



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE



INSTITUTO DE POSTGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

**EL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO FINANCIERO EN LA
CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN OTAVALO. DISEÑO DE UN
SISTEMA DE MEJORAMIENTO**

(Trabajo de Investigación previo a la obtención del grado de Magíster en Contabilidad y Auditoría)

AUTORA: Ing. Luisana Jannet Echeverría Álvarez

TUTOR: Magíster Marlon Pineda

Ibarra, Junio - 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutor del trabajo de grado, presentado por la Ing. Luisana Jannet Echeverría Álvarez, para optar por el grado de magíster en Contabilidad y Auditoría, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación (pública o privada) y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 14 días del mes de Junio del 2013



Magister Marlon Pineda
C.I. 100134899-2

EL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO FINANCIERO EN LA
CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN OTAVALO. DISEÑO DE UN
SISTEMA DE MEJORAMIENTO

Por: Luisana Jannet Echeverría A.

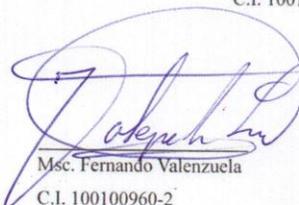
Trabajo de Grado en Maestría aprobado en nombre de la Universidad Técnica del Norte,
por el siguiente Jurado, a los 03 días del mes de Julio del 2014



Econ. Estuardo Ayala
C.I. 040046798-1



Msc. Guillermo Brucil
C.I. 100153237-1



Msc. Fernando Valenzuela
C.I. 100100960-2

DEDICATORIA

A Dios

quien guía mis pasos iluminando mi sendero siempre, quién me ha dado fortaleza para continuar cuando he estado a punto de caer; por ello, con toda la humildad de mi corazón.

A mi Madre

quien ha estado a mi lado apoyándome, y además porque con su amor ha sabido enriquecer mi deseo de ser día a día una mejor persona y una mejor profesional.

Luisana

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mis más sinceros reconocimientos a las siguientes Instituciones y personas:

- *A las autoridades y docentes del Instituto de Postgrado, quienes han sembrado en mí, un espíritu de lucha por alcanzar nuevos conocimientos, sabiduría, principios éticos y morales; que me han permitido la proyección del éxito y la excelencia.*
- *A la Cámara de Comercio de Otavalo por brindarme la apertura para el desarrollo del presente trabajo.*
- *Un agradecimiento especial a mí asesor Magister Marlon Pineda, por su acertada colaboración en la elaboración de este trabajo investigativo.*
- *A mis compañeros con quienes compartí buenos y difíciles momentos haciendo de la trayectoria universitaria una experiencia de crecimiento inolvidable, y con quienes ahora los cuento como mis mejores amigos.*
- *A todas aquellas personas que de alguna u otra manera colaboraron en la ejecución y conclusión del presente trabajo.*



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**CESIÓN DEL DERECHO DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, Luisana Jannet Echeverría Álvarez con cédula de ciudadanía N° 100318058-3, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, Art. 4, 5, y 6, en calidad de autor de la obra o trabajo de grado denominado: “El control interno administrativo financiero en la Cámara de Comercio del Cantón Otavalo. Diseño de un sistema de mejoramiento”, que ha sido desarrollado para optar por el título de: Magister en Contabilidad y Auditoría 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.

Ing. Luisana Jannet Echeverría A.

C.I. 100318058-3

Ibarra, a los 03 días del mes de Julio del 2014



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**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, determino 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			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100318058-3		
APELLIDOS Y NOMBRES:	ECHEVERRÍA ÁLVAREZ LUISANA JANNET		
DIRECCIÓN:	OTAVALO, CDLA. RUMIÑAHUI		
EMAIL:	janet.ea@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062 927 854	TELÉFONO MÓVIL:	099 3555 583

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	El Control Interno Administrativo Financiero en la Cámara de Comercio del Cantón Otavalo. Diseño de un Sistema de Mejoramiento
AUTOR(ES):	ECHEVERRÍA ÁLVAREZ LUISANA JANNET
FECHA:	2013/06/14
PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSTGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.
ASESOR/DIRECTOR:	MAGISTER MARLON PINEDA

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Echeverría Álvarez Luisana Jannet con cédula de ciudadanía N° 100318058-3, en calidad de autor y titular de los derechos de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizó 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

El autor 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 03 días del mes de Julio del 2014

EL AUTOR

ACEPTACIÓN



.....
Ing. Luisana J. Echeverría A.

C.I. 100318058-3



(Firma)

Nombre: Ing. Bethy Chávez

Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

EL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO FINANCIERO EN LA CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN OTAVALO. DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO

Autor: Luisana J. Echeverría A.

Tutor: Magister Marlon Pineda

Año: 2013

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó atendiendo las perspectivas que requieren los socios de la Cámara de Comercio de Otavalo y sus necesidades con respecto a la prestación de servicios de calidad. La Cámara de Comercio para prestar el servicio acorde a las exigencias de la actualidad, debe participar en el mercado con una gestión administrativa y financiera fortalecida de manera que su situación empresarial se perfeccione constantemente. En tal virtud el trabajo se centró en la necesidad de realizar un diagnóstico situacional de la empresa, con el fin de describir el estado administrativo financiero real de la misma y proponer la solución acorde a sus necesidades; para ello se realizó una investigación con base a la aplicación de las técnicas de investigación a los diferentes niveles de la Cámara, entrevistas, encuestas y observación directa para establecer factores como: conocimiento y cumplimiento de obligaciones, planificación, coordinación, comunicación, ambiente de control, actividades de control, establecimiento de funciones y responsabilidades entre otros, que determinan la calidad de gestión administrativa que tiene la Cámara y recoger criterios de aspectos relevantes del control interno; así se identificó el problema principal que es: la inexistencia de un sistema de control interno administrativo financiero. Consecuentemente se investigo las bases teóricas con los cuales se describen los conceptos primordiales que fundamentan la propuesta de implementar un sistema de control interno administrativo financiero, con el propósito de mejorar la gestión que lleva a cabo la Cámara de Comercio, planteando el diseño y aplicación de manuales de funciones, análisis y clasificación de puestos que permitirán organizar y mejorar la ejecución de actividades de todo el recurso humano que la integra y establecer de manera objetiva las funciones, responsabilidades y autoridad, las políticas y procedimientos financieros a seguir, así como la normativa que rige las actividades dentro y fuera de la Institución. Posteriormente y como parte final de este trabajo se delinear los beneficios sociales, económicos y empresariales pues se aportaría con el desarrollo socio económico del cantón, de la provincia y del país. En consecuencia, se busca obtener y lograr una gestión eficiente para el correcto desarrollo y crecimiento de la Institución.

Palabras claves: control, sistema, administrativo, financiero.

THE INTERNAL FINANCIAL ADMINISTRATIVE CONTROL IN THE OTAVALO CANTON CHAMBER OF COMMERCE IMPROVEMENT SYSTEM DESIGN

Author: Luisana J. Echeverría A.

Tutor: Magister Marlon Pineda

Year: 2013

ABSTRACT

This research addresses the realized prospects and needs of members of the Chamber of Commerce of Otavalo with respect to the provision of quality services. The Chamber of Commerce is to provide a service that meets today's demands. It must participate in the market with a strengthened administrative and financial management so that their business situation is constantly perfect. As such work was focused on the need to conduct a situational analysis of the company, in order to describe the actual financial administrative state of the same and propose the solution according to their needs, for this we made an investigation based on the application of research techniques in different levels of the Chamber: interviews, surveys, and direct observation to establish factors such as: knowledge and obligations, short compliance, planning, coordination, communication, control environment, control activities, establishment of roles and responsibilities among others, that determined the quality of administrative management. Choosing Chamber criteria and relevant aspects of internal control also identified the main problem as: the absence of a control system financial administrative procedure. Consequently, the aim was to investigate the theoretical basis with which to describe the key concepts underlying the proposal to implement an internal control system financial administrative, with the purpose of enhancing performance performs Chamber of Commerce, is to propose the design and implementation of operating manuals, analysis and classification of positions to organize and improve the performance of activities of all the human resource that integrates already established roles, responsibilities and finance authority policies and procedures to follow, as well as the regulations governing activities within and without the Institution. Later, as the final part, this paper outlines the social economics of the province and the country. Consequently, it seeks to obtain and achieve efficient preparation for the correct development and growth of the Institution.

Key words: control, system, administrative, financial.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
APROBACIÓN DEL JURADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
DECLARACIÓN	vi
AUTORIZACIÓN DE USO	vii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
ÍNDICE GENERAL	xi
ÍNDICE DE CUADROS	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
PRESENTACIÓN	xviii

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Contextualización del Problema	1
1.1.1 Antecedentes del Problema.....	1
1.1.2 Situación Actual del Problema.....	2
1.1.3 Situación Prospectiva del Problema.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.3 Objetivos de la Investigación.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
1.4 Preguntas de Investigación.....	4
1.5 Justificación.....	5
1.6 Viabilidad.....	6

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 La Cámara de Comercio.....	7
--------------------------------	---

2.1.1 Propósitos.....	7
2.1.2 Misión.....	8
2.1.3 Visión.....	8
2.1.4 Fines de la Entidad.....	9
2.1.5 Servicios.....	10
2.2 Las Organizaciones.....	10
2.2.1 Tipologías de las Organizaciones.....	11
2.2.2 Objetivos.....	12
2.3 Proceso Administrativo.....	13
2.3.1 Planeación.....	14
2.3.2 Organización.....	17
2.3.3 Dirección.....	18
2.3.4 Control.....	19
2.3.5 Técnicas de Administración de Calidad.....	21
2.3.6 Evaluación del Desempeño.....	22
2.4 Los Organigramas.....	22
2.4.1 Utilidad de los Organigramas.....	23
2.5 Manuales Administrativos.....	23
2.5.1 Objetivos de los Manuales.....	23
2.5.2 Clasificación Básica.....	24
2.6 Reglamentos.....	26
2.7 Código de Ética.....	26
2.8 Contabilidad.....	26
2.8.1 Usuarios de la información contable.....	27
2.8.2 Tipos de Contabilidad.....	28
2.9 Normas Internacionales de Contabilidad.....	29
2.10 Normas Internacionales de Información Financiera.....	29
2.11 Estados Financieros.....	31
2.11.1Objetivos.....	31
2.11.2Clases de Estados Financieros.....	32
2.12 Análisis Financiero.....	33

2.13 Razones Financieras.....	34
2.14 Punto de Equilibrio.....	36
2.15 Presupuesto.....	37
2.16 Control Interno.....	39
2.16.1Objetivos del Control Interno.....	40
2.16.2Control Interno Administrativo.....	41
2.16.3Control Interno Contable.....	41
2.16.4Elementos del Control Interno.....	42
2.16.5Componentes del Control Interno.....	42
2.17 Sistemas de Control Interno.....	50

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

2.18 Tipo de Investigación.....	53
2.19 Diseño de la Investigación.....	54
2.20 Definición de Variables.....	54
2.21 Operacionalización de Variables.....	55
2.22 Población y muestra.....	56
2.23 Método de Investigación.....	57
2.23.1 Métodos Empíricos.....	57
2.23.2 Métodos Teóricos.....	57
2.24 Técnicas o Instrumentos.....	58
2.25 Proceso para obtener los resultados.....	59
2.26 Proceso para construir la propuesta.....	59
2.27 Transcendencia científica o valor práctico de estudio.....	60

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3 Análisis e interpretación de Resultados.....	61
3.1 Preguntas.....	62
3.2 Discusión del Resultado de la Investigación.....	94
3.3 Contrastación de Preguntas de investigación con los Resultados.....	95

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

5.1. Antecedentes.....	97
5.2. Justificación o Propósito.....	98
5.3. Base Teórica.....	98
5.3.1. Control Interno.....	98
5.3.2. Control Administrativo.....	99
5.3.3. Control Financiero.....	99
5.4. Objetivos.....	99
5.4.1. General.....	99
5.4.2. Específicos.....	99
5.5. Descripción de la Propuesta.....	100
5.6. Beneficiarios.....	100
5.7. Diseño Técnico de la Propuesta.....	101
5.7.1. Estructura Organizacional.....	101
5.7.2. Estructura Orgánica.....	108
5.7.3. Estructura Administrativa.....	109
5.7.3.1. Manual de Funciones.....	109
5.7.3.2. Manual Contable.....	118
5.7.3.3. Instructivo de Caja Chica.....	132
5.7.3.4. Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros.....	136
5.7.3.5. Indicadores de Análisis Financieros.....	146
5.7.3.6. Guía de Control Interno Basado en el Informe Coso ERM.....	150
5.8. Diseño Administrativo.....	167
5.9. Determinación de Impactos.....	167
5.10. Validación de la Propuesta.....	172
5.11. Contrastación de las preguntas de Investigación con la validación de la Propuesta.....	173

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE CUADROS

1.	CUADRO N° 1 Componentes del control interno.....	43
2.	CUADRO N° 2 Variable descriptiva.....	55
3.	CUADRO N° 3 Variable propositiva.....	56
4.	CUADRO N° 4 Población o muestra.....	56
5.	CUADRO N° 5 Descripción de la propuesta.....	100
6.	CUADRO N° 6 Organigrama.....	109
7.	CUADRO N° 7 Plan general de cuentas.....	118
8.	CUADRO N° 8 Procedimiento de adquisiciones.....	136
9.	CUADRO N° 9 Procedimiento de ingresos.....	138
10.	CUADRO N° 10 Procedimiento de egresos.....	140
11.	CUADRO N° 11 Procedimiento para solicitar un servicio.....	142
12.	CUADRO N° 12 Procedimiento para solicitar ayuda social.....	144
13.	CUADRO N° 13 Diseño administrativo.....	166
14.	CUADRO N° 14 Impactos.....	167
15.	CUADRO N° 15 Impacto social.....	167
16.	CUADRO N° 16 Impacto económico.....	169
17.	CUADRO N° 17 Impacto institucional.....	170
18.	CUADRO N° 18 Impacto general.....	171

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1.	GRÁFICO N° 1 Organigrama funcional.....	62
2.	GRÁFICO N° 2 Disposiciones verbales o escritas.....	63
3.	GRÁFICO N° 3 Existen manuales y reglamentos.....	64
4.	GRÁFICO N° 4 Sistemas de control interno.....	65
5.	GRÁFICO N° 5 Controles en las actividades.....	66
6.	GRÁFICO N° 6 Cómo calificaría los controles de la empresa.....	67
7.	GRÁFICO N° 7 En qué grado contribuiría una estructura de control.....	68
8.	GRÁFICO N° 8 Existe un sistema de control interno.....	69
9.	GRÁFICO N° 9 Plan estratégico.....	70
10.	GRÁFICO N° 10 Procesos financieros.....	71
11.	GRÁFICO N° 11 Elaboración de presupuestos.....	72
12.	GRÁFICO N° 12 Evaluación del desempeño del personal.....	73
13.	GRÁFICO N° 13 Control periódico de bienes de la institución.....	74
14.	GRÁFICO N° 14 Capacitaciones para el personal.....	75
15.	GRÁFICO N° 15 Mantener un sistema de control interno.....	76
16.	GRÁFICO N° 16 Administración de la institución.....	77
17.	GRÁFICO N° 17 Cumplimiento de objetivos y metas de la institución.....	78
18.	GRÁFICO N° 18 Servicios de la Cámara de Comercio.....	79
19.	GRÁFICO N° 19 Atención que brinda el personal.....	80
20.	GRÁFICO N° 20 Con qué frecuencia se realizan las reuniones.....	81
21.	GRÁFICO N° 21 Sistema de control interno.....	82
22.	GRÁFICO N° 22 Procesos administrativos y contables.....	83
23.	GRÁFICO N° 23 Mejorar la prestación de servicios.....	84
24.	GRÁFICO N° 24 Implementación de aspectos administrativos y financieros.....	85
25.	GRÁFICO N° 25 Administración de la institución.....	86
26.	GRÁFICO N° 26 Cumplimiento de objetivos y metas.....	87
27.	GRÁFICO N° 27 Qué es un sistema de control interno.....	88
28.	GRÁFICO N° 28 Controles de la empresa.....	89

29.	GRÁFICO N° 29 Documento donde se especifique funciones a realizar.....	90
30.	GRÁFICO N° 30 Existe un archivo de documentos.....	91
31.	GRÁFICO N° 31 Reglamentación para el uso y manejo de la información.....	92
32.	GRÁFICO N° 32 Aspectos administrativos y financieros.....	93

PRESENTACIÓN

El presente trabajo, realizado en la Cámara de Comercio del Cantón Otavalo, surge con el objetivo de aportar a la empresa con un sistema de control interno administrativo financiero, ha sido estructurado en cinco capítulos cada uno con su función objetivo, que permite el desarrollo e impacto adecuado.

En el capítulo I se efectuó un análisis sobre la situación de la empresa con lo cual se logró establecer el problema de la misma, la falta de un sistema de control interno administrativo financiero que le atraído graves inconvenientes como consecuencia del manejo en el área administrativa, el proceso contable y errores en el desempeño de las funciones por el desconocimiento y la ausencia de una directriz.

En el capítulo II se presenta la fundamentación teórica, en la que están planteadas las conceptualizaciones relacionadas al control interno tanto en lo administrativo como en lo financiero que sustenta la elaboración de este documento.

En el capítulo III se detalla los métodos y técnicas utilizados en la investigación que permiten identificar el problema en la Cámara de Comercio.

En el capítulo IV se presenta los resultados que se obtienen luego de la aplicación de las respectivas encuestas y entrevistas.

El capítulo V contiene la propuesta a la problemática encontrada, la misma que llevada a la práctica mejorará la gestión administrativa y financiera de la Cámara de Comercio, que contiene el manual de funciones, manual de control y manual de procedimientos.

Y finalmente se emiten las conclusiones y recomendaciones que surgieron al desarrollar este trabajo.

CAPÍTULO I - PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes del problema

A nivel de todo el mundo la Cámara de Comercio está llamada por su historia y sus estatutos, a ser un referente social e institucional, para ello, no sólo debe ser de excelencia su servicio, sino que además tiene que tener acciones que contribuyan al objetivo final que es ofrecer a la sociedad caminos y conductas dirigidas al progreso económico, comercial y empresarial.

La Cámara de Comercio del cantón Otavalo, lugar donde se realizó la investigación fue creada el 10 de Julio de 1975 bajo el acuerdo ministerial N° 452 otorgado por el Ministerio de Industrias Comercio y Producción. Sus instalaciones se encuentran ubicadas en la calle García Moreno 7-43 y Modesto Jaramillo.

Esta Institución agrupa a los comerciantes (sean importadores, exportadores, industriales, mayoristas, minoristas, entre otros) con el objeto de proteger sus intereses, mejorar sus actividades comerciales sobre la base de la mutua cooperación y promover su prosperidad, así como también el desarrollo del cantón.

Los objetivos que persigue la Cámara de Comercio es promover la libre empresa, representar los legítimos intereses de sus asociados, facilitar la vinculación de oportunidades de negocios, brindar asistencia y servicios empresariales especializados, impulsar la competitividad en una economía en creciente globalización.

En la actualidad, hemos observado que la administración de la Cámara de Comercio no presenta una adecuada estructura organizacional y contable; así como también no cuenta

con controles que permitan obtener la eficiencia en todas sus actividades y la óptima utilización de los recursos.

Ante la excelencia de sus servicios y su permanente impulso a la competitividad de las empresas y del país, la Cámara de Comercio aspirará a ser reconocida como referente de la sociedad civil y como una institución empresarial líder a nivel nacional e internacional, ante esta perspectiva es importante establecer medidas de control interno que permitan que esta institución obtenga una eficiencia organizacional.

1.1.2 Situación actual del problema

En los últimos años se ha incrementado la importancia en las organizaciones de mantener controles que permitan medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos, en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas y la eficiencia en las actividades, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, 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 la exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios con la finalidad de afinar el procedimiento funcional dentro de la organización.

Con estos antecedentes y luego de realizar un breve análisis en la Cámara de Comercio del cantón Otavalo se determinó la existencia de un débil control interno en las áreas administrativas y contables, originando deficiencia en el cumplimiento de sus objetivos y metas planteadas.

1.1.3 Situación prospectiva del problema

Luego de establecer que existen deficiencias en el control interno administrativo contable y financiero en la Cámara de Comercio se puede determinar que es necesario corregir e implantar un nuevo diseño de control que garantice la eficiencia organizacional así como también la efectividad en las operaciones.

El diseño de un sistema de control interno administrativo financiero en la Cámara de Comercio, permitirá que la dirección de esta institución pueda realizar sus procesos administrativos de manera secuencial y ordenada, con el fin de proteger sus activos, salvaguardarlos y asegurarlos en la medida posible, obtener exactitud y veracidad de sus registros contables; sirviendo a su vez de marco referencial o patrón de comportamiento para que las operaciones y actividades de la organización fluyan con mayor facilidad.

El sistema de control interno, contribuirá adicionalmente al fortalecimiento de todos quienes conforman la Cámara de Comercio, permitiendo cumplir con los objetivos que se ha planteado la institución.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En virtud del análisis la presente investigación se desarrolló en base al siguiente problema:

¿Cuáles son las deficiencias que originan la existencia de un débil control interno en la Cámara de Comercio del cantón Otavalo y como un sistema de control interno contribuirá a mejorarlo?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivos Generales

- Verificar los elementos de control interno con que cuenta la Cámara de Comercio del cantón Otavalo para la gestión administrativa y financiera
- Diseñar un sistema de control interno administrativo financiero que contribuya a mejorar la eficiencia organizacional en la Cámara de Comercio del cantón Otavalo

1.3.2 Objetivos Específicos

- Conocer los procesos administrativos financieros que intervienen en el control interno
- Identificar el talento humano, recursos económicos y tecnológicos que se utilizan en el control interno
- Especificar las normas referentes al control interno
- Proporcionar una guía administrativa financiera para la Cámara de Comercio del cantón Otavalo
- Delinear políticas que contribuyan a la optimización de los recursos de la institución
- Establecer indicadores que permitan medir la eficiencia organizacional

1.4 PREGUNTAS DIRECTRICES DE LA INVESTIGACIÓN

- ¿Por qué es importante la aplicación de los procesos administrativos financieros dentro del control interno?
- ¿Cuáles son los recursos que intervienen en el control interno?
- ¿Con que normativa debería contar un sistema de control interno?
- ¿La creación de la guía administrativa y contable contribuirá a mejorar el control interno de la institución?
- ¿Qué tipo de políticas debería incluir el sistema de control interno?
- ¿Qué indicadores permiten medir la eficiencia organizacional?

1.5 JUSTIFICACIÓN

La formulación de la propuesta de un sistema de control interno administrativo y contable para la Cámara de Comercio del cantón Otavalo, surge por la necesidad de brindar a esta organización un medio estratégico que contribuya al desarrollo efectivo de la planeación organizacional, permitiendo con ello esquematizar cada factor que influya posiblemente para que la organización pueda optimizar sus funciones.

A tal efecto, la relevancia de este estudio permite esquematizar la promoción de estrategias que aporten un proceso interactivo entre la institución y la propuesta que se establecerá en esta investigación, lo que se quiere afirmar con esto es que la investigación ofrecerá soluciones para mejorar el control interno en la Cámara de Comercio del cantón Otavalo.

Por otro lado, es de gran relevancia hacer notar que el sistema de control administrativo financiero que se establecerá en la propuesta, va a ser objeto de fortalecimiento para que la institución disponga de otra herramienta que le permita desarrollar su planeación tomando en cuenta los factores que constituyen la misma, según sea las funciones que ejerce cada empleado apoyándose para ello también en la propuesta.

La existencia de un sistema de control interno y su implementación dentro de la Cámara de Comercio de Otavalo pretende obtener la eficiencia de las actividades y la optimización de los recursos que contribuyan al cumplimiento de las metas y objetivos planteados; además, se pretende que esta investigación sirva de apoyo para que otras investigaciones desarrollen su proceso metodológico apoyándose en este estudio.

1.6 VIABILIDAD

La presente investigación es viable porque se dispondrá de la información necesaria para el desarrollo del trabajo y se contará con las condiciones adecuadas para realizar el proyecto.

Se establece que existe la apertura necesaria por parte de la administración de la Cámara de Comercio para el desarrollo de este trabajo investigativo puesto que constituirá una herramienta de vital importancia para el desarrollo eficaz de sus actividades.

Para el desarrollo de la presente investigación está presupuestado que se incurrirá en los siguientes gastos: pago de un asesor, compra de suministros de oficina, movilizaciones, entre otros, el mismo que se encuentra en forma detallada en el Capítulo IV y serán financiados con recursos propios del investigador.

Es preciso indicar que técnicamente la investigación es posible llevarla a cabo puesto que el investigador cuenta con los conocimientos y destrezas necesarias para el desarrollo del trabajo.

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

2.1 LA CÁMARA DE COMERCIO

La Cámara de Comercio está considerada como la asociación o institución que a nivel local, provincial, nacional o internacional, agrupa a los comerciantes (sean importadores, exportadores, industriales, mayorista, minoristas, etc.) con el objeto de proteger sus intereses, mejorar sus actividades comerciales sobre la base de la mutua cooperación y promover su prosperidad, así como también la de la comunidad en la cual se halla asentada.

Es así que en la Ley de cámaras de comercio se señala que en cada cantón habrá una cámara de comercio cuya sede será la cabecera cantonal.

Se establece además que las cámaras de comercio serán personas jurídicas, podrán adquirir derechos, contraer obligaciones y estarán representadas por su presidente, o por quien haga sus veces, según los estatutos internos de cada Cámara.

Entre sus atribuciones se señala las siguientes:

- a. Propender el desarrollo del comercio nacional en sus relaciones internas y externas
- b. Procurar el estricto cumplimiento de los contratos y obligaciones en que intervengan sus afiliados
- c. Cooperar con el gobierno en el estudio de los problemas socio-económicos
- d. Representar los intereses generales o sectoriales del comercio ante organismos públicos o particulares e intervenir a fin de conciliar los intereses entre diversas ramas de la actividad mercantil

2.1.1 Propósitos

Las cámaras de comercio tienen los siguientes propósitos:

- a. Promueven el comercio en sus propios pueblos o ciudades

- b. Tratan de conseguir regulaciones municipales representadas para los comercios en sus regiones
- c. Recolectan información y estadísticas que pueden ser de uso para los miembros

2.1.2 Misión

Toda institución debe saber cual es el rol que le toca cumplir en la sociedad dentro del marco del servicio que brindará, así la Cámara de Comercio como entidad jurídica deberá tener una misión que satisfaga sus expectativas y la de cada uno de los miembros de la comunidad.

La Cámara de Comercio tiene que tener acciones que se acerquen al objetivo finalista que es ofrecer a la sociedad caminos y conductas dirigidas al progreso económico, progreso comercial y empresarial.

Fomentar la cultura empresarial, mediante esquemas de gestión de la innovación empresarial y la innovación comercial. En definitiva, la adecuación de la vida económica a los tiempos presentes y venideros. Por lo tanto para la estructuración de su misión, toda cámara de comercio deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Promover la libre empresa
- b. Representar los legítimos intereses de sus asociados
- c. Facilitar la vinculación de oportunidades de negocios a sus asociados
- d. Brindar asistencia y servicios empresariales especializados
- e. Impulsar la competitividad en una economía en creciente globalización

2.1.3 Visión

La visión es lo que se espera en el futuro y dentro de un tiempo determinado, lo que implica poner esfuerzo para superar retos y lograr una nueva posición, lo que generalmente se logra con eficiencia, responsabilidad y compromiso de todos los asociados, como se diría en el campo empresarial actual con cultura organizacional de calidad.

2.1.4 Fines de la entidad

- a. Contribuir al desarrollo económico del país y de la empresa en especial, mediante la utilización de mecanismos informáticos y tecnología de punta que favorezcan la descentralización de recursos y la integración nacional
- b. Contribuir con su acción al desarrollo institucional e interinstitucional de las cámaras de comercio del país, mejorando permanentemente sus servicios e intercambiando experiencias para lograr la calidad total
- c. Impulsar la creación y la implementación de mecanismos modernos de información interactivos útiles para la actividad empresarial dentro, desde y hacia el país, vía internet y demás medios de intercomunicación, para beneficio de sus asociados y del empresariado local y nacional
- d. Ofrecer un centro de reunión a sus asociados para tratar asuntos propios de la institución o de sus miembros
- e. Conciliar y/o arbitrar privadamente las controversias suscitadas entre sus asociados, propiciando a nivel nacional la solución de los conflictos comerciales mediante estos mecanismos alternativos de solución de conflictos, contribuyendo a consolidar conciencia conciliadora y arbitral
- f. Llevar un registro de empresas
- g. Formar un archivo y una biblioteca que contenga toda la información posible relativa a la actividad económica y que pueda ser de interés de sus asociados, del comercio y de la producción en general; así como editar una revista sobre la materia
- h. Prestar servicios interconectados a sus asociados y/o terceros, en asuntos relacionados a sus objetivos, tales como: red nacional de centros de arbitraje y conciliación, red nacional de información legal, red nacional de comercio interior y exterior, red nacional de centros de competitividad, y otros servicios que se creen en el futuro

2.1.5 Servicios

- a. Proporcionar asesoría legal, en los campos tributario, comercial, laboral y otros de interés empresarial, apoyando para la elaboración de contratos en forma gratuita o a bajo costo
- b. Asesoría en comercio exterior, estadísticas de exportaciones e importaciones, normas legales, partidas arancelarias, oportunidades de negocios, oferta y demanda de sus productos y/o servicios
- c. Capacitación, seminarios y cursos de alta especialización para las empresas asociadas y sus trabajadores
- d. Difusión y promoción, presencia activa de las empresas a través de los medios informativos
- e. Representatividad gremial

Una cámara de comercio es una forma de red de comercio. Los dueños de comercios y empresas de una región forman estas sociedades locales para proteger sus propios intereses. Los empresarios locales son miembros, y eligen un cuerpo ejecutivo para hacer funcionar la cámara, son organismos extendidos por todo el mundo, usualmente regulados por ley.

2.2 LAS ORGANIZACIONES

Según Hodge (2003) “Las organizaciones son entidades donde dos o más personas trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo común” (p.11).

Las organizaciones se las puede definir como un conjunto de personas, reguladas por un conjunto de normas con la finalidad de cumplir unos objetivos en común.

2.2.1 Tipologías de la organización

Las organizaciones se pueden clasificar según el énfasis del beneficio que persiguen, por tanto pueden ser:

a. Organizaciones con fines no lucrativos

Bernal (2007), menciona que: “las organizaciones no lucrativas, también conocidas como el tercer sector, son aquellas que tienen como propósito general cumplir una función social. Por tanto, su fin no es generar utilidades para los inversionistas, sino satisfacer las necesidades de carácter social para la cual fue creada (asociaciones, corporaciones, fundaciones e instituciones de utilidad común)” (p.24).

Durante los últimos años, las organizaciones sin ánimo de lucro han tenido un gran desarrollo. Estudios recientes relacionados con la importancia de este tipo de organizaciones en la actividad económica y social de los países indican que estas organizaciones concentran aproximadamente el 30% de la actividad económica y son uno de los sectores de mayor generación de empleo calificado en las dos últimas décadas.

El gran dinamismo que en nuestros días presentan las organizaciones sin ánimo de lucro obedece, en buena medida al reconocimiento que la sociedad está dando a sectores como los de la cultura, la salud y la educación, además, su éxito se fundamenta en la efectiva aplicación de los principios y teorías administrativas por parte de sus directivos, es decir que, en la actualidad, muchas de estas organizaciones sin ánimo de lucro son modelo de una buena planeación, organización, dirección y control, y sirven de ejemplo para otras organizaciones denominadas con ánimo de lucro o empresas.

El éxito en las organizaciones sin ánimo de lucro está determinado por la satisfacción de las necesidades a las que están orientadas, en términos de la contribución que se da al bienestar del usuario, por ello, los directivos buscan asegurar que los recursos (siempre limitados) sean utilizados con eficiencia (de la mejor forma) y eficacia (lograr los mejores resultados).

Las organizaciones sin ánimo de lucro o del tercer sector se suelen clasificar, entre otras, de la siguiente forma:

- Del estado o públicas (fuerzas militares, policía nacional, universidades públicas, hospitales públicos, cuerpo de bomberos)
 - Religiosas (seminarios, colegios, universidades, hospitales)
 - Civiles (universidades, centros de investigación, defensa civil, cajas de compensación)
 - Organizaciones no gubernamentales (ONG)
 - Otras organizaciones y fundaciones (Organización de las Naciones Unidas)
 - Organizaciones de economía solidaria (cooperativas, fondos de empleados)
- b. Organizaciones con fines lucrativos o empresas.

Bernal (2007), plantea: “Las organizaciones con fines lucrativos conocidas formalmente con el nombre de empresas, se crean con el propósito de garantizar un beneficio económico a sus inversionistas mediante el desarrollo de actividades orientadas a satisfacer las necesidades de sus clientes, ya sea produciendo o comercializando bienes (productos tangibles) o por medio de la presentación de servicios”. (p. 24)

2.2.2 Objetivos básicos de las organizaciones

Las empresas, independientemente de su clasificación, están orientadas por tres objetivos básicos que son:

- a. Permanencia en el mercado
- b. Crecimiento durante el tiempo de su ejercicio
- c. Logro de beneficios para sus inversionistas

Estos tres objetivos son el fundamento de toda organización, sin embargo, cada empresa tiene sus propios objetivos de desempeño para cada periodo de actividad.

Robledo (2009) señala lo siguiente: “El desarrollo organizacional es una “disciplina incluyente que busca, impulsada por la alta dirección, contribuir como una estrategia sistemática a la eficacia y al cambio planeado, al enfocar, alinear y articular los procesos sustantivos al cumplimiento de la misión y a la mejora organizacional, por medio de intervenciones de las ciencias del comportamiento, principalmente “en y desde” la madurez del sistema” (p.75)

2.3 Proceso Administrativo

El proceso administrativo comprende básicamente los siguientes aspectos:

- a. Planeación
- b. Organización
- c. Integración
- d. Dirección
- e. Control

Estos procesos son interdependientes y en consecuencia, se afectan mutuamente, por ende, también su dinámica afecta a la organización como unidad, pero ésta a su vez afecta a cada uno de los respectivos subprocessos. Igualmente, como las organizaciones son afectadas por su entorno (económico, político y legal, sociocultural, tecnológico, biofísico y tendencias mundiales), el proceso ha de ser flexible y dinámico para responder a los cambios que se manifiestan en el entorno.

Este proceso de planear, organizar, incorporar personal, dirigir y controlar es inherente a todas y cada una de las áreas funcionales en que se estructuran las organizaciones para el desarrollo de sus actividades, a saber:

- ✓ Área de producción y operaciones
- ✓ Área contable y financiera
- ✓ Área de marketing
- ✓ Área de desarrollo humano
- ✓ Otras áreas

2.3.1 Planeación

“Proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas a fin de integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la compañía” (Bernal, 2007, p 98)

2.3.1.1 Tipos y niveles de planes

En administración existen diferentes tipos y niveles de planes, sin embargo, todos ellos están interrelacionados. Al nivel de decisión, la planeación se inicia por un plan corporativo o estratégico y se despliega por las diferentes dependencias de la organización hasta llegar a cada trabajador, pero al nivel de resultados, éstos se comienzan a producir a partir de las acciones de los trabajadores hasta alcanzar los resultados corporativos, así, los niveles más usuales son los siguientes:

a. Planes corporativos o estratégicos

Se plantean para el conjunto de la compañía, se formulan para largo plazo y son responsables de los altos directivos

b. Planes tácticos

Se derivan de los planes corporativos, se formulan para cada una de las diferentes áreas en las que se agrupan las actividades de la empresa. (planes de marketing, planes financieros, planeación de recursos humanos), estos planes son responsabilidad de los directores de departamento y se formulan para el mediano plazo

c. Planes operativos

Se derivan de los planes tácticos, son la operacionalización de estos planes mediante métodos y procedimientos, es decir, su ejecución real. Los planes operativos son responsabilidad de las diferentes unidades de trabajo y se ejecutan por todos y cada uno de los trabajadores de la compañía. Es la planeación del corto plazo o del día a día

d. Planes de contingencia

Son planes alternativos que les permiten responder a situaciones críticas inusuales de emergencia, resultado de la complejidad y la incertidumbre hacia el futuro

2.3.1.2 Proceso de planeación

En una organización el proceso de planeación global o corporativo se fundamenta en la filosofía organizacional que consta por:

a) Revisión o declaración de misión y visión institucional

En esta primera fase de planeación se revisan la misión y la visión corporativa de la institución. La misión se refiere a la razón que justifica la existencia de la organización; mientras que la visión se refiere al gran propósito que tiene la organización en un lapso determinado (largo plazo). En esta misma fase se actualizan o reformulan los principios o valores y las políticas corporativas, sin una clara misión, visión, principios y políticas, la planeación se puede apartar de su verdadero propósito y más que apoyar a la organización en el logro de sus objetivos la puede desviar y en muchos casos destruir.

b) Formulación de objetivos

Los objetivos que se formulen deben responder al desarrollo de la misión y al logro de su visión y estar enmarcados dentro de los principios y políticas institucionales. Deben estar expresados en términos cuantitativos y delimitados para ser alcanzados en un determinado plazo.

c) Análisis del entorno y diagnóstico organizacional

En esta fase se obtiene información sobre el entorno y sobre sus propias posibilidades de lograr los objetivos fijados, este análisis se realiza en dos niveles:

- Diagnóstico externo: oportunidades, amenazas y tendencias

- Diagnóstico interno: fortalezas, debilidades y carencias.
- d) Formulación de estrategias
Las estrategias son las guías de acción para el logro de los objetivos en un plan estratégico, son particulares para cada empresa; sin embargo, las más usuales tienen relación con: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque, integración, desarrollo de productos, desarrollo de mercados, entre otros.
- e) Planes de acción
El plan de acción es la fase de ejecución de un plan y comprende, básicamente, los siguientes aspectos:
 - Definición del cronograma de actividades y designación de responsabilidades
 - Asignación de recursos (humanos y financieros)
 - Puesta en marcha del respectivo plan
- f) Control
Se refleja en la definición de indicadores de desarrollo del plan, el seguimiento de su cumplimiento para realizar ajustes, la evaluación del avance y el logro de resultados.

