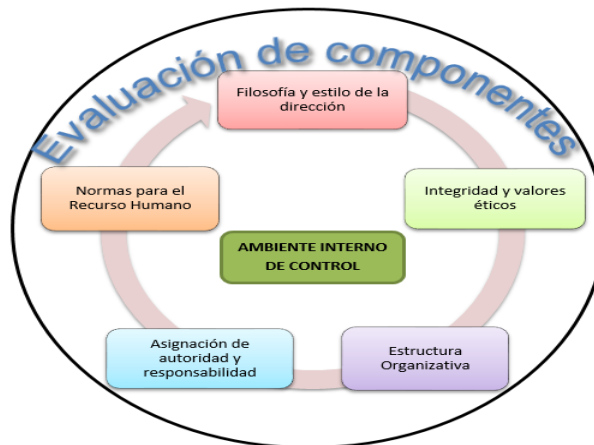
La administración de riesgos empresariales está conformada por ocho componentes los cuales se relacionan entre sí, y se derivan de la manera en que la dirección orienta a la empresa y muestra la manera de cómo se encuentran integrados en el proceso de gestión. Dichos componentes son:

#### 3.13.1.1 AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control es el conjunto de aspectos y conductas que forman parte del funcionar de una empresa, es decir se establecen las directrices de comportamiento en una entidad e interviene en el nivel de concientización del personal con relación al control.

Para ello es necesario fortalecer el ambiente de control dentro de IEMEF a través de los siguientes aspectos:

**GRÁFICO N° 35**  
**EVALUACIÓN DE COMPONENTES AMBIENTE DE CONTROL**



**Fuente:** Basada en la información Guía General del Control Interno  
**Elaboración:** Lisbeth. E

**a) Filosofía y estilo de la dirección:** Refleja las creencias compartidas y actitudes que posee la empresa frente al riesgo en todos sus ámbitos, además representa los valores que influyen a la hora de administrar, con la finalidad de hacer del conocimiento del personal la naturaleza y actividades de la entidad.

**b) Integridad y Valores Éticos:** Una empresa debe centrarse en juicios, preferencias y estilos para establecer estrategias y a la vez ayuda a cumplir con los objetivos; la integridad y el compromiso con los valores éticos logran satisfacer esas preferencias y juicios.

Un código de ética y la integridad administrativa son parte de una cultura empresarial que incluye estándares de ética y comportamiento y es responsabilidad de la dirección mantener comunicado al personal sobre estos aspectos.

**d) Estructura Administrativa:** La empresa debe establecer niveles jerárquicos, segregar funciones, delimitar responsabilidades y asignar funciones dependiendo del tamaño y naturaleza del negocio.

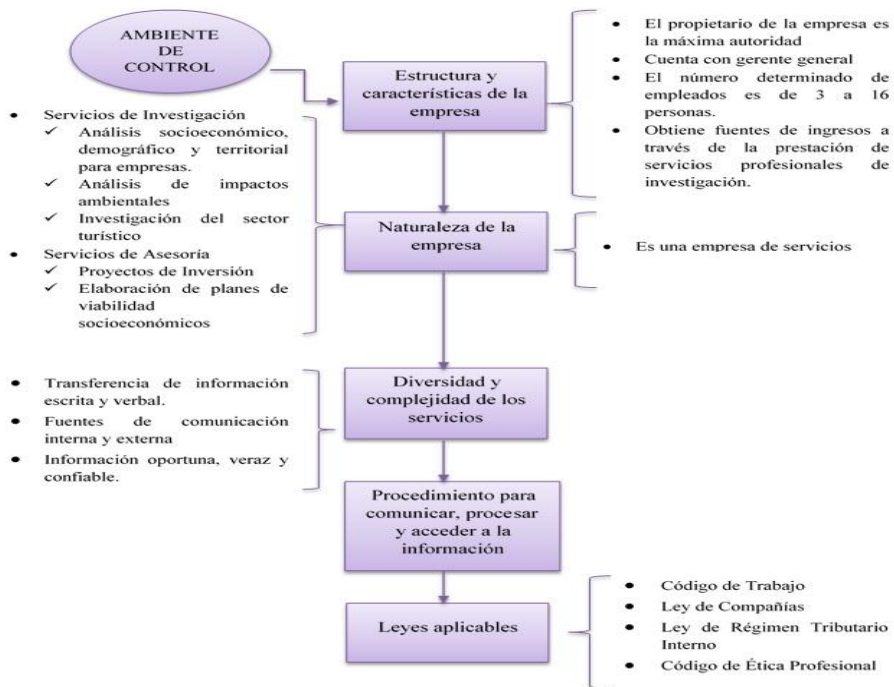
La estructura administrativa conlleva al éxito empresarial, habilidad para proporcionar información para administrar las actividades y permite alcanzar la visión a través del conocimiento y experiencia de los administradores.

**e) Asignación de Autoridad y Responsabilidad:** Implica el punto hasta el que los individuos y equipos están autorizados y animados a utilizar la iniciativa para atender temas y generar alternativas de solución. La delegación de autoridad significa traspasar el control central de algunas decisiones de negocio hacia niveles inferiores a los individuos que están más cerca de las transacciones empresariales cotidianas.

f) **Normas para el Recurso Humano:** Es indispensable mantener bien definidas las políticas y procedimientos para el reclutamiento, evaluación, entrenamiento, contratación y promoción de empleados; asegurando al personal idóneo para desempeñar las funciones asignadas.

Las políticas de formación pueden potenciar los niveles esperados de rendimiento y conducta mediante la comunicación de los papeles y responsabilidades futuras y la inclusión de prácticas, tales como talleres y seminarios de formación, estudio de casos simulados y ejercicios de interpretación de papeles.

**GRÁFICO N° 36**  
**ESQUEMA DE LOS ELEMENTOS APLICABLES EN EL AMBIENTE DE CONTROL**



**Fuente:** Basada en la información de la Empresa IEMEF

**Elaboración:** Lisbeth. E

**CUADRO N° 25**  
**MATRIZ PARA EVALUAR EL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL**

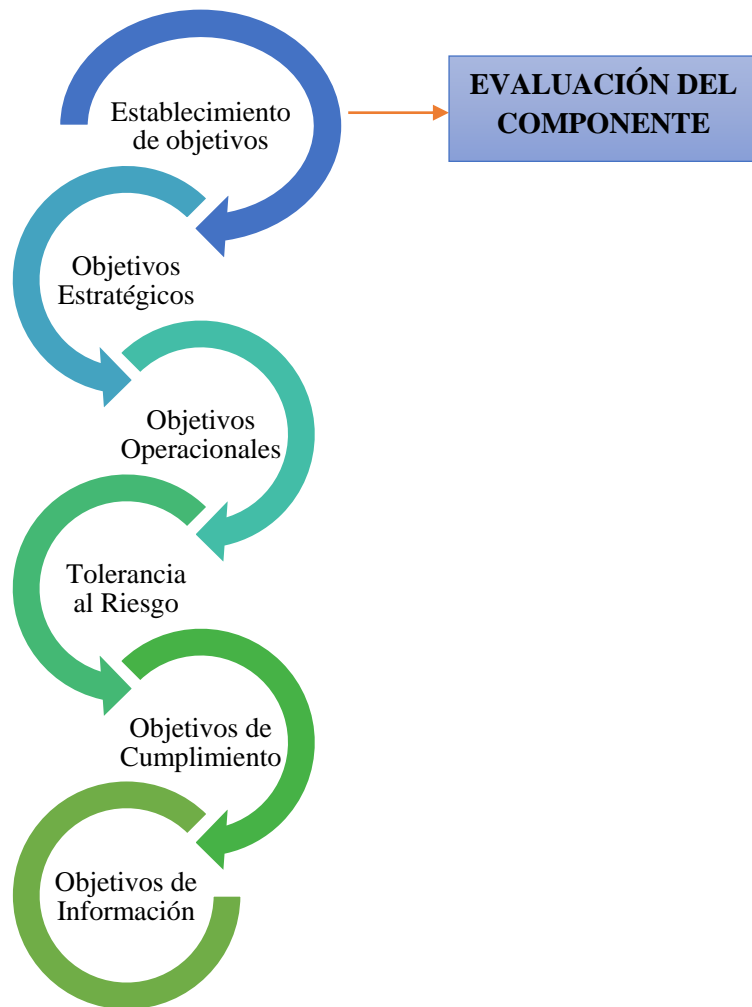
PREGUNTA	RESPUESTA			CALIFICACIÓN	PONDERACION	NIVEL DEL RIESGO			CONTROL INTERNO	OBSERVACIONES
	SI	NO	N/A			ALTO	MEDIO	BAJO		
<b>I. AMBIENTE INTERNO DE CONTROL</b>										
<b>FACTOR: Filosofía de la Dirección</b>										
¿La dirección exige el cumplimiento de objetivos bajo criterios de eficacia y eficiencia en el marco legal que rige las actividades de la entidad?		X		1	10	X			El control aplicado es deficiente	
¿La dirección es consciente de los riesgos presentes y potenciales que pueden afectar la eficacia y la eficiencia de su gestión?		X		7	10		X		El control no se está ejecutando correctamente	
¿La dirección toma acciones oportunas procurando corregir las deficiencias del control interno?	X			6	10		X		El control no se está ejecutando correctamente	
<b>FACTOR: Sistema Organizativo</b>										
¿La empresa cuenta con un organigrama que representa la estructura organizacional vigente?	X			8	10			X	El control se está aplicando adecuadamente	
¿Posee la empresa un documento que describa las funciones de todas las áreas y unidades organizacionales de los niveles jerárquico superior y otras unidades?	X			9	10			X	El control se está aplicando adecuadamente	
¿Las áreas y unidades administrativas cuentan con los reglamentos específicos y el manual de procesos para aplicarlos como herramientas de gestión?	X			7	10		X		El control no se está ejecutando correctamente	
<b>FACTOR: Integridad y Valores Éticos</b>										
¿La dirección ha propiciado la creación de un Código de Ética para vigilar, difundir y tratar las cuestiones relacionados con la Ética?		X		1	10	X			El control aplicado es deficiente	
¿Se comunican al interior de la entidad las acciones disciplinarias que se toman sobre vulneraciones al Código de Ética?	X			8	10			X	El control se está aplicando adecuadamente	
<b>FACTOR: Asignación de Autoridad y Responsabilidad</b>										
¿Existe un Reglamento Interno para el personal de la entidad?		X		1	10	X			El control aplicado es deficiente	
¿Los empleados que toman decisiones administrativas y operativas significativas tienen el nivel de autoridad correspondiente?	X			8	10			X	El control se está aplicando adecuadamente	
¿Existe personal suficiente para el desarrollo de las funciones de cada una de las unidades organizacionales?		X		7	10		X		El control no se está ejecutando correctamente	
<b>FACTOR: Administración Estratégica</b>										
¿Se ha establecido la misión y visión institucional?		X		6	10		X		El control no se está ejecutando correctamente	
¿Se han definido metas para poder medir el rendimiento de las unidades funcionales?		X		1	10	X			El control aplicado es deficiente	
¿Los responsables de las áreas y unidades conocen la importancia y contribución de las operaciones a su cargo respecto del cumplimiento de las estrategias y de los objetivos institucionales?	X			9	10			X	El control se está aplicando adecuadamente	
<b>SUBTOTAL</b>				<b>60</b>	<b>100</b>					
<b>PORCENTAJE</b>				<b>7,41%</b>	<b>12,35%</b>					
<b>Conclusiones:</b>										
<b>Recomendaciones:</b>										

**Fuente:** Basada en cuestionarios del Control Interno  
**Elaboración:** Lisbeth. E



### 3.13.1.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

**GRÁFICO N° 37**  
**ESQUEMA DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**



**Fuente:** Basada en la información Guía General del Control Interno  
**Elaboración:** Lisbeth. E

**3.13.1.2.1 Objetivos Estratégicos:** Este tipo de objetivos parten de la misión, visión o finalidad, es por ello que es indispensable que la dirección establezca la razón de ser de la empresa en ámbitos generales. Una vez que se construya la misión los directivos podrán establecer objetivos operativos, de información y cumplimiento para la entidad. A continuación se detallan algunos objetivos estratégicos:

- ❖ Implementar procesos que detecten las falencias y aciertos que tiene el sistema de control interno así como el de contabilidad con el fin de obtener una base para determinar procedimientos de auditoría de la empresa.
- ❖ Determinar si se da cumplimiento a las normas de control interno que se han implementado en la organización.
- ❖ Buscar fuentes externas de carácter profesional que faciliten en el asesoramiento del control interno que se efectúa en la empresa para evitar inconvenientes en la misma.

**3.13.1.2.2 Objetivos Operacionales:** Corresponden con la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, tomando en cuenta los objetivos de rendimiento y rentabilidad para salvaguardar los recursos económicos frente a pérdidas.

- ❖ Evaluar la eficiencia de los sistemas para el manejo de efectivo en la empresa.
- ❖ Monitorear el control interno para mejorar las áreas que se encuentran en condiciones críticas en cuanto a la prestación de servicios.

- ❖ Identificar actividades y conductas que no se relacionan con estándares de calidad que han sido implantados en la organización y facilitan la entrada de problemas y debilidades de la entidad en los componentes del control interno.

**3.13.1.2.3 Objetivos de Información:** Conforman las fuentes de información interna y externa es decir, se encuentra la información financiera y la no financiera.

- ❖ Establecer la razonabilidad de los estados financieros, a través de información secundaria o complementaria que se requiera.
- ❖ Comunicar acerca de la efectividad del control interno en la empresa.
- ❖ Evaluar la información que reflejan los estados financieros para identificar la situación actual de la entidad.

**3.13.1.2.4 Objetivos de cumplimiento:** Ayudan al cumplimiento de leyes y reglamentos vigentes. Se relacionan con el medio externo, por lo general suelen ser similares a las de otras entidades. Las leyes y normas indican pautas mínimas de conducta que la entidad debe integrar en la consecución de los objetivos.

- ❖ Establecer el cumplimiento de las políticas contables establecidas en la empresa
- ❖ Confirmar la existencia de la entidad a través de la escritura pública.
- ❖ Identificar que los principios de contabilidad sean aplicados adecuadamente y emitir una opinión acerca de la gestión de la entidad para el manejo de recursos.