2.3.1.3 Métodos y técnicas de planeación

Existe una gran diversidad de métodos y técnicas de planeación:

- Métodos y técnicas para el reconocimiento del entorno
 - ✓ Inteligencia de la competencia y de mercados
 - ✓ Análisis del entorno
 - ✓ Prospectiva
 - ✓ Métodos de pronósticos
- Benchmarking
- Elaboración de presupuestos
- Programación (Gantt, PERT, CPM, Project, etc.)

- Planeación de escenarios

2.3.1.4 Toma de decisiones

Es un factor determinante en un proceso de planeación con el propósito de optimizar los recursos y capacidades de las organizaciones.

2.3.2 Organización

Bernal (2007) menciona que “La organización como función administrativa, es una actividad básica de la administración cuyo fin es procurar una mayor efectividad en el logro de los resultados de las organizaciones” (p.104).

Proceso que consiste en determinar las tareas que se deben realizar para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar actividades, crear la estructura de la organización (quien rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones), establecer procedimientos y asignar recursos.

2.3.2.1 Estructura Organizacional

El proceso de organización se refleja básicamente en la estructura organizacional, la cual se refiere a aspectos como:

- División o especialización del trabajo
- Jerarquías administrativas
- Líneas de autoridad
- Formalización de normas y procedimientos
- Responsabilidad de las decisiones
- Departamentalización

“La estructura organizacional se representa gráficamente por lo que se conoce como el organigrama, donde se muestra de manera visual la división formal del trabajo tanto por niveles jerárquicos, como por áreas funcionales, por productos, entre otros” (Bernal, 2007, p.107)

Aunque tradicionalmente las estructuras organizacionales se han representado con organigramas de tipo jerárquico, en la actualidad hay una gran diversidad de formas de estructurarlas, que buscan responder a las nuevas condiciones y exigencias del actual ambiente de las organizaciones.

2.3.2.2 Centralización y descentralización

En el proceso organizativo se establece el grado de centralización o descentralización que se mantiene en la institución. En la centralización se asume facultades atribuidas a departamentos o grupos; mientras que en la descentralización la toma de decisiones se establecerá a nivel de directores de cada departamento.

2.3.2.3 Especialización del trabajo

La especialización del trabajo hace referencia al grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas, y para ello es importante tener como criterio la optimización del desempeño de las personas en sus funciones.

2.3.2.4 Cadena de mando

Bernal (2007), plantea:

Es función del proceso de organización definir la cadena de mando en la institución. Consiste en determinar la línea de autoridad que fundamenta las relaciones de los directivos con sus colaboradores y de éstos con sus directivos. En armonía con la cadena de mando, se establecen los niveles de autoridad y la responsabilidad que tiene cada cargo en una institución (p.116).

2.3.3 Dirección

Proceso que tiene relación con la motivación y el liderazgo de las personas y los equipos de trabajo en la Empresa, con la estrategia de comunicación, resolución de conflictos, manejo del cambio, entre otros, a fin de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos de la planeación.

Competencias de la función de la dirección

La dirección comprende, entre otras, las siguientes competencias, comúnmente conocidas como habilidades de dirección:

- Liderazgo
- Motivación
- Comunicación
- Trabajo de equipo
- Gestión del cambio
- Manejo de conflictos
- Toma de decisiones
- Manejo de estrés

2.3.4 Control

Koontz y Weihrich (2007), señala:

“El control consiste en el proceso sistemático de regular las actividades desarrolladas por las organizaciones para que coincidan con las expectativas establecidas en sus planes. En este sentido, la planeación y el control están relacionados. Sin planes el control es imposible debido a que éste se realiza sobre lo planeado y sobre criterios establecidos” (p. 637).

Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño contra metas y planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir desviaciones. En suma, controlar facilita el cumplimiento de los planes. Aun cuando planear debe preceder el control, los planes no se logran, éstos guían a los gerentes en el uso de recursos para alcanzar metas específicas; entonces las actividades son examinadas para determinar si se conforman a los planes. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008)

Proceso que consiste en retroalimentar, es decir, proveer a la organización de información que le indica cómo se está desempeñando y cuál es la dinámica del entorno en que se actúa, con el propósito de lograr sus objetivos de manera óptima.

2.3.4.1 Enfoques en el control administrativo

Las organizaciones pueden diseñar e implementar indicadores de control para antes, durante y después de que un proceso o evento ocurra. Estos tipos de control se denominan:

- Control anticipado o preventivo.- Se realiza antes de que los procesos o eventos se implementen, tienen como propósito evitar que se presenten problemas antes de que las actividades planeadas se ejecuten
- Control durante o concurrente.- Se realiza durante la ejecución de una determinada actividad. La forma usual de llevarlo a cabo es la supervisión directa mientras la actividad se desarrolla, es la supervisión que se realiza durante y en el sitio de trabajo
- Control posterior o de retroalimentación.- Se realiza sobre actividades o procesos ya ejecutados e informa sobre la eficacia en el logro de los resultados respecto de lo previsto
- Proceso de control de retroalimentación.- Como la retroalimentación es una parte inherente a los tres tipos de control, es importante saber cómo se realiza este proceso para su mejor aprovechamiento. Se debe tener en cuenta los siguientes pasos para un adecuado sistema de control que permita lograr excelentes resultados:
 - ✓ Establecer indicadores de desempeño
 - ✓ Medir el desempeño
 - ✓ Comparar el desempeño con los índices de los indicadores.
 - ✓ Tomar medidas correctivas
 - ✓ Implementar las acciones correctivas y reiniciar el ciclo de control

2.3.4.2 Herramientas de control administrativo

Las organizaciones disponen de una gran variedad de herramientas para realizar el control de sus diferentes actividades y funciones:

- Presupuestos: es el proceso de establecer límites de manejo de los recursos, donde las empresas suelen tener presupuestos de gastos, de ingresos, de efectivo, de capital, entre otros
- Estados financieros: los balances y los estados de ingreso informan sobre la situación financiera de las organizaciones, el balance muestra la posición financiera de la empresa respecto de los activos, pasivos y patrimonio en un determinado momento y el estado de ingresos, también llamado estado de pérdidas o ganancias, resume el desempeño financiero durante un período
- Análisis financiero: permite a los directivos evaluar el desempeño de la empresa sobre la base de los datos de períodos anteriores y con información de indicadores del desempeño de la industria y su respectivo sector. El análisis financiero también se centra en el uso de razones (liquidez, rentabilidad, endeudamiento, entre otros)
- Valor económico agregado: se utiliza para medir el rendimiento corporativo a partir de lo que la empresa realiza con sus activos. Se calcula restando la utilidad operativa después de impuestos menos el costo del capital total anual
- Valor del mercado agregado: determina el cálculo que hace el mercado de valores del valor de los proyectos de inversión pasados y futuros de una empresa
- Sistemas de información gerencial: es un sistema que utilizan las empresas para generar y proporcionar información a los directivos en forma oportuna y regular, con el propósito de poder contar con información confiable para la toma de decisiones

2.3.5 Técnicas de administración de calidad

- ✓ Círculos de calidad: equipos de personas en la empresa que se reúnen en forma periódica para analizar y resolver problemas que afectan la calidad en el trabajo
- ✓ Benchmarking: proceso continuo de evaluar los productos, los servicios y las prácticas comparándolas con los principales competidores líderes de la industria
- ✓ Six sigma: método de control en la calidad basada en la búsqueda continúa de mejor calidad y de costos más bajos

- ✓ Normas internacionales de calidad: conjunto de normas internacionales de la administración de la calidad que dan directrices uniformes para los procesos, con el fin de garantizar que los productos cumplan con especificaciones para el cliente
- ✓ Cadena de servicio-beneficio: herramienta para controlar la secuencia de la calidad del servicio, desde los empleados hasta los clientes, a fin de obtener beneficios para la empresa
- ✓ Gobierno corporativo: consiste en un sistema de gobierno que busca garantizar la protección de los intereses de los propietarios corporativos
- ✓ Marcador equilibrado: es un sistema global de control que integra los indicadores financieros tradicionales con los servicios al cliente, los procesos internos y la capacidad de la organización para aprender a crecer y ser competitiva

2.3.6 Evaluación del desempeño

Bernal (2007), señala que: “En aspectos de desarrollo humano, una de las técnicas más usadas para realizar el control administrativo es lo que se conoce como evaluación del desempeño. Existe una gran variedad de herramientas, tanto generales para realizar el control en el ámbito corporativo, como para las diferentes áreas y actividades de la empresa” (p. 133).

En las organizaciones es importante que se realicen los tres tipos de control con el propósito de evitar problemas y hacer correcciones, de tal forma que se minimicen las consecuencias negativas para la empresa y se optimicen los resultados en función de alcanzar una mayor competitividad.

2.4 Los Organigramas

Franklin (2004) menciona que: “El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las

relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización”. (p. 78).

2.4.1 Utilidad de los organigramas

1. Proporcionar una imagen formal de las organizaciones
2. Facilita el conocimiento tanto de la organización como de sus relaciones de jerarquía y coordinación
3. Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional
4. Constituye una fuente autorizada de consulta

2.5 Manuales administrativos

Franklin (2004), manifiesta:

“Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, entre otros) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas”. (p.170).

2.5.1 Objetivos de los Manuales

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial)
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicaciones, y detectar omisiones
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones al evitar la repetición de instrucciones y directrices

- Agilizar el estudio de la organización
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal
- Sistematizar la iniciativa, aprobación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto respecto de la organización
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones
- Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización

2.5.2 Clasificación básica

a) Por su naturaleza o área de aplicación

- Microadministrativos: corresponden a una sola organización
- Macroadministrativos: contienen información de más de una organización
- Mesoadministrativos: incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad

b) Por su contenido

- De organización: contienen información detallada en cuanto a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales
- De procedimientos: incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función o tarea específica en una organización

- De calidad: describen y consignan los elementos del sistema de calidad
- De historia de la organización: son documentos que refieren la historia de una organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición
- De políticas: incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implantar estrategias en una organización
- De contenido múltiple: concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización
- De puestos: precisa la identificación y las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización
- De técnicas: este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones
- De ventas: es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas
- De producción: elemento de soporte que dirige y coordina procesos de producción en todas sus fases
- De finanzas: respaldan el manejo y la distribución de los recursos económicos en todos los niveles de una organización
- De personal: incluye información sobre reclutamiento, contratación, inducción, capacitaciones del personal
- De operación: se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas
- De sistemas: instrumento de apoyo que permite el funcionamiento óptimo de sistemas de información, administrativos, informáticos de una organización

c) Por su ámbito

- Generales: contienen información global de una organización según su estructura, funcionamiento y personal

- Específicos: concentran información de un área o unidad administrativa en particular y en general

2.6 Reglamentos

El Reglamento interno regula las relaciones de la empresa con sus trabajadores en aquellos puntos en los cuales se exige una definición más precisa entre lo que indica la ley (Código del trabajo y su reglamento) y las condiciones particulares de actividad laboral de cada empresa, con el objeto de que tanto patrono como trabajadores conozcan con claridad a que atenerse en caso de discrepancias.

Como las normas exigen que toda empresa debe cumplir con las leyes locales e internacionales en todas las materias de su actividad y además que primero resuelva todos sus conflictos previos a una certificación si fuera el caso.

2.7 Código de Ética

Un código de ética es un conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de un grupo en particular, asociación, o profesión. Muchas organizaciones se gobiernan a sí mismas con un código de ética, sobre todo cuando se manejan temas sensibles como las inversiones, la asistencia sanitaria, o interacciones con otras culturas. Además de establecer un nivel profesional, un código de ética también puede aumentar la confianza en una organización, mostrando desde fuera que los miembros de la organización se comprometen a seguir las normas éticas básicas en el transcurso al realizar su trabajo.

2.8 Contabilidad

Sinisterra, Polanco y Henao (2005) definen la contabilidad como: “Un sistema de información integrado a la empresa, cuyas funciones son identificar, medir, clasificar, registrar, interpretar, analizar, evaluar e informar las operaciones de un ente económico, en forma clara, compleja y fidedigna” (p.2).

Se puede mencionar que la contabilidad es el conjunto de sistemas y procedimientos utilizados con el propósito de proveer información económico- financiera útil y oportuna para el control de las organizaciones, así como para la planeación estratégica y la toma de decisiones.

También puede afirmarse que la contabilidad es un proceso de generación de información y financiera con miras a ser utilizada por diferentes usuarios, tanto internos como externos, de cualquier clase de organización, con el fin de reunir los elementos de juicio necesarios para sustentar las acciones de planeación, control, evaluación y toma de decisiones en el día a día en el mundo de los negocios.

2.8.1 Usuarios de la información contable

Son múltiples los usuarios que utilizan la información proporcionada por la contabilidad, entre otros:

- a. Los inversionistas: quienes requieren información que les ayude a decidir si deben invertir en determinada empresa o si, por lo contrario, deben vender las inversiones que hayan hecho
- b. Los empleados: interesados en conocer sobre la estabilidad de la empresa y la seguridad de que se les pagarán sus derechos laborales
- c. Los prestamistas (entidades de créditos): para asegurarse de que la organización tiene la capacidad de pagar sus deudas en forma completa y oportuna
- d. Los clientes: para conocer la continuidad de la empresa en función de que se les garantice el suministro de los bienes y servicios que desean comprar
- e. El gobierno y las entidades estatales: para regular las políticas fiscales y determinar las bases de ingreso nacional, la conformación de estadísticas y otros fines
- f. Los responsables de la orientación y manejo de las diferentes áreas y niveles de organizaciones

2.8.2 Tipos de contabilidad

El propósito básico de la contabilidad es proveer información útil acerca de una entidad económica, para facilitar la toma de decisiones de sus diferentes usuarios (accionistas, acreedores, inversionistas potenciales, clientes, administradores, gobierno). (Guajardo y Andrade, 2008)

La contabilidad se puede clasificar dependiendo del tipo de información requerida por los diferentes usuarios. En general, se suele agrupar tres denominaciones:

- Contabilidad financiera
- Contabilidad gerencial
- Contabilidad tributaria

2.8.2.1 Contabilidad financiera

La contabilidad financiera corresponde al sistema contable orientado a proporcionar información financiera a terceras personas relacionadas con la empresa, como accionistas, entidades de crédito, inversionistas, organismos de control, entre otros.

2.8.2.2 Contabilidad Gerencial

La contabilidad gerencial está orientada a presentar información específica para satisfacer necesidades internas de la organización, por ejemplo: en materia de costos, de gestión por áreas de responsabilidad, entre otros.

2.8.2.3 Contabilidad Tributaria

La contabilidad tributaria tiene como propósito fundamental registrar y revelar los hechos económicos y financieros de las organizaciones, ajustada en su totalidad a la

normativa en materia fiscal, proporcionando la información necesaria para la adecuada determinación de los impuestos.

2.9 Normas Internacionales de Contabilidad

Las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) son un conjunto de normas o leyes que establecen la información que deben presentarse en los estados financieros y la forma en que esa información debe aparecer, en dichos estados. Las NIC no son leyes físicas o naturales que esperaban su descubrimiento, sino más bien normas que el hombre, de acuerdo sus experiencias comerciales, ha considerado de importancias en la presentación de la información financiera.

Son normas contables de alta calidad, cuyo objetivo es reflejar la esencia económica de las operaciones del negocio, y presentar una imagen fiel de la situación financiera de una empresa. Las NIC son emitidas por el International Accounting Standards Board (IASB, anterior International Accounting Standards Committee).

2.10 Normas internacionales de información financiera

De acuerdo a Arias Gonzalo (2008), señala que las Normas internacionales de información financiera (NIIFs) emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) entraron en vigencia en el Ecuador el 01 de enero del 2009 derogando así a las NEC (Normas Ecuatorianas de Contabilidad) mediante las Resoluciones N° 99.1.3.3.007 del 25 de Agosto de 1999, publicada en el registro R.O. 270 de 6/09/1999.

International Accounting Standards Board (IASB) es un organismo privado, con sede en Londres, que tiene la responsabilidad de emitir las normas contables NIIF.

El proceso de globalización de la economía ha impuesto a las empresas, entre otras necesidades, la de lograr un alto grado de comparabilidad de la información financiera en el ámbito internacional.

La armonización en esta materia, junto con mayores niveles de transparencia, constituye un instrumento imprescindible para lograr una mayor calidad en la información financiera disponible para los distintos usuarios y grupos interesados, y para una toma de

decisiones más fundamentada por parte de los inversionistas, en beneficio de un financiamiento más eficiente de los mercados.

El objetivo declarado del IASB es trabajar en la consecución de un único conjunto de normas globales de alta calidad para la preparación de la información financiera, desarrolladas de acuerdo a los principios de transparencia, claridad y globalidad (Arias Gonzalo, 2008).

- a. Desarrollar, buscando el interés público, un único conjunto de normas contables de carácter mundial que sean de alta calidad, comprensibles y de obligado cumplimiento, que exijan información comparable, transparente y de alta calidad en los estados financieros y en otros tipos de información financiera, con el fin de ayudar a los participantes en los mercados de capitales de todo el mundo, y a otros usuarios, a tomar decisiones económicas
- b. Promover el uso y la aplicación rigurosa de tales normas
- c. Trabajar activamente con los emisores nacionales de normas para lograr la convergencia de las normas contables nacionales y las Normas Internacionales de Información Financiera, hacia soluciones de alta calidad

Asimismo, declaran que: “No tienen la intención de eliminar las normas ya existentes en algunas jurisdicciones contables, sino que, por el contrario, pretenden construir una serie de normas para la preparación de información financiera que se conviertan en el marco de referencia” (Arias Gonzalo, 2008).

NIIFs (Normas Internacionales de Información Financiera)

NIIF 1 Adopción por primera vez de las NIIF.

NIIF 2 Pago basados en acciones.

NIIF 3 Combinaciones de negocios.

NIIF 4 Contratos de seguro.

NIIF 5 Activos no corrientes mantenidos para la venta y actividades interrumpidas.

NIIF 6 Exploración y evaluación de recursos minerales.

NIIF 7 Instrumentos financieros: información a revelar

NIIF 8 Segmentos de operación.

2.11 Estados Financieros

De acuerdo a Guajardo y Andrade (2008), el producto final del proceso contable es la información financiera, elemento imprescindible para que los diversos usuarios puedan tomar decisiones. La información financiera que dichos usuarios requieren se centra primordialmente en la evaluación de la situación financiera, de la rentabilidad y de la liquidez.

Zapata (2011) menciona que:

Los estados financieros son reportes que se elaboran al finalizar un periodo contable, con el objeto de proporcionar información sobre la situación económica y financiera de la empresa, la cual permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial económico de la entidad. (p. 60)

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

2.11.1 Objetivos

La mayoría de estos informes constituyen el producto final de la contabilidad y son elaborados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, normas contables o normas de información financiera. La contabilidad es llevada adelante por contadores públicos que, en la mayoría de los países del mundo, deben registrarse en organismos de control públicos o privados para poder ejercer la profesión.

Los estados financieros son las herramientas más importantes con que cuentan las organizaciones para evaluar el estado en que se encuentran.

El objetivo de los estados financieros es proveer información sobre el patrimonio del ente emisor a una fecha y su evolución económica y financiera en el período que abarcan,

para facilitar la toma de decisiones económicas. Se considera que la información a ser brindada en los estados financieros debe referirse a los siguientes aspectos del ente emisor:

- Su situación patrimonial a la fecha de dichos estados
- Un resumen de las causas del resultado asignable a ese lapso
- La evolución de su patrimonio durante el período
- La evolución de su situación financiera por el mismo período
- Otros hechos que ayuden a evaluar los montos, momentos e incertidumbres de los futuros flujos de fondos que los inversores y acreedores recibirán del ente por distintos conceptos

2.11.2 Clases de Estados Financieros

Los Estados financieros obligatorios dependen de cada país, siendo los componentes más habituales los siguientes:

- ✓ Estado de situación patrimonial (también denominado estado de situación financiera o balance de situación)
- ✓ Estado de resultados (también denominado estado de pérdidas y ganancias o cuenta de pérdidas y ganancias)
- ✓ Estado de evolución de patrimonio neto (también denominado estado de cambios en el patrimonio neto)
- ✓ Estado de flujo de efectivo (también denominado estado de origen y aplicación de fondos)
- ✓ Las notas a los estados financieros (que en la legislación de España se denomina "memoria", y en Argentina "Información Complementaria", compuesta por notas y anexos)

Los estados financieros se presentan acompañados de notas y cuadros, que "revelan" o aclaran puntos de interés que, por motivos técnicos o prácticos, no son reflejados en el cuerpo principal.

Estos estados financieros son la base de otros informes, cuadros y gráficos que permiten calcular la rentabilidad, solvencia, liquidez, valor en bolsa y otros parámetros que son fundamentales a la hora de manejar las finanzas de una institución.

Habitualmente cuando se habla de estados financieros se sobreentiende que son los referidos a la situación actual o pasada, aunque también es posible formular estados financieros proyectados. Así, podrá haber un estado de situación proyectado, un estado de resultados proyectado o un estado de flujo de efectivo proyectado.

2.12 Análisis Financiero

El análisis financiero consiste en estudiar la información que contiene los estados financieros por medio de indicadores y metodologías plenamente aceptadas por la comunidad financiera, con el objeto de tener una base más sólida y analítica para la toma de decisiones. (Guajardo y Andrade, 2008)

Zapata (2011), manifiesta lo siguiente:

El análisis financiero es el conjunto ordenado de acciones, que se hace mediante la lectura crítica, el análisis objetivo y la interrelación coherente de los datos que constan en los estados financieros y otros elementos complementarios como los presupuestos, que permiten obtener indicadores que debidamente interpretados ayudarían a describir la situación económica y financiera presente y futura de la empresa, con lo que facilitará la toma de decisiones para corregir falencias actuales y prevenir acontecimientos que pudieran afectar los intereses o estabilidad de la empresa, También es un patrón de comparación a nivel sectorial y de tendencias. (p.414)

Para que los usuarios de la información contable obtengan una mayor comprensión, se requiere el análisis de tal información mediante la utilización de diferentes herramientas que ofrecen las técnicas de análisis de los estados financieros.

2.12.1 Análisis horizontal

El análisis horizontal consiste en determinar, para dos o más periodos consecutivos, las tendencias de cada una de las cuentas que conforman los estados financieros, a fin de que la dirección de la organización pueda ejercer el control correspondiente tanto en los resultados como en la estructura financiera de la empresa.

2.12.2 Análisis vertical

El análisis vertical consiste en presentar cada cuenta como un porcentaje de un subgrupo de cuentas o del total de las cuentas que conforman cada estado financiero. Su propósito es determinar el porcentaje que representa cada cuenta con relación al total, de tal forma que cada cuenta se pueda comparar periódicamente con un patrón o medida representativa del sector al que pertenece la empresa.

2.13 Razones Financieras

Bernal (2007), plantea:

Las razones financieras corresponden a indicadores que se obtienen al relacionar dos cuentas o grupos de cuentas de cada estado financiero o de dos estados financieros diferentes. Las razones o indicadores financieros de varios periodos deben compararse entre sí para analizar su tendencia positiva o negativa, y también con los índices similares que presenten empresas del sector (p.133)

Zapata (2011), señala que:

Una razón financiera es la relación entre dos o más datos (expresados en unidades monetarias) de los estados financieros; pueden existir decenas de razones; el analista deberá decidir cuáles son las razones que va a calcular, dependiendo de los objetivos que desea alcanzar. (p 417)

El número de indicadores o razones financieras es limitado, por consiguiente solo se determinaran en la organización los que proporcionen la información de interés requerida en cada situación, según las alternativas de decisión que se pretenden tomar.

Las razones financieras que se determinen pueden estar orientadas a:

- ✓ Evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con el pago de obligaciones adquiridas tanto a corto como a mediano y largo plazo
- ✓ Conocer y evaluar el manejo administrativo dado por la gerencia de las organizaciones sobre los activos cuyo manejo se les ha confiado
- ✓ Establecer en qué proporción las organizaciones dependen de la financiación externa
- ✓ Conocer y evaluar la capacidad de la organización para generar ganancias, determinando el éxito o fracaso de sus administradores en el manejo de los recursos
- ✓ Contar con indicadores que permitan medir el valor de la empresa y compararla con las demás organizaciones del sector

Algunos de los indicadores más comunes a conocer en una organización tienen como propósito.

- Evaluar la liquidez de la empresa
- Evaluar su grado de endeudamiento
- Medir su rentabilidad
- Analizar la rotación de algunos de los componentes de los estados financieros

2.13.1 Razones de liquidez

Las razones de liquidez miden la capacidad que tiene la empresa para pagar sus obligaciones, especialmente las de corto plazo. Entre las más comunes se encuentran:

Razón corriente = Activo corriente / Pasivo corriente

Razón ácida = (Activo corriente – Inventarios)/Pasivo corriente

2.13.2 Razones de endeudamiento

Las razones de endeudamiento permiten conocer en qué proporción las empresas están comprometidas con acreedores externos y en qué medida se financian internamente.

Razón de endeudamiento = Pasivo total / Activo total

Razón de Patrimonio a Activo = Patrimonio / Activo total

2.13.3 Razones de rentabilidad

Las razones de rentabilidad permiten conocer en qué medida la empresa está generando ganancias y, por consiguiente, sirven para evaluar la eficiencia con que la gerencia maneja los recursos de la organización.

Rentabilidad de los ingresos = Utilidad neta / ingresos operacionales

Rentabilidad del Patrimonio = Utilidad neta / Patrimonio

Rentabilidad del Activo Total = Utilidad neta / Activo total

2.13.4 Razones de rotación

Las razones de rotación permiten conocer cómo se están manejando administrativamente algunos de los recursos de la empresa.

Rotación de las cuentas por cobrar = ventas a crédito / promedio de cuentas por cobrar

Rotación de inventarios = costo de ventas / promedio de inventarios

Rotación de deudas con los proveedores = compra a crédito / promedio de cuentas por pagar a los proveedores.

2.14 Punto de equilibrio

Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto ($IT = CT$). Un punto de equilibrio es usado comúnmente en las

empresas u organizaciones para determinar la posible rentabilidad de vender determinado producto. Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos; de otra manera es sumamente difícil determinar la ubicación de este punto.

Sean IT los ingresos totales, CT los costos totales, P el precio por unidad, Q la cantidad de unidades producidas y vendidas, CF los costos fijos, y CV los costos variables. Entonces:

Si el producto puede ser vendido en mayores cantidades de las que arroja el punto de equilibrio tendremos entonces que la empresa percibirá beneficios. Si por el contrario, se encuentra por debajo del punto de equilibrio, tendrá pérdidas.

2.15 Presupuesto

Ramírez (2004), establece que: “En contabilidad, un presupuesto es un “plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia”. (p.221).

De acuerdo a la definición anterior que nos proporciona Ramírez Padilla, se puede deducir que un presupuesto supone la fijación de metas y un plan de acciones que deben desarrollar para cumplirlas. En un plan integrador por cuanto debe involucrar todas las áreas de la actividad de la organización, las cuales tienen que actuar en forma coordinada.

2.15.1 Finalidades de los presupuestos

Las finalidades de los presupuestos se pueden concretar en la siguiente síntesis:

- Conocer de antemano cómo se originarán los recursos y cómo se los utilizará
- Facilitar el control en el uso eficiente de los recursos
- Permitir el control administrativo de la organización de manera continua.
- Buscar la eficiencia en el desarrollo de las operaciones

- Contar con indicadores que permitan la autoevaluación de la gestión administrativa y operativa en las diferentes áreas

2.15.2 Etapas básicas para la elaboración de presupuestos.

Las siguientes son las etapas básicas en la elaboración de un presupuesto:

- 1 Fijación de metas
- 2 Planeación de las acciones a desarrollar
- 3 Ejecución de los planes presupuestados
- 4 Control en el desarrollo de lo presupuestado
- 5 Evaluación de resultados
- 6 Replanteo de metas y acciones

2.15.3 Tipos de presupuestos

Los presupuestos se pueden clasificar desde diferentes puntos de vista:

- Según periodo de presupuestar: corto plazo, mediano plazo y largo plazo
- Según forma de elaborarlo: fijo o estático, flexible por periodo fijo, flexible y cíclico
- Según objetivo: presupuestos operacionales, de inversión, financieros y específicos

2.15.4 Control presupuestal

El presupuesto constituye un plan presentado en términos de dinero: la actividad de la empresa se traduce en resultados esperados, teniendo el dinero como denominador común. La planeación del presupuesto tiene una fase estrictamente de control: el control presupuestal. En general, los presupuestos involucran acciones administrativas que producen resultados observables dentro de determinado periodo contable, como un mes o un año.

El control presupuestal implica planeación y control, como en el caso del proceso administrativo. En muchas empresas, el presupuesto termina por transformarse en el principal instrumento del trabajo gerencial., y todo pasa a expresarse en término de valores monetarios: las previsiones de ventas, el presupuesto de salarios y prestaciones sociales, el presupuesto de publicidad, etc. La ventaja del proceso presupuestal cosiste en que explica los planes futuros y les atribuye valores financieros. El hecho de que se solicite a todos los miembros de la empresa, en todos los niveles que elaboren sus presupuestos parciales, permite alguna forma de participación y de involucramiento en los negocios de la empresa. Los presupuestos generados a partir de esa participación son más fáciles de controlar que los presupuestos que se imponen por determinación superior.

Cuando se integran las diversas partes del presupuesto dentro de un plan financiero global, éste pasa a constituir un patrón en relación con el cual podrá compararse y medirse el desempeño del periodo. El presupuesto no constituye un instrumento rígido de contención de gastos, y puede ser bastante flexible, hasta el punto de permitir una diversidad de ajustes, cuando sean necesarios.

Las principales ventajas del control presupuestal son:

- a) Mejoramiento de la planeación, volviéndola más objetiva y realista.
- b) Auxilio a la coordinación por medio de intercambio de informaciones, y el equilibrio entre las diversas actividades, al detectar posibles desequilibrios existentes.
- c) Control global, al establecer patrones para todas las actividades y divulgación de informes de resultados reales capaces de indicar desviaciones y posibilitar las medidas correctivas.

Los presupuestos se utilizan para comunicar los planes a las diversas partes de la empresa. Muchas empresas desarrollan un sistema de presupuesto global, en el cual los diversos presupuestos se relacionan cuantitativamente y lógicamente formando un sistema integrado. Otras empresas utilizan sistemas de presupuestos parciales orientados hacia determinados aspectos de la planeación, como presupuestos de ventas, de producción y de gastos generales.

2.16 Control Interno

Control es un conjunto de normas y procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y se corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y metas. (Mantilla, 2009)

“El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración” (Estupiñan, 2006, p.19).

El control interno es un proceso: diseñado y efectuado por quienes tienen a cargo el gobierno, la administración y otro personal

- Que tienen 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

2.16.1 Objetivos del control interno

Hay una relación directa entre los objetivos de la entidad y el control interno que la entidad implementa para asegurar el logro de todos los objetivos. Una vez que se establecen los objetivos, es posible identificar y valorar los eventos (riesgos) potenciales que impedirían el logro de los objetivos. Con base en esta información, la administración puede desarrollar respuestas apropiadas, las cuales incluirán el diseño del control interno.

Mantilla (2008) señala que: “El control interno puede ser diseñado en primer lugar para prevenir que ocurran debilidades materiales potenciales o para detectar y corregir las debilidades materiales luego que hayan ocurrido” (p. 43).

- ✓ Metas estratégicas, de alto nivel, que respaldan la misión de la entidad
- ✓ Información financiera (control interno sobre la información financiera)

- ✓ Operaciones (controles operacionales)
- ✓ Cumplimiento con leyes y regulaciones

2.16.2 Control interno administrativo

Existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de:

- Mantenerse informado de la situación de la empresa
- Mantener una ejecutoria eficiente
- Coordinar las funciones
- Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas
- Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos

Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece:

- El control del medio ambiente o ambiente de control
- El control de evaluación de riesgo
- El control y sus actividades
- El control del sistema de información y comunicación
- El control de supervisión o monitoreo

2.16.3 Control interno contable

Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge, como instrumento, el control interno contable, con los siguientes objetivos.

- Que todas las operaciones se registren: oportunamente, por el importe correcto, en las cuentas apropiadas, y, en el período contable en que se llevan a cabo, con el objeto de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los activos.

- Que todo lo contabilizado exista y que lo que exista esté contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva.
- Que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración.
- Que el acceso de los activos se permita sólo de acuerdo con autorización administrativa.

2.16.4 Elementos del control interno

Las finalidades principales incluyen controles administrativos y contables ya explicados en el capítulo de “actividades económicas y la empresa” clasificando su enfoque bajo los elementos de control interno de organización, sistemas y procedimientos, personal y supervisión.

Elementos de organización

Un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezca líneas claras de autoridad y responsabilidad para las unidades de la organización y para los empleados, y que segregue las funciones de registro y custodia.

Elementos, sistemas y procedimientos.

Un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros para registrar sus resultados en términos financieros.

Elementos de personal

- ✓ Prácticas sanas y seguras para la ejecución de las funciones y obligaciones de cada unidad de personal, dentro de la organización
- ✓ Personal, en todos los niveles, con la aptitud, capacidad y experiencia requeridas para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente
- ✓ Normas de calidad y ejecución claramente definidas y comunicadas al personal

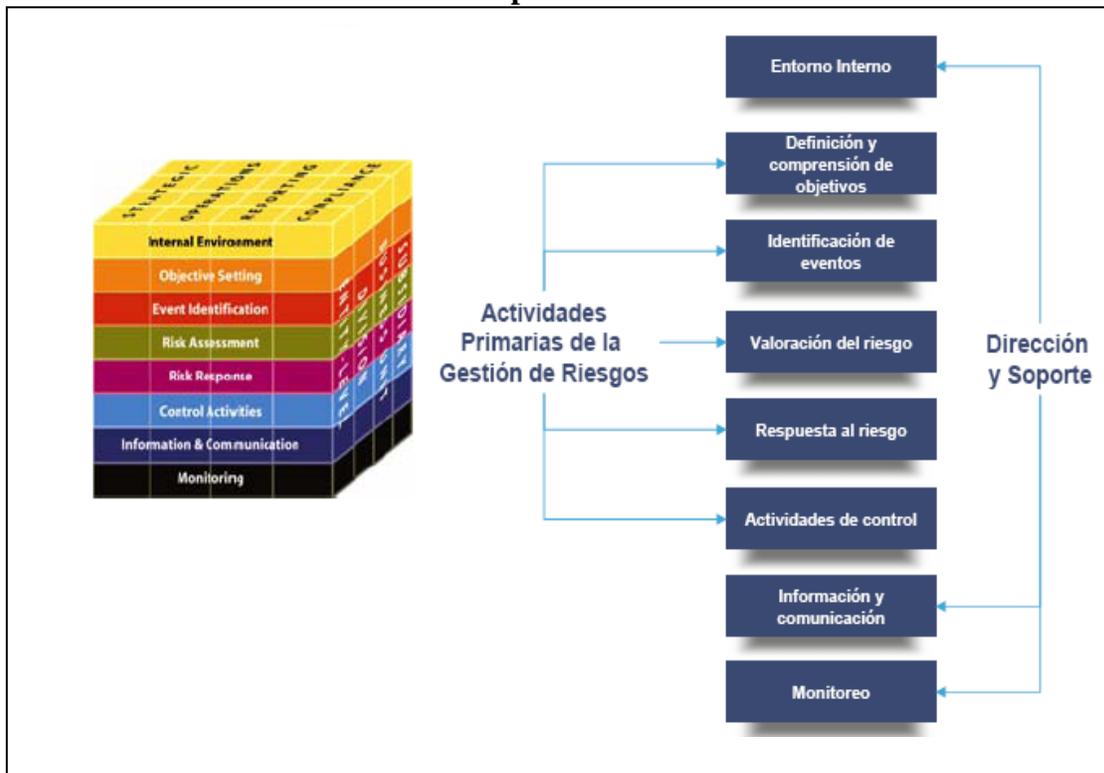
Elementos de supervisión

Una efectiva unidad de auditoría independiente, hasta donde sea posible y factible, de las operaciones examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico.

2.16.5 Componentes del control interno

La gestión de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión. A continuación, se describen estos componentes:

Cuadro N° 1 Componentes del control interno



2.16.5.1 Ambiente interno

Mantilla (2009), señala que:

El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración asigna autoridad y responsabilidad, y cómo organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por la junta de directores.(p. 69)

En palabras más simples, el ambiente de control no es más que la base fundamental para los otros componentes del ERM, proporcionando estructura, disciplina y una atmósfera donde las personas realizan sus actividades y llevan a cabo el control de sus responsabilidades.

El ambiente de control está compuesto por los siguientes factores:

- Filosofía de la administración de riesgos
- Integridad y valores éticos
- Visión de directorio
- Compromiso de la competencia profesional
- Estructura organizativa
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de recursos humanos

2.16.5.2 Establecimiento de objetivos

Los objetivos se establecen a nivel estratégico, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de reporte y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos precedentes de fuentes externas e internas, y una condición previa para la identificación efectiva de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la entidad.

Este componente nos dice que los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La administración de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

A continuación se detallan los subcomponentes del establecimiento de objetivos:

- a) **Objetivos Estratégicos:** son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo. Cada objetivo estratégico debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué se quiere lograr?, ¿Cuándo se debe lograr? y ¿Cómo se sabrá si se ha logrado? Estos objetivos reflejan también las elecciones estratégicas sobre cómo la organización buscará crear valor para sus grupos de interés

- b) **Objetivos Relacionados:** son objetivos a nivel de la empresa que están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a los sub objetivos, por ejemplo en las diversas actividades de ventas, producción, ingeniería e infraestructura, estos objetivos se categorizan en forma amplia en operativos, confiabilidad de la información y cumplimiento; y deben estar alineados con la estrategia seleccionada y con el apetito al riesgo deseado

- c) **Riesgo aceptado y niveles de tolerancia:** el riesgo aceptado es la cuantía más amplia del riesgo que una entidad está dispuesta a asumir para realizar su misión o visión. El riesgo aceptado se relaciona directamente con la estrategia de una entidad y se tiene en cuenta para establecerla, ya que diferentes estrategias exponen a una entidad a riesgos distintos. La administración de riesgos corporativos ayuda a la dirección a elegir una estrategia que alinea la creación anticipada de valor con el riesgo aceptado por la entidad

La tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de desviación en relación con el logro de los objetivos. Se alinea con el apetito al riesgo (directamente relacionado con la definición de la estrategia). Al establecer la tolerancia al riesgo, la gerencia considera la importancia relativa de los objetivos relacionados. Operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.

2.16.5.3 Identificación de eventos

La dirección identifica los eventos potenciales que de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.

La metodología de identificación de eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo. Las técnicas de identificación de eventos se basan tanto en el pasado como en el futuro.

La dirección utiliza diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos. Estas técnicas se emplean en la identificación de riesgos y oportunidades. Por ejemplo, implantar un nuevo proceso de negocio, rediseñarlo o evaluarlo.

2.16.5.4 Evaluación de riesgos

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

2.16.5.5 Respuesta al riesgo

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos o beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una

perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

Cuando la gerencia haya evaluado el riesgo, identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo en relación al apetito de riesgo de la entidad. Las respuestas son evaluadas con el objetivo de obtener un riesgo residual alineado con el nivel de tolerancia definido.

Como ya lo había mencionado hay varias respuestas del riesgo, a continuación un breve detalle:

- Evitarlo: supone salir de las actividades que generen riesgos porque no se identificó alguna opción de respuesta que redujera el impacto y la probabilidad hasta un nivel aceptable. Evitar el riesgo puede implicar el cese de una línea de producto o de actividad, frenar la expansión hacia un nuevo mercado geográfico o a 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. Significa reducir el riesgo residual para ubicarlo en la línea con la tolerancia de riesgo deseada
- Compartir: la probabilidad o el impacto del riesgo se reduce trasladando o, de otro modo, compartiendo una parte del riesgo. Igual que la opción de compartir, significa reducir el riesgo residual para ubicarlo en línea con la tolerancia de riesgo deseada. Las técnicas comunes incluyen la contratación de seguros, la tercerización de una actividad sustantiva o adjetiva como una parte de la gestión del recurso humano
- Aceptar: no se emprende ninguna acción que afecte la probabilidad o el impacto del riesgo

2.16.5.6 Actividades de control

Mantilla (2009) establece que:

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de

actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones. (p.70)

Las actividades de control pueden ser clasificadas por la naturaleza de los objetivos de la entidad con la que están relacionadas: estratégicos, operativos, de reporte y cumplimiento. Aunque algunas actividades de control corresponden exclusivamente a una sola categoría, a menudo se traslapan. Según circunstancias, una determinada actividad de control podría ayudar a alcanzar los objetivos de la entidad en más de una categoría.

Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuada y oportunamente.

Las actividades de control incluyen controles preventivos, para detener ciertas transacciones riesgosas ante su ejecución, y, controles de detección, para identificar aquellas que tienen posibles errores o irregularidades.

Las actividades de control combinan controles automáticos y manuales, incluyendo aquellos automatizados que aseguran la captación correcta de la información, y procedimientos de autorización y aprobación de las decisiones de inversión por parte de las personas responsables.

2.16.5.7 Información y comunicación

La información pertinente se identifica, captura y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y fuentes externas de información para la administración de riesgos y la toma de decisiones relativas a los objetivos. También existe una comunicación efectiva que fluye hacia abajo, a través y hacia arriba de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección que debe considerar seriamente las responsabilidades de administración de los riesgos corporativos. Las personas entienden su rol en la administración de riesgos corporativos y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Asimismo, deben

tener sus medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación efectiva con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. (Mantilla, 2009)

Este componente ilustra el modo en que se obtiene y fluye la información en una organización y cómo ésta se utiliza y presenta para apoyar la gestión de riesgos corporativos. También se dan a conocer técnicas que facilitan la comunicación y apoyan a una gestión eficaz de riesgos corporativos.

2.16.5.8 Supervisión

De acuerdo a Mantilla (2009), los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo continuo, evaluaciones separadas o combinación de las dos. El monitoreo ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primeramente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo. Las deficiencias del control interno deberán reportarse a lo largo de la organización, informando a la alta gerencia y la junta solamente los asuntos serios.

La administración de riesgos corporativos se monitorea revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de monitoreo, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Son los directivos de línea o función de apoyo quienes llevan a cabo las

actividades de monitoreo, están integradas en las operaciones normales y recurrentes de la entidad realizadas durante el transcurso normal del negocio. Se llevan a cabo en tiempo real y reaccionan dinámicamente ante las condiciones cambiantes. En cambio las evaluaciones independientes se centran directamente en la efectividad de la administración de riesgos corporativos y proporciona una oportunidad para considerar la efectividad de las actividades de monitoreo permanente. El evaluador entiende cada una de las actividades de la entidad y cada componente de la administración de riesgos corporativos que está siendo abordado. El evaluador analiza el diseño de la administración de riesgos corporativos de la entidad y los resultados de las pruebas realizadas frente al trasfondo de normas establecidas por la dirección, determinando si dicha gestión proporciona una seguridad razonable respecto a los objetivos fijados. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar un monitoreo permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de las evaluaciones de riesgo y la eficacia de los procedimientos de monitoreo permanente. Las deficiencias en la administración de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, reportando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración.

Resulta fundamental que la dirección revea y actualice periódicamente el sistema de control interno a efectos de adecuar el mismo a la nueva realidad y nuevos eventuales riesgos. El proceso de monitoreo asegura que el control interno continua funcionando adecuadamente.

2.17 Sistemas de control interno

Chiavenato (2001) menciona que un sistema es:

- a) Un conjunto de elementos (que son partes u órganos componentes del sistema), esto es, los subsistemas

- b) Los elementos que se interrelacionan de manera dinámica (esto es, interacción e interdependencia) y forman una red de comunicación y relaciones, en función de la dependencia recíproca entre ellos
- c) Desarrollan una actividad o función (que es la operación, actividad o proceso del sistema)
- d) Para lograr uno o más objetivos o propósitos (que constituyen la finalidad por la que fue creado el sistema)

Los sistemas de control interno se han rodeado también de nuevos subsistemas desarrollados informáticamente, integrados en el esquema de la organización por el conjunto de planes, métodos, principios, normas internas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación, adoptados con el fin de procurar que todas las actividades operativas, actuaciones en general y administración de la información sean adecuadamente comunicadas y utilizadas, así como sus recursos sean utilizados razonablemente, realizándose bajo normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la administración y en atención a una planeación estratégica de metas y objetivos de:

- Conseguir que la empresa cuente con un adecuado y efectivo sistema de control interno
- Disponer de un sistema de evaluación ajustado a las necesidades de la empresa o ente económico
- Lograr la aplicación de normas y procedimientos, salvaguarda de bienes y eficiente uso de recursos, así como del correcto y oportuno registro y manejo de información
- Propender por la apropiación y aplicación de las políticas en la ejecución de planes, programas y proyectos
- Lograr que la empresa cuente con controles eficientes, eficaces y económicos para implantarlos de manera consciente y crear un ambiente de autocontrol

2.17.1 Niveles de efectividad

Los sistemas de control interno de entidades diferentes operan con distintos niveles de efectividad. En forma similar, un sistema en particular puede operar en diversa forma en tiempos diferentes. Cuando un sistema de control interno alcanza una calidad razonable, puede ser considerado efectivo.

El control interno puede ser juzgado en cada uno de los tres grupos, respectivamente, si el consejo de administración o junta directiva y la gerencia tienen una razonable seguridad de que:

- Entienden el grado en que se alcanzan los objetivos de las operaciones de las entidades
- Los informes financieros sean preparados en forma confiable
- Se observen las leyes y los reglamentos aplicables

CAPÍTULO III - METODOLOGÍA

La modalidad que se aplica en el presente trabajo investigativo es cualitativa y cuantitativa. Se trabaja con instrumentos técnicamente elaborados para recolectar la información, los mismos están dirigidos a las autoridades, socios y empleados de la Cámara de Comercio.

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo investigativo se utiliza:

- a) **Investigación Exploratoria.**- Con la finalidad de conocer aspectos desconocidos que contribuyan con ideas sobre el control interno
- b) **Investigación Descriptiva.**- Para trabajar sobre realidades de hechos actuales obteniendo al final una interpretación sobre las actividades que se desarrollan en la Cámara de Comercio
- c) **Investigación Bibliográfica.**- Se utiliza la información de manera clara en la revisión de literatura acorde al tema, utilizando como base libros, documentos, folletos, revistas, internet y otros, la misma que se orienta en el diseño de un sistema de control interno
- d) **Investigación de Campo.**- Con la finalidad de obtener un análisis cuantitativo-cualitativo del comportamiento de la situación socio económico actual de la Cámara de Comercio
- e) **Investigación Proyectiva.**- Puesto que se elabora una propuesta para solucionar un problema existente dentro de la Cámara de Comercio

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Con respecto al diseño de la investigación se aplican los siguientes métodos:

- Investigación Transversal.- Debido a que el estudio se realiza en un determinado tiempo para determinar las características del problema
- Investigación No Experimental.- Puesto que se pretende analizar el problema de una realidad y no se somete a ningún experimento

3.3. DEFINICIÓN DE VARIABLES

Las variables a utilizarse en el presente trabajo son las analíticas tanto descriptivas como propositivas:

- **Descriptiva:** Analizar los elementos de control interno administrativo financiero en la Cámara de Comercio del cantón Otavalo para determinar su eficiencia.
- **Propositiva:** Diseñar un sistema de control interno administrativo financiero que contribuya a mejorar la eficiencia organizacional en la Cámara de Comercio del cantón Otavalo.

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

CUADRO N° 02

Variable Descriptiva

<p>VARIABLE: Elementos de control interno administrativo financiero en la Cámara de Comercio del cantón Otavalo.</p> <p>OBJETIVO: Analizar los elementos de control interno administrativo financiero en la Cámara de Comercio del cantón Otavalo para determinar su eficiencia.</p>					
DEFINICIÓN DE OPERATIVIDAD	DIMENSIÓN	INDICADORES	FUENTE	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
El Control Interno es el conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden de la gestión contable y administrativa en la Cámara de Comercio del Cantón Otavalo.	Procesos Administrativos	Cumplimiento de Objetivos	Directivos/Socios	Encuesta	Cuestionario
		Organigrama	Directivos	Encuesta	Cuestionario
		Plan Estratégico	Directivos	Encuesta	Cuestionario
		Talento Humano	Directivos	Encuesta	Cuestionario
		Manuales	Directivos	Encuesta	Cuestionario
		Estatutos/ Reglamentos	Directivos	Encuesta	Cuestionario
	Procesos Contables	Información Financiera	Socios/Directivos	Encuesta	Cuestionario
		Presupuestos	Directivos	Encuesta	Cuestionario
		Índices	Directivos	Encuesta	Cuestionario
Control Interno	Reportes	Directivos	Encuesta	Cuestionario	
	Información	Directivos	Encuesta	Cuestionario	
	Control Activos Fijos	Directivos	Encuesta	Cuestionario	

Elaborado por: Luisana Echeverría.

CUADRO N° 03

Variable Propositiva

VARIABLE: Sistema de control interno administrativo financiero.					
OBJETIVO: Diseñar un sistema de control interno administrativo financiero que contribuya a mejorar la eficiencia organizacional en la Cámara de Comercio del cantón Otavalo.					
DEFINICIÓN DE OPERATIVIDAD	DIMENSIÓN	INDICADORES	FUENTE	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
El Sistema de Control Interno comprende todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.	Guía Administrativa y Contable	Objetivos Metas Funciones Procedimientos	Socios/Directivos Socios/Directivos Directivos Directivos	Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta	Cuestionario Cuestionario Cuestionario Cuestionario
	Políticas	Administrativas Contables Financieras	Socios/Directivos Socios/Directivos Socios/Directivos	Encuesta Encuesta Encuesta	Cuestionario Cuestionario Cuestionario
	Eficiencia Organizacional	Cumplimiento de Metas Cumplimiento de Objetivos Información Contable	Socios/Directivos Socios/Directivos Socios/Directivos	Encuesta Encuesta Encuesta	Cuestionario Cuestionario Cuestionario

Elaborado por: Luisana Echeverría

3.5. POBLACIÓN O MUESTRA

En la presente investigación se incluyen 3 grupos de investigación, los cuales se detallan a continuación con sus respectivas unidades de análisis:

Cuadro N° 4

GRUPO	UNIDADES DE ANÁLISIS
DIRECTIVOS	10
EMPLEADOS	3
SOCIOS	311
TOTALES	324

En base a esta descripción se realiza las respectivas entrevistas y encuestas que sirven para la recolección de información y datos necesarios para el desarrollo de la investigación.

3.6. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Permiten planificar, organizar, ejecutar y controlar la investigación en cada etapa. Para ello se utiliza tanto los métodos empíricos como los teóricos.

3.6.1 Métodos Empíricos. Los métodos empíricos que se aplican en la presente investigación son los siguientes:

- a) **Observación científica.** Su utilización propicia el desarrollo de la búsqueda, la indagación y la elaboración de nuevas explicaciones sobre la problemática que se establece en base a las deficiencias del control interno en la Cámara de Comercio
- b) **Recolección de información.** Con la finalidad de recoger y procesar todos los datos e información que se obtenga a lo largo de la investigación, con el apoyo de técnicas e instrumentos investigativos

3.6.2 Métodos teóricos. Mediante su aplicación se establece las relaciones esenciales correspondientes en la creación de un sistema de control interno, punto clave para la comprensión de los hechos.

- a) **Método histórico.-** Mediante este método nos permitirá conocer el comportamiento del objeto de estudio para obtener las respectivas interpretaciones y plantear alternativas de solución.
- b) **Método lógico.-** Su aplicación permitirá obtener los principales resultados en base al estudio del nivel teórico estableciendo la relación del control interno en la Cámara de Comercio

- c) **Método inductivo.-** El cual nos permitirá llegar a conclusiones de carácter general, en el proceso de tabulación y análisis de la información del diagnóstico, así como también en los capítulos del marco teórico, la propuesta y principalmente el análisis de los impactos
- d) **Método deductivo.-** Este método será de mucha importancia en los aspectos de carácter técnico y científico, puesto que las teorías serán analizadas desde sus aspectos más generales, hasta llegar cronológicamente a aplicar, relacionar y puntualizar en aspectos de carácter particular en todo el proceso investigativo
- e) **Método analítico.-** Toda la teoría, hechos y acontecimientos serán analizados técnicamente de tal forma que pueda entenderse todos los aspectos relacionados con esta investigación
- f) **Método sintético.-** Este método permitirá sintetizar la información relevante relacionada con el objeto de estudio, de tal forma que nos permitirá organizar ideas y hechos, así como también los podamos explicitar en el informe a través de organigramas, cuadros sinópticos, mapas conceptuales, entre otros

3.7 TÉCNICAS O INSTRUMENTOS

Las técnicas que se aplican para el desarrollo de esta investigación son los siguientes:

- a) **La encuesta.** Esta técnica se aplicó a las autoridades y socios para conocer su opinión en base al funcionamiento de esta institución y con respecto al diseño de un sistema de control interno
- b) **La entrevista.** Se aplicó a los directivos, socios y empleados para obtener información relacionada con respecto a las actividades que se desarrollan en esta institución
- c) **Criterio de Expertos.** Con el objeto de obtener una base especializada sobre el comportamiento y funcionamiento adecuado que se debe establecer en estas organizaciones, se obtiene dicha información mediante la opinión de expertos en el tema

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se utilizó instrumentos que permitieron la recolección de información primaria y secundaria (investigación documental) y además información correspondiente a la investigación de campo.

- Ficha bibliográfica
- Ficha hemerográfica
- Ficha de trabajo
- Citas
- Notas de pie de página
- Cuestionarios
- Entrevista estructurada y no estructurada
- Ficha de observación
- Registros

3.8 PROCESO PARA OBTENER LOS RESULTADOS

Con la finalidad de realizar el análisis de resultados se ejecuta las siguientes actividades:

- Tabulaciones en excel
- Diagramas
- Tablas resumen

3.9 PROCESO PARA CONSTRUIR LA PROPUESTA

Para diseñar la propuesta planteada se establece el siguiente procedimiento:

- Confeccionar un marco teórico
- Aplicación de encuestas

3.10 TRANSCENDENCIA CIENTÍFICA O VALOR PRÁCTICO DEL ESTUDIO

Toda empresa debe adoptar un sistema de control interno que permita una seguridad razonable del cumplimiento de sus objetivos y medir su gestión periódicamente para determinar el grado de cumplimiento de dichos objetivos planeados.

Con la aplicación y el análisis de cada uno de los indicadores propuestos, se puede obtener una correcta administración de la institución relacionada con la adecuada toma de decisiones.

CAPÍTULO IV - ANALISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La aplicación de los cuestionarios se efectuó a los socios, directivos y empleados de la Cámara de Comercio, y mediante su aplicación se obtuvo información relacionada al área administrativa, contable de esta Institución.

En el proceso de investigación se aplicaron tres modelos de encuestas, de las cuales en el primer modelo se realizaron diez preguntas y se dirigió a los directivos. Entre las preguntas que se formularon se solicitó información sobre la organización de la institución, la existencia de normativa, si se aplican controles, entre otras.

En el segundo caso se efectuaron 311 encuestas dirigidas a los socios de la Cámara de Comercio, y se realizaron preguntas relacionadas con la administración, la atención al socio, las gestiones emprendidas, el cumplimiento de objetivos por parte de la Administración, entre otras.

En el tercer caso se realizaron las encuestas a los empleados de la institución, a los que se les preguntó sobre las actividades que se desarrollan, los procesos que se siguen, entre otros aspectos.

Los datos obtenidos fueron procesados mediante utilitarios informáticos, determinando la frecuencia para cada tipo de pregunta y su porcentaje respectivo, dividiendo la frecuencia para el total de encuestados.

Los resultados se presentan en cuadros detallados, con su respectivo análisis debidamente identificados y numerados. La discusión de resultados se realizó considerando la información teórica, datos de campo y experiencia, los datos se cotejaron formulando conclusiones y recomendaciones.

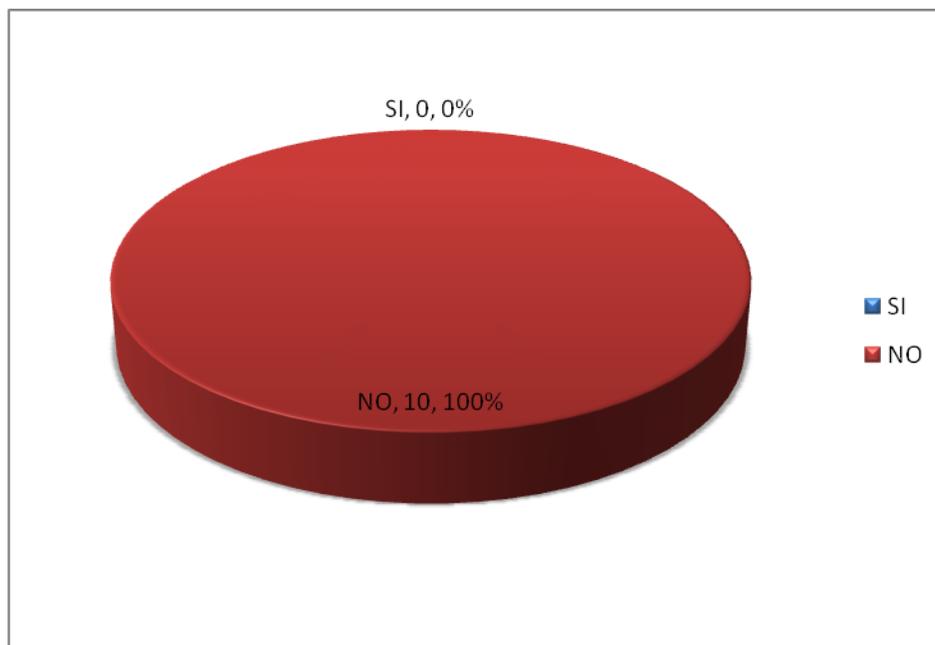
4.1. PREGUNTAS

ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE OTAVALO.

1. ¿Se tiene definida la estructura organizativa de la entidad por medio de la existencia de un organigrama jerárquico y funcional debidamente actualizado?

Gráfico 1

Organigrama funcional



Fuente: Encuesta Directivos Agosto 2012.

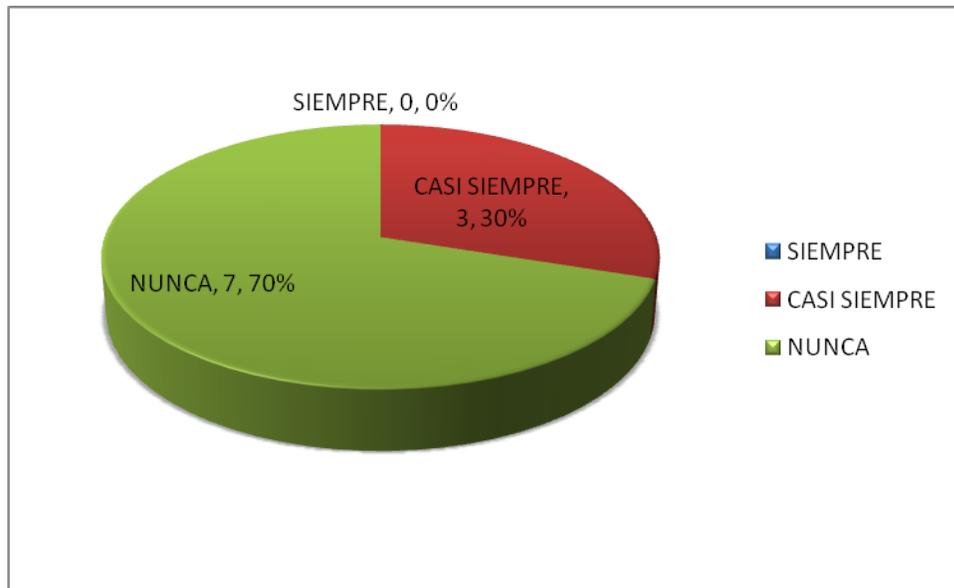
Elaborado por: Luisana Echeverría.

De la encuesta realizada se puede determinar que el 100% de los directivos manifiestan que la empresa no cuenta con un organigrama que les permita determinar las funciones delegadas a cada área y por lo tanto no se puede establecer las responsabilidades de cada departamento.

2. ¿Las actividades que realizan los funcionarios y empleados de la empresa son efectuadas considerando disposiciones verbales o escritas?

Gráfico 2

Disposiciones verbales o escritas



Fuente: Encuesta Directivos Agosto 2012.

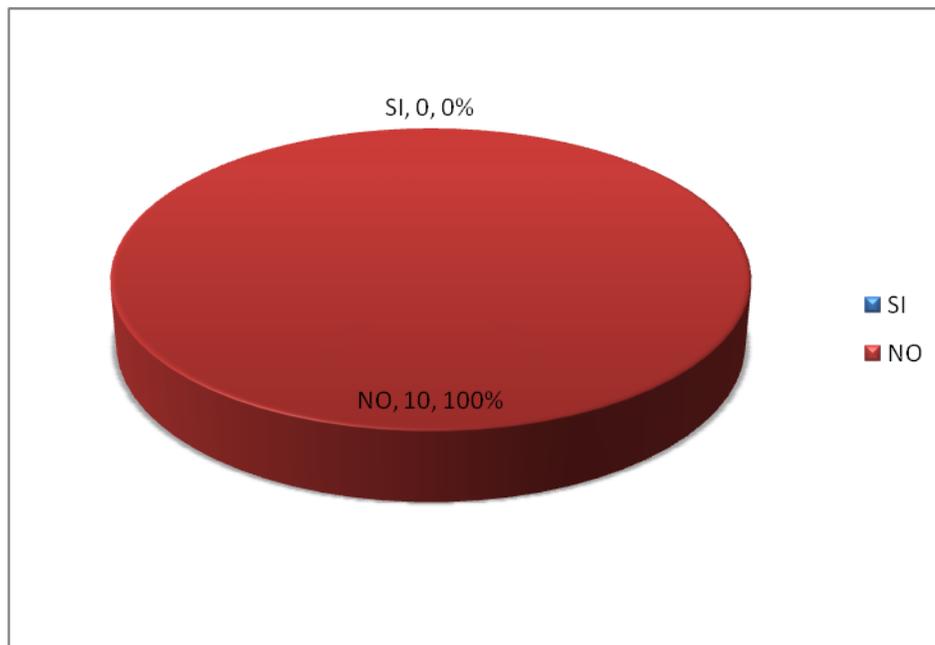
Elaborado por: Luisana Echeverría.

El 70% de los encuestados determina que las actividades que realizan los funcionarios y empleados no se ejecutan en base a una disposición verbal o escrita, por lo que no se puede establecer cuales son las tareas estipuladas a seguir por cada uno de los empleados.

3. ¿Dispone la empresa de normativas tales como: manuales, reglamentos entre otros?

Gráfico 3

Existen manuales y reglamentos



Fuente: Encuesta Directivos Agosto 2012.

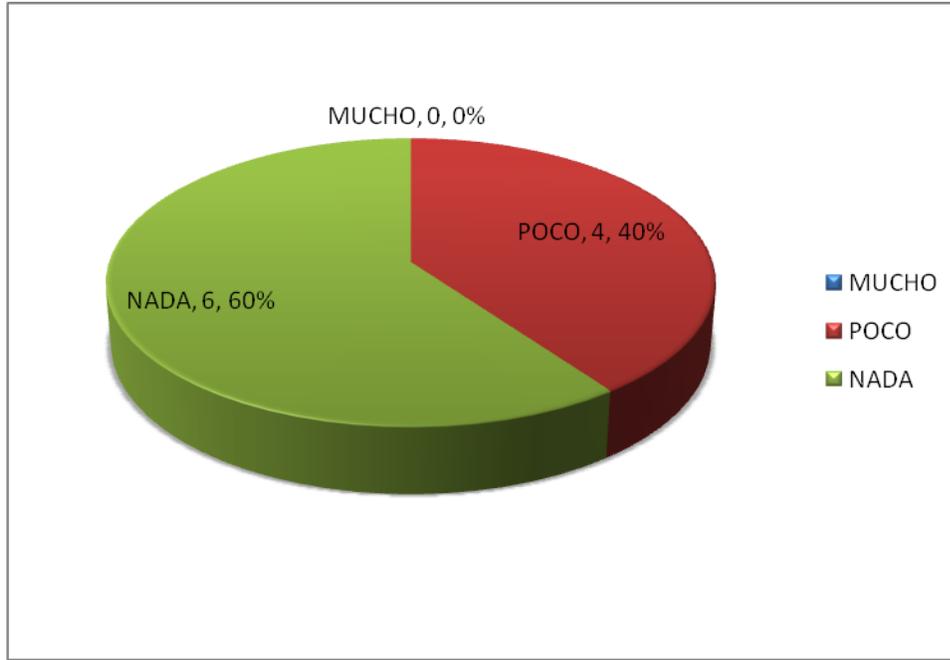
Elaborado por: Luisana Echeverría.

Al aplicar esta pregunta las 10 personas que conforman el Directorio indicaron que la Cámara de Comercio no posee ningún tipo de normativa como son los manuales y reglamentos, por lo que se puede determinar que existe una gran falencia en las actividades que se realizan en esta institución puesto que no se puede establecer el cumplimiento de las actividades que le corresponden a cada nivel.

4. ¿Conoce Usted que es un sistema de control interno?

Gráfico 4

Sistema de control interno



Fuente: Encuesta Directivos Agosto 2012.

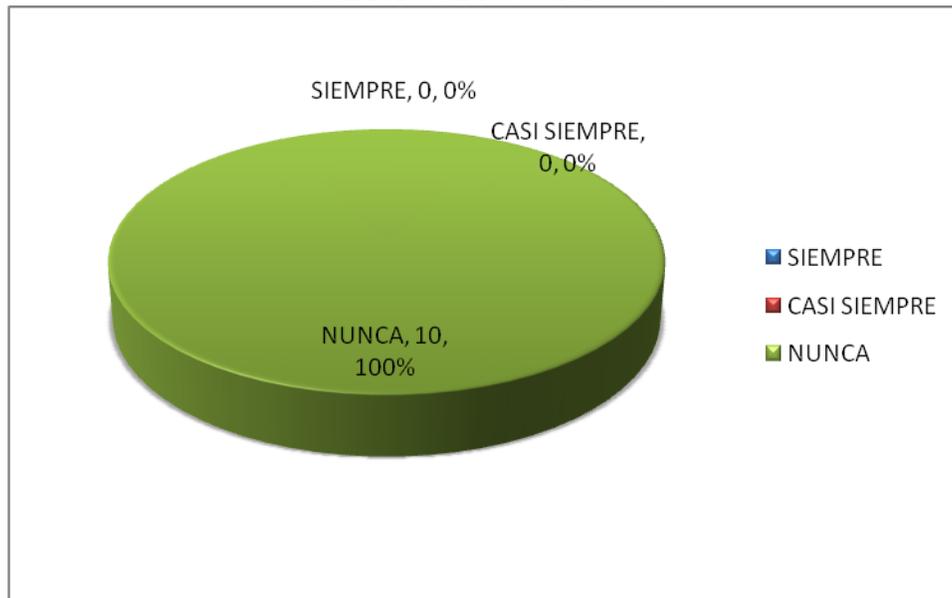
Elaborado por: Luisana Echeverría.

Un 40% de los directivos señalan que cuentan con poco conocimiento del significado de un sistema de control interno, este resultado afecta al desarrollo en si de la empresa puesto que se desconoce cuales son los beneficios de implementar y mantener un adecuado sistema de control en la institución.

5. ¿Considera que la Cámara mantiene controles internos efectivos en toda la actividad comercial?

Gráfico 5

Controles en las actividades



Fuente: Encuesta Directivos Agosto 2012.

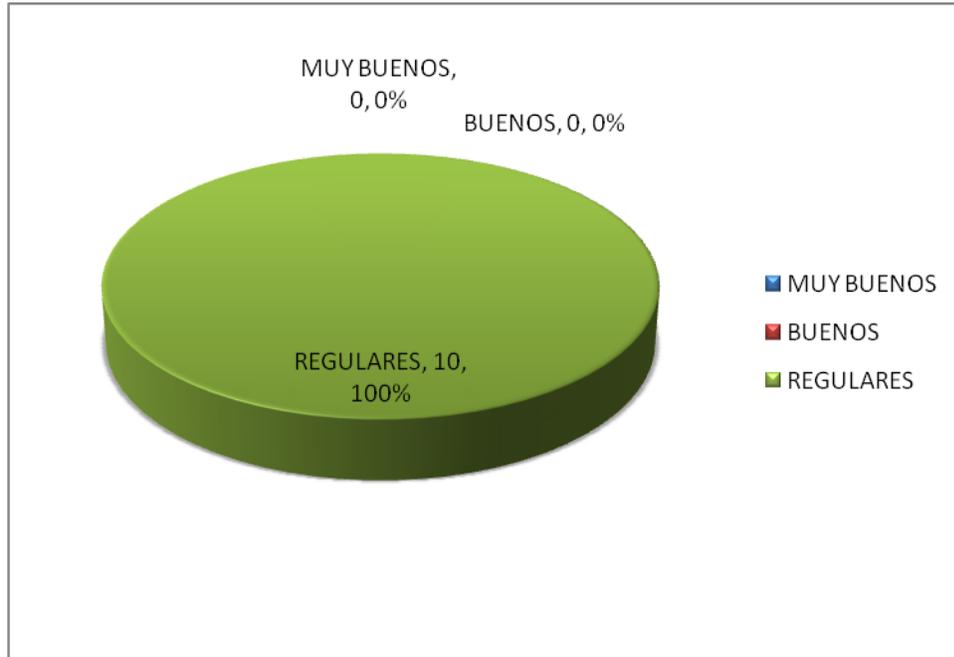
Elaborado por: Luisana Echeverría.

El cien por ciento de los directivos manifiestan que nunca se aplican controles efectivos en las actividades que se ejecutan, ante estos resultados se debería analizar reuniones permanentes para conocer cuales son los beneficios que se obtendrán al implantar sistemas de control.

6. ¿Como calificaría los controles que mantiene la Cámara?

Gráfico 6

Como calificaría los controles de la empresa



Fuente: Encuesta Directivos Agosto 2012.

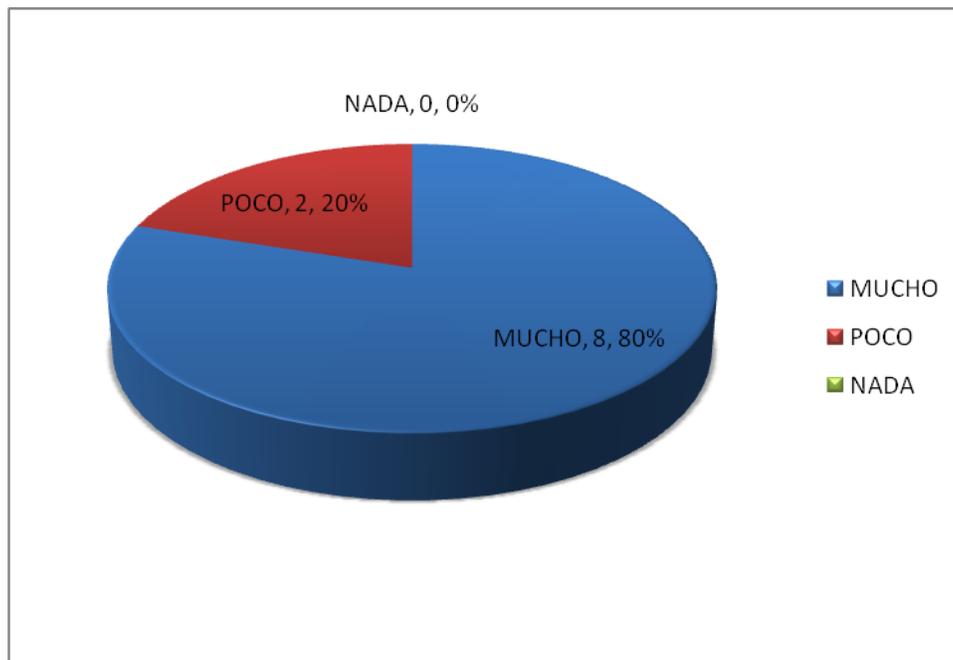
Elaborado por: Luisana Echeverría.

Se establece por parte del 100% de los directivos que los controles son regulares, puesto que como se mencionaba en las preguntas anteriores en la mayoría de los casos estos controles son nulos.

7. ¿En qué grado contribuiría una estructura de control interno para una mayor eficiencia de la gestión administrativa y financiera de la empresa?

Gráfico 7

En que grado contribuirá una estructura de control interno



Fuente: Encuesta Directivos Agosto 2012.

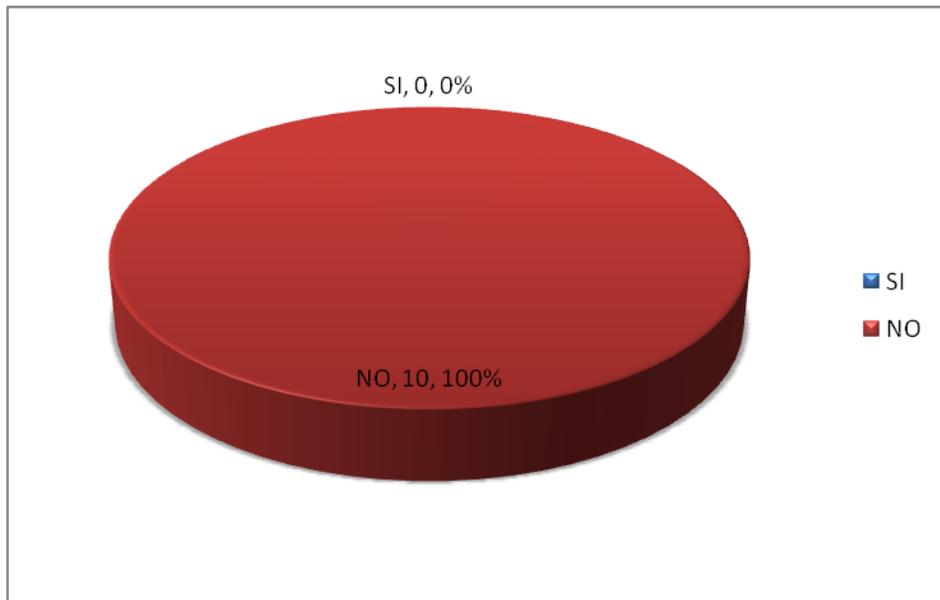
Elaborado por: Luisana Echeverría.

El 80% del total de los directivos manifiesta que sería de mucha importancia mantener una estructura de control interno para lograr eficiencia en todas las actividades que desarrolla la empresa. Puesto que a través del control se implementarán procedimientos y políticas que permitirán obtener excelentes resultados.

8. ¿Cuenta la empresa con un sistema de control interno que permita proteger los recursos humanos, materiales y económicos?