**3.13.1.2.5 Tolerancia al Riesgo:** Son los niveles de aceptación del riesgo en relación con el logro de objetivos.

En una organización los objetivos deben ser establecidos antes de que la dirección pueda identificar eventos potenciales que afecten su logro. La gestión de riesgos empresariales asegura que los directivos han implementado procedimientos para fijar objetivos y los mismos sean quienes apoyen a la misión de la empresa y están relacionados con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

**CUADRO N° 26**

**MATRIZ PARA EVALUAR EL COMPONENTE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

PREGUNTA	RESPUESTA			CALIFICACIÓN	PONDERACION	NIVEL DEL RIESGO			CONTROL INTERNO	OBSERVACIONES
	SI	NO	N/A			ALTO	MEDIO	BAJO		
<b>2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>										
<b>FACTOR: Objetivos Estratégicos</b>										
¿Los objetivos estratégicos son consistentes con la misión de la entidad?		X		1	10	X				El control aplicado es deficiente
¿Los objetivos de gestión son consistentes con los objetivos estratégicos?		X		7	10		X			El control no se está ejecutando correctamente
¿Existen ajustes de los objetivos estratégicos en función a los cambios significativos del entorno?	X			6	10		X			El control no se está ejecutando correctamente
<b>FACTOR: Objetivos Relacionados</b>										
<b>Objetivos Operativos</b>										
¿Los procesos de la organización tienen relación con los objetivos?	X			8	10			X		El control se está aplicando adecuadamente
¿Se ha analizado y regularizado la posible existencia de tareas improductivas que si no se realizaran no afectarían el cumplimiento de objetivos de la entidad?	X			9	10			X		El control se está aplicando adecuadamente
¿Se miden los estándares de cumplimiento de los objetivos institucionales?	X			7	10		X			El control no se está ejecutando correctamente
<b>Objetivos de Información</b>										
¿Se han planteado objetivos que faciliten el uso óptimo de sistemas de contabilidad evitando el doble registro de las operaciones?		X		1	10	X				El control aplicado es deficiente
¿Existen evidencias de la exigencia de la dirección para lograr confiabilidad y oportunidad respecto de la información financiera?	X			8	10			X		El control se está aplicando adecuadamente
<b>Objetivos de Cumplimiento</b>										
¿Existen controles en los procesos de cumplimiento de la normativa establecida?		X		1	10	X				El control aplicado es deficiente
¿Conoce el personal sobre las políticas, normativa y procedimientos de la institución?	X			8	10			X		El control se está aplicando adecuadamente
¿Se miden los estándares de cumplimiento de los objetivos institucionales?		X		7	10		X			El control no se está ejecutando correctamente
¿Se fijan plazos para el cumplimiento de los objetivos?		X		6	10		X			El control no se está ejecutando correctamente
<b>SUBTOTAL</b>				<b>60</b>	<b>100</b>					
<b>PORCENTAJE</b>				<b>7,41%</b>	<b>12,35%</b>					
<b>Conclusiones:</b>										
<b>Recomendaciones:</b>										

**Fuente:** Basada en cuestionarios del Control Interno  
**Elaboración:** Lisbeth E.

### 3.13.1.3 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

La dirección es la encargada de identificar los eventos potenciales que pueden ocurrir y en el caso de que así sea afectan al desarrollo de la entidad, a la vez generan oportunidades para la implantación de estrategias y el logro de los objetivos.

**GRÁFICO N° 38**  
**ESQUEMA DE IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**



**Fuente:** Basada en la información Guía General del Control Interno

**Elaboración:** Lisbeth. E

Los eventos con un impacto negativo serán oportunidades las cuales deben ser aprovechadas por la dirección a través de la estrategia y la implantación de objetivos que beneficien a la misión empresarial. Es indispensable que las autoridades de la entidad consideren aspectos internos y externos para la identificación de eventos que pueden dar lugar a riesgos en el aspecto negativo y oportunidades en el aspecto positivo.

Es importante tener en cuenta que los eventos con probabilidades de ocurrencia bajas no deben ser descartados, al contrario deben aplicarse acciones correctivas para mantener al riesgo en los niveles de tolerancia que registra la empresa.

**CUADRO N° 27  
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**

Servicios	Problemas que se evidencian en áreas de control	Áreas críticas de control
Investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personal no capacitado</li> <li>✓ Falta de recursos para la ejecución de las actividades de investigación</li> <li>✓ Confusión de tareas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Planeación de capacitaciones en la empresa</li> <li>❖ Disponibilidad de los recursos de la empresa a través de la nueva segmentación de mercados.</li> <li>❖ Desarrollo de manuales de funciones para delimitar tareas.</li> </ul>
Asesoría de Tesis	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Brindar asesoría a clientes, que no se encuentran al tanto de temas que requieren los proyectos.</li> <li>✓ Aplicación de técnicas desconocidas por el cliente.</li> <li>✓ No se han asignado presupuestos para esta área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Prestigio empresarial</li> <li>❖ Desarrollo de conocimientos de clientes.</li> <li>❖ Desarrollo de presupuestos y pronósticos</li> </ul>

**Fuente:** Basada en la información Guía General del Control Interno

**Elaboración:** Lisbeth. E

Tomando en cuenta que el riesgo representa un impacto negativo y es por ello que se requiere de una evaluación la cual se la ejecuta a través de una herramienta de fácil

uso para quienes sean responsables de la aplicación del control interno en la empresa IEMEF, dicha técnica permite dar respuestas de solución en las áreas que se evidencia problemas; resultando así oportunidades que deben ser canalizadas hacia estrategias de la administración o hacia el establecimiento de objetivos.



**CUADRO N° 28**  
**MATRIZ PARA EVALUAR EL COMPONENTE IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**

PREGUNTA	RESPUESTA			CALIFICACIÓN	PONDERACION	NIVEL DEL RIESGO			CONTROL INTERNO	OBSERVACIONES
	SI	NO	N/A			ALTO	MEDIO	BAJO		
<b>3.- IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>										
<b>FACTOR: Técnicas para la identificación de eventos</b>										
¿Existe un departamento de Gestión de Riesgos u otra área encargada de coordinar la Gestión de Riesgos?		X		1	10	X			El control aplicado es deficiente	
¿Se conocen los riesgos relacionados con los factores críticos del éxito y los cambios del entorno que pueden afectar el logro de objetivos explícitos e implícitos?		X		7	10		X		El control no se está ejecutando correctamente	
¿Se han determinado las técnicas para la identificación de eventos a nivel de entidad estableciendo los responsables, el alcance y la oportunidad de su aplicación?	X			6	10		X		El control no se está ejecutando correctamente	
<b>FACTOR: Matriz de Configuración de Riesgos</b>										
¿Se ha elaborado una Matriz de Configuración de Riesgos de acuerdo con los eventos identificados?	X			8	10			X	El control se está aplicando adecuadamente	
<b>FACTOR: Categorización de Eventos</b>										
¿Se han clasificado los eventos de las unidades organizacionales para las operaciones de funcionamiento y las operaciones de inversión?	X			7	10		X		El control no se está ejecutando correctamente	
¿Se ha elaborado una Matriz de Eventos a nivel entidad y unidad que relacione los eventos con los objetivos estratégicos, objetivos institucionales y objetivos de gestión de las unidades organizacionales?		X		1	10	X			El control aplicado es deficiente	
<b>FACTOR: Interrelación de Eventos</b>										
¿Se han interrelacionado los eventos a nivel de la entidad con los posibles departamentos afectados?	X			8	10			X	El control se está aplicando adecuadamente	
¿Se han identificado las relaciones de eventos entre las unidades organizacionales?		X		1	10	X			El control aplicado es deficiente	
<b>SUBTOTAL</b>				<b>60</b>	<b>100</b>					
<b>PORCENTAJE</b>				<b>7,41%</b>	<b>12,35%</b>					
<b>Conclusiones:</b>										
<b>Recomendaciones:</b>										

**Fuente:** Basada en cuestionarios del Control Interno  
**Elaboración:** Lisbeth E

### 3.13.1.4 EVALUACIÓN DE RIESGOS

Es aquella que permite que una organización considere identificar y analizar con precaución los riesgos que afectan la consecución de objetivos. Los riesgos se analizan, considerando su probabilidad e impacto, como base para determinar cómo se deben administrar. Los riesgos se valoran sobre una base inherente y residual.

A continuación se evidencia los siguientes riesgos que afectan a la prestación del servicio de investigación al cual se dedica la entidad:

➤ **Riesgo Inherente:** Es aquel al que se encuentra expuesta la empresa y sin contar con acciones que puedan ser implantadas por la dirección para modificar su probabilidad e impacto.

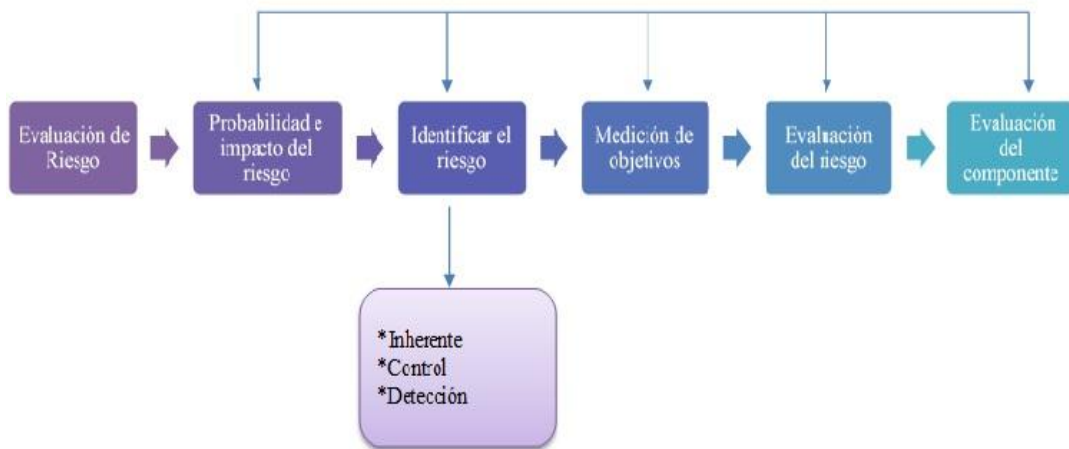
Este tipo de riesgo tiene que ver exclusivamente con la actividad económica o giro del negocio de una empresa, independientemente de los tipos o sistemas de control que han sido aplicados.

➤ **Riesgo de Control:** Se da cuando no existen mecanismos que evalúen las actividades de la empresa o dichos mecanismos se encuentren deficientes al definir o detectar errores, a la vez ocurre porque no se ha implementado una cultura de riesgos en la organización.

➤ **Riesgo de Detección:** Se encuentra directamente relacionado con los procedimientos de auditoría por lo que se trata de la no detección, de la existencia de errores en el proceso realizado.

La Responsabilidad de llevar a cabo procesos adecuados de control interno es total responsabilidad de la gerencia, es tan importante este riesgo que bien trabajado contribuye a debilitar el riesgo de control y el riesgo inherente de la compañía.

**GRÁFICO N° 39**  
**ESQUEMA GRÁFICO PARA EVALUAR EL COMPONENTE RIESGO**



**Fuente:** Basada en la información Guía General del Control Interno  
**Elaboración:** Lisbeth. E

En la empresa se debe utilizar esta herramienta que ayuda a localizar las actividades más importantes que realiza la entidad tomando en cuenta todos los riesgos inherentes a los que se expone. A la vez permite la evaluación de la efectividad de la gestión y administración de los directivos.

Es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos para aplicar la herramienta anteriormente mencionada:

1.- Se debe tomar en cuenta los objetivos y la planificación que se han realizado los encargados del control interno, así como las actividades primordiales de la empresa y cuáles son sus riesgos.

2.- Una vez que se han delimitado claramente los riesgos, se debe determinar la probabilidad de ocurrencia y el impacto que podría causar sobre el patrimonio de la empresa. Se puede hacer un análisis cualitativo y cuantitativo.

-Cualitativo: Se emplean medidas descriptivas que facilitan la evaluación de la probabilidad de ocurrencia y se lo realiza cuando los datos son suficientes o cuando el riesgo percibido no compensa el tiempo y esfuerzo que supone al cuantitativo.

-Cuantitativo: Es realizado a través de análisis numéricos o estadísticos para reflejar la probabilidad de ocurrencia de eventos. Este análisis es más confiable.

3.- Posteriormente de haber realizado el análisis de evaluación, se mide la calidad de la gestión de riesgos de la empresa, con el fin de corroborar su efectividad frente a los riesgos.

4.- Finalmente, se calcula el riesgo neto, a través de la relación entre el grado de manifestación de los diferentes riesgos antes analizados y la gestión que mitigará los mismos.

**CUADRO N° 29**  
**MATRIZ PARA EVALUAR EL COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS**

PREGUNTA	RESPUESTA			CALIFICACIÓN	PONDERACION	NIVEL DEL RIESGO			CONTROL INTERNO	OBSERVACIONES
	SI	NO	N/A			ALTO	MEDIO	BAJO		
<b>1. EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>										
<b>FACTOR: Criterios para identificar los riesgos identificados</b>										
¿Existen criterios formales para definir la frecuencia de ocurrencia (FO) de los riesgos?		X		1	10	X			El control aplicado es deficiente	
¿Existen criterios formales para definir la importancia relativa (IR) de los riesgos?		X		7	10		X		El control no se está ejecutando correctamente	
<b>FACTOR: Nivel de Riesgo</b>										
¿Se ha determinado una metodología para establecer el nivel de riesgos?	X			8	10			X	El control se está aplicando adecuadamente	
<b>FACTOR: Valoración de Eventos Correlacionados</b>										
¿Se ajusta el nivel de riesgos de acuerdo con la influencia de la correlación de eventos?	X			7	10		X		El control no se está ejecutando correctamente	
<b>SUBTOTAL</b>				<b>60</b>	<b>100</b>					
<b>PORCENTAJE</b>				<b>7,41%</b>	<b>12,35%</b>					
Conclusiones:										
Recomendaciones:										

**Fuente:** Basada en cuestionarios del Control Interno  
**Elaboración:** Lisbeth E.



### **3.13.1.5.1 PROCEDIMIENTOS DE RESPUESTA AL RIESGO**

- **DEPARTAMENTO DE GERENCIA**

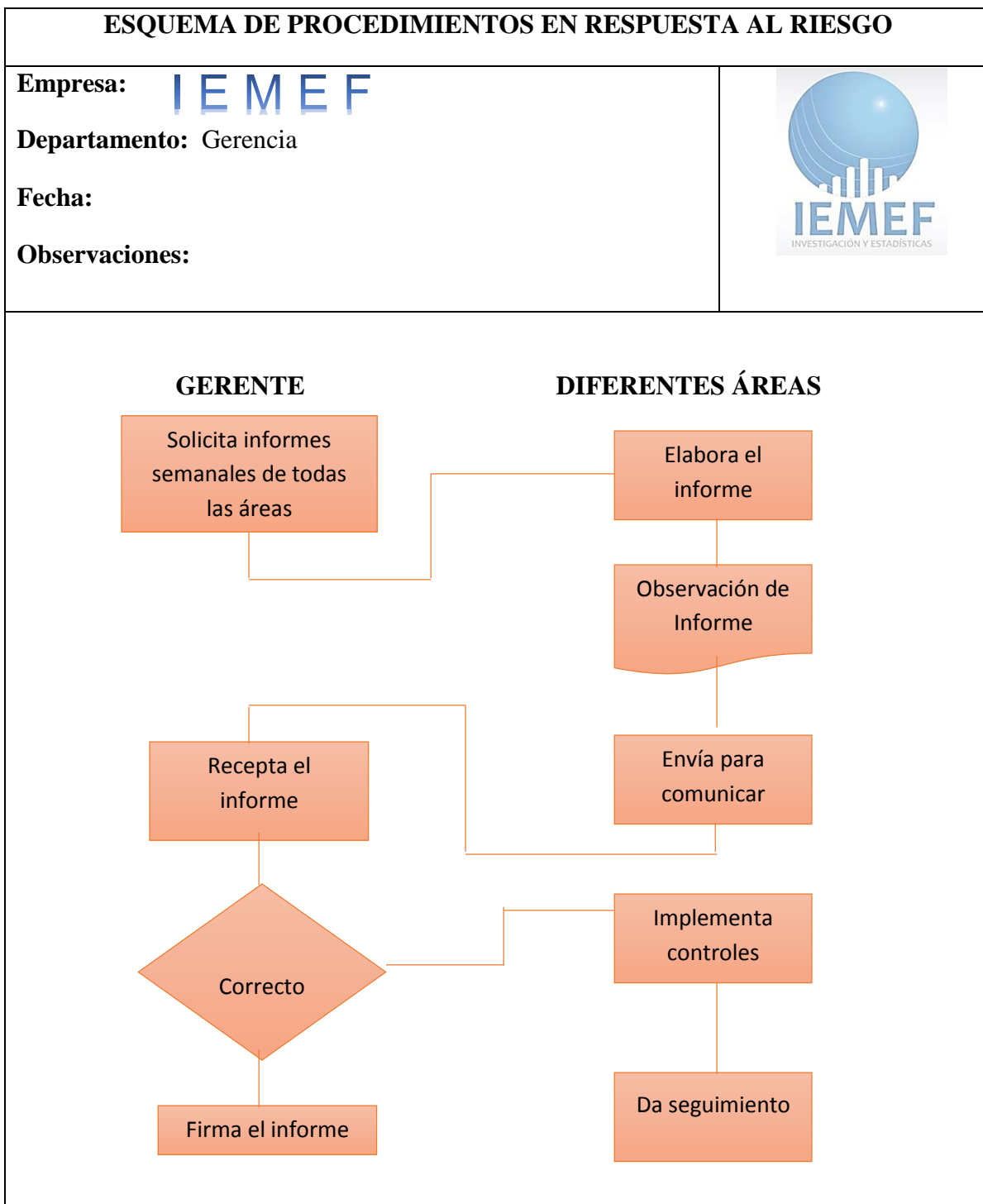
Es el área encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa, así como depende del manejo eficiente de los recursos organizacionales.