Gráfico 8

Existe un sistema de control interno



Fuente: Encuesta Directivos Agosto 2012.

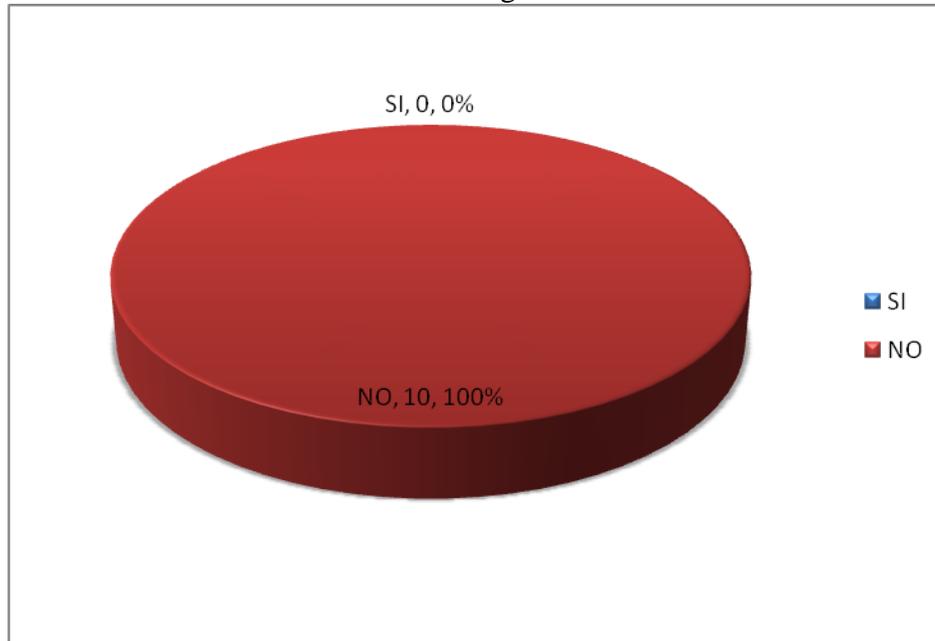
Elaborado por: Luisana Echeverría.

Del resultado obtenido se determina que la totalidad de los directivos manifiestan que la empresa no posee un sistema de control interno y por consiguiente no pueden obtener la eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades.

9. ¿La institución elabora un plan estratégico?

Gráfico 9

Plan estratégico



Fuente: Encuesta Directivos Agosto 2012

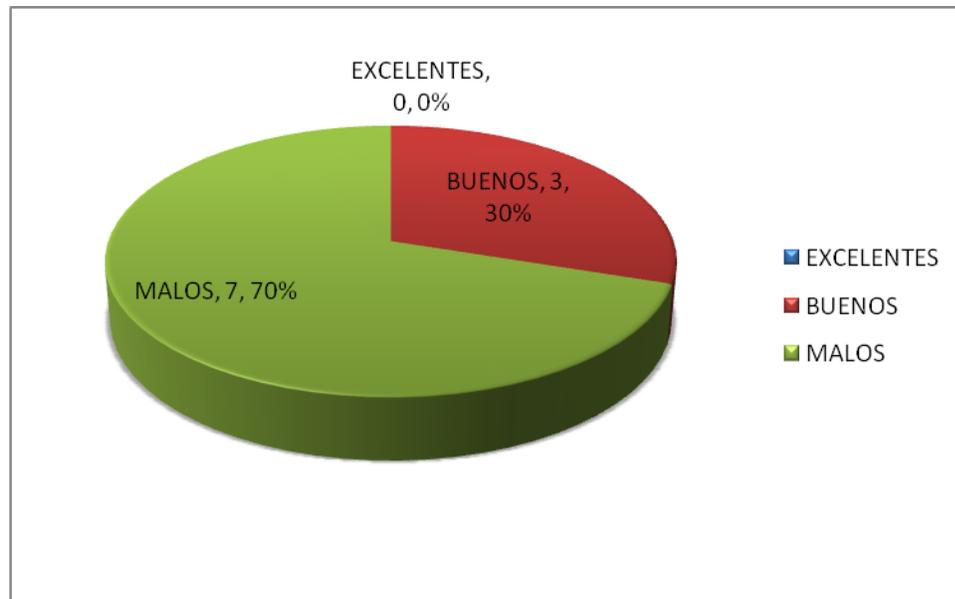
Elaborado por: Luisana Echeverría

Los directivos manifiestan que no elaboran ningún tipo de plan estratégico, y por ende no mantienen un cronograma de actividades a seguir, así como también asignación de recursos para llegar a cumplir una determinada meta establecida.

10. Los procesos financieros que mantiene la institución son:

Gráfico 10

Procesos financieros



Fuente: Encuesta Directivos Agosto 2012.

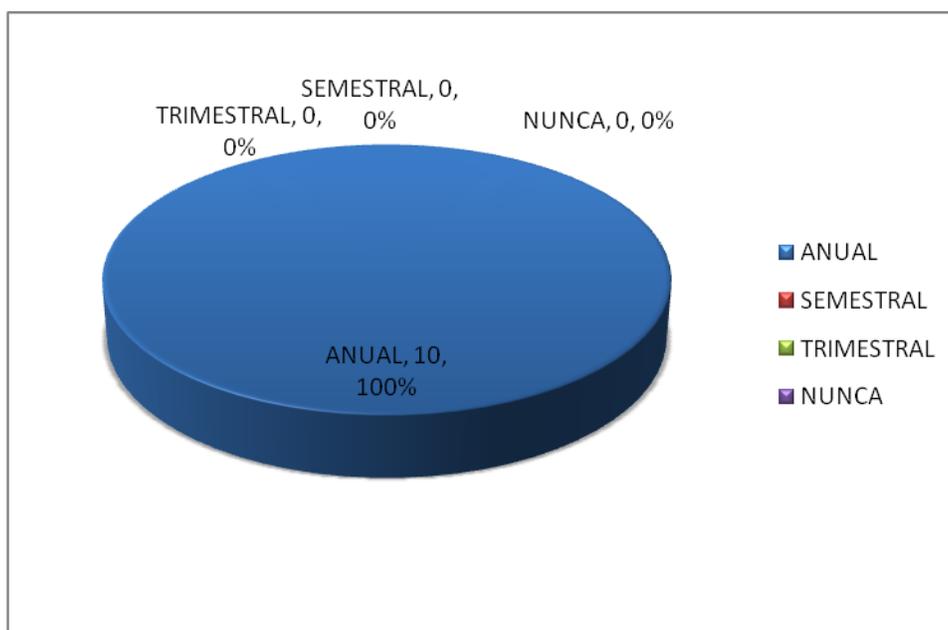
Elaborado por: Luisana Echeverría.

En su gran mayoría, los directivos señalan que los procesos financieros que mantiene la institución se los puede catalogar como malos puesto que no existe un control de los recursos económicos que mantenga la institución así como también existe falencias con la documentación que respaldan las transacciones económicas.

11. ¿Con que frecuencia se elabora los presupuestos?

Gráfico 11

Elaboración de presupuestos



Fuente: Encuesta Directivos Agosto 2012

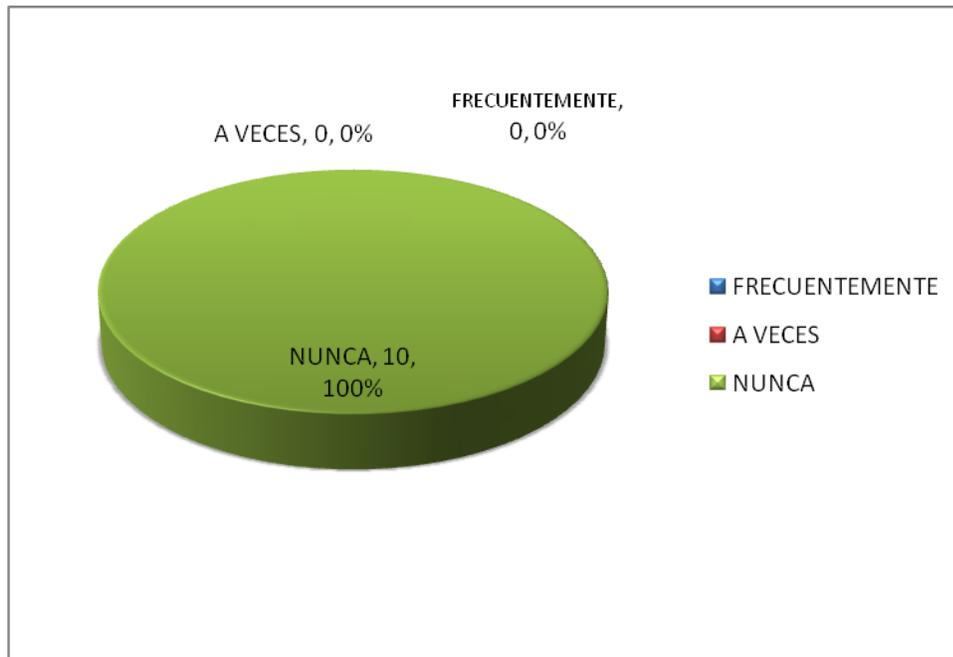
Elaborado por: Luisana Echeverría

En la Cámara de Comercio del cantón Otavalo se elabora un presupuesto de forma anual, pero no se realiza el seguimiento para determinar si se cumplió o no con lo presupuestado, así como también establecer cuáles son las causas.

12. ¿Cada que tiempo se realiza una evaluación del desempeño del personal?

Gráfico 12

Evaluación del desempeño del personal



Fuente: Encuesta Directivos Agosto 2012

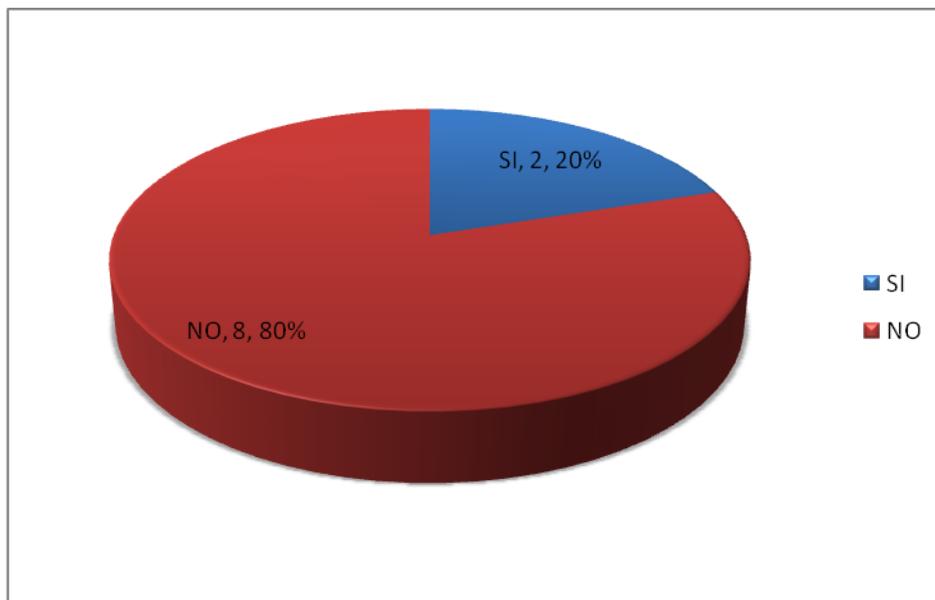
Elaborado por: Luisana Echeverría

Con relación a la evaluación del personal, los directivos mencionaron que nunca se realiza ningún tipo de evaluación. Esto perjudica al buen desempeño de las labores en caso de que el personal no cuente con los conocimientos necesarios.

13. ¿Se realiza periódicamente un control de bienes de la institución?

Gráfico 13

Control periódico de bienes de la institución



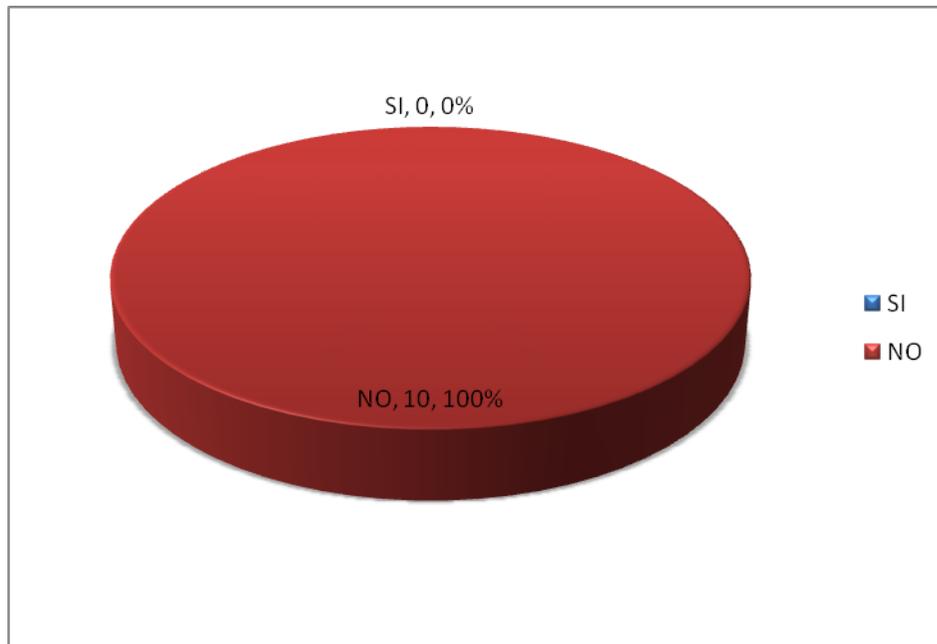
Fuente: Encuesta Directivos Agosto 2012

Elaborado por: Luisana Echeverría

La mayoría de los directivos manifiesta que no se realiza ningún control respecto a los bienes que posee la Institución, la falta de este proceso es muy perjudicial para la empresa puesto que no se puede determinar si existe en su totalidad o hay algún faltante.

14. ¿Se programa capacitaciones para el personal?

Gráfico 14
Capacitaciones para el personal



Fuente: Encuesta Directivos Agosto 2012

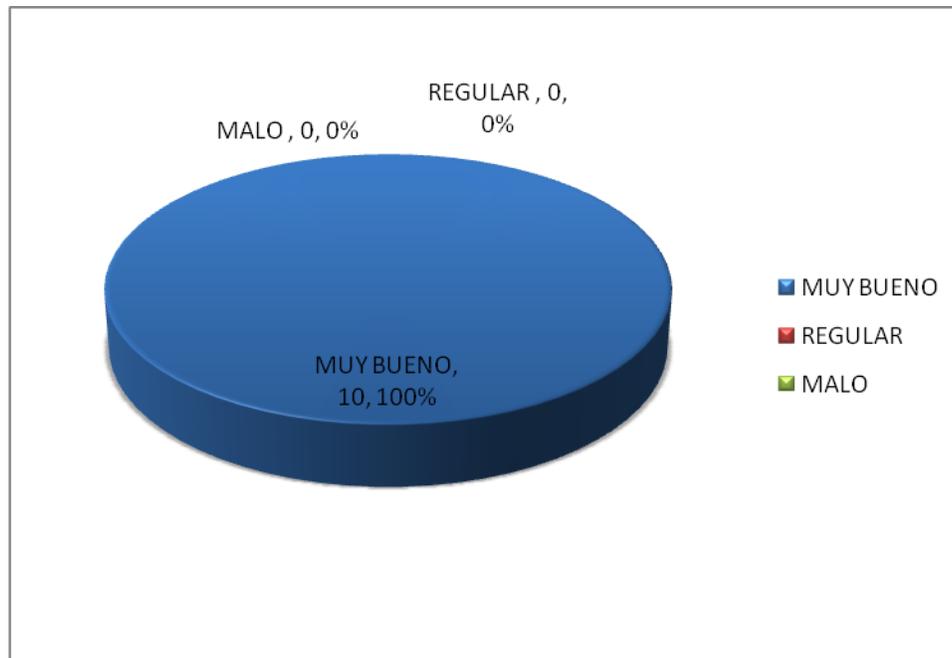
Elaborado por: Luisana Echeverría

Se manifiesta que no se realiza ningún tipo capacitación al personal, lo cuál es negativo para la institución puesto que el personal debe encontrarse actualizado y con los conocimientos necesarios para efectuar de mejor manera sus actividades.

15. ¿Como califica mantener un sistema de control interno eficiente en la institución?

Gráfico 15

Mantener un sistema de control interno



Fuente: Encuesta Directivos Agosto 2012

Elaborado por: Luisana Echeverría

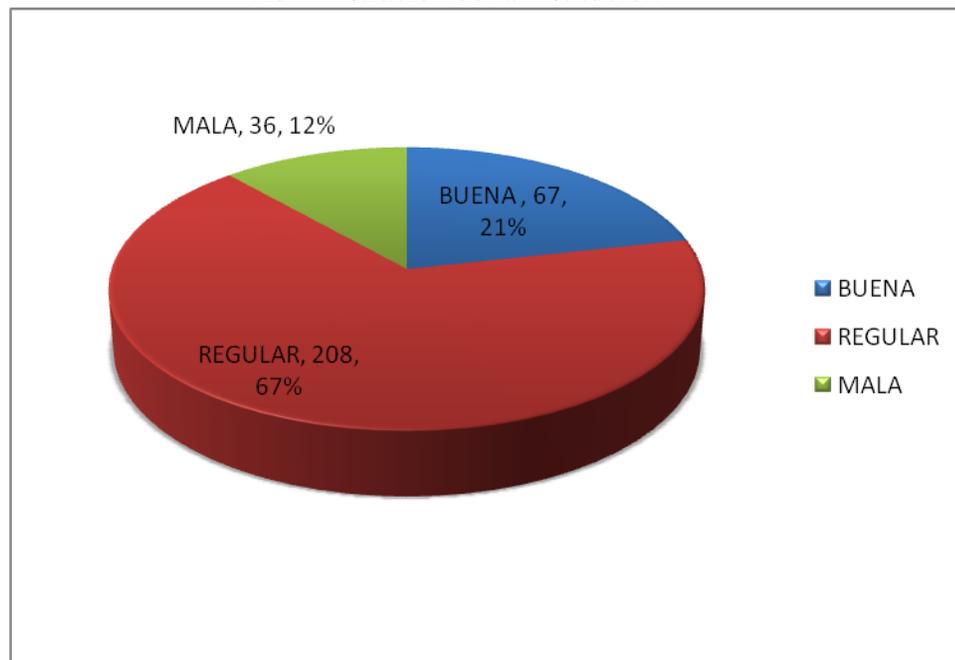
Según el criterio de los directivos manifiestan que es muy bueno que la institución mantenga un sistema de control interno puesto que permitirá que las actividades se desarrollen de manera eficiente y además se obtendrá el control de los recursos de la institución.

ENCUESTA DIRIGIDA A SOCIOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE OTAVALO

1. ¿Cómo califica la administración de la institución?

Gráfico 16

Administración de la institución



Fuente: Encuesta Socios Agosto 2012

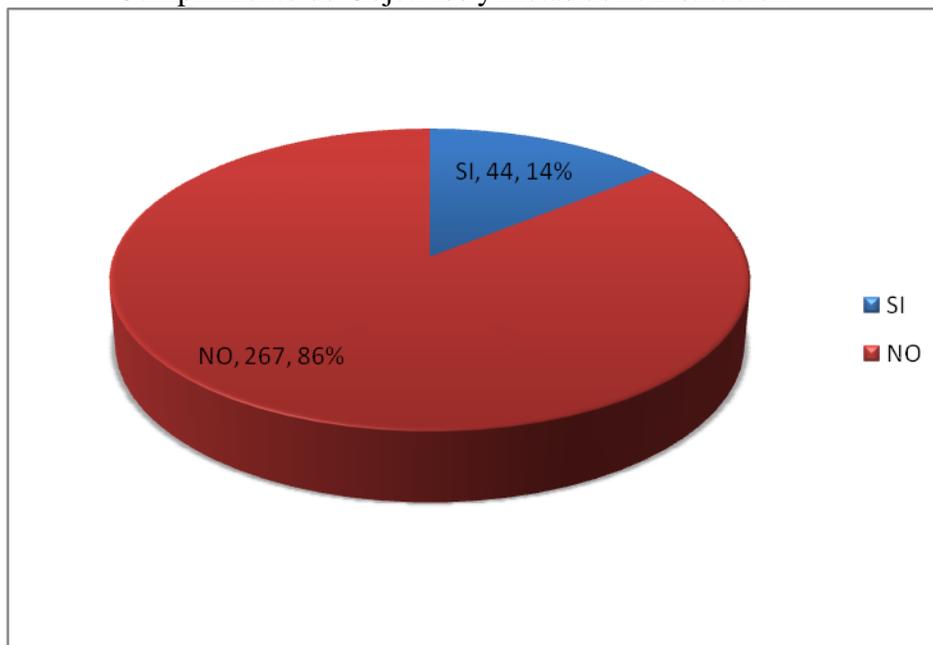
Elaborado por: Luisana Echeverría

En base a la encuesta planteada el 67% de los socios manifiestan que la administración es regular, puesto que en muchos de los casos estiman que en los últimos años no se ha cumplido con los objetivos para los cuales fue creada la Cámara de Comercio.

2. ¿Ud. Cree que las gestiones determinadas por la administración contribuyen al cumplimiento de los objetivos y metas de la Institución?

Gráfico 17

Cumplimiento de Objetivos y metas de la Institución



Fuente: Encuesta Socios Agosto 2012

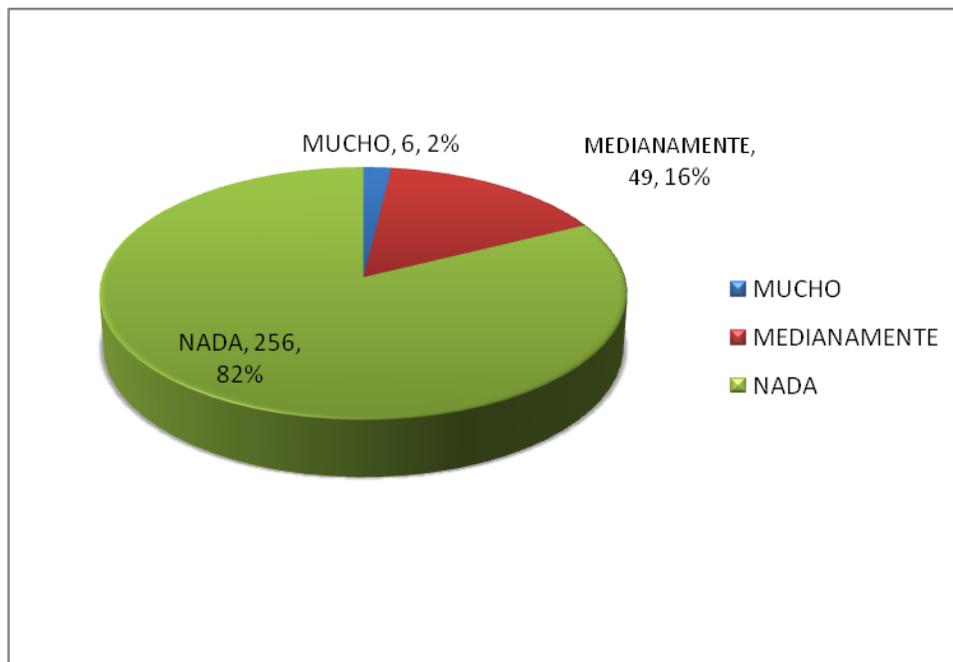
Elaborado por: Luisana Echeverría

De la encuesta aplicada el 86% de los socios manifiesta que las gestiones planteadas por la administración no contribuyen al cumplimiento de los objetivos y metas de la institución. Este análisis puede ser muy perjudicial para el desarrollo de la Cámara de Comercio puesto que los socios no están satisfechos con las actividades realizadas.

3. ¿En que medida conoce Usted los servicios que brinda la Cámara de Comercio?

Gráfico 18

Servicios de la Cámara de Comercio



Fuente: Encuesta Socios Agosto 2012

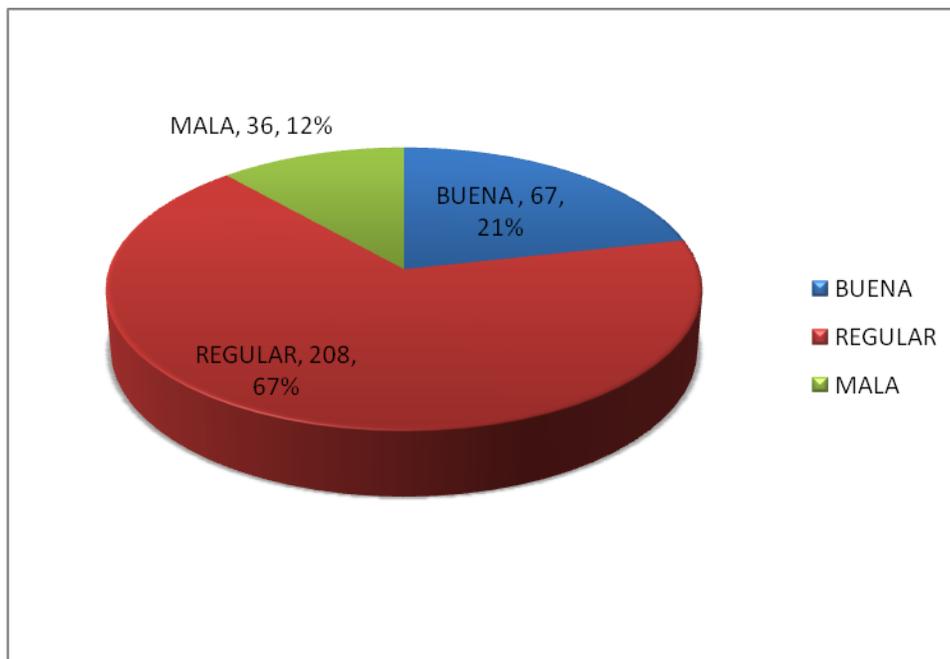
Elaborado por: Luisana Echeverría

El 82% de los socios menciona que no conocen cuales son los servicios que brinda la Cámara de Comercio, en consecuencia al desconocer sobre estos servicios es muy perjudicial para los socios ya que sus negocios no cuentan con el asesoramiento adecuado para desarrollar de forma correcta sus actividades.

4. ¿Considera que la atención que brinda el personal de la empresa a los clientes es?

Gráfico 19

Atención que brinda el personal



Fuente: Encuesta Socios Agosto 2012

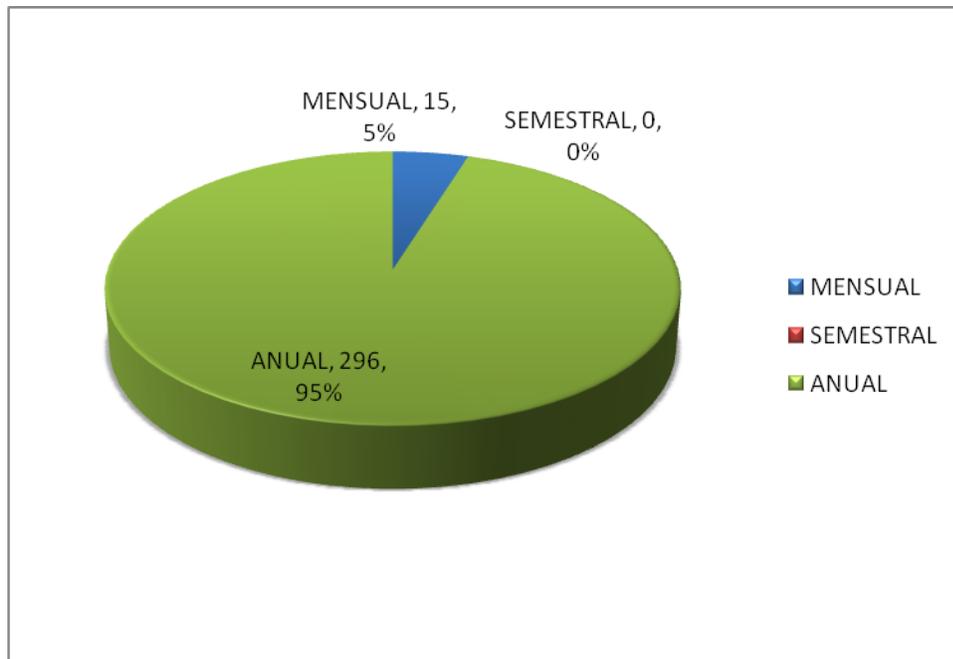
Elaborado por: Luisana Echeverría

Referente a la atención que brinda el personal de la Cámara de Comercio, el 67% de los socios señala que es regular, puesto que no han obtenido el asesoramiento respectivo relacionado a sus inquietudes.

5. ¿Con que frecuencia se realizan las reuniones en la institución?

Gráfico 20

Con que frecuencia se realizan las reuniones en la institución



Fuente: Encuesta Socios Agosto 2012

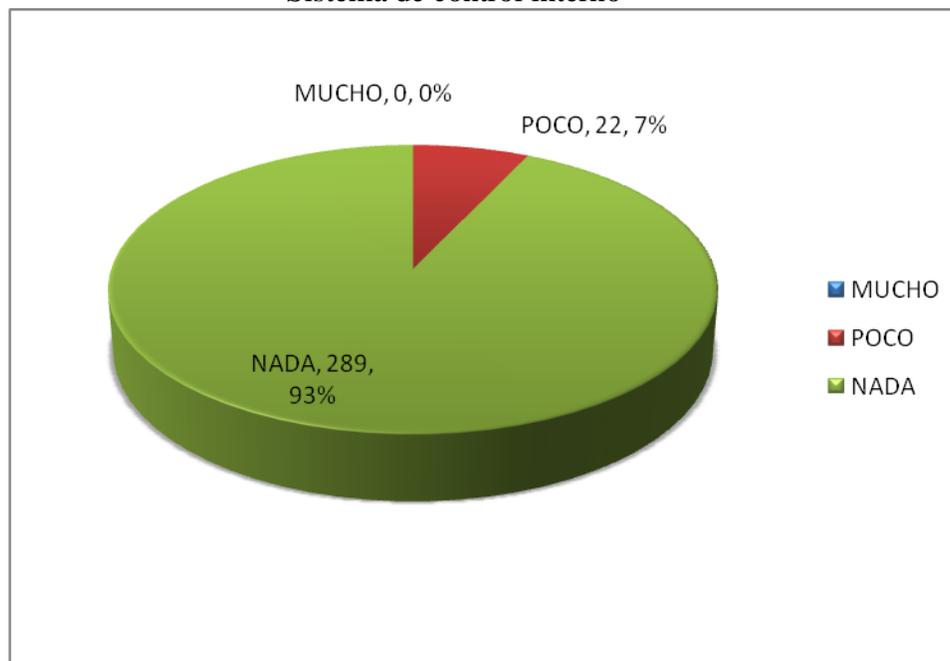
Elaborado por: Luisana Echeverría

La mayoría de los socios encuestados señalan que las reuniones se efectúan una sola vez al año, sería considerable efectuar reuniones de trabajo más frecuentes con la finalidad de establecer cuales son los posibles problemas que enfrentan cada sector y plantear soluciones para el buen desempeño de la actividad comercial.

6. ¿Conoce Usted lo que es un sistema de control interno?

Gráfico 21

Sistema de control interno



Fuente: Encuesta Socios Agosto 2012

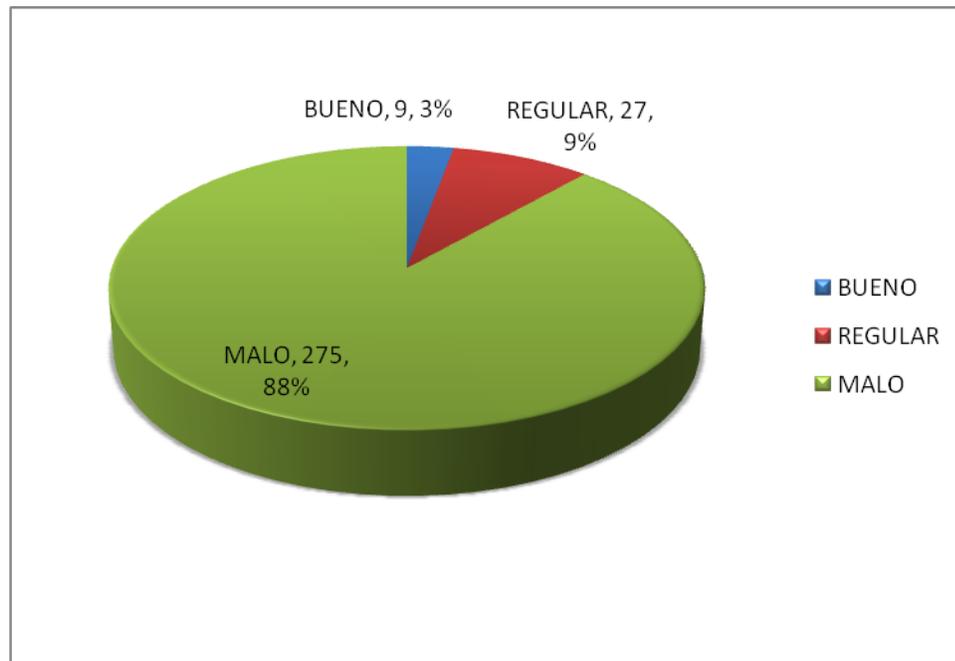
Elaborado por: Luisana Echeverría

El 93% de los socios señala que no conoce que es un sistema de control interno, lo cual resulta perjudicial, es necesario que conozcan que un sistema de control interno permitirá realizar las actividades de manera eficiente y cumplir con los objetivos de la institución.

7. ¿Cómo califica los procesos administrativos y contables con que cuenta la institución?

Gráfico 22

Procesos administrativos y contables



Fuente: Encuesta Socios Agosto 2012

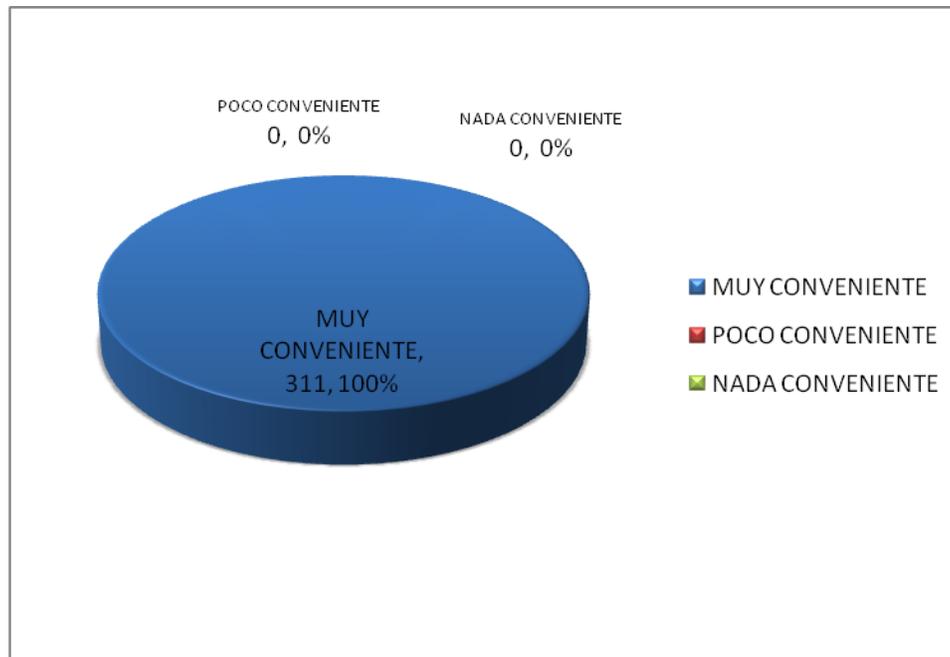
Elaborado por: Luisana Echeverría

Referente a los procesos contables y administrativos de la Cámara de Comercio los socios en su gran mayoría señalan que son malos debido a que en los diferentes trámites realizados no se ha observado que se cumplan con varios procesos como por ejemplo las autorizaciones.

8. ¿Considera conveniente mejorar las actividades de prestación de servicios?

Gráfico 23

Mejorar la prestación de servicios



Fuente: Encuesta Socios Agosto 2012

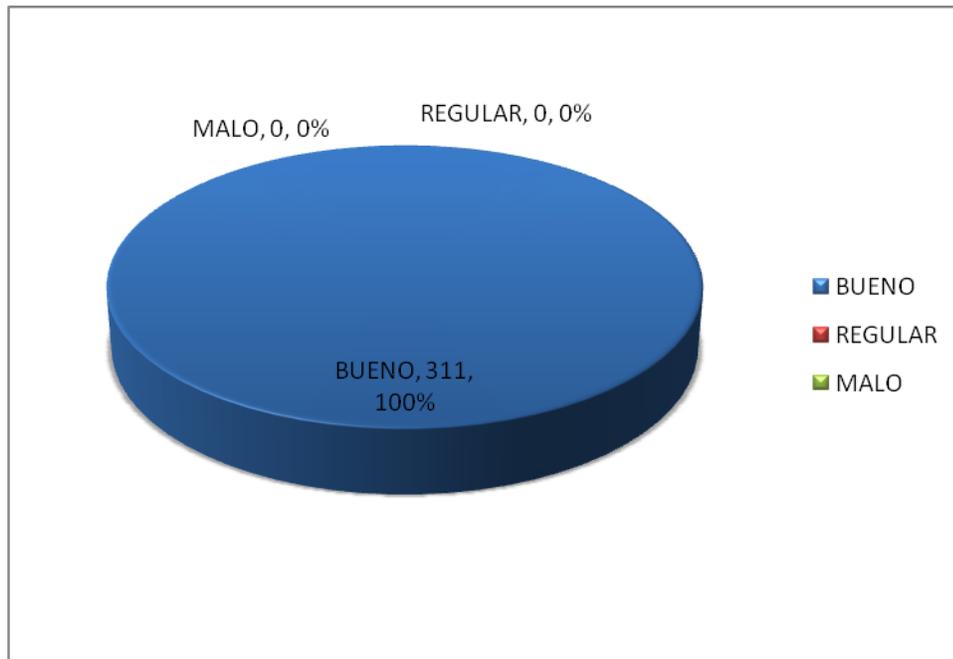
Elaborado por: Luisana Echeverría

Todos los socios señalan que es muy conveniente que se mejore la prestación de los servicios de la Cámara de Comercio, puesto que de esta manera ayudará de igual manera al desarrollo de las actividades comerciales de cada socio.

9. ¿Como califica que la Cámara de Comercio cuente con un organigrama, sistema financiero y otros aspectos administrativos?

Gráfico 24

Implementación de aspectos administrativos y financieros



Fuente: Encuesta Socios Agosto 2012

Elaborado por: Luisana Echeverría

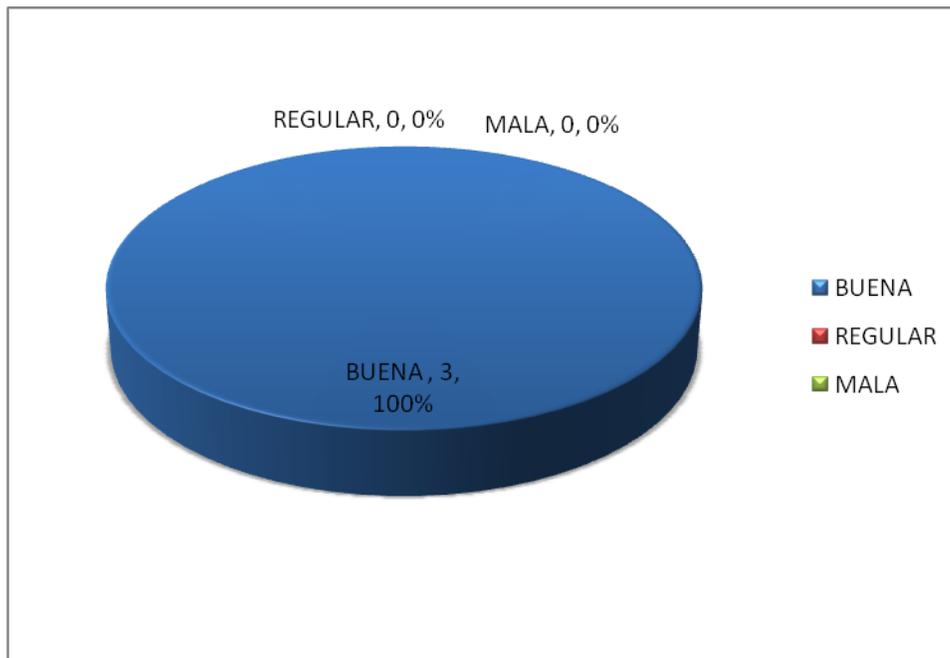
De igual manera todos los socios señalan que sería bueno implementar aspectos administrativos así como un sistema financiero en la Cámara de Comercio puesto que permitirá que las actividades se realicen de forma transparente y que todos obtengamos excelentes resultados.

ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO.

1. ¿Como califica la administración de la institución?

Gráfico 25

Administración de la institución



Fuente: Encuesta Empleados Agosto 2012

Elaborado por: Luisana Echeverría

En relación a la pregunta planteada, todos los empleados señalan que la administración de la institución es buena puesto que las actividades que realizan están encaminadas al bienestar de la misma.

2. ¿Ud. cree que las gestiones determinadas por la administración contribuyen al cumplimiento de los objetivos y metas de la institución?

Gráfico 26

Cumplimiento de objetivos y metas



Fuente: Encuesta Empleados Agosto 2012

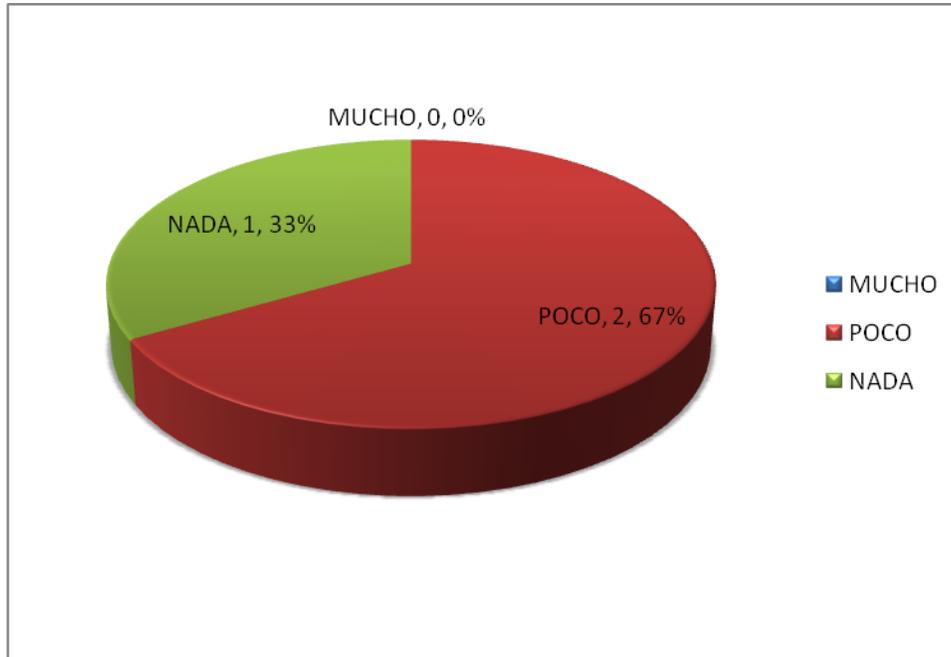
Elaborado por: Luisana Echeverría

Se señala por parte de los empleados que las gestiones realizadas por la administración casi siempre están encaminadas al cumplimiento de los objetivos y metas plateadas.

3. ¿Conoce Usted que es un sistema de control interno?

Gráfico 27

Qué es un sistema de control interno



Fuente: Encuesta Empleados Agosto 2012

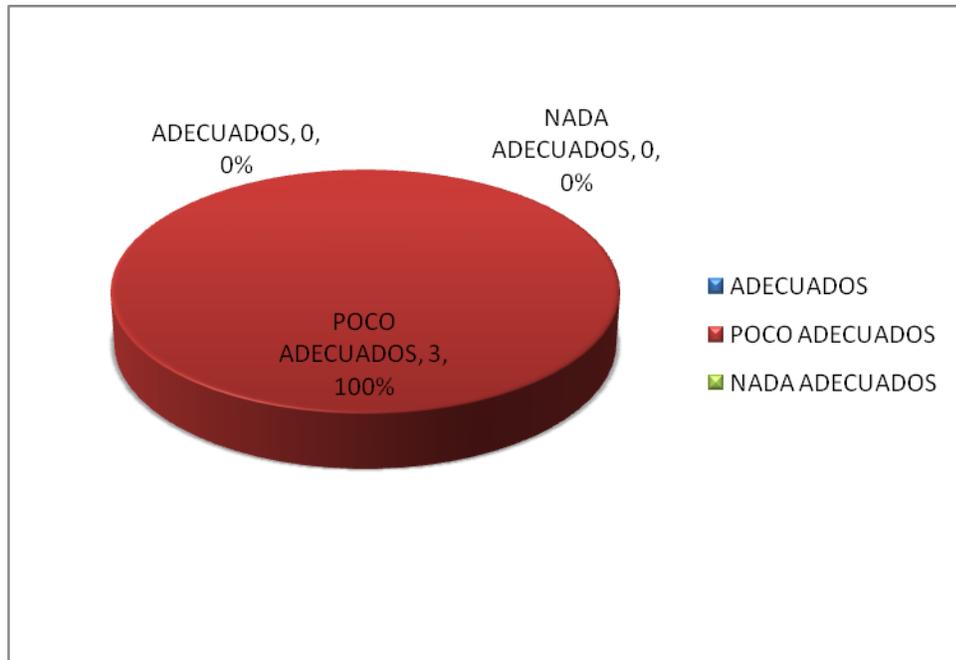
Elaborado por: Luisana Echeverría

El 67% de los empleados menciona que conoce poco acerca de lo que es un sistema de control interno, mientras que el 33% no conoce nada. Es muy necesario que cada uno de ellos conozca acerca del control interno puesto que permitira que desarrollen de una manera eficiente todas sus funciones.

4. ¿Como considera Usted los controles que mantiene al empresa?

Gráfico 28

Controles de la empresa



Fuente: Encuesta Empleados Agosto 2012

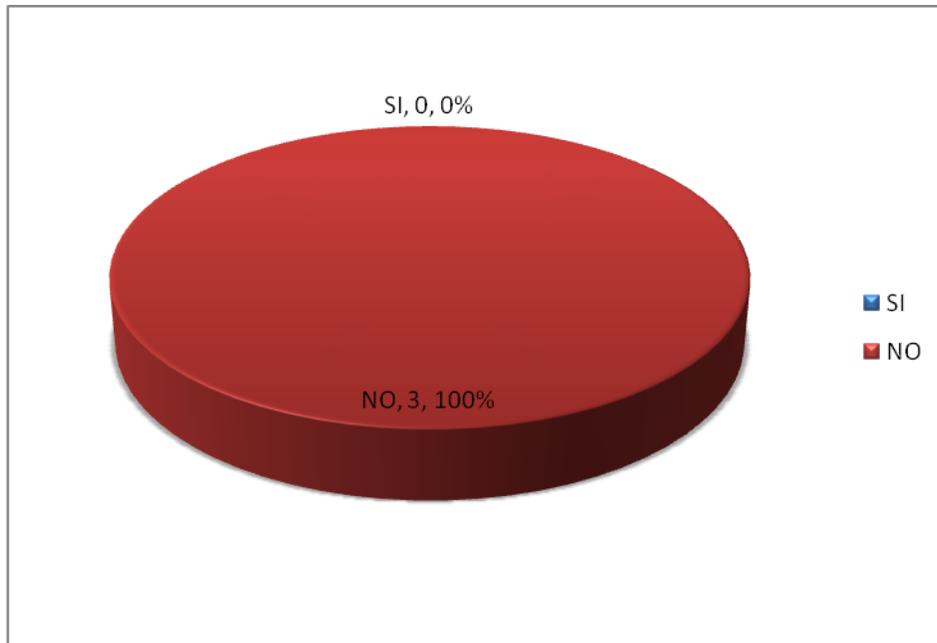
Elaborado por: Luisana Echeverría

Los empleados señalan que los controles que mantiene la Cámara de Comercio son poco adecuados, en mucho de los casos no se ejecuta ninguno de ellos. Y se considera que sería muy conveniente que la empresa aplique todos los controles necesarios.

5. ¿Existe un documento donde se especifique las funciones a realizar?

Gráfico 29

Existe un documento donde se especifiquen las funciones a realizar



Fuente: Encuesta Empleados Agosto 2012

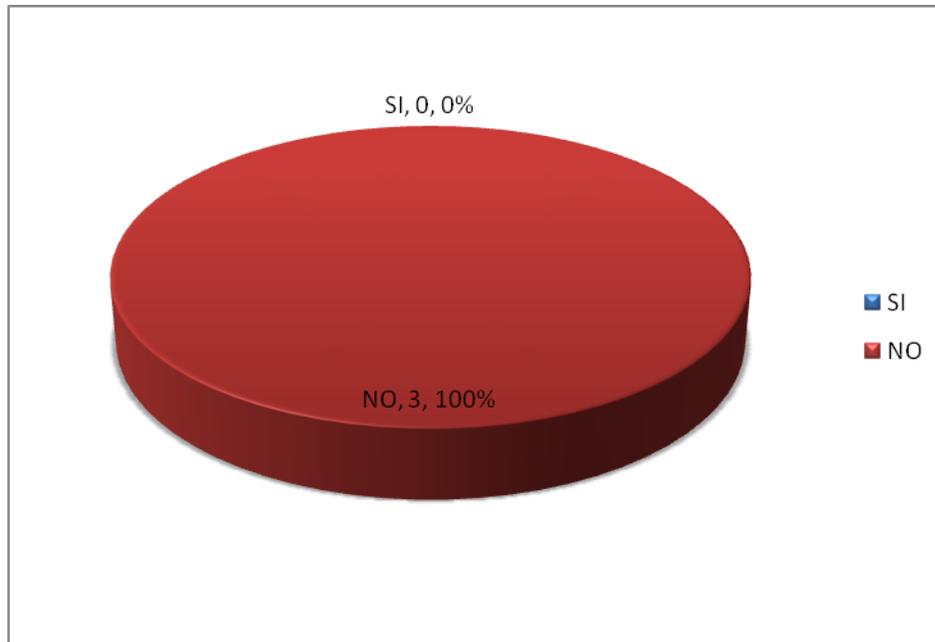
Elaborado por: Luisana Echeverría

De la pregunta aplicada se señala por parte de los empleados que no existe ningún documento donde se establezca cuales son las actividades que deben realizar cada uno de ellos, así como también no existen los procedimientos a seguir.

6. ¿Existe un archivo adecuado de documentos que facilite la conservación, disponibilidad, consulta y seguridad de los mismos?

Gráfico 30

Existe un archivo de documentos



Fuente: Encuesta Empleados Agosto 2012

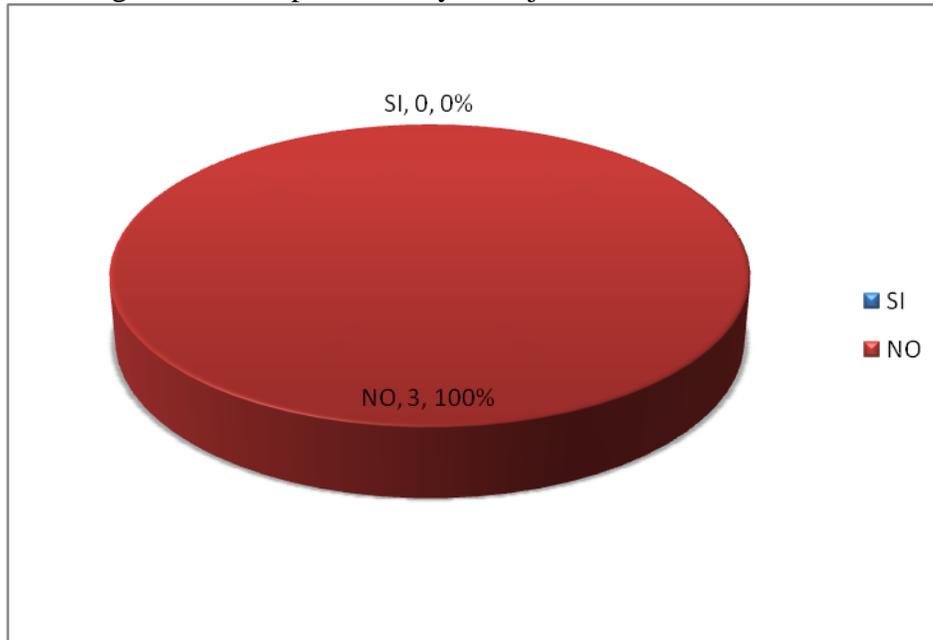
Elaborado por: Luisana Echeverría

Todos los empleados señalan que no existe un archivo de los documentos que garanticen la disponibilidad y seguridad de los mismos, no está establecido cual es la persona que debe custodiar la información de la empresa así como también quien tiene acceso o no a la misma.

7. ¿Existe la adecuada reglamentación para el uso y manejo de la documentación?

Gráfico 31

Reglamentación para el uso y manejo de la documentación



Fuente: Encuesta Empleados Agosto 2012

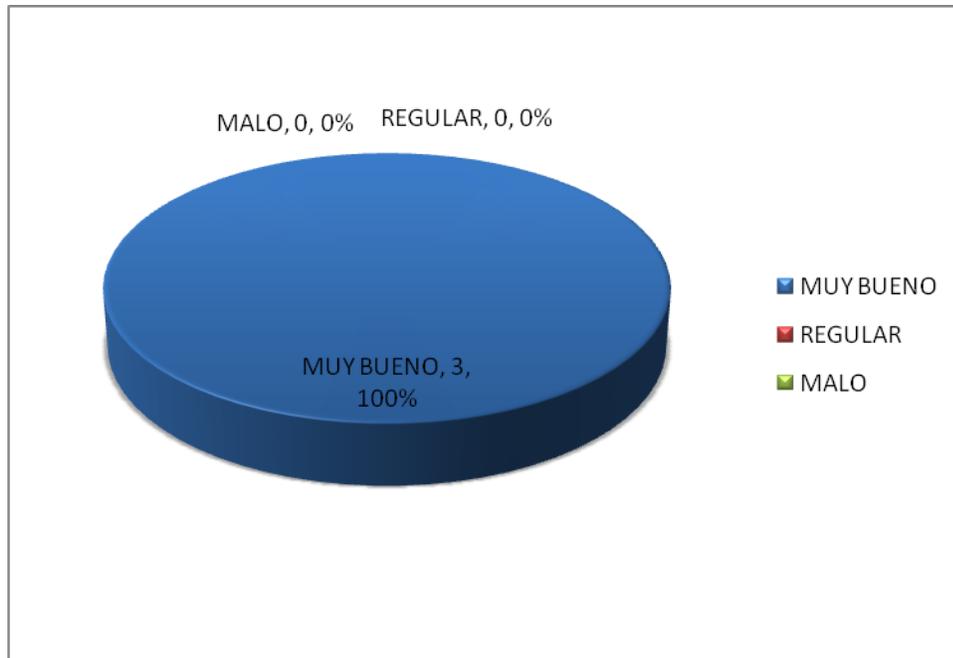
Elaborado por: Luisana Echeverría

Referente al uso y manejo de la documentación, se señala que no existe ninguna reglamentación que permita determinar cuales son los procedimientos a seguir. Es recomendable determinar que personas están autorizadas para disponer de la misma y para qué objeto será utilizada llevando registros de las personas que accedieron y señalando el tipo de información.

8. ¿Como califica que la Cámara de Comercio cuente con un organigrama, sistema financiero y otros aspectos administrativos?

Gráfico 32

Aspectos administrativos y financieros



Fuente: Encuesta Empleados Agosto 2012

Elaborado por: Luisana Echeverría

Los empleados de la Cámara de Comercio señalan que es muy bueno que se actualice el manejo de las actividades diarias que se ejecutan, implementando aspectos administrativos y financieros que permitirán mantener toda la información en forma adecuada.

4.2. DISCUSIÓN DEL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

La Cámara de Comercio del cantón Otavalo es una institución que tiene más de treinta años de vida institucional, y en la actualidad esta conformada por más de trescientos comerciantes que laboran en el cantón.

Dentro de los directivos que conforman la institución se tiene poco conocimiento sobre los controles administrativos y financieros que se deben mantener en una empresa, herramienta fundamental para salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables como se menciona en el marco teórico y lo que se afirma en las encuestas con un resultado del 60% que no poseen ningún conocimiento sobre el tema, debido a que la mayoría de ellos tienen formación pero en otras áreas del conocimiento.

Si bien es cierto que dentro de la institución existe una preocupación por el mejoramiento de la gestión, esto no se ha visto plasmado en las actividades administrativas financieras que se ejecutan en la institución.

Los miembros de la dirección, creen que es de suma importancia que se desarrolle un modelo administrativo financiero para la optimización de la gestión y calidad en el servicio que oferta, debido a que dentro de sus planificaciones no se han dado las prioridades necesarias en base a lo que realmente necesita el establecimiento, se considera que es necesario discutir situaciones que son de inmediata ejecución, puesto que existe la preocupación por el crecimiento sostenido del establecimiento en todos sus ámbitos.

Es muy importante mostrar que el personal mantiene un alto nivel de compromiso hacia el mejoramiento de la institución, por lo cual se necesita que conozca el funcionamiento administrativo financiero mediante la capacitación constante, puesto que nunca se ha realizado ningún proceso de capacitación como lo demuestra la pregunta N° 14.

Los socios de la institución por su parte desconocen sobre el sistema de control interno pero coinciden que será muy beneficioso para la institución implantar y mantener los procedimientos necesarios con el objetivo de que exista una buena coordinación en la ejecución de las actividades y para un proceso de toma de decisiones.

4.3. CONTRASTACIÓN DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN CON LOS RESULTADOS

- **¿Por qué es importante la aplicación de los procesos administrativos financieros dentro del control interno?**

Los procesos administrativos implementan un plan organizacional con la finalidad de coordinar las funciones, mantener una ejecutoría eficiente, operar conforme a las políticas establecidas con la finalidad de que se logren los objetivos establecidos.

Mientras que los procesos contables financieros permitirán que todas las operaciones se registren oportunamente por el importe correcto, que las operaciones se realicen en base a autorizaciones específicas de la administración con el objeto de preparar los estados financieros y mantener el control de los activos.

- **¿Cuáles son los recursos que intervienen en el control interno?**

En el control interno intervienen los recursos económicos, tecnológicos y el talento humano.

- **¿Con que normativa debería contar un sistema de control interno?**

El sistema de control interno debe estar conformado por manuales, reglamentos y políticas que permitan regular las actividades de la institución.

- **¿La creación de una guía administrativa y contable contribuirá a mejorar el control interno de la institución?**

La creación de la guía administrativa contable y financiera está enfocada al establecimiento y desarrollo de procesos que permitan coordinar de forma adecuada

las actividades tanto administrativas como financieras que se ejecutan en la institución y de esta manera contribuirá a mejorar el control interno.

- **¿Qué tipo de políticas debería incluir un sistema de control interno?**

Dentro de las políticas que se deberían establecer se determinan políticas para los activos fijos, la información, manejo de efectivo, cuentas por cobrar, entre otras.

- **¿Qué indicadores permiten medir la eficiencia organizacional?**

Las razones o indicadores financieros tienen como propósito evaluar la liquidez de la empresa, evaluar su grado de endeudamiento, medir su rentabilidad, analizar la rotación de algunos de los componentes de los estados financieros; es decir, evaluar el manejo administrativo dado por la gerencia de la institución.

CAPÍTULO V - PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

“EL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO FINANCIERO EN LA CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN OTAVALO. DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO”

5.1 ANTECEDENTES

Las cámaras de comercio son personas jurídicas de derecho privado, de carácter corporativo, gremial y sin ánimo de lucro, integradas por los comerciantes matriculados en el respectivo registro mercantil que promueven el crecimiento económico, el desarrollo de la competitividad y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y empresarios de un área geográfica determinada.

Luego de haber realizado el diagnóstico respectivo a la Cámara de Comercio del cantón Otavalo, podemos determinar que existe una necesidad urgente de que cuente con un sistema de control interno que constituya el pilar fundamental para el logro de la eficiencia organizacional en el desempeño administrativo y financiero. Permitiendo con ello la optimización de los recursos para la consecución de los objetivos planteados por la administración en beneficio de sus asociados.

Es de suma importancia que este sistema se encuentre en un documento impreso, pues se constituye en una herramienta de conocimiento, análisis y control que permitirá el correcto funcionamiento de las actividades administrativas y financieras para la obtención de excelentes resultados.

La presente propuesta cuenta con un organigrama estructural, manual de funciones, procedimientos, y un manual de control interno.

Los directivos de la institución están conscientes que con el sistema de control interno se lograría una mayor eficiencia, efectividad y economía en la gestión administrativa, financiera y técnica de la empresa.

5.2 JUSTIFICACIÓN O PROPÓSITO

El presente trabajo busca mejorar la eficacia y la eficiencia de los mecanismos de control propios y a fin de mejorar su contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales en un marco de transparencia, eficiencia administrativa y seguridad, definen en este documento una estructura flexible de control interno que se constituya para la Cámara de Comercio del cantón Otavalo en una guía y en un marco de referencia para adaptar y/o implementar y/o fortalecer el control interno según el tamaño, recursos, necesidades, prioridad, enfoque y nivel de riesgo.

Es necesario que cada institución cuente con manuales, reglamentos y otros documentos de apoyo que permitan establecer y regular las actividades para el buen desarrollo y crecimiento de la empresa.

Con la aplicación de la propuesta los beneficiarios directos serían los socios, directivos y empleados de la Cámara de Comercio del Cantón Otavalo, los beneficiarios indirectos sería la ciudadanía puesto que al obtener mejores servicios cada uno de los socios podrán servir de mejor manera a sus clientes.

5.3 BASE TEÓRICA

5.3.1 CONTROL INTERNO

El control interno es “un proceso, efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones

- Fiabilidad de la información financiera y operativa
- Salvaguarda de recursos de la entidad
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables
- Prevención de errores e irregularidades

5.3.2 CONTROL ADMINISTRATIVO

El control administrativo sienta las bases para permitir el examen y evaluación de los procesos de dedicación en cuanto al grado de efectividad, eficiencia y economía. Es por ello que tiene que ver con el plan de organización, los procedimientos y registros concernientes a los procesos generales, las políticas dictadas al respecto y los objetivos generales.

5.3.3 CONTROL FINANCIERO

El control financiero es el conjunto de procedimientos y registros que conciernen a la custodia y salvaguardia de los recursos y la verificación de exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros, contables, de los estados e informes financieros, entre otros.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 OBJETIVO GENERAL

- Definir la estructura del sistema de control interno

5.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir una estructura orgánica y funcional de la Cámara de Comercio de Otavalo
- Establecer normas de control que permitan el buen desarrollo del sistema de control interno
- Definir los procedimientos de control

5.5 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Cuadro N° 5

SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Aspectos Administrativos	Estructura Organizacional
		Manual de Funciones
	Aspectos Financieros	Manual Contable
		Manual de Procedimientos
		Indicadores Financieros
Desarrollo de un modelo de aplicación para medir el control interno de la Cámara de Comercio de Otavalo basado en el Informe Coso II.		

5.6 BENEFICIARIOS

La Cámara de Comercio como organismo que trabaja para el sector empresarial responde a los intereses colectivos de este y a la articulación de estos intereses, entre los cuales están los siguientes actores:

Grupos de interés endógenos:

- Socios
- Junta Directiva
- Empleados

Grupos de interés exógenos:

- Empresarios
- Entidades públicas y privadas
- Los usuarios de los registros públicos y demás servicios que prestan las Cámaras de Comercio
- Los organismos de control y vigilancia
- Los gremios de la producción y del comercio
- Ciudadanos
- Proveedores / contratistas
- Las entidades del sector financiero

5.7 DISEÑO TÉCNICO DE LA PROPUESTA

CÁMARA DE COMERCIO DE OTAVALO

5.7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



La Cámara de Comercio de Otavalo es una persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro, que funciona de conformidad con las disposiciones de la Ley de Cámaras de Comercio, su propio estatuto social, su reglamento y con sujeción a las normas pertinentes de los Códigos de Comercio y Civil.

La Cámara de Comercio de Otavalo, cuya sede es la ciudad del mismo nombre, tiene por objetivos: impulsar el desarrollo del comercio, de las fuentes de riqueza y de los negocios en general; procurar la prosperidad de sus socios, a quienes prestará respaldo y cooperación para el desarrollo de sus actividades, y los servicios necesarios dentro de las disposiciones legales y del presente estatuto; ejercer una influencia cívica que redunde en el desarrollo de

la ciudad de Otavalo y la consecución de sus objetivos socio-económicos y culturales; así como los de todo el país.

5.7.1.1 BREVE RESEÑA

En el año de 1975 se reúnen un grupo de amigos de alrededor 15 personas liderados por el Sr. Ángel Rueda Encalada y deciden conformar la Cámara de Comercio de Otavalo con el fin de luchar por los intereses de los comerciantes otavaleños. Desde ese entonces las diferentes directivas han gestionado varias obras como por ejemplo: que el Banco del Pichincha se instale en la ciudad de Otavalo, que se instalen redes para mejorar la comunicación y la comercialización, el Sr. Plutarco Cisneros por medio del Consejo Provincial de Imbabura logró que se construya el edificio que actualmente se encuentran las oficinas de la institución. En el año de 1983 se forma la caja de ahorro llegando a obtener una gran acogida por parte de los socios es así que se contaba con alrededor de 700 socios que se encontraba afiliados. Posteriormente por las malas administraciones, la Cámara de Comercio se vio involucrada en serios conflictos, puesto que por la falta de controles se realizó un mal manejo de los fondos de la caja de ahorro y se obtuvo como resultado problemas legales hacia la institución así como también se perjudicó a los comerciantes de Otavalo e incluso hubo la pérdida de vidas humanas. Además, del mal manejo económico también existió el exceso de confianza hacia los colaboradores que laboraban en la institución puesto que ellos otorgaban certificaciones a los comerciantes sin contar con la debida autorización de las autoridades por medio de la falsificación de firmas. En la actualidad la Cámara de Comercio se encuentra en un proceso de cambio en el cual se trata de sanear todos los problemas que se involucró en tiempo pasado, para posteriormente seguir trabajando por los intereses de los asociados y el engrandecimiento de la institución.

5.7.1.2 INFORMACIÓN GENERAL

Nombre: CÁMARA DE COMERCIO DE OTAVALO

Dirección: García Moreno 7-43 y Modesto Jaramillo

Teléfono: 062 920 626

Equipo de trabajo:

PRESIDENTE: Eco. Julio Fuentes

VICEPRESIDENTE: Sr. Fernando Villegas

DIRECTORIO:

Sr. Marcelo Esparza C.

Sr. Walter Jácome

Sr. Franklin Fuentes

Sr. Galo Ruiz

Sr. Luis Revelo

Lcdo. Roberth Cadena

Sr. Hermes Vaca

Sr. Silvio Haro

Sr. Héctor Oña

5.7.1.3 MISIÓN

Ejercer la defensa y promoción de los intereses de los comerciantes de Otavalo, participando activamente en la resolución de problemas sociales potenciando el crecimiento económico de la ciudad y la provincia.

5.7.1.4 VISIÓN

La Cámara de Comercio en el 2020 será la organización gremial más eficiente, integrando a los socios entre sí a través de redes comerciales, con la finalidad de promocionar e incrementar su actividad comercial.

5.7.1.5 OBJETIVOS

- ✓ Velar por el desarrollo de las actividades comerciales de Otavalo unificando a sus comerciantes en un solo gremio
- ✓ Representar, defender y promover los intereses de sus afiliados, sirviendo como eje para su desarrollo comercial y social
- ✓ Fomentar proyectos de crecimiento y expansión socio económico para Otavalo y el país
- ✓ Fomentar el comercio con la participación activa de los afiliados a la cámara
- ✓ Intervenir en los organismos representativos de la actividad comercial, regional y nacional
- ✓ Combatir el contrabando y toda clase de comercio ilícito que perjudica al comercio legalmente establecido
- ✓ Vigilar el cumplimiento de los contratos y obligaciones en que intervienen sus afiliados
- ✓ Proponer reformas a la legislación económica, mercantil, tributaria; y en general a la que se relacione con los fines y actividades de esta cámara
- ✓ Enmarcar su actividad dentro de la libre empresa con responsabilidad social
- ✓ Cooperar con el gobierno nacional, con las autoridades provinciales y locales, en el análisis y resolución de los problemas que perjudiquen el progreso de sus afiliados

5.7.1.6 POLÍTICAS

- Desarrollar y suministrar servicios innovadores de apoyo empresarial enfocados a satisfacer las necesidades de los socios
- Aplicar procesos eficientes, políticas adecuadas y resultados cuantificables en el desarrollo de las actividades
- Contar con el soporte de personal calificado y comprometido con la misión, visión y objetivos

- Enfocar siempre al mejoramiento continuo del sistema de gestión

5.7.1.7 PRINCIPIOS

Es importante tener claro que los principios básicos del sistema de control interno se entienden como los valores que caracterizan y personifican la naturaleza individual de la Cámara de Comercio de Otavalo.

- **Autocontrol:** todos los colaboradores de la Cámara de Comercio de Otavalo, independientemente de su nivel jerárquico para evaluar y controlar su trabajo, detectan las desviaciones y deben efectuar correctivos en el ejercicio y cumplimiento de sus funciones, así como para mejorar sus tareas y responsabilidades
- **Transparencia:** indica que todas las actividades que realiza la Cámara de Comercio deben ser realizadas, no solo acatando las normas constitucionales y legales sino también los principios éticos y morales establecidos por la entidad
- **Autorregulación:** hace referencia a la capacidad que tiene la Cámara para desarrollar en su interior y aplicar métodos, normas y procedimientos que permitan el desarrollo, implementación y mejoramiento del control interno, dentro del marco de las disposiciones legales aplicables
- **Eficiencia:** este principio hace referencia a la capacidad que tiene la Cámara de Comercio de hacer cumplir los objetivos, metas y resultados propuestos
- **Colaboración:** la Cámara de Comercio puede establecer líneas de colaboración y coordinación entre ellas para la realización de sus programas y la construcción del sistema de control interno

De tal manera el sistema de control interno establece las acciones, las políticas los métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo que le permite tener una seguridad acerca de la consecución de los objetivos, efectuando las normas que la regulan

- **Economía:** la Cámara de Comercio al ser de derecho privado pero que cumple con funciones públicas delegadas del estado, debe cumplir con los objetivos

básicos salvaguardando los recursos de la misma, que comprende los activos de la empresa y los bienes de terceros que se encuentren en su poder

5.7.1.8 VALORES

- **Responsabilidad**

Quienes conforman la Cámara de Comercio de Otavalo se sienten comprometidos consigo mismo y con sus socios asumiendo cada uno de sus compromisos con seriedad, educación y compromiso

- **Confiabilidad**

La Cámara de Comercio de Otavalo se esfuerza por otorgar al socio un excelente servicio así como también una atención personalizada, confiable mediante una actitud íntegra y honesta

- **Respeto**

Las personas merecen ser tratadas dignamente debido a su naturaleza humana

5.7.1.9 ENTES DE CONTROL

- Ministerio de Industrias y Productividad
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Servicio de Rentas Internas
- Municipio de Otavalo
- Cuerpo de Bomberos de Otavalo

5.7.1.10. SERVICIOS

La Cámara de Comercio cuenta con los siguientes servicios:

- **Capacitación**

La Cámara de Comercio de Otavalo realiza cursos con temas de gran importancia, actualidad y aplicabilidad. Que se presenta a continuación:

- Administración empresarial
- Técnicas de negociación
- Finanzas
- Comercio exterior
- Liderazgo
- Servicio y atención al cliente
- Tributación
- Relaciones Humanas, entre otros

- **Asesoría Contable y Tributaria**

La Cámara de Comercio de Otavalo brinda asesorías tributarias con el objetivo de instruir a todos los clientes en temas relacionados con:

- Consulta de RUC
- Consulta de facturación
- Consulta de impuestos
- Declaraciones de impuestos
- Declaraciones por internet
- Normativa Tributaria vigente
- Consulta reclamos tributarios
- Consulta sanciones tributarias
- Consulta anexos
- Consulta vehículos
- Contabilidad en General

- **Asesoría laboral.**

La Cámara de Comercio de Otavalo brinda asesoría laboral con temas relaciones sobre:

- Contratos y actas de finiquito.
- Afiliaciones al IESS.

- Beneficios que le corresponden a los empleados.

- **Asesoría Jurídica**
La Cámara de Comercio de Otavalo realiza asesorías en trámites legales de carácter empresarial tales como: laboral, societario, tributario legal, inquilinato entre otros.

- **Salones y eventos**
La Cámara de Comercio ofrece a sus socios:
 - Instalaciones prácticas y cómodas
 - Servicio de amplificaciónIdeal para conferencias, seminarios y todo compromiso social.

- **Revista Informativa**
La Cámara de Comercio de Otavalo, actualmente se encuentra realizando una revista que circula cada tres meses, la misma da a conocer a toda la ciudadanía en general y en especial a los socios de la organización de las actividades y emprendimientos que realiza la Cámara.

5.7.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA CÁMARA DE COMERCIO

La Cámara de Comercio está compuesta por la Asamblea General de Asociados y el Consejo Directivo que está conformado por el Presidente, Vicepresidente, Tesorero y los respectivos vocales.

Lo podemos observar a través del siguiente organigrama:

Cuadro N° 6



Fuente: Cámara de Comercio de Otavalo

Elaborado: Luisana Echeverría

5.7.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA CÁMARA DE COMERCIO

5.7.3.1 MANUAL DE FUNCIONES

ASAMBLEA GENERAL

La Asamblea General es el órgano supremo de esta institución y está constituida por la integridad de los asociados fundadores y por los asociados plenos que ingresen previa aprobación del Consejo Directivo. Cada asociado es representado ante la Asamblea General por su Presidente, en ausencia de éste por su Vicepresidente y en ausencia de ambos, por cualquier otra persona acreditada mediante carta poder simple; sin embargo, cada asociado sólo tendrá derecho a un voto.

Los acuerdos y resoluciones de la Asamblea General son obligatorios para todos los asociados, cualquiera fuere su condición, aún para aquellos que hubiesen votado contra el acuerdo de la mayoría, o estuvieran ausentes el día que se adoptó, sin perjuicio de las acciones impugnatorias que les franquea la Ley.

La Asamblea General tiene poderes para deliberar con respecto a cualquier asunto que interese a la Cámara.

La Asamblea General podrá ser obligatoria anual y extraordinaria. La Asamblea General Obligatoria Anual sesionará una vez al año, en el mes de Marzo de cada año, y la Asamblea General Extraordinaria cuando lo convoque el Presidente del Consejo Directivo, o a solicitud de por lo menos un tercio de los asociados.