Entre las funciones principales se tiene:

- Elabora las políticas de la empresa
- Realiza controles en cada área, para aplicar acciones correctivas
- Coordina actividades con los diferentes departamentos de la empresa, a través de las áreas de contabilidad, operativo, documentación bibliográfica y talento humano.
- Realiza revisión de informes
- Encargada de la toma de decisiones

A continuación se observa un esquema o flujo de procesos que se realizan en el departamento de gerencia para la buena toma de decisiones.

**CUADRO N° 30  
PROCEDIMIENTOS EN RESPUESTA AL RIESGO**



**Fuente:** Basada en Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado  
**Elaboración:** Lisbeth E.



- **DEPARTAMENTO DE CONTABLE-FINANCIERO**

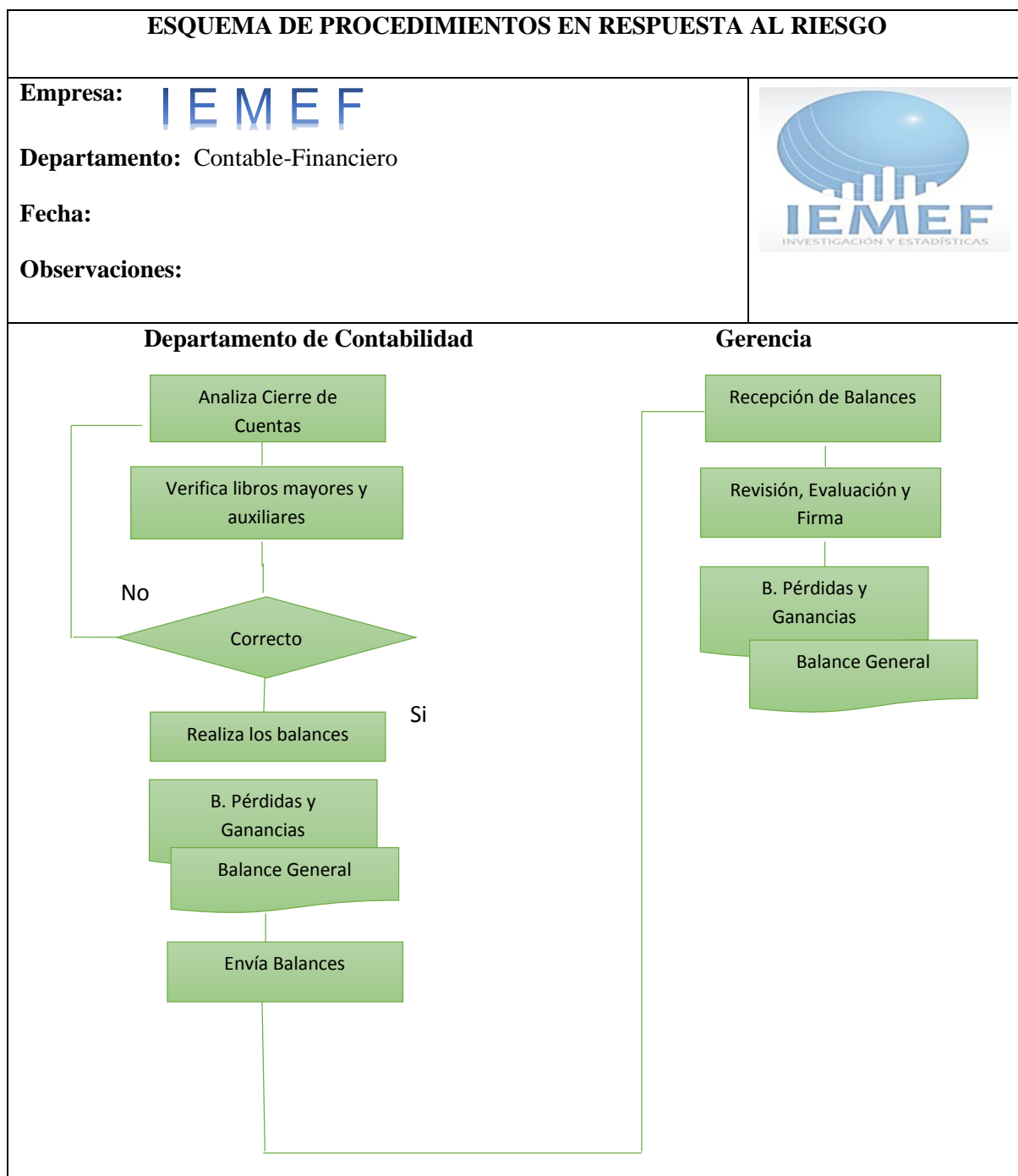
Es aquella área que desarrolla las actividades de registro de operaciones realizadas por la empresa, con el fin de mantener información confiable, verídica y oportuna a través de sistemas adecuados de contabilidad que permitan salvaguardar los activos de la entidad.

Este departamento además contribuye a la toma de decisiones ya que es el encargado de representar la situación actual de la empresa en los diferentes aspectos.

Las funciones principales del Departamento de Contabilidad son:

- ❖ Programar, organizar, dirigir y controlar las actividades contables de la institución.
- ❖ Supervisar y conciliar la ejecución de estados financieros.
- ❖ Aplicar el control interno previo y concurrente sobre los gastos y desembolsos.
- ❖ Suscribir Balances Contables y Estados Financieros.
- ❖ Dirigir y Supervisar las labores del personal de la sección Contable.
- ❖ Aplicar las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas.
- ❖ Cumplir y hacer cumplir con las disposiciones legales, las políticas y normas técnicas del control y especialmente para el sistema de contabilidad.

**CUADRO N° 31  
PROCEDIMIENTOS EN RESPUESTA AL RIESGO**



**Fuente:** Basada en Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado  
**Elaboración:** Lisbeth E.

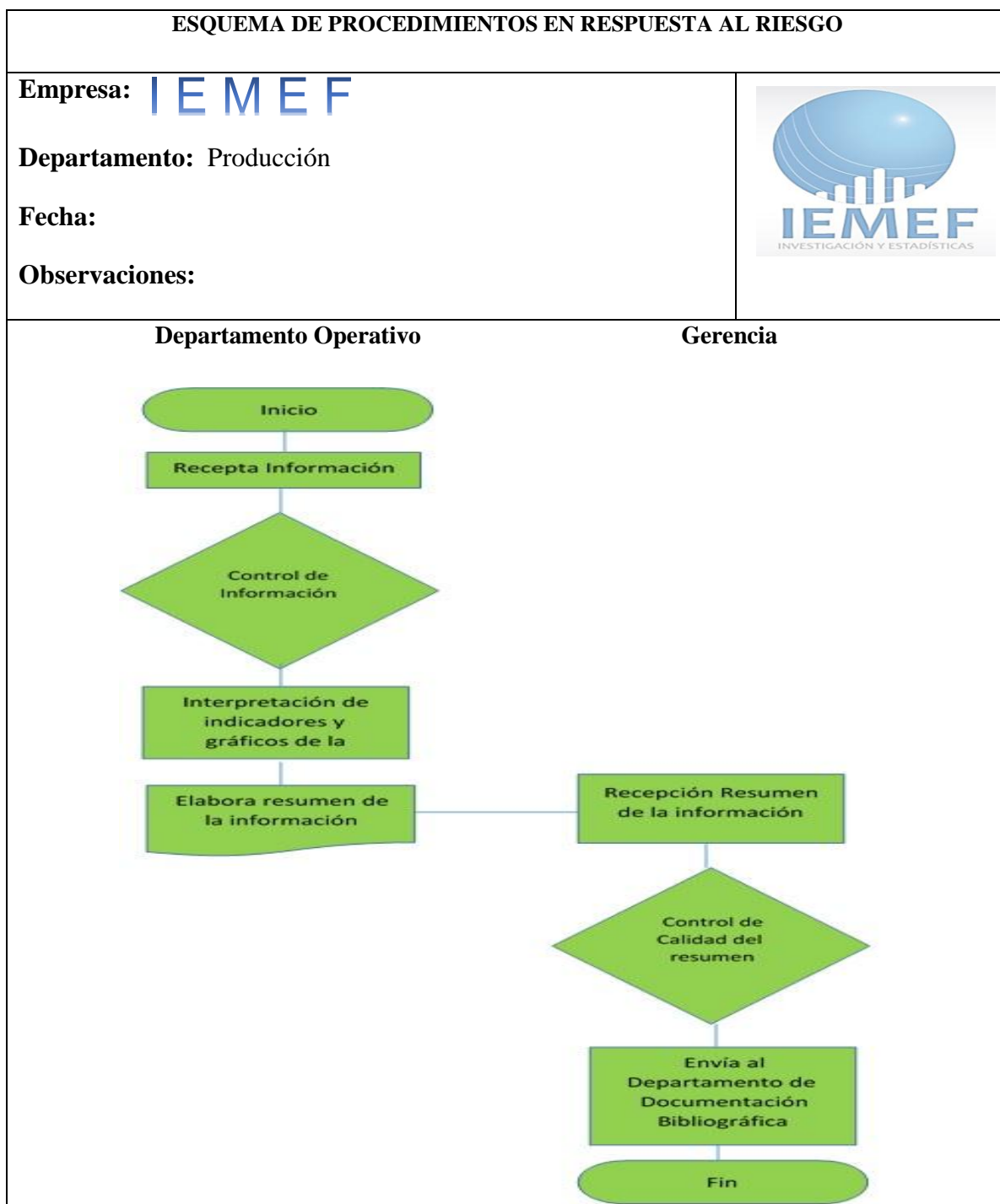
- **DEPARTAMENTO OPERATIVO**

Es aquel departamento que realiza funciones o actividades de soporte empresarial se encuentra enfocado en los recursos humanos, tecnología, contabilidad, presupuestos, aspectos legales y adquisición de materia prima o en otras palabras, proveedores. Además es conocido como nivel de apoyo debido a que las tareas que se realizan en el mismo son necesarias para que funcione la empresa.

Funciones principales del Departamento Operativo:

- ❖ Recepción de Información recopilada en el medio externo
- ❖ Controla si la información obtenida cumple con los requisitos y necesidades del cliente
- ❖ Interpreta los datos o información a través de indicadores o gráficos estadísticos
- ❖ Elabora informe de la interpretación de los datos
- ❖ Recepta el resumen de la información
- ❖ Controla la calidad de lo ejecutado, es decir, del resumen de la información
- ❖ Envía su producto final a los consumidores o usuarios.

**CUADRO N° 32  
PROCEDIMIENTOS EN RESPUESTA AL RIESGO**



**Fuente:** Basada en Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado  
**Elaboración:** Lisbeth E.

## • DEPARTAMENTO DE DOCUMENTACIÓN BIBLIOGRÁFICA

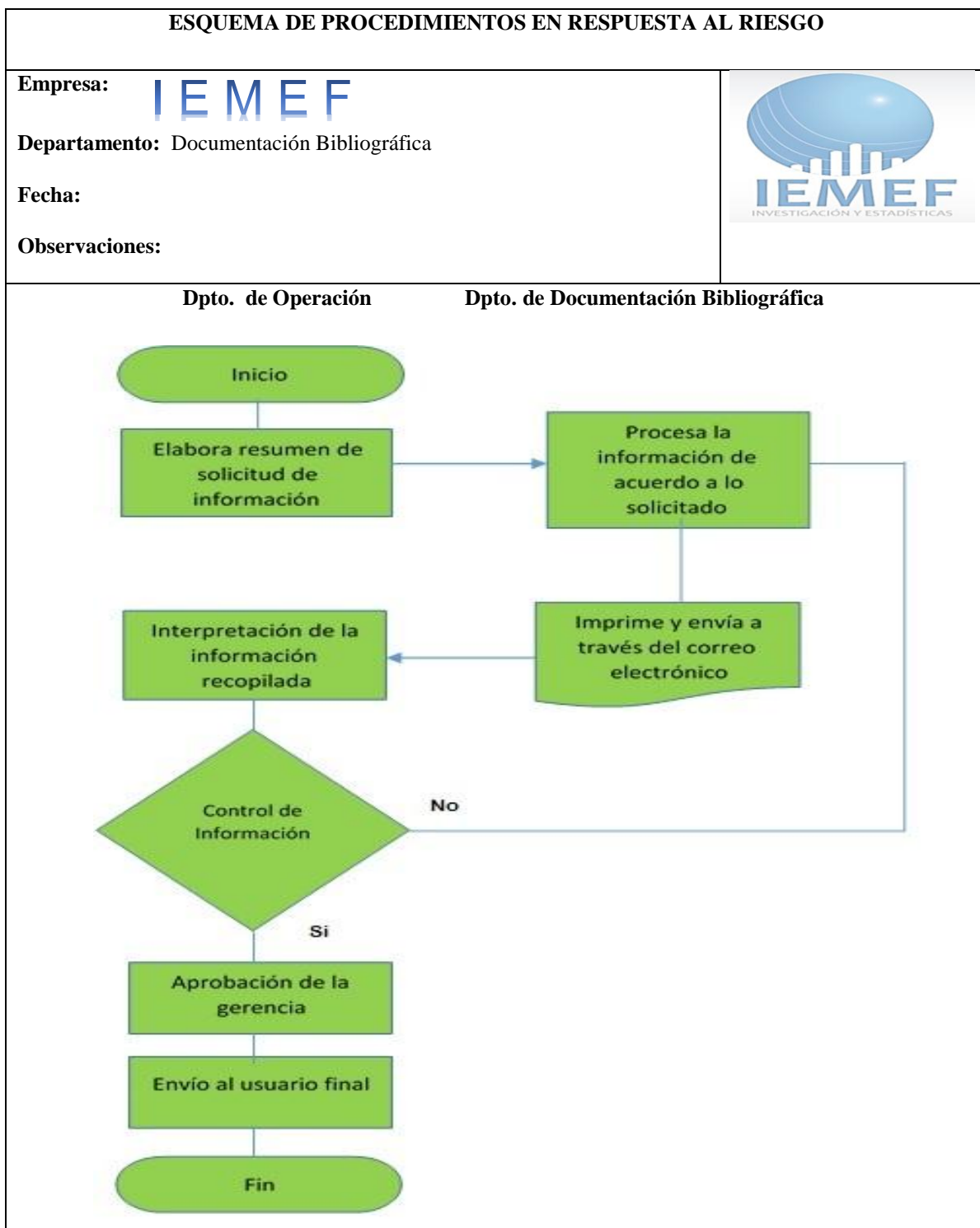
Este departamento es el encargado de proporcionar información de fuentes secundarias para la generación de bases estadísticas confiables sobre temáticas trascendentales que involucran al ser humano así como los constantes cambios en la sociedad.