Son atribuciones de la Junta General:

- a) Conocer y resolver sobre los asuntos expresamente destinados en la respectiva convocatoria
- b) Reformar el estatuto, a solicitud del directorio, mediante resolución que deberá tomarse en una sola sesión y en cuya convocatoria deberá constar expresamente este asunto como parte del orden del día
- c) Verificar el escrutinio de las elecciones de dignatarios y miembros del Directorio de la Institución
- d) Conocer el informe que presente el Presidente a nombre del Directorio
- e) Conocer y resolver las apelaciones que le fueren presentadas con relación a las resoluciones del directorio
- f) Resolver, en guarda de los intereses de la Cámara, todo asunto que fuere puesto a su consideración
- g) Los demás que lo señalen el Estatuto y los Reglamentos

CONSEJO DIRECTIVO

Está compuesto por diez miembros: un Presidente, un Vicepresidente, y los respectivos vocales directores. Ejerce la representación legal de la Cámara a través de su Presidente.

Los Ex - Presidentes de la Cámara podrán integrar el Consejo Directivo, a invitación del titular, con derecho a voz, pero sin voto.

La condición de miembro del Consejo Directivo es asumida por la Cámara de Comercio elegida, en su condición de persona jurídica, y ejercerá este cargo a través de su Presidente

En el caso de los directores, estos cargos, por el mismo principio de descentralización, serán repartidos, previa elección, a razón de un representante por sector.

El Consejo Directivo es elegido por la Asamblea General obligatoria anual, por un período de dos años, pudiendo sus miembros ser reelegidos por un período inmediato.

El Consejo Directivo, por convocatoria del Presidente, deberá reunirse en sesión ordinaria por lo menos una vez cada trimestre, y en sesión extraordinaria las veces que el caso requiera. El quórum para las sesiones es de más de la mitad de sus miembros en primera citación. Transcurridos treinta minutos de la hora señalada para la primera citación, está se realizará en segunda citación con el número de miembros presentes. En uno u otro caso los acuerdos se tomarán por mayoría simple.

El Presidente ejerce voto dirimente en caso de empate, además del voto ordinario.

Son atribuciones del Consejo Directivo:

- a. Dirigir y administrar la Cámara
- b. Cumplir y hacer cumplir el Estatuto
- c. Acordar la convocatoria a Asamblea General Obligatoria Anual y Extraordinaria
- d. Delegar la Representación de la Cámara ante toda clase de autoridades, ya sean políticas, administrativas, policiales, judiciales, aduaneras, municipales, facultándolos para presentar toda clase de escritos y solicitudes, contando expresamente con las facultades de

interponer demandas, contestarlas, reconvenir, iniciar procesos no contenciosos, presentar denuncias penales, interponer toda clase de medios impugnatorios y recursos, desistir de algún acto procesal, del proceso o de la pretensión, ofrecer pruebas, actuar pruebas, prestar declaración de parte, intervenir en audiencias y todo tipo de diligencias judiciales, reconocer documentos o exhibirlos, realizar conciliaciones, transacciones o allanamientos, someter las controversias a arbitraje, solicitar medidas cautelares, pudiendo ofrecer contra cautela, sea ésta de naturaleza real o personal, incluyendo la caución juratoria, otorgar poderes por acta, sustituir o delegar las facultades que aquí se precisan

- e. Autorizar a celebrar a nombre de la Cámara toda clase de convenios y contratos, nominados e innominados, incluso de colaboración empresarial, como asociación en participación, y otros
- f. Autorizar a girar, aceptar, endosar, descontar letras de cambio. Girar, endosar, depositar y cobrar cheques, vales o pagaré. Efectuar depósitos en cuentas corrientes y de ahorros de la Cámara. Otorgar recibos y cancelaciones
- g. Autorizar la apertura y cierre de cuentas corrientes, de ahorro o a plazo fijo, solicitar créditos en bancos, instituciones financieras, solicitar sobregiros, retirar dinero de las cuentas bancarias de la asociación; abrir y cerrar cajas de seguridad, abrir cartas de crédito documentario y avances de cuenta, girar con cargo a ello, negociarlos y cancelarlos
- h. Autorizar el otorgamiento de fianzas y avales en favor de instituciones financieras y terceros, así como solicitar fianzas y avales de éstos a favor de la asociación; constituir y levantar todo tipo de garantías reales y personales, tales como hipoteca, prenda, aval, fianza, etc. Celebrar contratos de arrendamiento financiero y mutuo, así como cualquiera de las operaciones permitidas a las entidades bancarias y financieras
- i. Autorizar a comprar, vender, arrendar, toda clase de bienes muebles e inmuebles, así como celebrar sobre dichos bienes contratos de comodato, donación, usufructo y cualquiera de los otros contratos regulados por el Código Civil.
- j. Autorizar la representación de la Cámara ante asambleas, juntas, comités, asociaciones y entidades en las que tenga participación

- k. Autorizar a solicitar la declaratoria de insolvencia, reestructuración, liquidación o quiebra de los deudores de la asociación. Presentarse en junta de acreedores votando en ellas e integrando las juntas y comisiones y comités que se designen
- l. Elaborar el proyecto de presupuesto anual, la memoria, balances y estados financieros correspondientes, y presentarlos a la Asamblea para su aprobación
- m. Estudiar detenidamente todas las cuestiones en las que tenga injerencia o interés la Cámara
- n. Aprobar el temario de los asuntos a tratarse en las Asambleas Generales
- o. Dirigir la marcha económica y social de la Cámara
- p. Aprobar el monto de las cuotas de ingreso, ordinarias y extraordinarias, así como su periodicidad y forma de pago
- q. Aprobar la categorización de asociados y sus respectivas escalas
- r. Establecer las tarifas de los servicios que preste la Cámara
- s. Nombrar y remover al director ejecutivo y principales ejecutivos, señalándoles sus funciones, facultades y remuneraciones. Asimismo designará las comisiones de apoyo que considere necesarias para la buena marcha de la institución
- t. Aprobar la contratación de personal
- u. Otorgar poder para que en representación de la Cámara se realicen algunos actos determinados
- v. Afiliar a la Cámara a otras instituciones o asociaciones afines, nacionales e internacionales, comprometiéndose a la contribución respectiva, pudiendo participar en actos de constitución o de simple afiliación, así como aceptar cargos directivos o administrativos, nombrando a sus respectivos representantes
- w. Crear servicios institucionales y velar por su debido cumplimiento
- x. Aceptar donaciones o cooperación técnica y financiera de instituciones, organismos estatales o privados, instituciones financieras, fundaciones, gobiernos internacionales, o cualquier persona natural o jurídica, domiciliada en el país o en el extranjero

y. Delegar todas las facultades previstas en los incisos anteriores en el presidente o en cualquier miembro del consejo directivo

Dejará de ser miembro del Consejo Directivo por:

- Disolución y liquidación del asociado
- Renuncia irrevocable
- Inasistencias injustificadas a las reuniones por más de tres veces consecutivas
- Remoción

Salvo en caso que se tratara del fallecimiento del presidente o vicepresidente del asociado, cese de éstos como miembros del consejo directivo del asociado miembro del consejo directivo, su nuevo presidente o vicepresidente, presentado por el asociado ante el consejo directivo de la Cámara asumirá el cargo, automáticamente, en la próxima sesión del mismo.

Cuando se produce una vacancia en el consejo directivo por incurrir en alguna de las causales establecidas en el artículo precedente, los cargos serán asumidos hasta la conclusión del periodo, sin necesidad de elecciones, de la siguiente manera:

- La Presidencia será asumida por el Vicepresidente
- La Vicepresidencia por el Primer Vocal

Estas asunciones deberán constar en actas del consejo directivo, dando cuenta posterior a la Asamblea General.

PRESIDENCIA

Para ser elegido Presidente de la Cámara de Comercio de Otavalo se requiere ser ecuatoriano; tener por lo menos treinta y cinco años de edad; ser socio de la institución como persona natural o ejercer la representación legal de un persona jurídica que lo sea, en ambos casos con una antigüedad de por lo menos diez años a la fecha de inscripción de la candidatura; y suscribir un compromiso que lo obligue a aplicar una política definida en

beneficio y defensa de los intereses institucionales, sin que pueda utilizarla para fines personales o distintos a los de su propia naturaleza.

Iguales requisitos deberá cumplir quien aspire a ser elegido como vicepresidente.

Son deberes y atribuciones del Presidente:

- a) Convocar y presidir las sesiones de la Junta General y del Directorio
- b) Supervisar y vigilar el buen funcionamiento de los comités
- c) Ejercer la representación de la Cámara en los actos administrativos, legales, judiciales, extrajudiciales, sociales, culturales y de cualquier otro orden;
- d) Velar por el fiel cumplimiento del estatuto social y los reglamentos, y procurar que se cumplan las resoluciones de la junta general y del directorio
- e) Los demás que le señalen el estatuto y los reglamentos

JURÍDICO

El secretario jurídico deberá ser abogado titulado preferiblemente con experiencia en el área del derecho privado; tendrá a su cargo el área jurídica que comprende los registros públicos, el archivo y el centro de conciliación, arbitraje y amigable composición. Tendrá las siguientes funciones:

1. Manejar los registros públicos asignados por la ley y las demás funciones de la entidad en el orden jurídico
2. Dirigir el centro de conciliación, arbitraje y amigable composición de la Cámara de Comercio.
3. Prestar servicios de asesoría jurídica a los afiliados que así se lo soliciten y sean exclusivos de su actividad mercantil
4. Autorizar con su firma las inscripciones y certificaciones de los actos, libros y documentos que en virtud de la ley, realice la cámara
5. Coordinar el funcionamiento de las oficinas delegadas que decida crear la entidad mediante resolución de la Junta Directiva

6. Expedir en forma motivada, los actos jurídicos por medio de los cuales se niegue la inscripción de un documento y otras tramitaciones en materia de registros públicos
7. Servir de consultor jurídico, tanto a la Cámara como a la Junta Directiva.
8. Organizar seminarios o eventos sobre aspectos jurídicos de interés para la Cámara y la comunidad en general
9. Actuar como coordinador de los comités que dentro de su área le señale la junta directiva
10. Revisar previamente, todos los contratos, convenios y actos donde la Cámara participe, para efectos de dar su visto bueno
11. Las demás que le asignen la ley, los estatutos, la Junta Directiva

REVISORÍA FISCAL

La Cámara tendrá un revisor fiscal con su suplente, quienes podrán ser personas naturales o jurídicas, elegidos por la asamblea, de la propuesta que obtenga la mayoría absoluta de los votos depositados. La elección se llevará a cabo en la misma fecha de las elecciones de miembros de juntas directivas, para periodos de dos años, pudiendo reelegirlos para periodos sucesivos.

Serán funciones del revisor fiscal, las contempladas en la ley vigente, así:

1. Cerciorarse que las operaciones que se celebren o cumplan por cuenta de la entidad se ajusten a las prescripciones de los estatutos, la ley y las decisiones de la Junta Directiva
2. Dar oportuna cuenta, por escrito a la Junta Directiva, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la entidad y en el desarrollo de sus negocios
3. Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de la entidad, y rendirles los informes a que haya lugar o le sean solicitados
4. Velar porque se lleven regularmente la contabilidad de la entidad y las actas de las reuniones de Junta Directiva, y porque se conserven debidamente la correspondencia de la entidad y los comprobantes de las cuentas, impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines

5. Inspeccionar los bienes de la entidad y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos y de los que ella tenga en custodia a cualquier otro título.
6. Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores de la entidad.
7. Autorizar con su firma cualquier balance que se haga, con su dictamen o informe correspondiente.
8. Convocar a la Junta Directiva a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario.
9. Cumplir las demás atribuciones que le señalen las leyes vigentes o los estatutos y las que, siendo compatibles le encomiende la Junta Directiva.
10. Rendir a la Junta Directiva un informe sobre las cuentas y balances, dando cumplimiento a lo establecido en el artículo 208 del Código de Comercio.

Asistir a las reuniones de Junta Directiva con voz pero sin voto, proponiendo todas las medidas que considere necesarias para que se garantice el mejor desempeño de sus funciones.

COMISIONES SECTORIALES

Las comisiones sectoriales se formarán cada dos años y estarán integradas por los socios que conforman el directorio que manifiesten su voluntad de adherirse a ellas.

El directorio de la Cámara designará al Presidente de cada comisión sectorial, las cuales realizarán sus actividades de acuerdo al reglamento expedido por la institución.

Son atribuciones de las comisiones sectoriales:

- a) Intervenir, a través de su presidente y cuando fuere convocado, en las secciones aplicadas del directorio;
- b) Representar a la Cámara en los asuntos que los corresponda cuando así lo determine el directorio, el presidente o el director ejecutivo.
- c) Organizar seminarios, conferencias, exposiciones y cualquier otro tipo de eventos, llevando para el efecto la representación de la Cámara de Comercio, previa autorización del Directorio o el Presidente; y,

- d) Desarrollar todo tipo de actividad que, de acuerdo al estatuto social, agrupe o incentive la participación masiva de los socios.

5.7.3.2 MANUAL CONTABLE

El manual contable permite establecer las pautas principales, para lograr un correcto manejo de las cuentas, su uniformidad y facilitar el proceso contable de la institución.

Este manual contempla al plan general de cuentas y el control interno de las cuentas de los estados financieros.

PLAN GENERAL DE CUENTAS

Cuadro N° 12

CÓDIGO	NOMBRE DE LA CUENTA
1.	ACTIVO
1.1	ACTIVO CORRIENTE
1.1.01	Caja
1.1.02	Caja Chica
1.1.03	Bancos
1.1.04	Documentos y cuentas por cobrar a clientes
1.1.05	Anticipos y préstamos por cobrar a empleados
1.1.06	Inventario de mercaderías
1.1.07	Inventario suministros de oficina
1.1.08	Iva compras
1.1.09	Anticipo IVA retenido
1.1.10	Anticipo Impuesto Renta retenido
1.1.11	Anticipo Impuesto Renta Mínimo
1.1.12	Anticipo de sueldos
1.1.13	Arriendos prepagados
1.1.14	Seguros prepagados
1.1.15	Publicidad Prepagada
1.1.16	Bienes permanentes disponibles para vender
1.2	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO
1.2.01	Terrenos
1.2.02	Edificios
1.2.03	Depreciación acumulada de edificios (-)
1.2.04	Maquinaria y Equipo
1.2.05	Depreciación acumulada de maquinaria y equipo (-)
1.2.06	Equipo de Computación
1.2.07	Depreciación acumulada de equipo de computación (-)
1.2.08	Muebles y enseres
1.2.09	Depreciación acumulada e muebles y enseres
1.2.10	Muebles de oficina
1.2.11	Depreciación acumulada de muebles de oficina (-)
1.2.12	Equipo de Oficina
1.2.13	Depreciación acumulada de equipo de oficina (-)
1.2.14	Vehículo
1.2.15	Depreciación acumulada de Vehículo (-)
1.2.16	Bienes arrendados en Leasing
1.2.17	Depreciación acumulada/Bienes leasing
1.2.18	Deterioros acumulados PP&E

1.4	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES
1.4.01	Documentos por cobrar a largo plazo
1.4.02	Cuentas por cobrar a largo plazo
2.	PASIVOS
2.1	CORRIENTE O CORTO PLAZO
2.1.01	Sueldos acumulados por pagar
2.1.02	Beneficios sociales por pagar
2.1.03	Participación trabajadores por pagar
2.1.04	Honorarios acumulados por pagar
2.1.06	Impuesto a la renta causado por pagar
2.1.07	Impuestos renta retenidos por pagar
2.1.08	IVA retenido por pagar
2.1.09	IVA ventas
2.1.10	Servicios básicos por pagar a Empresas públicas
2.1.11	Préstamos bancarios corto plazo
2.1.12	Sobregiros bancarios
2.1.13	Documentos y cuentas por pagar proveedores
2.1.14	Publicidad acumulada por pagar
2.1.15	Arriendos acumulados por pagar
2.1.16	Porción corriente del pasivo a largo plazo
2.1.17	Otras cuentas por pagar
2.2	NO CORRIENTES A LARGO PLAZO
2.2.01	Préstamos bancarios a largo plazo
2.2.02	Hipotecas por pagar a largo plazo
2.2.03	Provisión Jubilación Patronal
2.2.04	Provisión desahució
3.	PATRIMONIO
3.1	CAPITAL
3.2	RESERVAS
3.3	RESULTADOS
4.	INGRESOS
4.1	OPERATIVOS
4.1.01	Ventas
4.1.02	Servicios prestados
4.1.03	Comisiones ganadas
4.1.04	Arriendos ganados
4.1.05	Intereses ganados
4.1.06	Ingresos por multas
4.1.07	Donaciones recibidas
4.1.08	Utilidad ocasional en venta de inmuebles
5.	GASTOS
5.1	OPERACIONALES
5.1.01	Sueldos y salarios
5.1.02	Beneficios y prestaciones sociales
5.1.03	Horas extras
5.1.04	Subsidio familiar
5.1.05	Gastos de representación
5.1.06	Viáticos y gastos de viajes
5.1.07	Aporte patronal al IESS
5.1.08	Arriendo de locales y oficinas
5.1.09	Mantenimiento y reparación de activos fijos
5.1.10	Lubricante y combustibles
5.1.11	Prima de seguro

5.1.12	Depreciación de activos fijos
5.1.13	Amortización de gastos diferidos e intangibles
5.1.14	Gastos cuentas incobrables
5.1.15	Pérdida por deterioro de activos fijos
5.1.16	Publicidad
5.1.17	Servicios básicos
5.1.18	Alimentación y refrigerio empleados
5.1.19	Suministros y materiales de oficina
5.1.20	Aseo y limpieza
5.1.21	Seguridad y vigilancia
5.1.22	Transporte y movilización
5.1.23	Gastos pre-operativos
5.2	NO OPERACIONALES
5.2.01	Bonificaciones especiales a empleados
5.2.02	Agasajos a socios y empleados
5.2.03	Intereses pagados a bancos y financieras
5.2.04	Comisiones bancarias
5.2.05	Pérdidas ocasionales
5.2.06	Intereses en compras
5.2.07	Pérdidas venta activos fijos
5.2.08	Multas e intereses fiscales
5.2.09	Gastos no sustentados con comprobantes

Elaborado por: Luisana Echeverría
Fuente: Manuales de otras Instituciones y libros.

CAJA

La cuenta caja pertenece al activo corriente y es dinero representado por las monedas, los billetes y los cheques a la vista, en moneda nacional y extranjera, que posee la institución en un momento determinado y que es de disponibilidad inmediata.

Principales fuentes de ingreso y egreso de efectivo

Los conceptos más comunes por los cuales se aumenta la cuenta caja, son:

- Servicios prestados.
- Cobro o efectivización de cuentas pendientes de cobro.
- Ventas de activos al contado.
- Recepción de cuentas (donaciones, arriendos, entre otros) al contado.
- Otras que denoten ingresos de fondos.

El concepto más común por el cual se disminuye esta cuenta es el depósito bancario.

Control interno sobre el efectivo

Los objetivos de un eficaz sistema de control interno sobre el efectivo se pueden resumir en dos:

- ✓ salvaguardar el efectivo
- ✓ lograr una contabilidad más precisa

Para alcanzar estos objetivos se deben dictar políticas empresariales que determinen por escrito los procedimientos de recaudo, custodia y desembolsos del efectivo, así:

- Separar las funciones financieras, especialmente las que se refieren al recaudo del efectivo y al registro contable
- Conseguir que el efectivo recaudado durante el día sea depositado, a más tardar, el siguiente día, en forma exacta, en las cuentas bancarias de la empresa
- Exigir que todo desembolso se haga por medio de cheque girado a nombre del beneficiario, y para el libramiento, consten las firmas de dos funcionarios autorizados

Arqueo de caja

Verificación espontánea de los dineros recibidos por el cajero, es un examen especial que se hace con el fin de:

- Verificar la idoneidad de los registros contables
- Constatar que los valores monetarios físicos en poder del encargado de la caja estén en la cantidad exacta

Este examen puede ser realizado íntegramente para caja y caja chica; sin embargo, se puede particularizar el arqueo para cada rubro.

Para poder efectuar el arqueo, se deben observar las normas y los procedimientos utilizados en prácticas de auditoría y, por tanto, será realizado por un funcionario contable o por otro con suficientes conocimientos de la materia.

Cualquier diferencia encontrada en este examen deberá ser justificada o cubierta de inmediato, sin perjuicio de aplicar sanciones administrativas y civiles.

Las condiciones para que este examen de arqueo de caja sea idóneo son:

- Realizarlo en cualquier momento y sin previo aviso.
- El delegado debe tener la suficiente capacidad profesional y moral.
- El delegado debe estar desprovisto de perjuicios y poseer suficiente independencia.

- El delegado debe tener los documentos técnicos para practicar el arqueo (acta, certificado de saldos, entre otros.)

CAJA CHICA

La caja chica o fondo de caja menor es una cuenta de activo corriente destinada a satisfacer gastos relativamente pequeños que no justifiquen la emisión de cheques. Debe ser un monto fijo acorde con las políticas de la empresa.

BANCOS

Es una cuenta del activo corriente que registra el valor de los depósitos realizados por la empresa en moneda nacional y extranjera, en bancos del país o del exterior. Además, controla el movimiento de valores monetarios que se retiran de instituciones bancarias relacionadas.

Ventajas de las consignaciones bancarias

La entrega del efectivo a los bancos constituye una sana y eficaz costumbre, puesto que estos disponen de sofisticados medios de seguridad y, sobre todo, garantizan la integridad del depósito.

Al tomar la decisión de abrir una cuenta bancaria, se deben considerar las siguientes ventajas:

- Sirve como medio de control interno
- Evita la posible sustracción de dinero
- Mantiene saldos en ahorros que generan una renta financiera
- Tiene acceso a servicios bancarios, como pago de servicios básicos, impuestos, aportes al IESS, uso de tarjetas de débito, cajeros automáticos, entre otros
- Brinda la posibilidad de acceder a préstamos bancarios
- Referencia y da confianza con terceros
- Simplificar el proceso de pago, mediante transferencias bancarias de cuenta a cuenta.

Formas de Control de la cuenta Bancos.

El control mínimo estará dado por las siguientes normas:

- Seleccionar las instituciones bancarias, el número de cuentas y la forma de consignación (ahorros o cuenta corriente)
- Seleccionar al funcionario que se debe encargar de manejar las chequeras y mantener los registros auxiliares
- Asignar las responsabilidades de firmas autorizadas, para librar cheques
- Determinar las medidas de seguridad para ejecutar los depósitos
- Fijar plazos y personas que deben realizar las conciliaciones bancarias
- Efectuar conciliaciones internas, entre auxiliares y el respectivo mayor general

Conciliación Bancaria

El banco depositario envía a sus clientes el extracto del movimiento de las cuentas corrientes, con el fin de mantenerlos informados sobre sus saldos. Asimismo los cuentacorrentistas pueden acceder a este detalle a través de internet. Por otra parte, es una forma de autocontrol del banco, pues de no recibir ningún tipo de reclamo, se entenderá por aceptado y conforme.

La intención del banco, desde el punto de vista del control, es perfectamente compatible con el control interno que se deberá observar dentro de la empresa depositante. Por tal razón, el proceso contable, además del registro común, debe comprender la elaboración mensual de la conciliación bancaria.

Por lo tanto, el saldo en libros debería coincidir con el estado de la cuenta del banco. Sin embargo, es muy común observar que dichos saldos no concuerdan, debido a las siguientes razones:

- Error en las anotaciones en la institución bancaria
- Error en los libros de la empresa
- Registro unilateral, por algunos de los siguientes conceptos:
 - Cheques girados por la empresa, no pagados aún por el banco
 - Notas de depósito enviadas y no registradas por el banco
 - Notas de crédito emitidas por el banco y no registradas por la empresa
 - Notas débito emitidas y no registradas por la empresa

Identificado el tipo de error se procederá así:

1. Cuando es un error del banco, se procede al reclamo y hasta cuando se solucione debe asentarse el valor en una cuenta transitoria para que no distorsione el saldo real del banco
2. En el segundo caso solamente se debe rectificar el asiento erróneo
3. En el caso de cheques girados y no cobrados, y de los depósitos aún no registrados, no ameritan ningún asiento, solo es cuestión de esperar unos días hasta que los beneficiarios hagan efectivos sus cheques o que el banco registre el depósito

INVERSIONES TEMPORALES

La revisión, estudio y evaluación de la efectividad del control interno deberá dirigirse principalmente a los siguientes aspectos:

1. Aprobación por parte de la administración, para adquisiciones, ventas y gravámenes de los valores.
2. Segregación adecuada de las funciones de adquisición y venta de valores, custodia, registro de operaciones y cobro de los rendimientos.
3. Adecuada protección a la entidad mediante el afianzamiento de aquellos empleados que manejan valores.
4. Estudio periódico de las inversiones para determinar su correcta valuación.
5. Existencia de registros para identificar los valores y sus rendimientos.
6. Arqueos sorpresivos y periódicos de los valores.
7. Cobro y registro oportuno de los rendimientos.

DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR

Para el cumplimiento de los objetivos es necesario realizar los siguientes controles, dando lugar a la fiabilidad de la información financiera para la toma de decisiones:

- Tener un mayor auxiliar de clientes donde aparecen todas y cada una de las cuentas por cobrar de forma individual
- Elaborar periódicamente una relación de cuentas por cobrar

- Establecimiento de una política de crédito, fijando un periodo de cobro congruente con nuestras operaciones de pago (metas de liquidez)
- Elaborar periódicamente un análisis de clientes por antigüedad de las partidas que forman su saldo

GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS

La revisión, estudio y evaluación de la efectividad del control interno deberá dirigirse principalmente a los siguientes aspectos:

1. Aprobación por parte de la administración, para efectuar erogaciones por estos conceptos
2. Existencia de políticas definidas de límites y conceptos que deban ser tratados como gastos anticipados
3. Existencia de registros que permitan identificar el origen de los pagos y las bases para su aplicación a resultados
4. Revisión periódica de la vigencia de los servicios por recibir o artículos por utilizar y en consecuencia de su aplicación a periodos futuros

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

Llevar un efectivo control del inventario de la Cámara de Comercio es muy importante ya que se puede determinar con exactitud los bienes con que se cuenta y sobre todo el estado en que se encuentran los mismos.

Los inventarios actualizados le sirve a la dirección ejecutiva para la toma de decisiones con respecto a la renovación que se deba hacer de estos bienes; además permiten valuar los activos y, en determinado momento al formar parte de la situación patrimonial de la Cámara de Comercio, sirve de soporte a la adquisición de algún tipo de compromiso que sea necesario hacer.

Por lo general se levanta el inventario físico anualmente, sin embargo, esta práctica puede hacerse cada seis meses.

Se recomienda llevar por separado los inventarios de la siguiente manera:

- a) Mobiliario y equipo
- b) Bienes inmuebles

- c) Artículos menores
- d) Materiales y suministros
- e) Herramientas

Con referencia a las cuentas que conforman este grupo se debe mantener los siguientes controles:

- Realizar las depreciaciones de propiedad planta y equipo en base a sus vidas útiles
- La propiedad, planta y equipo será registrada en libros a su costo de adquisición menos su depreciación, o la cantidad de recuperación, cuando haya evidencia de un deterioro del valor
- El costo de una partida de propiedad, planta y equipo comprende su precio de compra, incluyendo derechos de importación e impuestos no reembolsables sobre la compra
- El valor de las facturas de proveedores por la compra de propiedad, planta y equipo será correcto en cuanto a precio, cantidad, descuentos, impuestos y cálculos aritméticos
- Todos los elementos una vez comprados, retirados, cedidos o traspasados deben ser notificados a la Junta General de Socios y ellos a la vez al departamento de Contabilidad para su debida contabilización, adjuntando su documentación correspondiente, así como su pérdida, ganancia y depreciaciones correspondientes
- Los registros auxiliares de propiedad, planta y equipo, en donde se especificaran todos los bienes con sus descripciones y períodos de adquisición y funcionamiento correspondientes, se conciliaran periódicamente con las cuentas de mayor general.

El registro de propiedad, planta y equipo detallara lo siguiente:

- Identificación y descripción del elemento. Es también conveniente controlar el departamento a que corresponde dicho elemento y su ubicación física. Además es necesario que a cada elemento individualizado se le asigne código con el fin de conciliarlo con el registro.
- Fecha de la adquisición
- Valor de la compra
- Vida útil asignada
- Depreciación anual o mensual del bien
- Valor neto contable

Se procederá a verificaciones y revisiones de:

- Los registros a fin de comprobar que estén correctamente actualizados
- Seguimiento del registro de altas y bajas
- Documentos de propiedad con elementos detallados en el registro
- Aprobación del registro por el responsable
- Comprobación de conteos periódicos de propiedad, planta y equipo
- Investigación de las diferencias que se puedan dar

PASIVOS

1. Cerciorarse de que todos los pasivos han sido adquiridos a nombre de la empresa, se han registrados y valuados adecuadamente, son razonables, corresponden a obligaciones reales y estén pendientes de cubrir
2. Comunicación oportuna de contratos o acuerdos al departamento correspondiente
3. Autorización a diferentes niveles, para contraer pasivos, gravar activos y otorgar garantías
4. Comparación periódica de la suma de los auxiliares de cuentas colectivas, contra las cuentas de control
5. Evaluación de la suficiencia de las estimaciones para cubrir las obligaciones legales y contractuales

Autorizaciones

- La responsabilidad de la autorización de las operaciones y transacciones que originen compromisos y obligaciones, estará dada por las políticas internas y reglamento de adquisiciones, siendo la Junta General la única que puede autorizar.
- La generación de compromisos u obligaciones, estará sujeta a las disposiciones legales vigentes y se ceñirán a los planes y programas propuestos. Es necesario prevenir los conflictos de intereses que puedan surgir en esta norma, es recomendable que los autorizadores de la obligación, sean independientes del registro y control de las obligaciones.

Conciliaciones Periódicas

- Se efectuarán conciliaciones periódicas y permanentes de los registros auxiliares de obligaciones con el mayor general. Las conciliaciones permitirán poner en alerta a los responsables sobre el cumplimiento de las obligaciones, saldos y vencimientos, en forma oportuna. Es recomendable efectuar las conciliaciones de obligaciones, en forma mensual.

INGRESOS

- El administrador (a) debe informar mensualmente al director ejecutivo sobre el movimiento de ingresos dando a conocer los cierres del diario de las cuentas bancarias y el informe diario de ingresos
- En base a la política interna establecida para el cobro o recepción de efectivo por la Cámara, se efectúan los cobros por los servicios prestados o bienes objetos de algún tipo de transacción
- Los recibos de ingresos son posteados y codificados en el libro de control de ingresos, de acuerdo a la fuente de ingreso
- Al final de cada día se elabora la partida por el movimiento diario de ingresos, cargando la cuenta contable de bancos y acreditando la cuenta de ingresos con su respectiva cuenta contable trasladándola al libro diario de partidas y al libro

mayor o registrándola en el sistema de información contable que posea la institución.

EGRESOS

Para la Cámara es muy importante la gestión de obtener recursos para desarrollar sus actividades, igualmente valioso es tener los controles necesarios para hacer un buen uso de los recursos, en este sentido.

- Se debe llevar el libro de control de egresos que contiene la información sobre el resumen de los egresos diarios, ya que en él se postean diariamente los egresos que se realizan
- Las facturas codificadas de acuerdo al catálogo de cuentas, posteriormente se hace la partida de diario, debitando la respectiva cuenta de acuerdo a la naturaleza del egreso y acreditando la respectiva cuenta de bancos
- Estos asientos contables son trasladados al libro diario de partidas y al libro mayor con la finalidad de tener la información contable actualizada sobre los egresos que se ejecutan diariamente o se registran en el sistema de información contable que se posea

La Cámara de Comercio deberá por lo tanto mantener por escrito los procedimientos para las compras en este sentido se sugiere lo siguiente:

Control de las salidas o desembolsos

El control de las salidas de efectivo es tan importante como el de las entradas, puesto que a través del pago de facturas o recibos ficticios pueden hacerse fraudes. Para fiscalizar de forma efectiva los egresos, se sugiere aplicar las siguientes reglas:

- Todos los pagos deben hacerse con cheque, a excepción de los pagos menores autorizados por caja chica
- Todo cheque debe estar enumerado en forma correlativa y llevar dos firmas
- En caso de ser posible la persona que autoriza los pagos no debe ser la misma que firma los cheques
- Cada cheque debe estar respaldado por la factura o documentos aprobados

- Las facturas u otros documentos deben sellarse con la leyenda **“PAGADO”** en unión con la fecha y número del cheque para evitar que puedan ser cobrados nuevamente
- Todo cheque que se dañe o que devuelva el banco debe marcarse **“ANULADO”** y archivarse por orden numérico

Control para compras de suministros, bienes y servicios.

Los jefes de departamento de acuerdo al presupuesto disponible, solicitarán compras utilizando la solicitud de “adquisición de materiales y suministros”, o solicitud de “adquisición de bienes” diseñadas para tal fin.

El director ejecutivo se encargará o designará que se efectúen las cotizaciones debiendo tomar la decisión de compra con un mínimo de dos o tres cotizaciones según sea el caso, dejando documentado el criterio de la asignación.

Para llevar acabo el proceso de compra se debe seguir lo siguiente:

- **Uso y manejo de la orden de compra**

La adquisición de materiales, maquinaria, equipo, accesorios y servicios se realizará mediante el procedimiento de órdenes de compra, únicamente a través de la administración, aprobada por la dirección ejecutiva. Para lo cual será necesario obtener como mínimo, tres cotizaciones de empresas o personas, según sea el caso, debiéndose considerar lo correspondiente a precio, marca, modelo, calidad y garantía que ofrezcan los distintos proveedores.

La orden de compra será elaborada en base a lo requerido por el Jefe de cada departamento, debiendo contener la información que se indique en el formulario diseñado y aprobado al efecto.

Previo al trámite de una orden de compra, cada responsable debe de consultar la disponibilidad presupuestaria, caso contrario, se le deberá deducir las responsabilidades correspondientes en base a ley.

- **Uso y manejo de la orden de pago**

Todo egreso de fondos se cancela mediante orden de pago, documento que debe ser autorizado exclusivamente por la dirección ejecutiva. El firmante de la orden de pago será

responsable de las erogaciones. La orden de pago legalmente autorizada será cancelada mediante cheque.

La orden de pago debe acompañarse de los comprobantes originales que habrán de cancelarse y cuando se trate de una compra o suministro, a la orden de pago se le anexará la documentación siguiente:

- Orden de compra
- Facturas y recibo original del proveedor, con indicación de sus datos relativos a identidad, registro tributario nacional y solvencia municipal
- La constancia del recibo de bienes o servicios suscritos por la persona que haya sido autorizada para recibirlos
- La cotización

Los empleados de la Cámara que participen en los trámites administrativos de la ejecución de egresos, responderán personalmente por los errores que cometan en los actos y operaciones en que intervengan o cuando aprueben o recomienden egresos injustificados, sin haber hecho la observación oportuna por escrito a su superior jerárquico, así como cuando intervenga culpa o negligencia de su parte.

CONTROL DEL PRESUPUESTO

El presupuesto es el plan financiero definido de acuerdo a las necesidades de desarrollo de la Cámara de Comercio, en donde se establecen las normas para la obtención de los ingresos y ejecución de los egresos.

La disponibilidad presupuestaria es la cantidad de recursos con que cuenta la Cámara para hacerle frente a sus obligaciones, mediante la revisión de la disponibilidad presupuestaria se va comparando la ejecución real de los egresos e ingresos estableciendo las variaciones y las disponibilidades.

En la elaboración del presupuesto deben aplicarse tres postulados o principios básicos:

- El presupuesto debe elaborarse para cada ejercicio fiscal, es decir por un periodo de un año, del 1 de enero al 31 de diciembre
- Debe sustentarse en lo establecido en el marco legal (leyes aplicables)

- Guardar un estricto equilibrio entre los ingresos y egresos. Según este principio o en ningún caso los egresos excederán a los ingresos

La ejecución del presupuesto al igual que la formulación, también deberá ajustarse a ciertos principios para procurar el equilibrio fiscal; entre los que podemos señalar:

- Los egresos no podrán ser mayores que los ingresos
- No debe contraerse ningún compromiso o efectuarse pagos fuera de las asignaciones del presupuesto
- No se deben hacer compromisos económicos cuando la asignación presupuestaria esté agotada o resulte insuficiente

5.7.3.3 INSTRUCTIVO DE CAJA CHICA

La caja chica es la entrega de una determinada suma de dinero a un funcionario para afrontar gastos de servicios urgentes y de monto reducido, con la obligación de rendir cuenta de su utilización.

Objetivo.- Atender gastos pequeños y urgentes en efectivo por montos menores o iguales a \$ 50.00 (cincuenta dólares), tales como:

- Pasajes urbanos
- Taxi
- Correo
- Alimentación o comida (sujeto a análisis...)
- Reembolsos de facturas

Monto del Fondo.- El monto máximo del fondo será de \$ 200,00 (doscientos dólares).

Responsable.- La persona responsable del manejo y custodia del fondo de caja chica es la persona asignada por el Presidente y que constará como custodio de la misma.

Procedimiento:

Apertura o incremento de caja chica.- El Presidente es la única persona con autoridad para aprobar la apertura o incremento del fondo de caja chica.