Es el responsable además de facilitar los procesos de levantamiento de información por medio de fuentes independientes como son revistas, libros, informes escritos acerca de aspectos económicos y financieros, fortaleciendo así los objetivos para alcanzar la misión organizacional.

Funciones principales del Departamento de Documentación Bibliográfica:

- ❖ Elabora solicitudes de información en base a requisitos que exige el departamento de producción.
- ❖ Procesa la información de acuerdo a lo que se necesita.
- ❖ Imprime y almacena la información procesada, así como mantiene respaldos electrónicos.
- ❖ Interpreta datos que se han obtenido en la ejecución de la información.
- ❖ Controla la calidad del producto antes de salir al mercado.
- ❖ Aprobación de gerencia
- ❖ Envío al usuario final

**CUADRO N° 33  
PROCEDIMIENTOS EN RESPUESTA AL RIESGO**



**Fuente:** Basada en Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado  
**Elaboración:** Lisbeth E.

- **DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

Esta área es responsable de la administración del talento humano la cual consiste en planear organizar, desarrollar y coordinar a las personas con las actividades que se deben realizar en la empresa

Además, mantiene un control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que es el medio que permite a las personas alcanzar los objetivos planteados siempre que existan mecanismos de motivación laboral los cuales se encarga el departamento de aplicarlos.

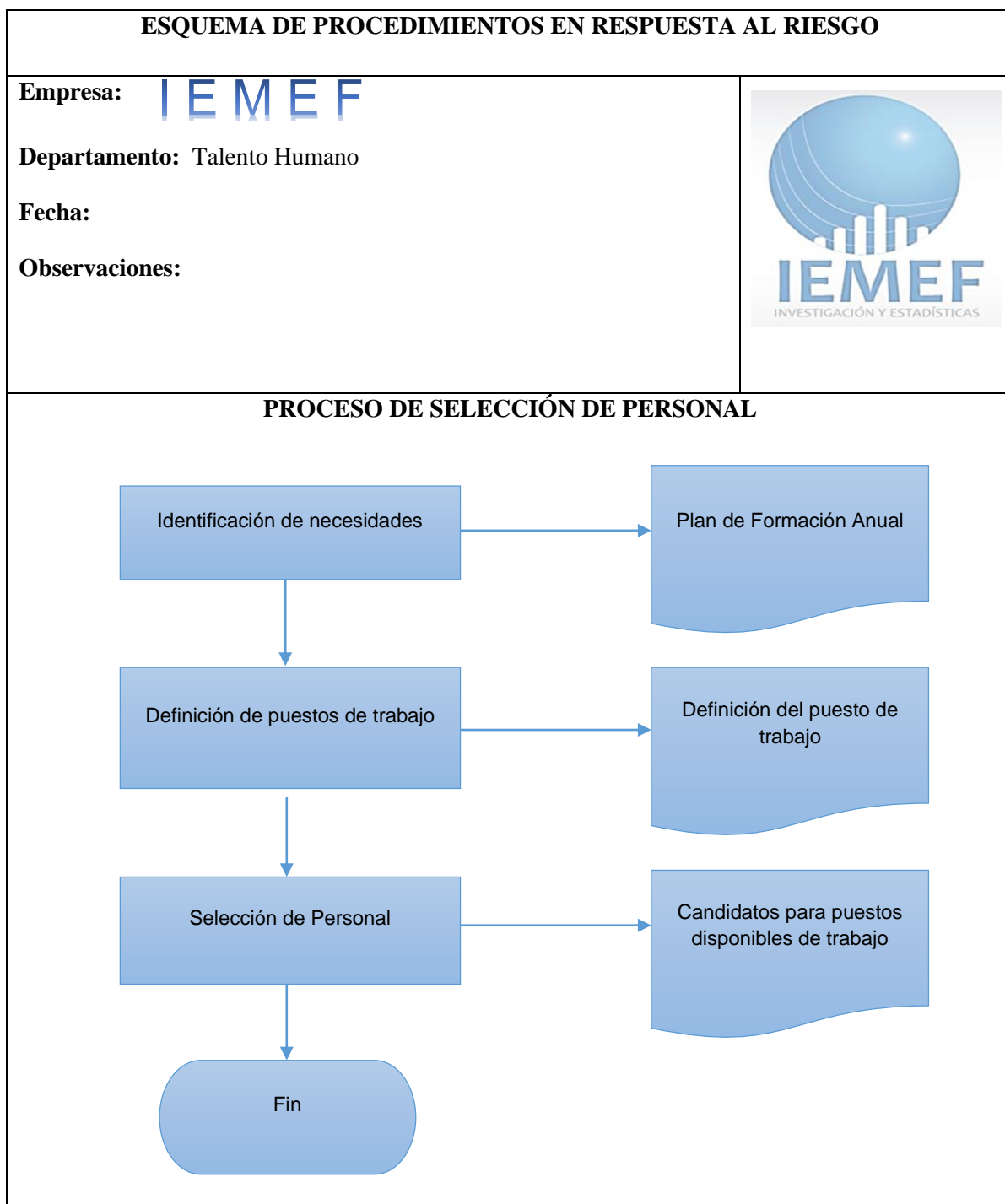
Funciones Principales del Departamento de Talento Humano en la selección del personal:

- ❖ Identifica las necesidades de personal a través de un Plan de Formación Anual
- ❖ Define puestos de trabajo de acuerdo a la capacidad de la empresa
- ❖ Selecciona al personal mediante la evaluación de candidatos disponibles para el puesto de trabajo

Funciones Principales del Departamento de Talento Humano para la Formación del Personal:

- ❖ Identifica y planea necesidades de formación
- ❖ Realiza actividades de formación
- ❖ Registra actividades de formación en base al Plan de Formación Anual
- ❖ Evalúa la información en base al Plan de Formación Anual
- ❖ Realiza controles de efectividad de formación
- ❖ Efectúa un historial profesional del personal.

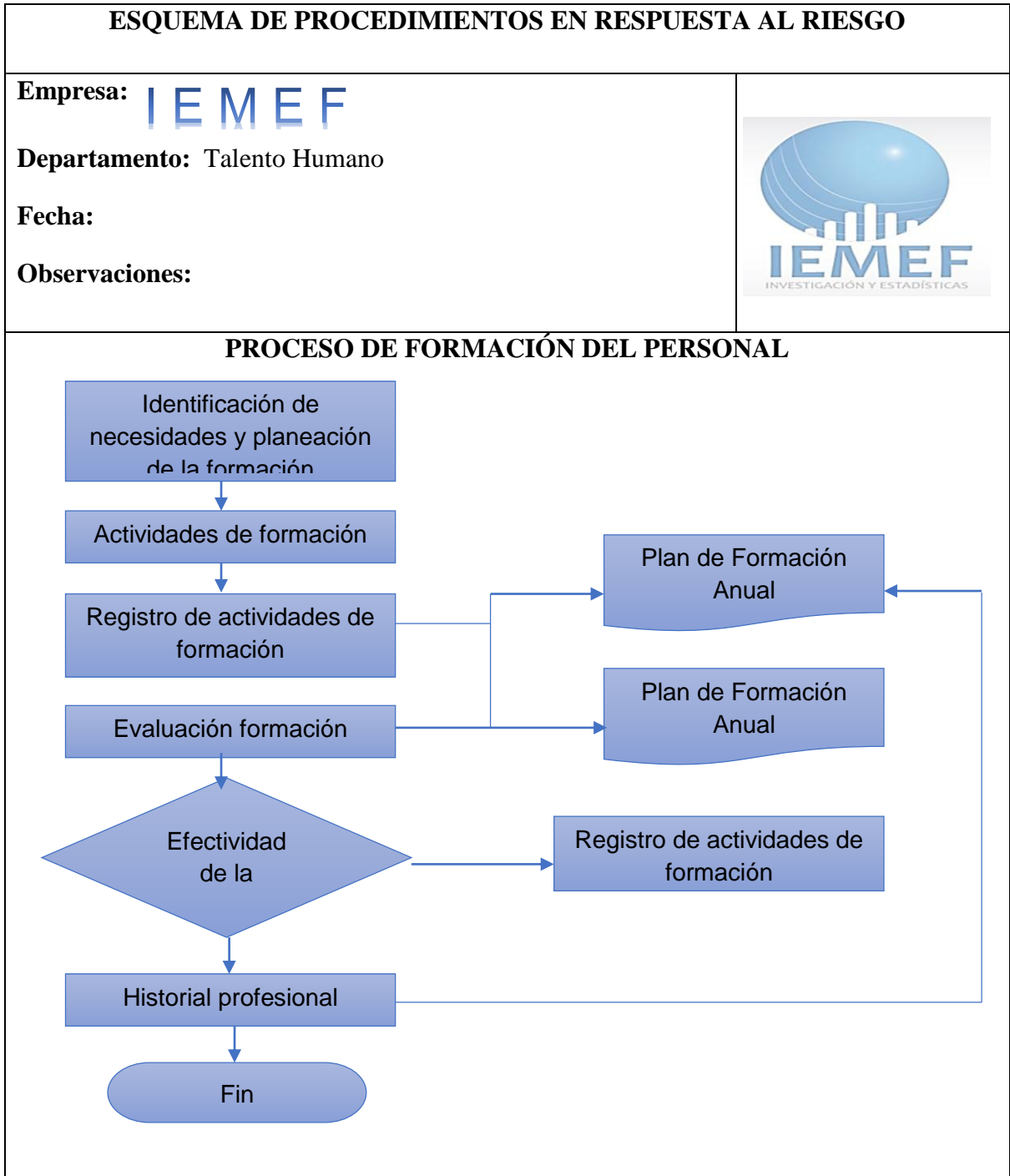
**CUADRO N° 34  
PROCEDIMIENTOS EN RESPUESTA AL RIESGO**



**Fuente:** Basada en Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado  
**Elaboración:** Lisbeth E.



**CUADRO N° 35  
PROCEDIMIENTOS EN RESPUESTA AL RIESGO**



**Fuente:** Basada en Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado

**Elaboración:** Lisbeth E.

**CUADRO N° 36**  
**MATRIZ PARA EVALUAR EL COMPONENTE RESPUESTA AL RIESGO**

PREGUNTA	RESPUESTA			CALIFICACIÓN	PONDERACION	NIVEL DEL RIESGO			CONTROL INTERNO	OBSERVACIONES
	SI	NO	N/A			ALTO	MEDIO	BAJO		
<b>I. RESPUESTA AL RIESGO</b>										
<b><u>FACTOR: Identificación preliminar de respuestas posibles</u></b>										
¿Se ha elaborado una matriz de respuesta al riesgo estableciendo las alternativas aplicables de acuerdo con los niveles de riesgo determinados?		X		1 ▼	10	X			El control aplicado es deficiente	
<b><u>FACTOR: Costo-Beneficio de las Respuestas</u></b>										
¿Se analizan las alternativas de respuesta considerando la estimación de los costos y beneficios directos e indirectos?	X			6 ▼	10		X		El control no se está ejecutando correctamente	
<b><u>FACTOR: Riesgos Residuales</u></b>										
¿Se conocen los controles que la entidad aplica en relación a los riesgos identificados?	X			8 ▼	10			X	El control se está aplicando adecuadamente	
¿Se considera para la determinación del riesgo residual si los controles aplicados están diseñados correctamente?	X			9 ▼	10			X	El control se está aplicando adecuadamente	
¿Se evalúa la efectividad de los controles aplicados para determinar el riesgo residual?		X		7 ▼	10		X		El control no se está ejecutando correctamente	
¿Se priorizan los riesgos considerando su nivel en función del producto entre la importancia relativa y la frecuencia de ocurrencia?	X			8 ▼	10			X	El control se está aplicando adecuadamente	
¿Se establecen las propuestas de tratamiento que serán consideradas para la gestión de riesgos?		X		1 ▼		X			El control aplicado es deficiente	
<b><u>SUBTOTAL</u></b>				<b>60</b>	<b>100</b>					
<b><u>PORCENTAJE</u></b>				<b>7,41%</b>	<b>12,35%</b>					
<b>Conclusiones:</b>										
<b>Recomendaciones:</b>										

**Fuente:** Basada en cuestionarios del Control Interno  
**Elaboración:** Lisbeth E.

### 3.13.1.5.2 ACTIVIDADES DE CONTROL

Están conformadas por métodos, políticas, procedimientos y otras medidas establecidas y ejecutadas como parte de las operaciones para asegurar la aplicación de las directrices y acciones necesarias para manejar y minimizar los registros y realizar una gestión eficiente y eficaz.

**GRÁFICO N° 41**  
**ESQUEMA DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL**



**Fuente:** Basada en Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado

**Elaboración:** Lisbeth E.

Para que las actividades de control sean apropiadas, deben funcionar de acuerdo a los planes y requerimientos de la organización, así como su costo debe ser adecuado, razonable y se deben relacionar directamente con los objetivos de control.