Reembolso de caja.- Para solicitar un reembolso de caja chica:

1. Los gastos que cubre caja chica son montos de hasta \$ 50.00, caso contrario deben solicitar un reembolso con cheque.
2. La documentación soporte para un pago de caja chica es la siguiente:
 - Factura a nombre del empleado
 - En los casos que no se pueda obtener factura o comprobante de venta legal, se utilizará el vale de caja (taxis), para sustentar el gasto, para lo cual deberá observar lo siguiente:
 - a) Fecha en la cual realizó el pago.
 - b) Valor de la compra en números y letras.
 - c) Descripción clara y concisa del gasto (no se aceptará conceptos como varios, diversos, etc.)
 - d) Firma y número de cédula de identidad, de la persona a la cual se realizó el pago o la huella digital.
 - e) Codificación contable (cuenta, proyecto, fondo, localización y sub análisis). Los gastos deben codificarse de acuerdo a la naturaleza del gasto.
 - f) Aprobación del vale de caja por parte del coordinador del proyecto o persona autorizada a aprobar gastos.
3. Mediante el fondo de caja chica se puede entregar recibos provisionales los cuales se utilizarán, cuando la persona que solicita el dinero de la caja chica, no sabe el valor exacto del gasto que va a efectuar, para lo cual el custodio:
 - Entregará el recibo de caja provisional a la persona que solicita el dinero, y le hará llenar con los siguientes requisitos:
 - a) Valor en letras y números
 - b) Explicación clara, corta y precisa del gasto que va a efectuar.
 - c) Nombre, firma y cédula de identidad de la persona que solicita el reembolso provisional
 - d) Firma de autorización de la persona autorizada a aprobar gastos.

- Entregará el dinero por el valor del recibo de caja provisional.

La persona que solicitó el recibo de caja provisional debe canjear por el comprobante de venta o recibo definitivo, dentro del plazo de las 72 horas posteriores de haber recibido el dinero, caso contrario el custodio notificará a la contadora para que este valor sea descontado del rol.

Control.-

1. Todos los vouchers presentados para el reembolso deben tener recibos originales adjuntos. No se aceptarán fotocopias de recibos para prevenir duplicados del mismo reembolso
2. Los recibos deben ser autorizados con firmas propias (en base al cuadro de firmas del personal autorizado)
3. El custodio solicitará a la persona que presenta el reembolso que firme y ponga la fecha en el voucher cuando el dinero es recibido. La constancia de haber recibido el dinero con un voucher ya firmado le releva al custodio de cualquier responsabilidad
4. Un empleado no debe solicitar el reembolso haciendo que un subordinado envíe la solicitud a su favor que luego el empleado apruebe. Esta práctica no será aceptada ya que es equivalente a que el individuo se apruebe sus propios gastos.

Restricciones.- No está permitido realizar los siguientes pagos:

1. Anticipos para compras de bienes y/ servicios
2. Efectivización de cheques personales
3. Entregar anticipos de viaje
4. Préstamos al personal de la institución o a socios

Cualquier excepción a las restricciones arriba mencionadas deben ser aprobadas por el Presidente.

Entrega del fondo de caja chica.- Cuando el custodio de la caja chica sale con permiso, de vacaciones, el fondo de caja chica debe ser entregada a otro empleado designado por el Presidente.

La custodia de la caja chica debe efectuar un arqueo de caja, con los siguientes pasos:

- Contar los valores en efectivo.
- Revisar y totalizar los recibos o comprobantes de venta que deben ser contabilizados antes de la entrega.
- Revisar y totalizar los recibos de caja provisionales, si hubiere.
- Sumar el valor en efectivo, más los recibos o comprobantes de venta, más los recibos de caja provisionales, y comparar el monto asignado de la caja chica.
- Si hay diferencia en menos será cobrada al custodio y si es más será registrado en otros ingresos.
- La custodia saliente y la encargada firmarán el arqueo como constancia de los valores entregados y recibidos.

Una vez que la entrega del fondo está realizada, el fondo de la caja chica queda bajo la responsabilidad de la nueva persona asignada y este fondo queda inaccesibles para el empleado que entrego el fondo.

Reposición del Fondo de Caja Chica.-

1. La Caja Chica se repone cuando el fondo ha llegado a un agotamiento del 70%.
2. La reposición de caja chica será presentada con la siguiente información:
 - Reporte de caja chica con el detalle y desglose de las transacciones (cuenta, proyecto, fondo, sub análisis, localización, valor y descripción por cada transacción), así como el total de gastos que constituye el valor a reponer, debidamente firmado por la cajera
 - Los recibos deben estar pagados y numerados.
 - Todos los recibos deben tener sello de CANCELADO
 - Envío del reporte para la revisión de la contadora
 - La solicitud de cheque por el valor de la reposición de la caja chica y debidamente aprobado por la persona autorizada.
 - La solicitud de cheque ingresa para la emisión del cheque

Arqueos de caja chica.- Es de responsabilidad del contador efectuar arqueos de caja planificados y sorpresivos para asegurar un buen manejo de la caja chica.

5.7.3.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS.

A continuación se detalla los procedimientos a seguir por parte del área Administrativa y Contable con la finalidad de cumplir con las actividades en forma correcta y ordenada.

PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES

a) Propósito

Describir las actividades y parámetros que se cumplen para la adquisición de bienes o servicios.

b) Alcance

Este procedimiento abarca las actividades correspondientes a cotizaciones, registro de facturas y autorización de pagos.

c) Responsabilidades

El tesorero es la persona encargada de revisar la orden de compra.

El contador se responsabiliza de hacer cumplir el procedimiento y registrar los valores correspondientes.

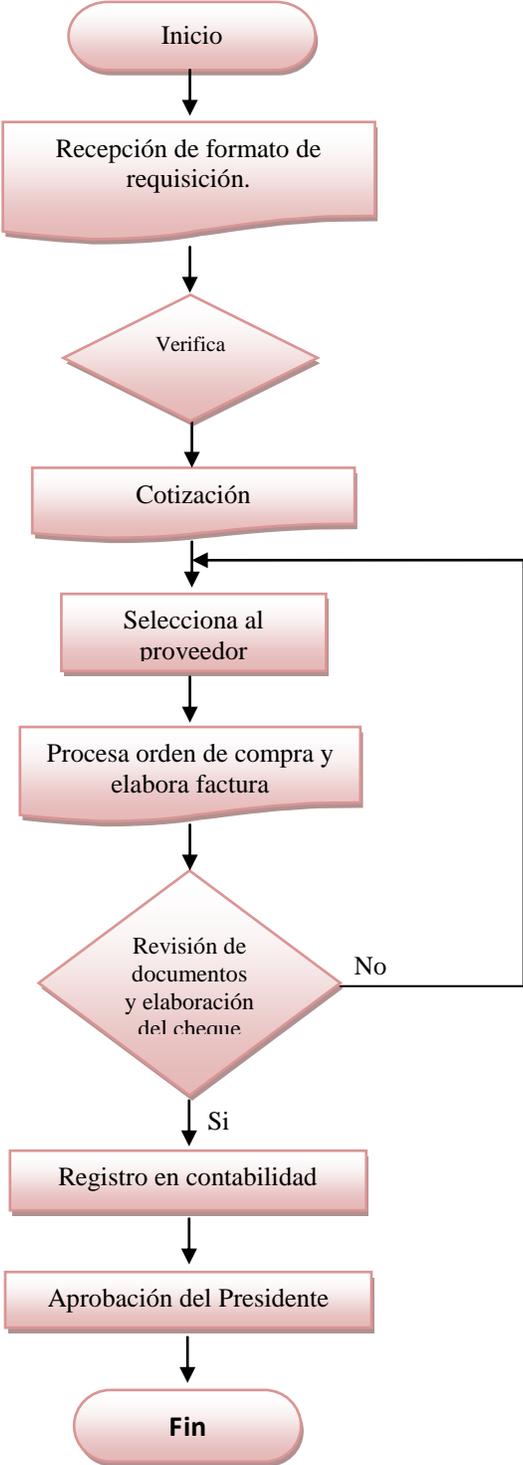
El Presidente es quien aprueba el procedimiento.

d) Procedimiento

Cuadro N° 8

Responsable	Descripción de actividades	Tiempo de ejecución	Tiempo acumulado
Solicitante	Llenar formato de justificación de requisición con visto bueno del tesorero	5 minutos	5 minutos
Tesorería	Aprobar, o solicitar ampliar la información de la solicitud	10 minutos	15 minutos
Contabilidad	Cotizar	60 minutos	75 minutos
Tesorería	Selecciona al proveedor	15 minutos	90 minutos
Contabilidad	Procesa orden de compra y elabora factura	15 minutos	105 minutos
Contabilidad	Registro	15 minutos	120 minutos
Presidencia	Aprobación	10 minutos	130 minutos

Diagrama de flujo para la elaboración del procedimiento de compras



PROCEDIMIENTO DE INGRESOS

a) Propósito

Describir las actividades y parámetros que se cumplen al momento de recibir los ingresos.

b) Alcance

Este procedimiento abarca las actividades correspondientes al registro de los ingresos y su respectiva contabilización y depósito.

c) Responsabilidades

El asistente de contabilidad es el encargado de recibir los ingresos

El contador se responsabiliza de hacer cumplir el procedimiento y registrar los valores correspondientes.

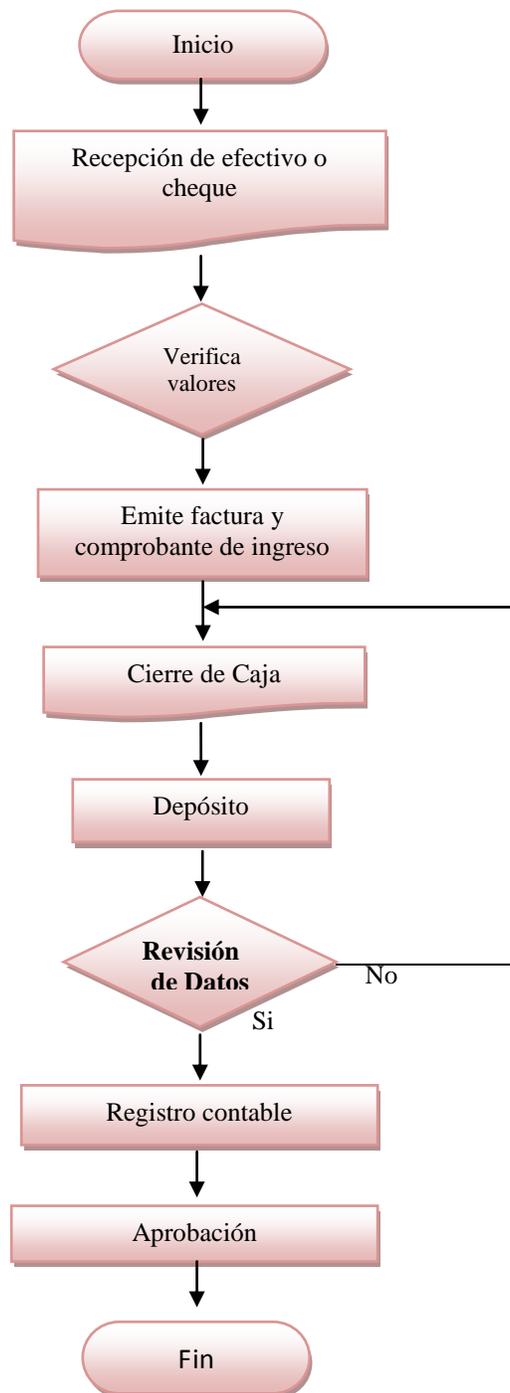
El Tesorero es quien aprueba el procedimiento.

d) Procedimiento

Cuadro N° 9

Responsable	Descripción de actividades	Tiempo de ejecución	Tiempo acumulado
Asistente de Contabilidad	Recibe el dinero en efectivo o cheque	5 minutos	5 minutos
Asistente de Contabilidad	Verifica valores	5 minutos	10 minutos
Asistente de Contabilidad	Emite la factura y comprobante de ingreso	10 minutos	20 minutos
Asistente de Contabilidad	Cierre de Caja	15 minutos	35 minutos
Asistente de Contabilidad	Depósito	30 minutos	65 minutos
Contador	Revisión de datos	20 minutos	85 minutos
Contador	Registro contable	10 minutos	95 minutos
Tesorero	Aprobación	15 minutos	110 minutos

Diagrama de flujo para el registro de ingresos



PROCEDIMIENTO DE EGRESOS

a) Propósito

Describir las actividades y parámetros que se cumplen al momento de emitir los egresos.

b) Alcance

Este procedimiento abarca las actividades correspondientes al registro de los egresos y su respectiva contabilización.

c) Responsabilidades

El asistente de contabilidad es el encargado de realizar los documentos correspondientes

El contador se responsabiliza de hacer cumplir el procedimiento y registrar los valores correspondientes.

El Tesorero es quien revisa.

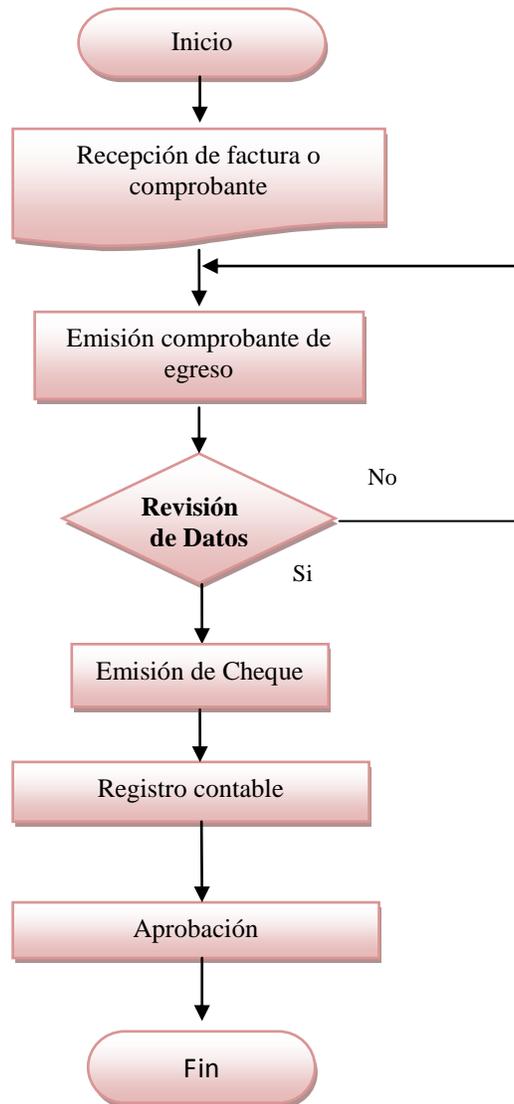
El Presidente es quien aprueba el proceso.

d) Procedimiento

Cuadro N° 10

Responsable	Descripción de actividades	Tiempo de ejecución	Tiempo acumulado
Asistente de Contabilidad	Recepción de factura o comprobante	5 minutos	5 minutos
Asistente de Contabilidad	Emisión comprobante de egreso	10 minutos	15 minutos
Contador	Revisión de datos	15 minutos	30 minutos
Contador	Emisión de Cheque	5 minutos	35 minutos
Contador	Registro Contable	10 minutos	45 minutos
Presidente/Tesorero	Aprobación	15 minutos	60 minutos

Diagrama de flujo para el registro de egresos



PROCEDIMIENTO PARA SOLICITAR UN SERVICIO

a) Propósito

Describir las actividades y parámetros que se cumplen al momento de solicitar un servicio

b) Alcance

Este procedimiento abarca las actividades correspondientes desde la presentación de la solicitud y su debida autorización.

c) Responsabilidades

Los socios presentan la solicitud de los servicios que deseen.

La comisión analiza tiempo y disponibilidad de los servicios solicitados.

Se elabora el informe.

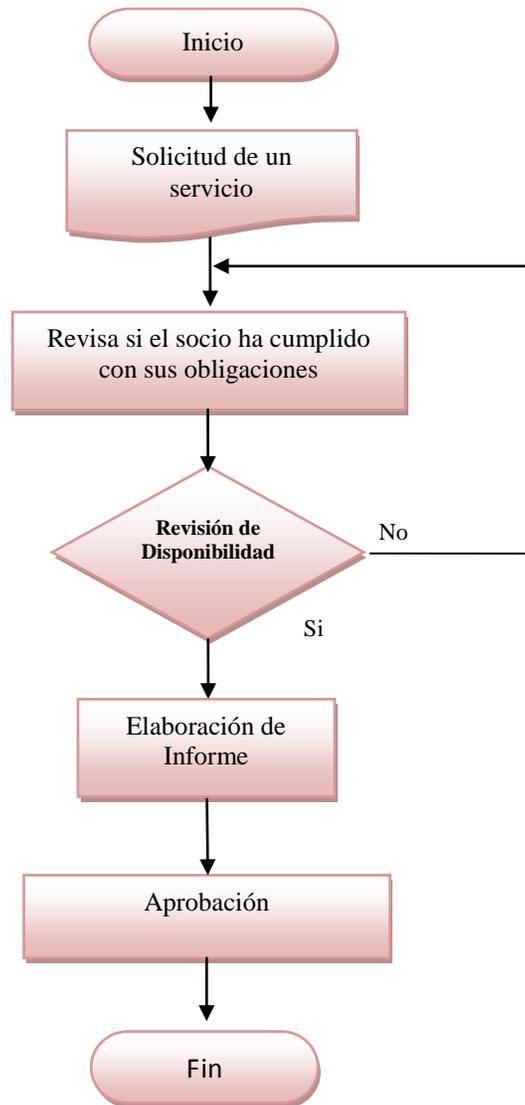
El Presidente es quien aprueba el proceso.

d) Procedimiento

Cuadro N° 11

Responsable	Descripción de actividades	Tiempo de ejecución	Tiempo acumulado
Socio	Solicitud de servicio	5 minutos	5 minutos
Secretaría	Evaluar si el socio ha cumplido con sus obligaciones	20 minutos	25 minutos
Comisión	Revisión de datos	15 minutos	40 minutos
Comisión	Elaboración de Informe	20 minutos	60 minutos
Presidente	Aprobación	10 minutos	70 minutos

Diagrama de flujo para solicitar un servicio



PROCEDIMIENTO PARA SOLICITAR UNA AYUDA SOCIAL

a) Propósito

Describir las actividades y parámetros que se cumplen al momento de solicitar la ayuda social

b) Alcance

Este procedimiento abarca las actividades correspondientes desde la presentación de la solicitud y su debida autorización.

c) Responsabilidades

Los socios presentan la solicitud

La comisión analiza documentos y justificativos presentados.

Se elabora el informe

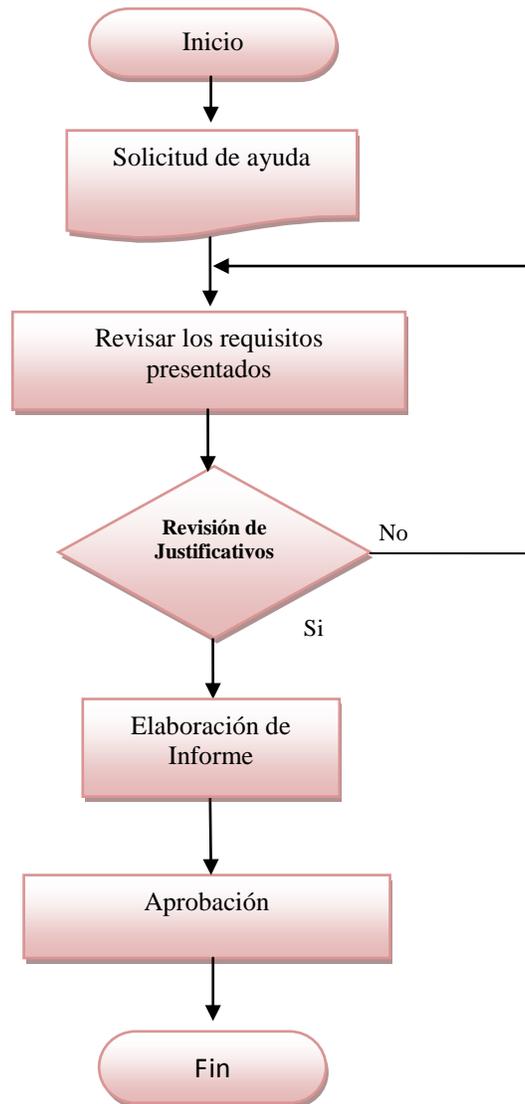
El Presidente es quien aprueba el proceso.

d) Procedimiento

Cuadro N° 12

Responsable	Descripción de actividades	Tiempo de ejecución	Tiempo acumulado
Socio	Solicitud presentada	5 minutos	5 minutos
Secretaria	Revisar los requisitos ingresados	20 minutos	25 minutos
Comisión	Revisión de justificativos	15 minutos	40 minutos
Comisión	Elaboración de Informe	20 minutos	60 minutos
Presidente	Aprobación	10 minutos	70 minutos

Diagrama de flujo para las ayudas sociales



5.7.3.5 INDICADORES DE ANÁLISIS FINANCIERO

Indicadores de Liquidez

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que estas se vencen, se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

a) Razón corriente

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Indica la capacidad que tiene la Empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, sabremos cuantos activos corrientes tendremos para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo.

b) Prueba ácida

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo corriente disponible} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Este indicador mide la capacidad de una empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de sus existencias (inventarios), es decir básicamente con sus saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación pueda tener, diferente a los inventarios.

c) Capital Neto de Trabajo

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activos corrientes} - \text{Pasivos corrientes}$$

Indica la cantidad de recursos monetarios con que la Empresa cuenta para el desarrollo de sus actividades operativas.

Razones de actividad

Indican la intensidad con que la Empresa está utilizando sus activos para generar ventas y, por ende la utilidad.

a) Rotación de cuentas por cobrar

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

Es una razón de gestión que indica el número de veces que se han hecho efectivas las cuentas por cobrar en un periodo determinado. Esta dada por la relación de las ventas anuales a crédito y el promedio de las cuentas por cobrar a clientes.

b) Plazo promedio en que se hacen efectivas las cuentas por cobrar

$$\text{Plazo promedio de cobranza} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

Esta razón indica el número de días que se ha demorado la conversión a efectivo de las cuentas por cobrar. Viene dada por la relación entre el número de días del año comercial (360) y las veces que se han hecho efectivas las cuentas por cobrar.

c) Rotación de inventarios

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio de inventarios}}$$

Indica el número de veces que se ha renovado el inventario de mercaderías como consecuencia de las ventas.

d) Plazo promedio de reposición de inventarios

$$\text{Plazo promedio de reposición de inventarios} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de inventarios}}$$

Indica el número de días que la Empresa repone los inventarios, con el fin de dar debida atención a nuevas ventas.

e) Rotación de activos totales

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

Esta razón indica el número de veces que la empresa ha utilizado sus activos para generar sus ventas

Razones de apalancamiento

Estas razones miden la capacidad de respaldo de las deudas, los acreedores pueden conocer mediante estos índices si el activo y las utilidades son suficientes para cubrir los intereses y el capital adeudado.

a) Razón del nivel de endeudamiento

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}} \times 100\%$$

Este índice muestra la cantidad del activo total de la empresa que ha financiado terceras personas (acreedores).

b) Apalancamiento total

$$\text{Apalancamiento total} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100\%$$

Esta razón muestra la cantidad del patrimonio neto de la empresa que corresponde a fuentes de financiamiento externas.

Razones de rentabilidad

Miden el grado de eficiencia de la empresa para generar las utilidades mediante el uso racional de los activos y sus ventas para poder reinvertir.

a) Margen neto de utilidad

$$\text{Margen neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100\%$$

Demuestra el porcentaje de las utilidades que la empresa ha generado luego de haber deducido los gastos operativos y no operativos, es decir, la utilidad luego de impuestos y participaciones.

b) Margen bruto de utilidad sobre ventas

$$\text{Margen bruto de utilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad bruta en ventas}}{\text{Ventas netas}} \times 100\%$$

Esta razón indica el porcentaje de utilidades que la empresa genera en sus ventas, luego de haber deducido el costo de ventas de la mercadería facturada.

c) Rentabilidad sobre el capital

$$\text{Rentabilidad sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital accionario}} \times 100\%$$

Éste es un índice de valor en el mercado que indica el rendimiento obtenido durante el periodo en relación con los aportes de capital accionario.

d) Rentabilidad sobre el patrimonio

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100\%$$

Esta razón de rendimiento es más justa que la anterior, toda vez que la utilidad neta se relaciona con todos los haberes patrimoniales.

5.7.3.6 GUÍA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL INFORME COSO ERM.

En el diseño y enfoque que se le da al sistema de control interno para la Cámara de Comercio de Otavalo es fundamentalmente el del Informe COSO. La implementación o mejora de los componentes del control interno, no llevan un proceso secuencial, en donde algunos de los componentes afecta sólo al siguiente, sino que en realidad se manifiesta como un proceso multidireccional, interrelacionado y de carácter permanente, en el cual un cambio

en un componente influye y modifica los otros y reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

De manera complementaria el sistema de control interno está inmerso en todos los procesos y por ende aplica en todo momento el ciclo de calidad conocido como “Planificar-Hacer-Controlar-Ajustar” (PHCA). Por otro lado, el sistema de control interno reconoce la importancia de la Gestión de la calidad como una filosofía orientada a satisfacer las necesidades de los clientes y la mejora continua de los procesos, de tal manera que la Cámara de Comercio, podrá incorporar la adopción de los modelos de calidad, como es el caso de la norma ISO 9001, con énfasis en los procesos básicos o claves que consideren necesarios. Hay que agregar, que la decisión de adaptar, implementar o fortalecer el control interno, es de arriba hacia abajo, es decir debe contar con el apoyo y el patrocinio del nivel directivo de la Cámara. Igualmente, el liderazgo debe estar presente en cada uno de los niveles de la organización de tal manera que las decisiones que se tomen cuenten con la autoridad y delegación necesarias.

5.7.3.7 COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

Está conformado por ocho componentes que están integrados a los procesos de la Cámara de Comercio.

5.7.3.7.1 AMBIENTE DE CONTROL

Está dado por los elementos de la cultura organizacional de la Cámara que fomentan en todos los empleados de la entidad principios, valores y conductas orientadas hacia el control. Es el fundamento de todos los demás elementos del sistema de control interno para la Cámara de Comercio.

a) Valores éticos y/o gobierno corporativo

Se trata de establecer acuerdos compartidos y políticas relativas a la observancia de **valores éticos y normas de conducta** que se espera de todos los miembros de la Cámara durante el ejercicio de sus actividades frente a los grupos de interés, puesto que la efectividad del control interno depende de la integridad y valores de la gente.

Los valores éticos y de conducta deben ser comunicados y fortalecidos a través de la participación de la alta dirección, ya que su presencia fija el tono necesario para su realización cotidiana, mediante el ejemplo.

La Cámara debe definir las conductas esperadas de sus empleados, establecidas de forma participativa, manteniendo la coherencia de sus actos con los principios consagrados en la constitución, la ley y la autorregulación.

Para lograr este objetivo se deben definir políticas de comportamiento ético frente a los grupos de interés, de manera tal que se oriente la toma de decisiones y se genere un clima de confianza propicio para el logro de los objetivos de la Cámara.

El **Gobierno Corporativo** de la Cámara establece las directrices que deben regir el ejercicio de sus funciones en busca de transparencia, responsabilidad, imparcialidad, objetividad y equidad en el trato frente a sus comerciantes inscritos, comerciantes afiliados y demás grupos de interés asociados.

b) Filosofía administrativa y estilo de dirección

Constituye la forma adoptada por el nivel directivo para guiar u orientar las acciones de la Cámara de Comercio hacia el cumplimiento de su misión y visión. Se trata del estilo de gestión del responsable para dirigir la entidad orientado a la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés que atiende. Define la filosofía que adopta y al sello que le imprime cada persona del equipo directivo de primer nivel, quienes se deben distinguir por su competencia, integridad, transparencia y responsabilidad. Se manifiesta en la forma adoptada por el nivel directivo para guiar u orientar las acciones de la entidad hacia el logro de la visión y el cumplimiento de su misión y objetivos estratégicos.

El Estilo de Dirección se evidencia por la forma de guiar y orientar las acciones de los colaboradores que conforman la Cámara de Comercio, mediante el uso de la autoridad ejercida con respeto y la generación de confianza basada en la capacidad gerencial de cada directivo principal, quien debe demostrar conocimiento detallado de los grupos de interés de la entidad y compromiso con la satisfacción de sus necesidades.

Por otro lado, todo directivo de las Cámaras de Comercio debe demostrar su compromiso con la implementación de la guía de control interno, ejerciendo supervisión y control en función del cumplimiento de la misión, visión, planes y programas; también se

debe distinguir por el buen trato a los empleados, una apropiada y eficiente utilización de los recursos, con transparencia y ética en sus actuaciones.

c) Desarrollo del talento humano

Define el compromiso de la entidad con el desarrollo del talento humano. Determina las políticas y prácticas de gestión humana a aplicar por la entidad al ejecutar los procesos de selección, inducción, compensación, capacitación, y de evaluación del desempeño de las personas, y tiene relación con la mejora del ambiente de control y el sentido de pertenencia.

El desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad de los empleados, el desarrollo de los perfiles para cada cargo contribuyen a fortalecer el ambiente de control y el cumplimiento de los objetivos y metas.

El establecimiento de las herramientas y su alcance dependerán de la relación beneficio/costo y su potencial efectividad para mitigar los riesgos que afecten en forma material el logro de los objetivos de cada una de ellas.

Herramientas Recomendadas:

- ✓ Código de ética y/o de buen gobierno
- ✓ Lineamientos y/o procedimientos de selección del recurso humano
- ✓ Mecanismos, lineamientos y/o procedimientos de inducción
- ✓ Mecanismos y/o lineamientos de desempeño
- ✓ Lineamientos y/o procedimientos de capacitación
- ✓ Perfiles de cada cargo o manual de funciones

5.7.3.7.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos se establecen a nivel estratégico, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de reporte y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos precedentes de fuentes externas e internas, y una condición previa para la identificación efectiva de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar

los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la entidad.

Este componente nos dice que los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La administración de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

A continuación se detalla los subcomponentes del establecimiento de objetivos:

a) Objetivos Estratégicos: Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo. Cada objetivo estratégico debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué se quiere lograr?, ¿Cuándo se debe lograr? Y ¿Cómo se sabrá si se ha logrado? Estos objetivos reflejan también las elecciones estratégicas sobre cómo la organización buscará crear valor para sus grupos de interés.

b) Objetivos Relacionados: Son objetivos a nivel de la empresa que están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a los sub objetivos, por ejemplo en las diversas actividades de ventas, producción, ingeniería e infraestructura. Estos objetivos se categorizan en forma amplia en: operativos, confiabilidad de la información y cumplimiento; y deben estar alineados con la estrategia seleccionada y con el apetito al riesgo deseado.

c) Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia: El riesgo aceptado es la cuantía, más amplia del riesgo, que una entidad está dispuesta a asumir para realizar su misión o visión. El riesgo aceptado se relaciona directamente con la estrategia de una entidad y se tiene en cuenta para establecerla, ya que diferentes estrategias exponen a una entidad a riesgos distintos. La administración de riesgos corporativos ayuda a la dirección a elegir una estrategia que alinea la creación anticipada de valor con el riesgo aceptado por la entidad.

La tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de desviación en relación con el logro de los objetivos. Se alinea con el apetito al riesgo (directamente relacionado con la definición de la estrategia). Al establecer la tolerancia al riesgo, la Presidencia considera la importancia relativa de los objetivos relacionados. Operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a

la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que, a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.

5.7.3.7.3 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

La definición más general de riesgo es aquella que dice que es todo aquello que pueda obstaculizar el cumplimiento de objetivos y metas de la organización y que tiene probabilidad real de ocurrencia y depende de la actuación de sujetos internos o externos de la misma.

Los riesgos están presentes en la planeación estratégica, en los planes de acción y a lo largo de los procesos y en los eventos que generen cambios significativos en la Cámara de Comercio como por ejemplo, sistemas de información nuevos o modificados, crecimiento rápido, reorganizaciones corporativas, cambios en las leyes y reglamentación, entre otros asuntos.

La gestión de riesgo es responsabilidad de todos los empleados que están involucrados en el logro de objetivos.

Para la Cámara de Comercio la implementación de un sistema de gestión de riesgos y su alcance dependerá del tamaño, recurso, necesidades, enfoque y priorización. Es deseable concentrar o iniciar la gestión de riesgos con la función pública delegada de administrar los registros públicos, dado que este proceso concentra el mayor porcentaje de los ingresos que liquidan y recaudan las Cámaras de Comercio, incluye riesgos de tipo legal, tecnológicos, de seguridad de la información y de imagen, entre otros.

Este componente se orienta a identificar los eventos potenciales, que ponen en riesgo la consecución de los objetivos y metas de la Cámara de Comercio según el alcance definido, estableciendo las fuentes de riesgo, las causas y los efectos o impactos de su ocurrencia.

A continuación se detalla cada uno de ellos:

- **Las fuentes de riesgo** corresponden a eventos actuales o potenciales que pueden dar lugar a un riesgo, algunos estarán bajo control de la Cámara de Comercio mientras que otros estarán fuera del control porque son externos, por lo que es recomendable dentro del proceso de gestión de riesgos según el alcance definido identificar todas las fuentes de riesgos para la Cámara de Comercio, entre las cuales citamos las siguientes:

Fuentes internas de riesgos:

- ✓ El recurso humano
- ✓ Los recursos financieros y logísticos
- ✓ Las actividades operacionales
- ✓ El nivel de delegación y control en la gestión
- ✓ Tecnología aplicada

Fuentes externas de riesgos:

- ✓ Relaciones comerciales y legales
 - ✓ Circunstancias políticas y legislativas
 - ✓ Circunstancias económicas
 - ✓ Eventos naturales
- La identificación de las fuentes del riesgo debe precisar y caracterizar el fenómeno que tiene la potencialidad de desviar los objetivos y las metas de la organización describiendo las causas por las cuales se genera un riesgo; influyen directamente en la probabilidad o posibilidad de ocurrencia de los eventos y tienen incidencia en el establecimiento de controles para su mitigación o eliminación. Las causas son las razones o motivos por los cuales se genera un riesgo; influyen directamente en la probabilidad o posibilidad de ocurrencia de los eventos y tienen incidencia en el establecimiento de controles para su mitigación o eliminación.
- Los efectos o impactos pueden ser positivos o negativos y se generan con la materialización del riesgo sobre los objetivos, pueden producir distorsiones en los resultados de la gestión que exigen mayor disponibilidad de recursos, incremento de costos, pérdidas, contingencias frente a terceros, afectación del clima organizacional, afectación sobre los ingresos, daños sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con efectos muy importantes como daños físicos y fallecimientos, sanciones, pérdidas económicas, pérdida de información, pérdida de bienes, interrupción del servicio, daño ambiental, pérdida de imagen, pérdida de credibilidad y confianza.

5.7.3.7.4 EVALUACIÓN DE RIESGOS

Incluye el análisis y calificación de los riesgos, en términos de probabilidad, de ocurrencia e impacto, la determinación del riesgo absoluto, la identificación y calificación de los controles, y la obtención del riesgo residual, sobre el cual se realiza el manejo o tratamiento; en esta etapa se siguen los siguientes pasos:

- Medir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y su impacto sobre los recursos de la entidad (económicos, humanos, entre otros), así como sobre su credibilidad y buen nombre, en caso de materializarse. Esta medición podrá ser cualitativa y, cuando se cuente con datos históricos, cuantitativa.
- Identificar y evaluar con criterio conservador, los controles existentes y su efectividad, mediante un proceso de valoración realizado con base en la experiencia y un análisis razonable y objetivo de los eventos ocurridos.
- Construir los mapas de riesgos que resulten pertinentes, los cuales deben ser actualizados periódicamente, permitiendo visualizarlos de acuerdo con la vulnerabilidad de la organización a los mismos.

En esta etapa se determina el nivel o grado de exposición del proceso o proyecto a los impactos del riesgo, permitiendo estimar las prioridades para su tratamiento.

A manera de referencia una forma de realizar cualitativamente la determinación del impacto, la probabilidad y la manejabilidad podría ser de la siguiente forma, pero las escalas pueden ser definidas de manera distinta: clasificar el impacto (alto – medio – bajo) que tendría la materialización del riesgo en el cumplimiento del objetivo asociado según el alcance definido por la Cámara de Comercio:

Probabilidad de ocurrencia (alto – medio – bajo):

Probabilidad alta: Indica que es muy probable que se materialice el riesgo por cuanto la Cámara no ha definido e implementado controles y acciones que mitiguen el riesgo (prioridad en el plan de mejoramiento debe ser alta).

Probabilidad media: Indica una probabilidad moderada para que se materialice el riesgo por cuanto la Cámara tiene aún oportunidades de mejoramiento (prioridad en el plan de mejoramiento debe ser media).

Probabilidad baja: Indica que la Cámara ha definido controles o ha implementado acciones que mitigan el riesgo. Por lo anterior, es muy probable que la Cámara no tenga que definir plan de mejoramiento alguno para el riesgo bajo análisis.

Impacto en caso de materializarse el riesgo (alto-medio-bajo):

Impacto alto: Indica que en caso de materializarse el riesgo, impacta significativamente el cumplimiento de lo(s) objetivo(s) según el alcance definido.

Impacto medio: Indica que en caso de materializarse el riesgo, impacta de manera moderada el cumplimiento de lo(s) objetivo(s) según el alcance definido.

Impacto bajo: Indica que en caso de materializarse el riesgo, no impacta el cumplimiento de lo(s) objetivo(s) según el alcance definido.

Riesgo residual (alto – medio – bajo): corresponde a la valoración del riesgo teniendo en cuenta la probabilidad de ocurrencia, el impacto y los controles actuales identificados que pueden mitigar el riesgo, indica lo siguiente:

Riesgo residual bajo: Indica que las acciones y controles actuales para el objeto de análisis están bajo total gobernabilidad de la Cámara y mitigan el riesgo de manera alta, por lo tanto la entidad debe monitorear de manera permanente el cumplimiento de los controles.

Riesgo residual medio: Indica que las acciones y controles actuales para el objeto del análisis, están moderadamente bajo la gobernabilidad de la Cámara y mitigan el riesgo de manera media, por lo tanto la entidad debe definir planes de mejoramiento.

Riesgo residual alto: Indica que las acciones y controles actuales para el objeto de análisis no están bajo total gobernabilidad de la Cámara.