**CUADRO N° 37**  
**MATRIZ PARA EVALUAR EL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL**

PREGUNTA	RESPUESTA			CALIFICACIÓN	PONDERACION	NIVEL DEL RIESGO			CONTROL INTERNO	OBSERVACIONES
	SI	NO	N/A			ALTO	MEDIO	BAJO		
<b>1. Actividades de Control</b>										
<b>FACTOR: Eficacia y Eficiencia de las operaciones</b>										
¿Se ha analizado y regularizado la posible existencia de tareas duplicadas o tareas con objetivos similares realizadas por distintos niveles jerárquicos en una misma unidad organizacional?		X		1	10	X			El control aplicado es deficiente	
¿Existe un plan de mantenimiento preventivo sobre los activos fijos muebles e inmuebles?		X		7	10		X		El control no se está ejecutando correctamente	
¿Se han asignado formalmente a los responsables de la custodia de los activos financieros de la entidad?	X			6	10		X		El control no se está ejecutando correctamente	
¿Se verifica el cumplimiento de todas las etapas o tareas necesarias para las operaciones?		x		7	10		x		El control se está aplicando adecuadamente	
<b>FACTOR: Confiabilidad de la Información financiera</b>										
¿Se han determinado los responsables de la custodia de comprobantes y documentación de sustento?	X			8	10			X	El control se está aplicando adecuadamente	
¿Los comprobantes y la documentación están archivados correlativamente?	X			9	10			X	El control no se está ejecutando correctamente	
¿Se han determinado los responsables de la custodia de los registros?	X			7	10		X		El control aplicado es deficiente	
¿Se efectúan cruces de información de fuentes distintas para confirmar la integridad de los datos procesados?							X		El control se está aplicando adecuadamente	
¿La Dirección Administrativa verifica que se hayan elaborado y emitido el conjunto de los estados financieros que corresponde a la naturaleza de la entidad?		X		1	10	X				
¿La Unidad de Auditoría Interna examina la confiabilidad de los registros y estados financieros emitiendo los informes correspondientes?	X			8	10			X	El control aplicado es deficiente	
<b>FACTOR: Cumplimiento de Leyes</b>										
¿Las áreas o unidades organizacionales disponen de cronogramas para el diseño y elaboración de los procesos?		x		1	10	X			El control no se está ejecutando correctamente	
¿Se verifica el cumplimiento de los cronogramas de operación?	x			8	10			X		
¿Los responsables de las unidades aprueban los procedimientos diseñados incluyendo las operaciones y las actividades de control necesarias?		x		7	10		X		El control no se está ejecutando correctamente	
¿La creación de áreas o departamentos han sido aprobados por las instancias internas correspondientes?		X		6	10		X		El control aplicado es deficiente	
¿Existe una evaluación previa para la selección del personal cuando la empresa lo requiera?		x		1	10	X			El control se está aplicando adecuadamente	
<b>SUBTOTAL</b>				<b>60</b>	<b>100</b>					
<b>PORCENTAJE</b>				<b>7,41%</b>	<b>12,35%</b>					
<b>Conclusiones:</b>										
<b>Recomendaciones:</b>										

**Fuente:** Basada en cuestionarios del Control Interno  
**Elaboración:** Lisbeth E.

### **3.13.1.5.3 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Se debe identificar, recopilar, analizar y comunicar la información importante de una manera y oportunidad que permita ayudar a las personas con el cumplimiento de sus responsabilidades. El sistema de información es aquel que está conformado por documentos que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento con el fin de mantener niveles altos de control en la empresa.

La información no solo se relaciona con datos que se generan internamente sino que consiste en la búsqueda constante de información sobre sucesos, actividades y condiciones externas que son necesarias para una adecuada toma de decisiones así como mantener a la empresa informada acerca de aspectos relacionados con la competencia.

Es indispensable a la vez que exista una comunicación efectiva en un sentido amplio, que fluya hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. La dirección se encuentra en la obligación de emitir un mensaje claro acerca de las responsabilidades de control las cuales deben asumirse seriamente.

El personal de una empresa debe entender el rol que desempeñan en el sistema de control interno, al igual que cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás. Ellos también necesitan comunicación efectiva con las partes externas, ya sean clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

**GRÁFICO N° 42**  
**ESQUEMA SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA**



**Fuente:** Basada en Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado  
**Elaboración:** Lisbeth E.

- a) **Información:** Es aquella que se la obtiene de fuentes internas y externas, se refiere a eventos esenciales para la decisión ya que facilita la toma de decisiones y el control de las actividades.
  
- b) **Sistemas estratégicos integrados:** Forman parte de las operaciones de la empresa, al igual que la información estos sistemas brindan asesoría para la toma de

decisiones y permiten la aplicación de estrategias necesarias para el logro de objetivos.

Estos sistemas ayudan a mantener contacto permanente con los clientes por lo tanto las necesidades del medio externo son identificadas y monitoreadas constantemente para posteriormente ser cubiertas por la empresa.

A la vez la comunicación es importante ya que optimiza el tiempo cuando la empresa requiere de personal idóneo para conformar un equipo de trabajo eficiente para el desarrollo de actividades que requieren un exigente perfil profesional para el desarrollo de la organización.

**c) Interacción con los servicios:** Es la integración de los sistemas para facilitar el control de procesos de la empresa permitiendo el registro de tiempos reales o cortos. El suministrar información por parte del personal debe ser a tiempo y bien detallado para que puedan cumplir con sus funciones y responsabilidades de manera efectiva antes de ser comunicada al cliente.

**d) Calidad de la información:** Una vez que la información ha sido recopilada se debe tomar en cuenta la calidad que posee con el fin de evitar problemas en la toma de decisiones gerenciales. La calidad de la información es indispensable en la prestación del servicio ya que permite que el cliente obtenga una visión acertada del

negocio y a la vez da a la empresa la oportunidad de crecimiento y posicionamiento en el mercado.

- e) **Comunicación interna y externa:** Las empresas en la actualidad se encuentran sujetas al cambio ya sea del medio interno y externo, para enfrentarse a los cambios es necesario obtener efectivos canales de comunicación para el logro de los objetivos establecidos.

La comunicación debe ser interna porque contribuye a mejorar el control de actividades que se asignan a los operarios. Mientras que la comunicación externa está proporcionada por los clientes la misma que se relaciona con la eficiencia y eficacia de los servicios que se brinda en la empresa.



**CUADRO N° 38**  
**MATRIZ PARA EVALUAR EL COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

PREGUNTA	RESPUESTA			CALIFICACIÓN	PONDERACION	NIVEL DEL RIESGO			CONTROL INTERNO	OBSERVACIONES
	SI	NO	N/A			ALTO	MEDIO	BAJO		
<b>I. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>										
<b>FACTOR: Información</b>										
¿Se han establecido formalmente las funciones específicas y continuas de los puestos, como también, los resultados que se esperan de cada uno de los empleados?		X		1	10	X				El control aplicado es deficiente
¿Las áreas o departamentos cuentan con un Manual de Procesos que regule los procedimientos para desarrollar las operaciones correspondientes?		X		7	10		X			El control no se está ejecutando correctamente
¿Se generan informes operativos confiables y oportunos para el seguimiento a la ejecución física de las operaciones y objetivos programados?	X			6	10		X			El control no se está ejecutando correctamente
¿Se realizan reuniones periódicas entre la dirección y los responsables de las operaciones para informar el avance de la gestión y tomar decisiones oportunas?		X		7	10		X			El control se está aplicando adecuadamente
¿Los sistemas de información operativa satisfacen las necesidades información para los responsables superiores?	X			8	10			X		El control se está aplicando adecuadamente
¿La dirección superior está informada de las necesidades de nuevos desarrollos o mejora de los sistemas de información de la entidad?	X			9	10			X		El control no se está ejecutando correctamente
<b>FACTOR: Comunicación</b>										
¿Los empleados conocen los objetivos de las actividades en la cuales participan y cómo sus tareas contribuyen a lograrlos?				7	10		X			El control aplicado es deficiente
¿Se les comunica a los nuevos empleados la información relacionada con los procedimientos, reglamentos y controles específicos que deben aplicar?		X		1	10	X				El control se está aplicando adecuadamente
¿Los empleados conocen los medios de comunicación utilizables y el destinatario de la información sobre irregularidades detectadas en relación con las operaciones de la entidad?	X			8	10			X		El control aplicado es deficiente
¿La entidad ha establecido medios de comunicación aptos para la comunicación inmediata de información urgente a todos los empleados correspondientes?		X		1	10	X				El control se está aplicando adecuadamente
¿Existe una comunicación efectiva (fluida, suficiente y oportuna) entre todas las áreas y unidades de la entidad para la realización de operaciones mancomunadas o que requieren esfuerzos compartidos para el logro de objetivos?	X			8	10			X		El control no se está ejecutando correctamente
<b>SUBTOTAL</b>				<b>60</b>	<b>100</b>					El control no se está ejecutando correctamente
<b>PORCENTAJE</b>				<b>7,41%</b>	<b>12,35%</b>					El control no se está ejecutando correctamente
<b>Conclusiones:</b>										
<b>Recomendaciones:</b>										

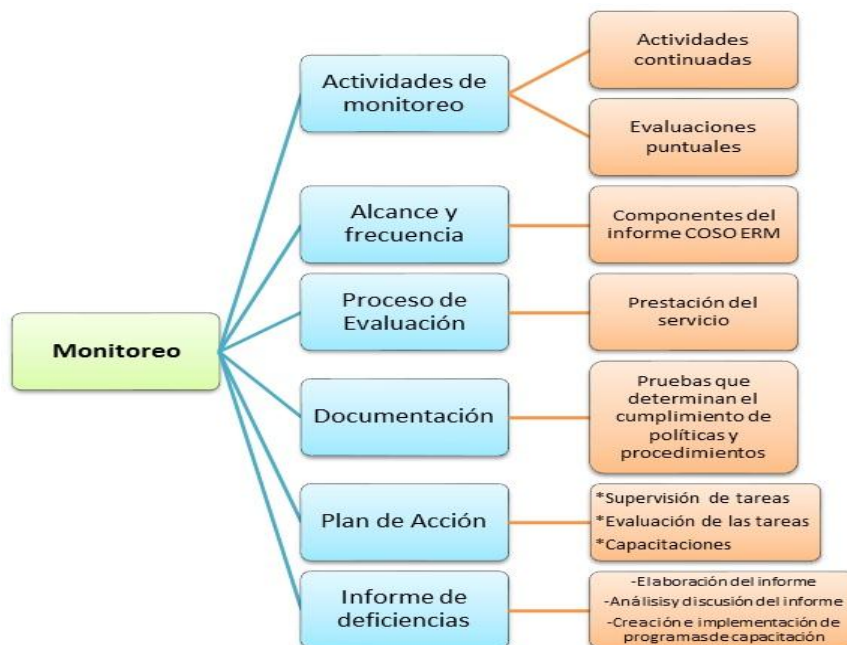
**Fuente:** Basada en cuestionarios del Control Interno  
**Elaboración:** Lisbeth E.

### 3.13.1.5.4 MONITOREO

Los sistemas de control interno requieren de monitoreo, el cual identifica la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Esto se realiza a través de acciones de monitoreo, evaluaciones separadas o una fusión de las dos.

El monitoreo se establece en la ejecución de las actividades. Incluye todas las actividades desde las del nivel directivo hasta el operativo para medir el desempeño de las obligaciones. La efectividad de procedimiento de monitoreo dependerán de la identificación y valoración de riesgos. Las debilidades que presente el control interno se deben reportar de forma ascendente es decir, hacia arriba, informando los asuntos delicados a la gerencia y a la junta directiva.

**GRÁFICO N° 43  
MONITOREO**



**Fuente:** Basada en Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado  
**Elaboración:** Lisbeth E.

**a) Actividades de monitoreo:** Es la evaluación que realiza la dirección para evidenciar la eficacia del diseño y operación del control interno, determinar si está funcionando de acuerdo a lo planificado y si es necesario modificarlo.

**b) Alcance y frecuencia:** La evaluación de un sistema de control interno se produce por diferentes aspectos: estrategia principal o cambio administrativo, adquisiciones y disposiciones o cambios en el procesamiento de información financiera. Para una toma de decisiones adecuada es necesario enfocarse y evaluar cada uno de los componentes del control interno.

El alcance de la evaluación depende además de tres categorías de objetivos operacionales, información financiera, cumplimiento y estratégicos a los cuales se dirige la empresa.

**c) Proceso de evaluación:** Mantiene importante información acerca de la efectividad de los sistemas de control. El beneficio que tiene la empresa al aplicar este proceso es que las evaluaciones tienen carácter independiente, y tienen un fin el aportar a la efectividad de los controles y la evaluación de procedimientos de supervisión y seguimiento del sistema de control.

**d) Documentación:** Es aquella que forma parte del desarrollo de procesos de revisión los cuales incluyen evaluaciones que reflejan si los procesos, políticas y procedimientos son efectivos para enfrentarse a los riesgos de la empresa y si han sido cumplidos.

e) **Plan de acción:** Involucra la gestión del gerente en cuanto a las evaluaciones del sistema de control interno para considerar los aspectos que obstaculizan la toma de decisiones y el logro de objetivos.

Es indispensable tener en cuenta los siguientes elementos:

- Análisis de trabajo de acción
- Monitoreo del progreso
- Revisión de hallazgos
- Identificación de actividades de seguridad
- Priorización de áreas de mayor riesgo que requieren de acciones correctivas
- Desarrollo de programas de tiempos cortos y largos.

f) **Informe de deficiencias:** Son aquellas que surgen de muchas fuentes, incluyendo procedimientos de monitoreo de la empresa, evaluaciones separadas de sistema de control interno y las partes externas.

Las deficiencias son problemas que acarrea constante enfoque por parte del sistema de control interno, la cual representa un riesgo permanente y a la vez una oportunidad para mejorar el sistema de control interno.

Una vez identificadas las deficiencias se procede a comunicarlas a quienes son los responsables de operarlas y quienes se encuentren a cargo de la aplicación de acciones de control interno para implementar actividades correctivas.

**CUADRO N° 39**  
**MATRIZ PARA EVALUAR EL COMPONENTE MONITOREO**

PREGUNTA	RESPUESTA			CALIFICACIÓN	PONDERACION	NIVEL DEL RIESGO			CONTROL INTERNO	OBSERVACIONES
	SI	NO	N/A			ALTO	MEDIO	BAJO		
<b>1. MONITOREO</b>										
<b>FACTOR: Supervisión Continua</b>										
¿La dirección superior realiza un seguimiento a las políticas y al cumplimiento de los objetivos de gestión en el marco de las estrategias de la entidad?		X		1 ▼	10	X			El control aplicado es deficiente	
¿La dirección superior ha determinado los responsables de la generación de la información necesaria que permita el seguimiento de los riesgos y el desvío al cumplimiento de objetivos de gestión y específicos?		X		7 ▼	10		X		El control no se está ejecutando correctamente	
¿Las recomendaciones de los auditores externos son útiles para mejorar la eficacia de los controles?	X			6 ▼	10		X		El control se está aplicando adecuadamente	
¿Se supervisan los puntos críticos de control (autorización, exactitud, integridad, oportunidad y salvaguarda) sobre las operaciones administrativas a efectos de evaluar su aplicación efectiva?		X		7 ▼	10		X		El control se está aplicando adecuadamente	
¿Los responsables superiores instruyen las acciones necesarias para mejorar el diseño de los controles o la efectividad de su aplicación?	X			8 ▼	10			X	El control no se está ejecutando correctamente	
¿Se instruyen las acciones correspondientes para diseñar y perfeccionar el funcionamiento de los controles?	X			9 ▼	10			X	El control aplicado es deficiente	
<b>FACTOR: Supervisión Puntual</b>										
¿Los auditores internos o externos han realizado la auditoria para determinar el nivel de eficacia del Proceso de Control Interno?		X		7 ▼	10		X		El control se está aplicando adecuadamente	
¿Las deficiencias detectadas son comunicadas mediante informes escritos para el conocimiento de la máxima autoridad de la entidad?			X	7 ▼	10		X		El control no se está ejecutando correctamente	
¿Existen autoevaluaciones del Proceso de Control Interno cuyos resultados permitan perfeccionar el funcionamiento de los controles y mejorar el nivel de eficacia de dicho proceso?		X		1 ▼	10	X			El control no se está ejecutando correctamente	
¿Existen cronogramas para la implantación de las recomendaciones?	X			8 ▼	10			X	El control aplicado es deficiente	
¿La dirección monitorea y exige la implantación oportuna de las recomendaciones?		X		1 ▼	10	X			El control se está aplicando adecuadamente	
<b>SUBTOTAL</b>					<b>60</b>					
<b>PORCENTAJE</b>					<b>7,41%</b>					<b>12,35%</b>
<b>Conclusiones:</b>										
<b>Recomendaciones:</b>										

**Fuente:** Basada en cuestionarios del Control Interno  
**Elaboración:** Lisbeth E.

**CUADRO N° 40**

**MATRIZ GENRAL PARA EVALUAR LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

COMPONENTE		CALIFICACIÓN		PONDERACION		
Ambiente de Control						
	<b>Subtotal</b>	81		140		
	<b>Total</b>	<b>9,76%</b>		<b>16,87%</b>		
Establecimiento de Objetivos						
	<b>Subtotal</b>	52		120		
	<b>Total</b>	<b>6,27%</b>		<b>14,46%</b>		
Identificación de Eventos						
	<b>Subtotal</b>	39		80		
	<b>Total</b>	<b>4,70%</b>		<b>9,64%</b>		
Evaluación de Eventos						
	<b>Subtotal</b>	18		40		
	<b>Total</b>	<b>2,17%</b>		<b>4,82%</b>		
Respuesta al Riesgo						
	<b>Subtotal</b>	38		80		
	<b>Total</b>	<b>4,58%</b>		<b>9,64%</b>		
Actividades de Control						
	<b>Subtotal</b>	67		150		
	<b>Total</b>	<b>8,07%</b>		<b>18,07%</b>		
Información y Comunicación						
	<b>Subtotal</b>	44		110		
	<b>Total</b>	<b>5,30%</b>		<b>13,25%</b>		
Supervisión y Monitoreo						
	<b>Subtotal</b>	52		110		
	<b>Total</b>	<b>6,27%</b>		<b>13,25%</b>		
<b>TOTAL</b>		<b>391</b>		<b>830</b>		
<b>PORCENTAJE TOTAL</b>		<b>47,11%</b>		<b>100,00%</b>		
	NIVEL DE RIESGO				NIVEL DE CONTROL	RECOMENDACIÓN
	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTALES		
REPETICIONES	26	45	12	83	CONTROL ALTO	RIESGO BAJO, CENTRA AUDITORIA EN CUENTAS DE ANÁLISIS
PORCENTAJES	31,33%	54,22%	14,46%	100,00%		

**Fuente:** Basada en cuestionarios del Control Interno  
**Elaboración:** Lisbeth E.

### 3.14 FASE III: ELABORACIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

**GRÁFICO N° 44**  
**ELABORACIÓN DEL INFORME**



**Fuente:** Basada en Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado  
**Elaboración:** Lisbeth E.



### **3.14.1 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS E INFORME**

#### **➤ Comunicación de Resultados**

Es un aspecto que debe conducir a los directivos a la implantación de acciones que aseguren la respuesta de observaciones presentadas por la persona encargada de poner en marcha el sistema de control interno. Es por ello que la comunicación de resultados debe estar dirigida a los directivos de la empresa, es decir, el gerente general.

Las observaciones encontradas deben detallarse en un informe el cual contiene:

1. Evaluación y aseguramiento de todos los aspectos claves que hayan sido cubiertos
2. Preparación del informe en el cual se indique la evaluación de todos los componentes del control interno
3. Socialización de resultados y previa evaluación del gerente de la empresa
4. Debe contener propuestas que ayuden a mejorar la situación actual de la compañía a través de los resultados que arrojó la evaluación de los componentes

El grado de cumplimiento, alcance y oportunidades que genera el seguimiento podrá ser detectado por la persona quien se encuentre a cargo del control interno una vez que se hayan considerado los siguientes parámetros:

- Importancia del hallazgo
- Grado de esfuerzo y costo necesario para corregir la condición reportada
- El riesgo de que las acciones que se implementen no funcionen
- Dificultad de las acciones correctivas
- Tiempo estimado que se requiere



- Una vez comunicadas las debilidades encontradas en la evaluación, la dirección deberá implementar respuestas frente a riesgos en un lapso de tiempo razonable.

➤ **Informe**

Herramienta en la se especifican conclusiones y recomendaciones que se hayan formado en las evaluaciones que se han aplicado por el control interno para mejorar aspectos significativos de la empresa. Este informe es ejecutado a través de la emisión de un documento formal de conformidad con la normativa de control.

El objetivo de este documento es presentar los resultados de la evaluación, cumplimiento de la dirección en cuanto a la gestión y aplicación de políticas y procedimientos del control interno.

En el informe se encuentran implicados los siguientes aspectos:

**Hallazgos:** Es la comunicación de elementos relacionados con el control interno observados una vez que se ha finalizado la evaluación.

**Conclusiones:** Son observaciones que se han detectado en el proceso de evaluación con el fin de que la empresa se enfoque y mejore para el desarrollo de la misma.

**Recomendaciones:** Son puntos de vista que se realizan en beneficio de la organización para corregir falencias encontradas con el fin de alcanzar los objetivos trazados.

### **3.14.2 MEJORA CONTINUA**

Es el proceso que permite obtener una visión más amplia, en la cual se buscará obtener la excelencia e innovación que facilitarán a la empresa obtener beneficios como es el aumento de competitividad, disminución de costos, además mantener un enfoque permanente del cliente para la satisfacción de necesidades.

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de control interno mediante el uso de políticas y reglamentos que faciliten la ejecución del control, logro de objetivos, todo ello se puede llevar a cabo a través del análisis de hallazgos o datos que han sido resultado de evaluaciones o auditorías realizadas

Este proceso busca que la persona que desempeña el rol de la gerencia sea un líder de la organización, ya que es quien conforma el equipo de trabajo para que se involucren en los procesos productivos para la generación de productos o servicios. A la vez es el responsable de adquirir altos compromisos para ejecutar el proceso de mejora continua y consigo el desarrollo de la organización.

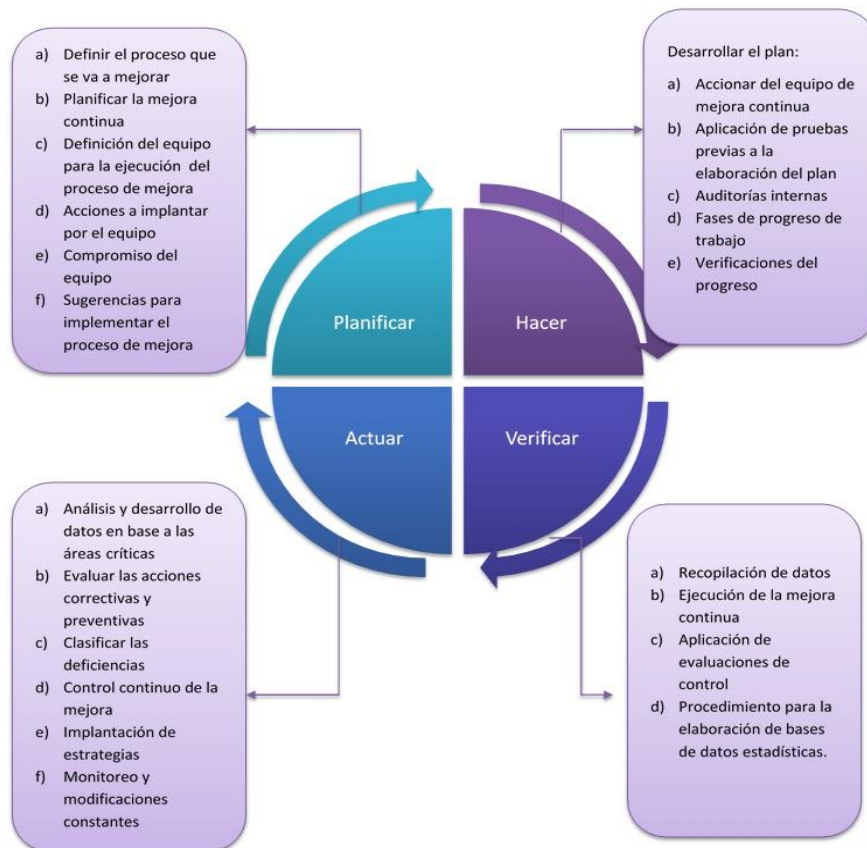
A través del mejoramiento continuo se alcanza ser una entidad productiva y competitiva en el mercado al que se dirige la empresa, en otro aspecto este proceso permite identificar a tiempo las debilidades existentes para posteriormente ejecutar acciones correctivas para la mejora o corrección de problemas.

### 3.14.3 PROCESO DE MEJORA CONTINUA

Para la elaboración del proceso de mejora continua es necesario enfocarse en las debilidades de la organización con el fin de minimizar posibles riesgos que se generan debido a las falencias encontradas. Es así que se debe partir de cuatro aspectos primordiales que conforman un ciclo de mejora continua: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

GRÁFICO N° 45

#### PROCESO DE MEJORA CONTINUA



**Fuente:** Basada en Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado

**Elaboración:** Lisbeth E.

#### **3.14.4 DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN**

La dirección de la empresa es la principal responsable en el desarrollo e implementación del sistema de control interno, así como de la mejora continua del mismo.

Para asegurar esto, la dirección comunica a todos los empleados, mediante los canales establecidos, la necesidad de satisfacer, determinar y cumplir las necesidades del cliente.

La dirección es responsable de asignar los recursos necesarios para implantar este sistema de control interno y de revisarlo periódicamente para verificar si se están alcanzando los objetivos y el buen funcionamiento del sistema.

La dirección debe analizar que el sistema de control interno se ha diseñado teniendo en cuenta las necesidades de la empresa, los recursos con los que cuenta y la satisfacción del cliente.

Es indispensable destacar a la vez que la administración es la encargada de implantar políticas de control interno las cuales establezcan principales directrices para la mejora continua de los procesos, el cumplimiento de requerimientos y la búsqueda de respuestas a riesgos que afectan a la organización.

Es así que de dicho nivel depende el éxito o fracaso de la organización, la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo, el logro de los objetivos en forma agrupada y no de manera independiente y la aplicación del proceso administrativo que implica

el planificar, organizar, dirigir y controlar es la tarea o responsabilidad que hace de vital importancia el desempeño de la dirección en la empresa.

#### **3.14.4.1 Características que debe tener un gerente o líder**

##### **Características Generales**

- ✓ Capacidad de búsqueda de alternativas estratégicas para la solución de problemas.
- ✓ Capacidad para el manejo efectivo de información y comunicación
- ✓ Habilidad para tomar decisiones en la empresa
- ✓ Habilidad para dar solución a problemas que se presentan en la empresa
- ✓ Capacidad de liderazgo y motivación a las personas.

##### **Características Específicas**

- ✓ Seguridad para dirigir y sacar adelante a una empresa
- ✓ Ejecución de un trabajo de calidad que aseguren el cumplimiento de objetivos tanto personales como de la entidad.
- ✓ Principios morales, códigos de conducta y valores éticos para establecer un ambiente de control adecuado y conveniente.
- ✓ Responsabilidad ante las funciones y actividades a cargo
- ✓ Enfoque en el cliente para la prestación del servicio adecuado.

### **3.14.5 ENFOQUE EN EL RECURSO HUMANO**

El talento humano representa una parte fundamental para la empresa ya que desarrollan labores que involucran múltiples actividades que permiten la consecución de objetivos sociales, corporativos, funcionales e inclusive personales a través de la interacción de un medio externo que demanda el desarrollo de nuevas habilidades y destrezas y también de un medio interno que es aquel que exige la ejecución de responsabilidades y funciones que requieren de tiempo así como de motivación.

Las oportunidades para mantener un equipo de trabajo idóneo para la realización de actividades se logra a través del desarrollo de los mismos con el fin de que puedan adquirir nuevos conocimientos y habilidades técnicas necesarias para aumentar la eficiencia en el logro de metas.

#### **Características Generales**

- ✓ Capacidad para adquirir nuevos conocimientos laborales
- ✓ Buena actitud en la ejecución de actividades
- ✓ Capacidad para prestar un buen servicio
- ✓ Compromiso para cumplir los objetivos institucionales
- ✓ Capacidad para enfrentarse a cambios

#### **Características Específicas**

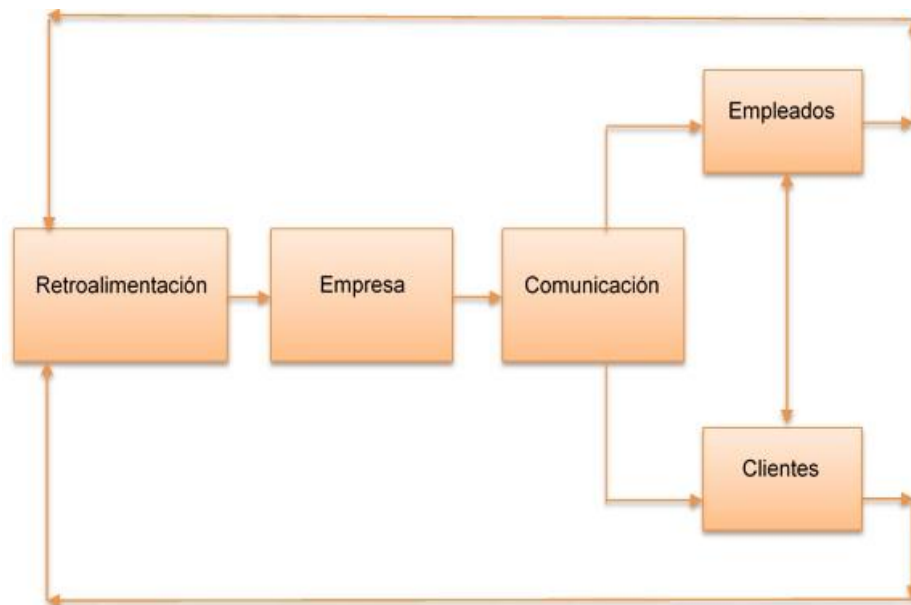
- ✓ Responsabilidad para ejecutar funciones
- ✓ Habilidad para motivar a quienes lo rodean
- ✓ Compromiso en el cumplimiento de objetivos ya sean personales o institucionales

- ✓ Buena actitud ante posibles críticas y sugerencias en cuanto al trabajo

### 3.14.5.1 Fortalecimiento de relaciones laborales

Las empresas deben generar un ambiente adecuado de trabajo a través del fortalecimiento de las relaciones entre empleados, clientes y la dirección para establecer canales efectivos de comunicación y mediante los cuales se pueda involucrar a todos quienes forman parte de la organización en la toma de decisiones y a construcción de estrategias de cambio.

**GRÁFICO N° 46**  
**PROCESO PARA CONSOLIDAR RELACIONES LABORALES EN LA EMPRESA**



**Fuente:** Basada en Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado

**Elaboración:** Lisbeth E.

El fortalecimiento laboral ayuda en la contribución eficiente de la comunicación para posteriormente mantener fuertes vínculos entre empleados y clientes y ofrecer un servicio de calidad que permita obtener altos niveles de satisfacción de los usuarios.

La entidad debe implementar políticas o mecanismos que orienten a los empleados a mantener una conducta ideal y obtener un máximo de seguridad y eficiencia en las relaciones laborales, siendo estas políticas guías de comunicación que permitan dirigir a los empleados y a la empresa en sí.



## CAPITULO IV ANÁLISIS DE IMPACTOS

### 4.1 PRINCIPALES IMPACTOS

Es indispensable identificar los impactos que generará el presente proyecto, es por ello que se utilizará una herramienta efectiva como es la Matriz de Valoración, la cual facilite el análisis técnico de los impactos. A continuación se muestra el contenido de la Matriz:

**CUADRO N° 41  
MATRIZ DE IMPACTOS**

NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
<b>INDICADOR</b>							
<b>TOTAL</b>							

**Fuente:** Basada en la información generada en la materia administración de proyectos

**Elaboración:** Lisbeth. E

En la matriz se señala una valoración de -3 a 3, mismos que se comprenden de acuerdo a los siguientes criterios.

## CUADRO N° 42

### MATRIZ DE VALORACIÓN DE IMPACTOS

CRITERIOS PUNTAJE	SIGNIFICADO
-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	No hay impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

**Fuente:** Basada en la información generada en la materia administración de proyectos  
**Elaboración:** Lisbeth. E

A cada indicador se le asigna un nivel de impacto de acuerdo a la tabla anterior, el cual es analizado, argumentando e indicando la razón por la cual se asigna determinado valor mediante una relación de cada matriz.

En cada matriz de cada área se realiza una sumatoria de los niveles de impacto. La sumatoria obtenida anteriormente se divide para el número de indicadores, obteniéndose de esta manera el valor del impacto general del área.

Cabe señalar que bajo cada matriz se encuentran el análisis y argumento de las razones y circunstancias por las que se asignó el valor correspondiente a cada uno de los indicadores propuestos.

Para conocer el grado de impacto se emplea la siguiente ecuación:

$$\frac{\Sigma}{Indicador} = \text{grado de impacto}$$

## 4.2 ANÁLISIS DE IMPACTOS

### 4.2.1 IMPACTO SOCIAL

**CUADRO N° 43**  
**IMPACTO SOCIAL**

<b>NIVEL DE IMPACTO</b> <b>INDICADOR</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
Incremento de fuentes de empleo						x		2
Estabilidad Laboral		x						-2
Desarrollo del país						x		2
Formación Profesional							x	3
Rendimiento Laboral							x	3
<b>TOTAL</b>		-2				4	3	<b>8</b>

**Fuente:** Basada en la información generada en la materia administración de proyectos

**Elaboración:** Lisbeth. E

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\Sigma}{\text{Indicador}} = \frac{8}{5} = 1,6 = 2 \text{ Impacto medio positivo.}$$

#### 4.2.1.1 INCREMENTO DE FUENTES DE EMPLEO

Al existir un sistema de control interno en “IEMEF” se logrará el desarrollo de la compañía, y por consiguiente se incrementa y dinamiza la economía que está en el entorno de trabajo de la misma, lo que permite que un mayor número de individuos tengan la posibilidad de contribuir al desarrollo del país para ello es necesario que la compañía se introduzca y se posicione en el mercado del servicio enfocado a la

investigación económica, mercadológica, estadística y financiera de una región, lo que conlleva al reclutamiento de mayor personal generando fuentes de empleo en diferentes áreas de la organización.

#### **4.2.1.2 ESTABILIDAD LABORAL**

Se observa un impacto medio negativo debido a que la aplicación del sistema de control interno permite a la dirección de la organización establecer mecanismos para lograr la competencia profesional deseada de los trabajadores más no como una herramienta que asegure estabilidad laboral.

Es así que el sistema de control interno busca que la dirección mantenga un enfoque diferente en la superación de los trabajadores es decir, entender que es un proceso de inversión e impedir que los planes de capacitación no respondan a necesidades reales del trabajador en su puesto de trabajo.

#### **4.2.1.3 DESARROLLO DEL PAÍS**

Al existir una adecuada gestión administrativa y de control en “IEMEF” se logrará el desarrollo de la compañía y por consiguiente el progreso investigativo en aspectos económicos, sociales, estadísticos entre otros que facilitan el fortalecimiento de información importante para la aplicación de nuevas propuestas orientadas a mejorar las condiciones actuales del entorno.

#### **4.2.1.4 FORMACIÓN PROFESIONAL**

Se obtiene un impacto positivo alto debido a que la formación profesional es un elemento esencial para el desarrollo del sistema de control interno así como se centra en el buen diseño de cada puesto de trabajo, lo cual permite identificar las necesidades de superación del trabajador que lo ocupa o del aspirante al mismo.

La competencia profesional comienza a cumplirse desde los métodos de selección del nuevo personal y las actividades de orientación, capacitación y adiestramiento que diseñará la dirección una vez aceptado el trabajo e implantado un enfoque distinto como es la aplicación de actividades de control.

#### **4.2.1.5 RENDIMIENTO LABORAL**

La implementación de un adecuado control interno en una organización facilita el rendimiento de los trabajadores a través de la aplicación de evaluaciones de desempeño, diseño de puestos de trabajo y aplicación de normas de conducta permiten mantener motivado al personal y consigo los niveles de desempeño aumentan logrando mantener a un equipo de trabajo idóneo para las funciones a cumplir.

## 4.2.2 IMPACTO ECONÓMICO

**CUADRO N° 44**  
**IMPACTO ECONÓMICO**

<b>NIVEL DE IMPACTO</b> <b>INDICADOR</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
Aumento de Rentabilidad						x		2
Optimización de recursos							x	3
Inversión		x						-2
Confiabilidad de la información contable							x	3
<b>TOTAL</b>		-2				2	6	<b>6</b>

**Fuente:** Basada en la información generada en la materia administración de proyectos

**Elaboración:** Lisbeth. E

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\Sigma}{\text{Indicador}} = \frac{6}{4} = 1,5 = 2 \text{ Impacto medio positivo}$$

### 4.2.2.1 AUMENTO DE RENTABILIDAD

Al implementar un sistema de control interno para la microempresa “IEMEF”, la rentabilidad incrementará en un futuro ya que al mejorar la Gestión Administrativa de la empresa producirá un alto nivel de operatividad, el cual permita ofrecer al cliente satisfacción, calidad en el servicio que se presta y una imagen corporativa de prestigio, convirtiendo así a IEMEF en una compañía reconocida en el mercado al que se dirige, dichos aspectos ayudarán a que la empresa obtenga un mayor número de clientes y así lograr un alto nivel de rentabilidad.

#### **4.2.2.2 OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS**

Al efectuar políticas y procedimientos de control se facilitará la administración de recursos y la disminución de riesgos como multas y recargos, la adopción de estrategias gerenciales como los seguros que protegen los activos de la compañía entre otras permitiendo la optimización eficaz de todos los recursos disponibles en la entidad.

#### **4.2.2.3 EFICIENCIA EN LA INVERSIÓN**

La decisión de implementar un sistema de control interno en varias empresas se encuentra mal enfocado debido a que mantienen conceptos erróneos considerando un gasto para la empresa el implementar medidas de control sin tomar en cuenta que esta herramienta se orienta principalmente a la gestión de riesgos potenciales y consigo ofrece respuestas a los mismo para ser mitigados, es por ello que si la empresa decide emprender un nuevo enfoque basado en la gestión de riesgos no se generan gastos sino es una importante inversión que permite la mejora continua.

#### **4.2.2.4 CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN CONTABLE**

Se obtiene un impacto positivo alto ya que el sistema de control interno tiene como propósito brindar información confiable y segura acerca de los estados financieros a través de la aplicación de normas contables vigentes. Este sistema logra no solo la confiabilidad de la información contable financiera, sino de toda la información que se genera a lo largo y ancho de la entidad, resultando así el fortalecimiento de los canales para la información y comunicación, manteniendo definidos los indicadores de calidad para evaluar la entidad y evitando la duplicidad de información.

### 4.2.3 IMPACTO EMPRESARIAL

**CUADRO N° 45**  
**IMPACTO EMPRESARIAL**

NIVEL DE IMPACTO INDICADOR	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Logro de metas y objetivos						x		2
Cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas.							x	3
Evaluación de Riesgos							x	3
Mejora Continua							x	3
<b>TOTAL</b>						2	9	<b>11</b>

**Fuente:** Basada en la información generada en la materia administración de proyectos  
**Elaboración:** Lisbeth. E

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\Sigma}{\text{Indicador}} = \frac{11}{4} = 2,75 = 3 \text{ Impacto alto positivo}$$

#### 4.2.3.1 LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS

Mantener una adecuada delimitación de funciones permite que el personal involucrado en los diferentes departamentos de “IEMEF” se motive con el crecimiento continuo de la empresa, permita el logro de los objetivos que se han propuesto cumplir en el tiempo y ayude a mejorar el servicio apreciando la calidad del mismo. Además, permitirá una mejor gestión administrativa y financiera de todos los niveles de la



compañía, que viabilizará el cumplimiento de metas y objetivos de corto, mediano y largo plazo.

#### **4.2.3.2 CUMPLIMIENTO DE LEYES, REGLAMENTOS Y POLÍTICAS**

Se cumplirá con este objetivo en la misma medida que cada trabajador conozca su contenido de trabajo, a qué se dedica la entidad, qué objetivos se propone alcanzar y cómo aspira lograrlos, y cuál es la base legal que la rige todo ello se puede conseguir a través de la aplicación de un sistema de control interno. La organización debe tener un sin número de manuales, leyes y políticas establecidas y listas para ser mostradas a cualquier supervisor, pero si no ha informado a la organización y lo ha hecho comprender su importancia e incidencia con relación al control interno, sólo está diseñado un sistema de control interno ficticio y en papeles.

#### **4.2.3.3 EVALUACIÓN DE RIESGOS**

Se observa un impacto positivo alto esto se debe a que el control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema.

Para ello es necesario adquirir un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos, tanto de la entidad como de la actividad.

#### **4.2.3.4 MEJORA CONTINUA**

La implantación de actividades y procedimientos de control permiten obtener una posición competitiva de la empresa la cual está orientada al cambio que dirigido al mejoramiento continuo irradie confianza hacia el personal, requiriéndose entonces una nueva visión del gerente a quién cada día se le coloque ante el resto de mejorar sus estándares de efectividad. El gerente se considera ahora como un promotor del cambio que, estableciendo una relación de beneficio mutuo con quienes esperan algo de la empresa como sus empleados, clientes, que permitan una mejora progresiva y continua de la misma.

#### 4.2.4 IMPACTO AMBIENTAL

**CUADRO N° 46**  
**IMPACTO AMBIENTAL**

<b>NIVEL DE IMPACTO</b> <b>INDICADOR</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
Reducción del Manejo de Materiales Contaminantes							x	3
Reducción de Maquinaria en mal estado						x		2
Mayor aplicación de normas ambientales			x					-1
Mejor uso de los recursos de la empresa							x	3
<b>TOTAL</b>			-1			2	6	<b>7</b>

**Fuente:** Basada en la información generada en la materia administración de proyectos  
**Elaboración:** Lisbeth. E

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\Sigma}{\text{Indicador}} = 7/4 = 1,75 = 2 \text{ Impacto medio positivo}$$

##### 4.2.4.1 REDUCCIÓN DEL MANEJO DE MATERIALES CONTAMINANTES

Incorporar un sistema de control interno en la entidad resultará en ahorros y mejoras en varias áreas además se identifican varios beneficios como la reducción directa en los costos del material, reducción en mano de obra, utilización eficiente del espacio de

producción, reducción de la contaminación de materiales, mejora en el almacenaje y movimiento de los materiales.

#### **4.2.4.2 REDUCCIÓN DE MAQUINARIA EN MAL ESTADO**

A través de la implementación de un sistema de control interno permite mantener altos niveles de supervisión tanto al personal como a los equipos que se utilizan en la empresa, resultando beneficioso ya que se detectan a tiempo equipos obsoletos representando así grandes ahorros y genera una producción del servicio justo a tiempo.

#### **4.2.4.3 MAYOR APLICACIÓN DE NORMAS AMBIENTALES**

La creación de un sistema de control permite el desarrollo e implementación de una estrategia permanente para minimizar sistemáticamente los residuos generados por la entidad ya que dicho mecanismo como es el control interno contribuye al cumplimiento de reglamentos y normas vigentes tanto en el medio interno como externo.

#### **4.2.4.4 MEJOR USO DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA**

Esta herramienta permite regular las adquisiciones de materia prima, certifica a proveedores de calidad en cuanto a la materia prima que proporcionan a las empresas, regula el funcionamiento de la maquinaria o materiales a ser utilizados para evitar la emisión de gases tóxicos al ambiente. Y beneficia a la entidad ya que se da cumplimiento a normas y reglamentos ambientales.

#### 4.2.5 MATRIZ GENERAL DE IMPACTOS

CUADRO N° 47

MATRIZ GENERAL DE IMPACTOS

<b>NIVEL DE IMPACTO</b> <b>IMPACTO</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
Social						x		2
Económico						x		2
Empresarial							x	3
Organizacional							x	3
<b>TOTAL</b>						4	6	<b>10</b>

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\Sigma}{\text{Indicador}} = 10/4 = 2,5 = 3 \text{ Impacto alto positivo}$$

El impacto al aplicar un Sistema de Control Interno basado en normas Informe COSO, según la investigación realizada resulta un impacto alto positivo, a través de la aplicación de la propuesta se facilitará la solución de debilidades existentes en IEMEF.

La propuesta incluye o se han diseñado normas, políticas, procedimientos acordes a las necesidades y situación actual de la empresa, de tal manera que se aplique un control permanente que permita proteger y salvaguardar los activos de la entidad de fraudes o

acciones que generen riesgos. Este sistema de control se evidencia cuando las actividades se las realice en base a la eficiencia, efectividad y economía en cumplimiento de las Leyes, Normativas y Disposiciones, teniendo como resultado Información Financiera confiable que complementadas con ética se logrará consolidar la buena marcha y ejecución de “IEMEF” ESPECIALISTA EN INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, MERCADOLÓGICAS Y FINANCIERAS.

## CONCLUSIONES

- Carece de fortalecimiento en su gestión de riesgos para aumentar la eficiencia y eficacia de sus procesos, debido a que no cuenta con un Sistema de Control Interno, evidenciando así altas probabilidades de exposición a eventos.
  
- Falta de bases teóricas que permitan obtener un amplio conocimiento para las personas responsables de implementar y ejecutar un Sistema de Control Interno, así como de todo el equipo de trabajo que se involucra en el desarrollo de las actividades diarias que se ejecutan en IEMEF.
  
- Inadecuado uso de lineamientos, técnicas y herramientas efectivas para llevar a cabo actividades de control o acciones correctivas que contribuyan al logro de los objetivos institucionales y por consiguiente al cumplimiento de la normatividad y reglamentación vigente.
  
- Inexistencia de instrumentos que ayuden a medir los impactos que genera el implementar un sistema de control interno en la entidad, lo cual no ha permitido obtener una ponderación de aspectos que benefician el efectuar dichos instrumentos que reducen la exposición al riesgo.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Para mejorar la gestión administrativa y de riesgos la empresa IEMEF debe ejecutar el sistema de control interno que se propone con el fin de salvaguardar los activos, mantener información veraz de estados financieros y a la vez permite evidenciar a tiempo riesgos potenciales a los que se encuentra expuesta la entidad con el fin de desarrollar herramientas y estrategias que ayuden a minimizar dichos eventos que causan retrasos en las operaciones que realiza la empresa.
- ✓ Es necesario que el equipo de trabajo responsable de la aplicación del sistema tenga un amplio conocimiento en lo que se refiere al control interno para ello se han diseñado las bases teóricas, las cuáles deben ser analizadas detalladamente, permitiendo la eficacia del mismo en todos sus ámbitos.
- ✓ Al ejecutar el sistema de control interno la empresa debe tener en cuenta el uso adecuado de herramientas, técnicas y lineamientos especificados en la propuesta con el fin de garantizar la gestión administrativa, aplicar acciones correctivas que garanticen el logro de los objetivos institucionales y a la vez el cumplimiento de normas y reglamentos vigentes en el país.
- ✓ La organización debe analizar y medir los impactos que genera implementar el sistema de control interno, para ello es recomendable que se utilice la matriz de valoración de impactos siendo una herramienta didáctica y efectiva para medir el grado de incidencia de aspectos que se relacionan con el control interno, a la vez que permite evidenciar de mejor manera los cambios en la entidad.



## **BIBLIOGRAFÍA:**

- ❖ ÁVILA, Baray, H. (2009) Introducción a la metodología de la investigación. Edición electrónica.
- ❖ CALDAS, Marco, Preparación y Evaluación de Proyectos, Ecuador, 2009
- ❖ DÁVALOS, Nelson. (2010). *Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoria* (2da Edición ed.). Quito: Ecuador.
- ❖ ESTUPIÑAN, Gaitan. (2006). *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales* (Segunda ed.). Bogotá-Colombia: Ecoe Ediciones.
- ❖ FONSECA, Oswaldo. (2008). *Vademecúm Contralor* (Primera ed.). Lima: Instituto de Investigaciones en Accountability y Control.
- ❖ FONSECA, Oswaldo. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones* (Primera ed.). Lima: Instituto de Investigaciones en Accountability y Control-IICO.
- ❖ GÓMEZ Morfin Joaquín. “El Control Interno en los Negocios”. México, Fondo de Cultura Económica, Quinta Edición 2010.
- ❖ KOTLER, Philip, AMSTRONG, Gary. Fundamentos de mercadotecnia, Editorial Prentice, México 2008.
- ❖ KPMG América Latina. (2010). *Guía de Control Interno*. Perú: América Latina.
- ❖ LARA, Arturo. (2012). *Toma el Control de tu Negocio* (Primera ed.). México: LID Editorial Mexicana.
- ❖ Ley N° 87 de la Constitución Política. (1993). *Artículos 209 y 269*. Colombia.
- ❖ MALDONADO E., Milton K., “Auditoria de Gestión”, Producciones Digitales AbyaYala, Quito, Cuarta Edición, 2010.
- ❖ MANTILLA, Samuel. A. (2008). *Auditoria Financiera de PYMES*. Bogotá: Ecoe. Ediciones 1ra Edición.
- ❖ MINA, Manuel, metodología de investigación, Ecuador, 2008, pág. 145-159.

- ❖ MORA ENGUÍDANOS, Araceli. (2009). *Diccionario de Contabilidad, Auditoria y Control de Gestión*. Madrid: Editorial de Economista.
- ❖ PERDOMO Moreno Abraham. *Fundamentos de Control Interno*. Editorial Thomson, Novena Edición, México 2009.
- ❖ REEVE, Jhon; CASHIN, Jaime. (2011). *Manual de Auditoria I*. Madrid: Centrun.
- ❖ ROBERT, Mueller. (2011). *Enterprise Risk Managment* (Segunda ed.). USA: Wiley.
- ❖ RODRIGUEZ TIBOCHA, J., & ZAMBRANO GUERRERO, J. (2012). *Guía General de Control Interno*. Quito, Ecuador: Estados Unidos .
- ❖ STANON, Etzel, Walker. *Fundamentos de Marketing*. Undécima Edición.

#### LINKOGRAFÍA:

- ❖ <http://metodologia02.blogspot.com>
- ❖ <http://www.wikipedia.com>
- ❖ <http://www.google.com>
- ❖ <http://repositorio.utn.edu.ec/>
- ❖ <http://www.gerencie.com/el-informe-coso.html>
- ❖ <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno>
- ❖ [http://www.academia.edu/7354141/COSO\\_II\\_RESPUESTA\\_AL\\_RIESGO](http://www.academia.edu/7354141/COSO_II_RESPUESTA_AL_RIESGO)
- ❖ <http://www.gerencie.com/el-informe-coso.html>
- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos69/control-nterno-ejecutivo/control-nterno-ejecutivo2.shtml>
- ❖ <http://es.scribd.com/doc/50648878/COSO-ERM#scribd>

# ANEXOS

## Ilustración 1



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA IEMEF

**Objetivo:** La presente encuesta tiene como finalidad realizar un Diagnóstico Situacional del Control Interno de la empresa IEMEF de la ciudad de Ibarra.

### Instrucciones

- Lea detenidamente las preguntas antes de ser contestadas
- Marque con una X la respuesta que considere conveniente

**1.- ¿Los Directivos procuran el mantenimiento de un ambiente de trabajo adecuado?**

- a) Muchas Veces ( )  
b) Casi Nunca ( )  
c) Nunca ( )

**2.- ¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados?**

- a) Siempre ( )  
b) Pocas veces ( )  
c) Nunca ( )

**3.- ¿Todas las actividades que usted realiza se encuentran estipuladas en un documento que las detalle en forma clara?**

- a) Contrato ( )
- b) Reglamento Interno de Trabajo ( )
- c) Manual de Funciones ( )
- d) Ninguno ( )

**4.- ¿Cada que tiempo se realiza una evaluación y supervisión de riesgos?**

- a) Diariamente ( )
- b) Semanalmente ( )
- c) Mensualmente ( )
- d) Anual ( )
- e) No se realiza ( )

**5.- ¿Se da prioridad a los riesgos que influyen en el logro de los objetivos?**

Si ( ) No ( )

**6.- ¿Se realizan controles en la entidad para anticiparse al riesgo?**

- a) Muchas veces ( )
- b) Casi nunca
- c) Nunca ( )

**7.- ¿Se supervisa y evalúa al personal en el desempeño de las actividades asignadas?**

- a) Siempre ( )
- b) Casi siempre ( )
- c) Nunca ( )

**8.- ¿Cómo califica usted la coordinación que existe del gerente con sus empleados al momento de realizar actividades de control dentro de la compañía?**

- a) Regular ( )
- b) Mala ( )

**9.- ¿Se concientiza al personal de la empresa acerca de los riesgos que pueden producirse en caso de no implementar un control interno adecuado?**

- a) Siempre ( )
- b) Casi siempre ( )
- c) Nunca ( )

**10.- ¿Existen tareas duplicadas o tareas con objetivos similares realizadas por distintos niveles jerárquicos?**

- a) Siempre ( )
- b) Casi siempre ( )
- c) Nunca ( )

**11.- ¿Existen evaluaciones para verificar la exactitud de los informes presentados por el personal?**

- a) Siempre ( )
- b) Casi siempre ( )
- c) Nunca ( )

**12.- ¿Los empleados se encuentran conformes con la confiabilidad del sistema de información establecido en la empresa?**

- a) Totalmente ( )
- b) Apenas ( )
- c) Desacuerdo ( )

**13.- ¿Cómo califica a los canales de comunicación e información que existen en la empresa?**

- a) Excelente ( )
- b) Satisfactorio ( )
- c) Regular ( )
- d) Malo ( )

**14.- ¿Existen políticas y procedimientos para asegurar que se tomen acciones correctivas oportunamente?**

- a) Tiene ( )
- b) Carece ( )

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## **Ilustración 2**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

ENTREVISTA DIRIGIDA AL INGENIERO JUAN CARLOS BARRENO  
GERENTE DE LA EMPRESA IEMEF

- 1.- ¿Cuenta la empresa con un código de ética?**
  
- 2.- ¿La compañía cuenta con organigrama estructural que detalle los niveles de autoridad, la posición y las funciones del personal?**
  
- 3.- ¿Se ha establecido un plan que incluya la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa?**
  
- 4.- ¿La entidad tiene diseñados procesos y procedimientos orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales?**
  
- 5.- ¿La entidad ha implantado técnicas para la identificación de riesgos potenciales internos y externos?**
  
- 6.- ¿Promueve la Dirección una cultura de riesgos?**
  
- 7.- ¿Se ha determinado los responsables de la identificación y análisis de riesgos?**
  
- 8.- ¿Se ha establecido alguna vez un control interno en la entidad?**

**9.- ¿Cada cuánto se realizan capacitaciones para el personal de la entidad con el fin de evitar riesgos?**

**10.- ¿Cuenta la empresa con respaldos documentados y firmados mediante el cual se sustenten las transacciones que se llevan a cabo?**



### Ilustración 3



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA IEMEF

**Objetivo:** La presente encuesta se realiza con el fin de conocer el grado de satisfacción del cliente con respecto a los productos ofertados.

#### **Cuestionario.-**

#### **1.- ¿Cómo califica el servicio que le brinda la empresa IEMEF?**

- a) Excelente ( )
- b) Bueno ( )
- c) Malo ( )
- d) Regular ( )

#### **2.- ¿Qué tipo de producto ha adquirido en la empresa?**

- a) Investigaciones Socio-Económicas ( )
- b) Investigaciones Bibliográficas ( )
- c) Investigaciones Financieras ( )
- d) Asesoría de Tesis ( )
- e) Adquisición de Libros ( )

**3.- ¿Ha tenido solución ante un reclamo realizado en la empresa?**

- a) Siempre ( )
- b) Casi siempre ( )
- c) De vez en cuando ( )
- d) Casi nunca ( )
- e) Nunca ( )

**4.- ¿Cómo califica la información que recibe de la empresa?**

- a) Excelente ( )
- b) Satisfactorio ( )
- c) Regular ( )
- d) Malo

**5.- ¿Cree usted que los equipos que utiliza IEMEF son los adecuados para la prestación del servicio?**

- a) Muchas Veces ( )
- b) Pocas veces ( )
- c) Casi Nunca ( )
- d) Nunca ( )

**6.- ¿La atención que recibió por parte del personal fue inmediata?**

- a) Siempre ( )
- b) Casi siempre ( )
- c) De vez en cuando ( )
- d) Casi nunca ( )
- e) Nunca

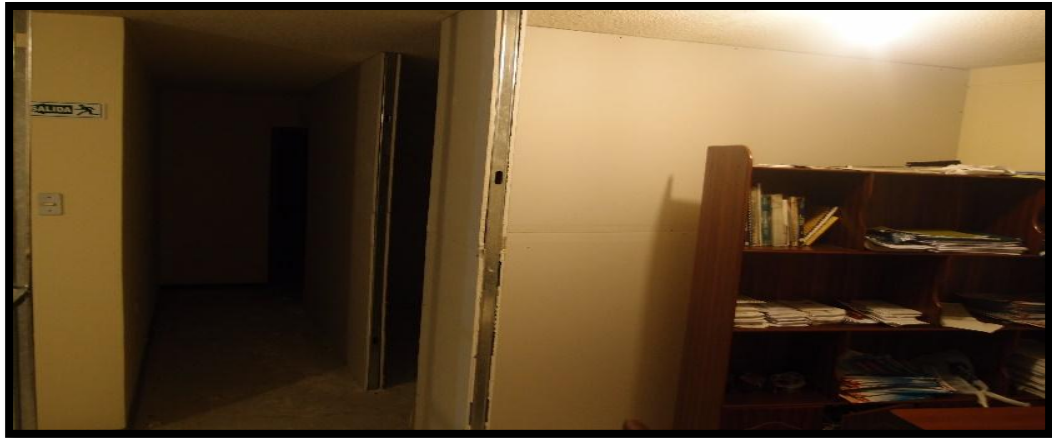
**7.- ¿Se siente satisfecho con la calidad que tienen los productos de IEMEF?**

- a) Excelente ( )
- b) Satisfactorio ( )
- c) Regular ( )
- d) Malo ( )

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**ANEXOS**  
**INSTALACIONES EMPRESA IEMEF**

**Ilustración 4 :** Oficinas de la microempresa IEMEF



**Fuente:** Instalaciones de la empresa IEMEF

**Ilustración 5:** Bodega o Guarda-almacén de IEMEF



**Fuente:** Instalaciones de la empresa IEMEF

**Ilustración 6:** Adecuaciones que se están realizando en la empresa



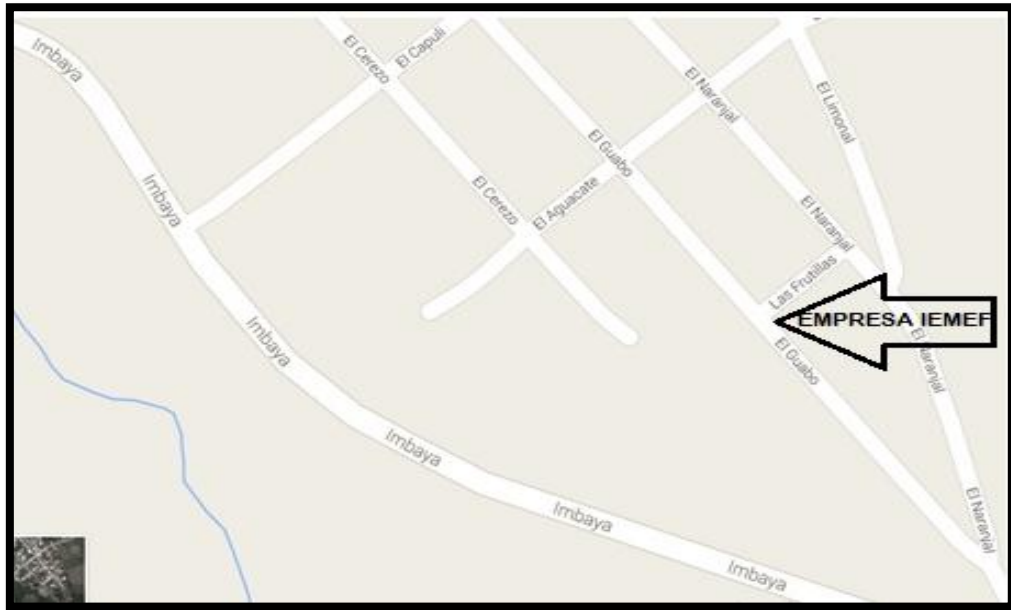
**Fuente:** Instalaciones de la empresa IEMEF

**Ilustración 7:** Fachada de lo que serán las nuevas instalaciones de IEMEF



**Fuente:** Instalaciones de la empresa IEMEF

**Ilustración 8:** Croquis de ubicación de la empresa



**Fuente:** Instalaciones de la empresa IEMEF

**Ilustración 9:** Organigrama Estructural de IEMEF



**Fuente:** Instalaciones de la empresa IEMEF