Principales lineamientos recomendados en la administración del riesgo para el Sistema de Control Interno que podrán ser implementados definiendo el alcance según el tamaño, recursos, necesidades de la Cámara de Comercio y considerando la relación beneficio / costo y su potencial efectividad para mitigar los riesgos que afecten en forma material el logro de los objetivos de cada una de ellas:

La administración del riesgo requiere una política integral de administración bajo un enfoque de procesos. Administrar el riesgo es trasladarlo a quien tenga las mejores condiciones de asumirlo por su capacidad técnica, administrativa y financiera. No concentre la administración de los registros públicos con la actividad de gestión financiera. Separe las

actividades de gestión tecnológica de las de la administración ordinaria de la entidad. Defina lineamientos de recuperación en la prestación de los servicios registrales. No concentre el riesgo tecnológico en un solo núcleo de gestión. No concentre la administración de los recursos financieros en un solo emisor o administrador financiero y verifique la calidad de los mismos. Genere la doble instancia en las decisiones financieras. Separe las actividades de tesorería de las actividades de contratación. Tenga lineamientos precisos de selección, enganche y administración del recurso humano. Tenga lineamientos de administración y reposición de sus activos. Establezca una base plural de oferentes para selección de sus contratistas aplicando los principios definidos. En los procesos de contratación aplique criterios de selección objetivos. Proteja sus activos patrimoniales y su responsabilidad frente a terceros a través de pólizas especializadas según el riesgo y la cuantía. Establezca controles de verificación a la administración de las tarifas de los registros. Establezca controles que contribuyan al cumplimiento y confiabilidad de las obligaciones legales. Establezca controles que contribuyan a la integridad, confiabilidad y oportunidad de la información contable y financiera.

Gestione los riesgos en forma integral, aplicando diferentes estrategias que permitan llevarlos hacia niveles tolerables. Para cada riesgo se debe seleccionar la alternativa que presente la mejor relación entre el beneficio esperado y el costo en que se debe incurrir para su tratamiento. Entre las estrategias posibles se encuentran las de evitar los riesgos, mitigarlos, compartirlos, transferirlos, aceptarlos o aprovecharlos, según resulte procedente. Defina las acciones correctivas y preventivas derivadas del proceso de seguimiento y evaluación de los riesgos (planes de mejoramiento).

Identifique procedimientos y acciones pertinentes y conducentes a la mitigación de los riesgos de acuerdo con su clasificación y naturaleza.

La prioridad en la ejecución de los planes de mejoramiento dependerá de la criticidad del riesgo residual, riesgos residuales altos requieren planes de mejoramiento con prioridad alta, y así sucesivamente. A manera de ejemplo referimos algunos controles que se podrán aplicar según el riesgo: Revisar, mejorar y controlar los procesos, capacitar personal, revisar competencias de los funcionarios, revisar y fortalecer los procedimientos, mantener una adecuada evaluación del plan de acción, implementar controles automáticos preventivos, transferir el riesgo, proteger los activos, fortalecer la fidelidad de los empleados, estar atento

al ambiente externo, mejorar la calidad de los procesos, fortalecer sus indicadores, entre otros.

5.7.3.7.5 RESPUESTA A LOS RIESGOS

Es el seguimiento permanente al plan de manejo de los riesgos que deben realizar los responsables según el alcance definido por cada Cámara de Comercio, para asegurar que los factores no hayan sufrido cambios sustanciales que afecten su implementación.

A continuación se presentan dos ejemplos de riesgos:

El riesgo operativo que existe en la actividad “Ingresar las novedades de nómina al sistema” se presenta el riesgo de fraude, que se puede prevenir diseñando controles automáticos al interior de los sistemas de información, haciendo que sea imposible registrar 2 veces la misma novedad.

El riesgo operativo que existe en la actividad “Realizar las interfaces al sistema financiero” se presenta el riesgo de falta de integridad de la información, que se puede prevenir implementando controles automáticos y conciliaciones que permitan validar la integridad.

Herramientas recomendadas:

- ✓ Lineamientos o políticas de administración de riesgos.
- ✓ Mapas de riesgo según el alcance definido por la Cámara de Comercio.
- ✓ Planes de mejoramiento para el tratamiento de riesgos.
- ✓ Matriz DOFA.

5.7.3.7.6 ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control podrán ser consideradas por la Cámara de Comercio como lineamientos, políticas y actividades dentro de los manuales, procedimientos e instructivos que tienden a asegurar que se cumplan las instrucciones definidas por la alta dirección orientadas primordialmente hacia la prevención de la materialización de riesgos, protección y control de los recursos financieros, de información, humanos, tecnológicos y físicos, entre otros.

Por lo anterior, las actividades de control hacen parte integral de la planificación de los manuales y procedimientos y se ejecutan en todos los niveles de la organización.

Las realiza el personal de todo nivel en la Cámara de Comercio para cumplir cotidianamente con las actividades asignadas. Estas actividades están contenidas en las políticas o lineamientos, los sistemas de información, los procedimientos y actividades específicas.

El establecimiento de las actividades de control y su alcance depende del tamaño, recursos, necesidades, enfoque y priorización de la Cámara de Comercio y considerando la relación beneficio / costo y su potencial efectividad para mitigar los riesgos que afecten en forma material el logro de los objetivos de cada una de ellas.

Las actividades de control podrán tener la siguiente clasificación y a manera de referencia citamos los siguientes ejemplos:

Controles gerenciales:

- Indicadores de gestión que permitan monitorear el desempeño de la organización.
- Revisiones de alto nivel, ejemplos: Comparar datos actuales con datos históricos, revisión de estados financieros, información presupuestal ejecutada versus estimada, hacer seguimiento de la efectividad de las campañas comerciales, de los planes de mejora, de los proyectos de reducción de costos, revisar el cumplimiento de objetivos, metas y responsables, entre muchas otras posibilidades.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables del cumplimiento de las diversas funciones o actividades y de sus jefes.

Controles de autorización en el manejo de los recursos:

- Actividades de control de autorización o de revisión realizadas en los diferentes niveles organizacionales, y están principalmente orientados a los recursos financieros, físicos, humanos, tecnológicos y de información.

Igualmente, pueden contener lineamientos en la contratación, en la ordenación e inversión de los recursos financieros y en el manejo de la propiedad-planta y equipo, entre otros.

- Segregación o separación de funciones (P.ej. Quien custodia recursos, no deberá ser la misma persona que registra sus movimientos, ni ser la misma persona que autoriza

la disposición final de los mismos, adecuada segregación de funciones de las actividades de tesorería de las actividades de contratación.).

Documentación:

- Niveles definidos de autorización en los manuales o procedimientos.
- Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.

Controles financieros en la comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, conciliación de registros contables, conciliaciones bancarias, análisis de consistencia, preenumeraciones. Cabe resaltar la importancia de contar con controles que contribuyan al cumplimiento de:

La preparación y aprobación de un presupuesto anual de ingresos y gastos en el que se incluirán en forma discriminada los imputables a la actividad registral. En caso que del presupuesto resulte un remanente, las juntas directivas de las Cámaras de Comercio establecerán su destinación, bien sea para atender gastos corrientes o de inversión. En caso de que los gastos de inversión hubieren de realizarse a lo largo de varios ejercicios, deberán constituirse en los presupuestos anuales las reservas que correspondan.

La separación contable haya sido efectuada conforme lo indicado en las normas y en especial dando cumplimiento al “Manual de Principios, Reglas, Procedimientos y Clasificación de los ingresos y gastos de origen público y privado de la Cámara de Comercio”

- Acceso restringido a los recursos, activos y registros, y custodia de recursos en cajas menores, cajas fuertes.
- Rotación del personal en las tareas claves.
- Controles físicos (Seguridad de las instalaciones).
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos, inventarios.

Controles de tecnología y de seguridad de la información:

- Lineamientos de seguridad de la información.
- Acuerdos de confidencialidad.
- Sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física:
- Mantenimiento del hardware y software.

- Acceso restringido al área de procesamiento de datos.
- Instalaciones adecuadas.
- Equipos de respaldo para la continuidad de la energía.
- Energía ininterrumpible.
- Medios de detección y extinción.
- Aires acondicionados.

La operación de los sistemas en producción y sobre otros aspectos como el desarrollo de nuevos sistemas, el soporte técnico, la administración de base de datos, entre otros.

- Controles de aplicación en el procesamiento, orientados a contribuir a la integridad y confiabilidad de la información, mediante la autorización y validación correspondiente.
- Normas sobre contingencia del procesamiento.
- Back-up de archivos.
- Plan de contingencias.
- Capacitación y entrenamiento
- Pruebas.
- Controles sobre la seguridad lógica y administración de usuario.
- Identificación
- Autenticación

Controles de cumplimiento de la normatividad inherentes a las Cámaras

- Definición de calendarios de obligaciones legales
- Revisiones previas al cumplimiento de la normatividad

Herramientas recomendadas:

- Revisión por parte de la dirección.
- Identificación y tratamiento de producto no conforme en aquellas Cámaras que tengan implementado un sistema de gestión de calidad
- Indicadores de gestión.
- Definición de mecanismos de autorización y/o aprobación en los diferentes manuales, procedimientos, políticas o lineamientos institucionales relacionados con: lineamientos en la contratación con terceros, ordenación, inversión y registro de los principales recursos.

- Lineamientos y/ o controles de tecnología y seguridad de la información.
- Grupos primarios y/o de mejoramiento.

5.7.3.7.7 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Información:

Se conoce por información el conjunto de datos que al ser ordenados, procesados y presentados sobre algún tipo de informe adquieren significado para los grupos de interés internos y externos de la entidad. Al interior de la Cámara de Comercio es un insumo para la ejecución de los procesos que una vez ejecutados arrojan información como producto que puede ser de carácter intermedio o definitivo. La información es la base para mostrar transparencia en las actuaciones, para realizar la rendición de cuentas y el cumplimiento de obligaciones de informar a entes externos, por lo tanto las Cámaras de Comercio podrán adoptar controles que contribuyan a la seguridad, calidad y cumplimiento de la información generada.

La información debe ser identificada, capturada procesada, y puesta sobre instrumentos que permitan su lectura en forma clara y comunicada al personal en forma oportuna, de manera tal que le permita a cada empleado cumplir con sus responsabilidades.

Los sistemas de información en producción generan reportes que contienen información de su operación periódica, donde una parte importante es la información financiera y otra la que permite observar el cumplimiento de objetivos y metas asociadas a los planes, como también el cumplimiento de la normatividad que rige para la entidad.

Todo el conjunto de información hace posible dirigir y controlar la organización en su conjunto.

Comunicación:

En este componente se definen lineamientos o políticas en la comunicación interna y externa y en la clasificación y manejo de la información.

De igual manera la Cámara de Comercio deben mantener una comunicación eficaz, que fluya en todas las direcciones a través de todas las áreas de la organización (de arriba hacia abajo, a la inversa y transversalmente).

Cada colaborador debe conocer el papel que desempeña dentro de la organización y la forma en la cual las actividades a su cargo están relacionadas con el trabajo de los demás.

Para estos efectos, la Cámara de Comercio podrá disponer de medios adecuados para comunicar la información relevante hacia el interior de la entidad en todos sus niveles como a entidades externas y grupos de interés. La Cámara de Comercio puede utilizar desde simples carteleras y publicaciones periódicas, hasta herramientas tecnológicas como la Intranet y las páginas WEB y medios impresos o audiovisuales de carácter masivo.

La guía de control interno requiere de un flujo de información por cuanto es fundamental para apoyar la toma de decisiones. En los diferentes niveles organizacionales debe existir un flujo de información necesaria para tomar decisiones alineadas con la visión y estrategias definidas.

De igual manera es necesario definir qué se debe comunicar y la forma que debe tener la información que sale de la Cámara hacia los grupos de interés y la sociedad en general y cuáles son los medios más adecuados para comunicarla.

El establecimiento de una o varias herramientas y su alcance dependerá del tamaño, recursos, necesidades, enfoque, priorización y cultura de cada Cámara de Comercio y considerando la relación beneficio / costo y su potencial efectividad para mitigar los riesgos que afecten en forma material el logro de los objetivos de cada una de ellas.

Herramientas recomendadas:

- ✓ Intranet.
- ✓ Video institucional.
- ✓ Periódico interno.
- ✓ Boletines.
- ✓ Revistas.
- ✓ Carteleras.
- ✓ Reuniones generales con Presidencia.
- ✓ Grupos primarios.
- ✓ Información de aplicativos transaccionales.
- ✓ Protocolos de comunicación.
- ✓ Acuerdos de confidencialidad de la información.

5.7.3.7.8 MONITOREO

La evaluación del control interno se puede definir como el examen autónomo y objetivo hecha por personal con independencia de criterio.

La evaluación del control interno en forma independiente toma como base la observancia por parte de la administración de la Cámara de Comercio de la existencia misma de los diferentes componentes que los integran, comprobando la efectividad de cada uno de ellos.

La evaluación del control interno tiene como objetivos:

- ✓ Evaluar la efectividad del control interno para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la Cámara.
- ✓ Identificar las oportunidades de mejoramiento del control interno que permitan fortalecer los procesos según el alcance definido.
- ✓ Informar a los altos directivos de la Cámara sobre el nivel de efectividad del control interno, para promover la toma de decisiones en relación con las acciones de mejora para hacerlo más eficiente.
- ✓ La evaluación de riesgos y evaluación de los sistemas informáticos.
- ✓ Las evaluaciones independientes del control interno en la Cámara podrá ser realizado tanto por la misma Cámara según el tamaño, priorización y recursos de la misma como por los órganos de vigilancia y control fiscal, administrativa y por el revisor fiscal.

Del resultado de la evaluación del control interno según el alcance definido se deben derivar las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las oportunidades de mejora identificadas en cada área, tema, proceso, plan o proyecto.

Las acciones de mejoramiento se realizan a través de acciones correctivas en las políticas y en la secuencia y contenido de los distintos procesos y procedimientos a fin promover el buen uso de los recursos y una eficiente prestación de los servicios.

Herramientas o evaluaciones:

- ✓ Informe del Revisor Fiscal respecto de su evaluación del control interno.
- ✓ Auditorías internas de calidad cuando tengan implementado un sistema de gestión de calidad
- ✓ Informes de auditorías externas respecto del control interno cuando lo requieran y según el tamaño y recursos.

5.8 DISEÑO ADMINISTRATIVO

El propósito es que la propuesta planteada sea aplicada de manera inmediata en la Cámara de Comercio de Otavalo, por lo tanto a continuación se describe de manera secuencial las actividades y sub actividades con sus tiempos de aplicación y los recursos que deben asignarse.

Las actividades básicas son: la validación e implementación de la propuesta. La actividad 1) será responsabilidad del directorio quien dará a conocer a todos los funcionarios sobre la implementación del sistema de control interno. La actividad 2) La implementación en la que deberán participar todos los directivos y funcionarios.

Cuadro N° 13

DISEÑO ADMINISTRATIVO

Nº	Nombre de la actividad	Responsables	Tiempo de ejecución			
			Ene	Feb	Mar	Abr
1	Validación de la Propuesta					
1.1	Socialización del diseño técnico y de la utilidad de la propuesta	Investigador				
1.2	Consideraciones de las autoridades de la Institución	Directorio				
1.3	Ajustes	Investigador				
1.4	Evaluación de la propuesta	Directorio				
2	Implementación de la propuesta					
2.1	Entrega de la propuesta a la máxima autoridad	Investigador				
2.2	Análisis integral de la propuesta en la Institución	Directorio				
2.3	Aprobación por parte de la primera autoridad	Presidente				
2.4	Difusión e inicio de implementación de la propuesta	Funcionarios				

Elaborado por: Luisana Echeverría

5.9 DETERMINACIÓN DE IMPACTOS

El presente trabajo de investigación sirvió para conocer más de cerca el control interno dentro de la Cámara de Comercio, estableciendo procedimientos que permitan la optimización de los recursos y el cumplimiento de los objetivos. Se utiliza una matriz general para realizar el análisis individual de los impactos, que en base a los indicadores los califica, acorde al siguiente cuadro:

Cuadro N° 14
IMPACTOS

-3	-2	-1	0	1	2	3
IMPACTO	IMPACTO	IMPACTO	INDIFERENTE	IMPACTO	IMPACTO	IMPACTO
ALTO	MEDIO	BAJO	NO HAY IMPACTO	BAJO	MEDIO	ALTO
NEGATIVO			INDIFERENTE	POSITIVO		

Elaborado por: Luisana Echeverría

Para el análisis de los impactos se aplico la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\text{Sumatoria de asignación numérica}}{\text{Número de Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \text{Sumatoria} / n$$

5.9.1 IMPACTO SOCIAL

En el impacto social revisaremos el desarrollo del país, el incremento de fuentes de empleo y la competitividad.

Cuadro 15
IMPACTO SOCIAL

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Aporte al desarrollo del país							1
Incremento de fuentes de Empleo							1
Desarrollo de la competitividad							1
TOTAL							9

ANÁLISIS:

$$NI \text{ (social)} = \text{Sumatoria}/n = 9 / 3 = 3$$

El indicador “aporte al desarrollo del país”, tiene una calificación de impacto positivo alto (3); puesto que al existir una buena gestión administrativa y financiera en la Cámara de Comercio se logrará el desarrollo de la Institución, y por consiguiente se incrementa y dinamiza la economía del cantón, lo que permite que un mayor número de individuos tengan la posibilidad de contribuir al desarrollo del país al contar con fuentes de empleo, al mismo tiempo que se mejora y colabora con la Seguridad Social, por lo tanto todos estos aspectos contribuyen al desarrollo social del país.

El indicador “incremento de fuentes de empleo”, tiene una calificación de impacto positivo alto (3); con el aporte de la presente investigación, como es el Sistema de Control Interno Administrativo Financiero se pretende que la Institución se introduzca y se posicione en el mercado a través de una mejor gestión administrativa, que tendrá como objetivo el mejoramiento de los servicios a través de personal idóneo y capacitado.

El indicador “desarrollo de la competitividad”, tiene una calificación de impacto positivo alto (3), ya que al presentar nuestra propuesta a la Cámara de Comercio, despertará interés en los directivos de dicha empresa quienes observarán en la aplicación del Sistema de Control Interno la mejor oportunidad para llegar a consolidar la Institución, lo que los compromete a interesarse cada vez a mejorar su gestión, buscando siempre innovación para mantenerse como una Institución líder en el cantón, buscando el desarrollo de los pequeños y grandes comerciantes que buscan ser competitivos dentro del mercado local, nacional e internacional.

El nivel de impacto social que genera la presente investigación tiene una calificación de “impacto alto positivo” (3).

5.9.2 IMPACTO ECONÓMICO

Cuadro 16
IMPACTO ECONÓMICO

INDICADOR \ NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
Rentabilidad							1
Optimización de Recursos						1	
Estabilidad Económica						1	
TOTAL						4	3

Elaborado por: Luisana Echeverría

$$NI (\text{económico}) = \text{Sumatoria}/n = 4 + 3 = 7 / 3 = 2,3 = 2$$

ANÁLISIS

El indicador “rentabilidad” tiene un impacto alto positivo (3), puesto que la rentabilidad de la Cámara de Comercio se incrementará en el futuro ya que al mejorar la Gestión Administrativa Financiera en base a la propuesta de esta investigación, se generara una buena operatividad de la Institución que se verá reflejado en la satisfacción de los socios, quienes buscan una entidad que le ofrezca servicio de calidad y que tenga una buena imagen empresarial, tales aspectos permitirán que la Cámara de Comercio sea reconocida al mismo tiempo que estos influyen para que exista un mayor número de socios generando así mas rentabilidad.

El indicador “optimización de recursos”, tiene un impacto medio positivo (2), debido a que con la implementación de políticas y procedimientos contables se facilitará la administración de recursos.

El indicador “estabilidad económica” tiene un impacto medio positivo (2), por cuanto al aplicar la propuesta de esta investigación y al realizar la aportación financiera que esta implica por parte de los socios, se dará lugar al desarrollo y consolidación financiera para la Cámara de Comercio, dicho aporte es una inversión que a futuro garantizará réditos a la Institución, permitiendo su crecimiento y estabilidad económica.

El nivel de impacto económico que genera la investigación tiene una calificación impacto positivo medio (2).

5.9.3 IMPACTO INSTITUCIONAL

Cuadro 17

IMPACTO INSTITUCIONAL

INDICADOR \ NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
Cumplimiento de metas y objetivos							1
Gestión administrativa financiera						1	
Información							1
TOTAL						2	6

Elaborado por: Luisana Echeverría

$$NI \text{ (institucional)} = \text{Sumatoria}/n = 2 + 6 = 8 / 3 = 2,6 = 3$$

ANÁLISIS

El indicador “cumplimiento de metas y objetivos”, tiene una calificación de impacto alto positivo (3), puesto que el Sistema de Control Interno Administrativo Financiero, permitirá una mejor gestión administrativa y financiera de todos los niveles de la Institución, que viabilizará el cumplimiento de metas y objetivos de corto, mediano y largo plazo.

El indicador “gestión administrativa financiera”, tiene una calificación de impacto medio positivo (2), debido a que el Sistema de Control Interno Administrativo, Financiero, diseñado y documentado servirá a los socios – directivos de la Institución como una guía para llevar a cabo su gestión administrativa y financiera, y cumplir con sus responsabilidades, de manera que se logre eficiencia, eficacia, y economía en las actividades de la Institución.

El indicador “Información” tiene un impacto alto positivo (3), con los manuales que se proponen en este trabajo de grado servirán como fuente de consulta para el personal que labora en la Institución.

El nivel de impacto institucional tiene un impacto alto positivo (3).

5.9.4 IMPACTO GENERAL

Cuadro 18
IMPACTO GENERAL

INDICADOR \ NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
Impacto Social							1
Impacto Económico						1	
Impacto Institucional							1
TOTAL						2	6

Elaborado por: Luisana Echeverría

$$NI (\text{general}) = \text{Sumatoria}/n = 2 + 6 = 8 / 3 = 2,6 = 3$$

ANÁLISIS

El impacto de la aplicación del Sistema de Control Interno Administrativo, Financiero, según la investigación tendrá un impacto alto positivo, la aplicación de la propuesta es inmediata, solucionará las debilidades de la Cámara de Comercio de Otavalo.

En esta propuesta se ha diseñado normas, políticas, procedimientos acordes a las necesidades y situación de la Institución, de tal forma que exista un control que permita proteger y salvaguardar los activos de la misma de fraudes o acciones erróneas. Este control se verá ejecutado cuando las actividades se las realice con eficiencia, efectividad y economía en cumplimiento de las leyes, normativas y disposiciones, teniendo como resultado información financiera confiable que tomadas con la ética se logrará consolidar la buena marcha y desarrollo de la Cámara de Comercio de Otavalo.

5.10 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta se sometió a consideración del directorio de la Cámara de Comercio de Otavalo quienes podrán emitir una opinión sobre el tema investigado.

Para evaluar la propuesta se aplicó la siguiente metodología:

Actividad 1: Se socializa la propuesta, induciendo la importancia de contar con un Sistema de Control Interno. Se contó con la participación del Consejo Directivo.

Actividad 2: Discusión y evaluación de la propuesta, se sometió a consideración y juicio de los funcionarios seleccionados, una vez analizado, discutido y evaluado, emitieron su opinión y la utilidad práctica de la propuesta.

Una vez extraída las opiniones por cada uno de los directivos se procede a describir sus juicios:

- La propuesta presentada a más de ser innovadora, permitirá realizar una mejor gestión dentro de la institución.
- La implementación de controles dentro de la institución, promueve el mejor desempeño y consecuentemente la calidad de los servicios.
- El proyecto presentado considero que es de mucha importancia y validez, por cuanto en la Institución se requiere de bases administrativas y contables para el desarrollo eficaz de las actividades.
- Considero excelente y de importancia porque asegura la participación de todos, y en cuanto a las expectativas institucionales es un instrumento que permitirá el crecimiento de la Institución.
- Es recomendable la inmediata aplicación de la propuesta, para lo cual se requiere el compromiso de todos quienes conformamos la Cámara de Comercio.

5.11 CONTRASTACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN CON LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

- ¿Por qué es importante la aplicación de los procesos administrativos financieros dentro del Control Interno?

El control interno es un sistema que permite la ejecución correcta de las actividades mediante la aplicación de procesos en los cuales se detallan los pasos a seguir y quienes son las personas responsables.

- ¿Cuáles son los recursos que intervienen en el control interno?
Para la ejecución de control interno se requiere la utilización de los recursos financieros, tecnológicos y el más importante que es el talento humano puesto que de ellos depende la ejecución de los controles establecidos mediante un trabajo en equipo que permitirá la consecución de los objetivos planteados.
- ¿Con que normativa debería contar un sistema de control interno?
Es importante que el sistema de control interno contenga los lineamientos necesarios para el funcionamiento adecuado de la institución. Además debe cumplir con el reglamento interno y todas las normas contables y de control como por ejemplo, las normas internacionales de contabilidad.
- ¿La creación de una guía administrativa y contable contribuirá a mejorar el control interno de la institución?
Una guía administrativa y contable es de mucha importancia para la aplicación de los controles y por consiguiente para el desarrollo eficiente de las actividades.
- ¿Qué tipo de políticas debería incluir un sistema de control interno?
Las políticas que debería incluir un sistema de control interno son de tipo administrativo y contables que serán determinadas en base a los objetivos de la institución.
- ¿Qué indicadores permiten medir la eficiencia organizacional?
Para establecer la eficiencia y gestión de la institución utilizaremos los indicadores financieros con los cuáles podremos determinar la liquidez o el nivel de endeudamiento que mantiene la Cámara de Comercio para la toma de decisiones.

CONCLUSIONES

- Luego de realizar un diagnóstico de la situación actual de la Cámara de Comercio de la ciudad de Otavalo, se estableció que no cuenta con un Control Interno que permita el buen funcionamiento de la Institución.
- El presente trabajo investigativo presenta la elaboración de un Sistema de control Interno Administrativo Financiero, con la finalidad de fortalecer la administración de la Cámara de Comercio del cantón Otavalo a través de la utilización de manuales, instructivos y diagramas que permitirán obtener la optimización de los recursos y la eficiencia en las actividades.
- Este sistema de mejoramiento establece una modernización de la organización y actualización de conocimientos para el personal técnico y administrativo, con énfasis en el cumplimiento de las normas establecidas para lograr el cumplimiento de los objetivos y brindar un adecuado y excelente servicio a los socios.
- Es responsabilidad de cada uno de los directivos de la institución dar a conocer los nuevos procedimientos para que se vuelvan parte de la cotidianidad de la Empresa, velar porque se ejecuten y obtener los mejores resultados.
- Este sistema de mejoramiento se realizó con la expectativa de innovación y cambio, con un enfoque de gestión administrativa, de manera que los Directivos conozcan los beneficios de este proyecto logrando así cumplir los objetivos y metas propuestas.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar el presente Sistema de Control Interno que permitirá que las operaciones se las realice de manera eficiente y oportuna con el fin de mejorar y garantizar un adecuado control tanto del área administrativa como financiera.
- Para la aplicación efectiva de los controles detallados en el Sistema de Control Interno es necesario la difusión del mismo con el fin de dar cumplimiento a los controles internos establecidos y vigilar el desempeño de las personas encargadas de realizar las diferentes actividades.
- Comunicar en todos los departamentos de la organización las funciones y responsabilidades que le corresponden.
- Realizar monitoreos sobre la presencia y el funcionamiento de los controles establecidos y difundidos para determinar si existen deficiencias en los procedimientos y poder realizar las modificaciones necesarias para la administración de los riesgos. Cabe recalcar que el monitoreo o supervisión se lleva a cabo mediante actividades de evaluación permanentes.
- Los socios – directivos de la Cámara de Comercio deben considerar la importancia de mantener un Sistema de Control Interno fuerte, ya que esto permitirá que el servicio que presta sea de calidad para lograr su participación en el mercado y contribuir al desarrollo del Cantón y de la Provincia.

BIBLIOGRAFIA

AMARU M., Antonio C., (2009), *Fundamentos de Administración*, Pearson Educación, México.

ARIAS B. Gonzalo (2008), *Normas Internacionales de Información Financiera*, Imprenta Activa, Ecuador.

BATEMAN T. & SNALL S., (2009), *Administración: Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo*, Mc Graw Hill, México.

BERNAL, César, (2007), *Introducción a la Administración de las Organizaciones*, D`vinni Ltda., Colombia.

CHIAVENATO, Idalberto, (2001), *Administración*, Mc Graw Hill, Colombia.

CORPORACION DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES, (2006), *Código de Comercio*, Quito.

DAFT, Richard, (2000), *Teoría y Diseño Organizacional*, International Thomson Editores, México.

DEL RIO GONZALEZ, Cristóbal, (2009), *El Presupuesto*, México.

DINADICIONES, (2005), *Ley de Cámaras de Comercio*, Corporación de Estudios y Publicaciones.

EDI-GAB, (2008), *Normas Internacionales de Información Financiera*, Imprenta Activa, Quito.

ESTUPIÑAN G. Rodrigo, (2006), *Control Interno y Fraudes*, Eco Ediciones, Bogota.

FONSECA L. Oswaldo, (2011), *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*, Publicidad & Matiz, Perú.

FRANKLIN, Benjamín, (2004), *Organización de Empresas*, Mc Graw Hill, México.

GUAJARDO G. & ANDRADE N., (2008), *Contabilidad Financiera*, Mc Graw Hill, México.

GAITAN, Rodrigo, (2006), *Control Interno y Fraudes*, Litoperla Impresores, Colombia.

HELLRIEGEL D., JACKSON S. & SLOCUM J., (2008), *Administración*, México.

HODGE B.; ANTHONY W. & GALES L., (2003), *Teoría de la Organización: Un Enfoque Estratégico*, Imprenta Fareso, España.

KOONTZ, H. & WEHRICH, H., (2007), *Elementos de Administración*, McGraw-Hill, México.

KOONTZ, H., WEHRICH, H. & CANNICE, M., (2008), *Administración una perspectiva Global y Empresarial*, México, McGraw-Hill.

MALDONADO, Milton, (2001), *Auditoría de Gestión*, Sistema DocuTech, Quito.

MANTILLA, Samuel, (2008), *Auditoría Financiera de Pymes*, Editorial Kimpres Ltda., Colombia.

MANTILLA, Samuel, (2009), *Auditoría del Control Interno*, Litoperla Impresores Ltda., Colombia.

MANTILLA, Samuel, (2009), *Auditoría de Información Financiera*, Editorial Kimpres Ltda., Colombia.

MANTILLA, S. & CONTE S., (2005), *Auditoría del Control Interno*, Eco Ediciones Ltda., Colombia.

RAMIREZ, P. Noel, (2004), *Contabilidad Administrativa*, McGraw-Hill, México.

ROBBINS, STEPHEN P. & COULLER M., (2010), *Administración*, Pearson Educación, México.

ROBLEDO, Edgardo, (2009), *Desarrollo Organizacional: Enfoque Convergente de Investigación-Acción*, México.

SINISTERRA G., POLANCO L., & HENAO H., (2005), *Contabilidad Sistema de Información para las Organizaciones*, McGraw-Hill, Bogotá.

TIMONTHY, Bell, et al., (2007), *Auditoría basada en Riesgos*, Editorial Kimpres Ltda., Bogotá.

VALDIVIESO, Mercedes, (2011), *Contabilidad General*, Escobar Impresores, Quito.

VALENCIA, Joaquín, (2006), *Dirección Moderna de Organizaciones*, México.

WELSCH, Glenn, (2005), *Presupuestos Planificación y Control*, Pearson Educación, México.

ZAPATA S. Pedro, (2011), *Contabilidad General*, Quad/Graphics, Colombia.

Cámara de Comercio, (2011, 08 diciembre). Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%A1mara_de_comercio

Cámara de Comercio, (2011, 20 Diciembre). Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos28/camara-comercio/camara-comercio.shtml>

Cámara de Comercio de Quito, (2012, 15 Julio). Recuperado de <http://www.lacamardequito.com/la-camara/>

Cámara de Comercio de Loja, ((2012, 15 de Julio). Recuperado de <http://www.ccl.ec/>

Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, (2012, 16 Marzo). Recuperado de <http://www.confecamaras.org.co/>

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE



INSTITUTO DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA
Encuesta dirigida a los Señores Directivos de la Institución.

OBJETIVO:

Identificar las Fortalezas y Debilidades del control interno existente en la Cámara de Comercio de la ciudad de Otavalo.

INSTRUCTIVO:

Señale que una (x) la respuesta según corresponda.

Es importante indicar, que no se requiere la identificación del encuestado, y tampoco sus respuestas comprometen el normal desarrollo de las actividades, pues únicamente tiene la finalidad de recabar información que permita obtener una visión general sobre la estructura de control que mantiene la empresa.

CUESTIONARIO

1. ¿Se tiene definida la estructura organizativa de la entidad por medio de la existencia de un organigrama jerárquico y funcional debidamente actualizado?
SI ___ NO ___
2. ¿Las actividades que realizan los funcionarios y empleados de la empresa son efectuadas considerando disposiciones verbales o escritas?
Siempre ___
Casi siempre ___
Nunca ___
3. ¿Dispone la Empresa de normativas tales como: Manuales, reglamentos entre otros?
SI ___ NO ___
4. ¿Considera que la Cámara mantiene controles internos efectivos en toda la actividad comercial?
Mucho ___
Poco ___
Nada ___

5. ¿Considera que la compañía mantiene controles internos efectivos en toda la actividad comercial?
Siempre _____
Casi siempre _____
Nunca _____
6. ¿Cómo calificaría los controles que tiene la Empresa?
Muy Buenos _____
Buenos _____
Regulares _____
7. ¿En qué grado contribuiría una estructura de control interno para una mayor eficiencia de la gestión administrativa y financiera de la Empresa?
Mucho _____
Poco _____
Nada _____
8. ¿Cuenta la Empresa con un Sistema de control interno que permita proteger los recursos humanos, materiales y económicos?
SI _____ NO _____
9. ¿La Institución elabora un Plan Estratégico?
SI _____ NO _____
10. Los procesos financieros que mantiene la Institución son:
Excelentes _____
Buenos _____
Malos _____
11. ¿Con que frecuencia se elabora los presupuestos?
Anual _____
Semestral _____
Trimestral _____
Nunca _____
12. ¿Cada qué tiempo se realiza una evaluación del desempeño del personal?
Frecuentemente _____
A veces _____
Nunca _____

13. ¿Se realiza periódicamente un control de bienes de la Institución?

SI ____ NO ____

14. ¿Se programa capacitaciones para el personal?

SI ____ NO ____

15. ¿Cómo califica mantener un Sistema de Control Interno eficiente en la Institución?

Muy Bueno ____

Regular ____

Malo ____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSTGRADO



PROGRAMA DE MAESTRIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA Encuesta dirigida al Socio de la Institución

OBJETIVO:

Identificar las Fortalezas y Debilidades relativas a la atención al socio en la Cámara de Comercio la ciudad de Otavalo.

INSTRUCTIVO:

Señale que una (x) la respuesta según corresponda.

Es importante indicar, que no se requiere la identificación del encuestado, y tampoco sus respuestas comprometen el normal desarrollo de las actividades, pues únicamente tiene la finalidad de recabar información que permita obtener una visión general sobre la estructura de control que mantiene la empresa.

CUESTIONARIO

1. ¿Cómo califica la Administración de la Institución?
Buena _____
Regular _____
Mala _____
2. ¿Ud. Cree que las gestiones determinadas por la Administración contribuyen al cumplimiento de los objetivos y metas de la Institución?
SI _____ NO _____
3. ¿En qué medida conoce Usted los servicios que brinda la Cámara de Comercio?
Mucho _____
Medianamente _____
Nada _____
4. ¿Considera que la atención que brinda el personal de la Empresa a los clientes es?
Buena _____
Regular _____
Mala _____

5. ¿Con que frecuencia se realizan las reuniones en la Institución?
- Mensual _____
- Semestral _____
- Anual _____
6. ¿Conoce Usted lo que es un Sistema de Control Interno?
- Mucho _____
- Poco _____
- Nada _____
7. ¿Cómo califica los procesos administrativos y contables con que cuenta la Institución?
- Bueno _____
- Regular _____
- Malo _____
8. ¿Considera conveniente mejorar las actividades de prestación de servicios?
- Muy conveniente _____
- Poco conveniente _____
- Nada conveniente _____
9. ¿Cómo califica que la Cámara de Comercio cuente con un organigrama, Sistema Financiero y otros aspectos administrativos?
- Bueno _____
- Regular _____
- Malo _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSTGRADO



PROGRAMA DE MAESTRIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA
Encuesta dirigida a los Empleados de la Institución

OBJETIVO:

Obtener información relativa al conocimiento administrativo y Control Interno en la Cámara de Comercio del cantón Otavalo.

INSTRUCTIVO:

Señale que una (x) la respuesta según corresponda.

Es importante indicar, que no se requiere la identificación del encuestado, y tampoco sus respuestas comprometen el normal desarrollo de las actividades, pues únicamente tiene la finalidad de recabar información que permita obtener una visión general sobre la estructura de control que mantiene la empresa.

CUESTIONARIO

1. ¿Cómo califica a la Administración de la Institución?
 - Buena _____
 - Regular _____
 - Mala _____

2. ¿Ud. Cree que las gestiones determinadas por la Administración contribuyen al cumplimiento de los objetivos y metas de la Institución?
 - Siempre _____
 - Casi siempre _____
 - Nunca _____

3. ¿Conoce Usted que es un Sistema de Control Interno?
 - Mucho _____
 - Poco _____
 - Nada _____

4. ¿Cómo considera Usted los controles que mantiene al Empresa?

Adecuados ____

Poco Adecuados ____

Nada Adecuados ____

5. ¿Existe un documento donde se especifique las funciones a realizar?

SI ____ NO ____

6. ¿Existe un archivo adecuado de documentos que facilite la conservación, disponibilidad, consulta y seguridad de los mismos?

SI ____ NO ____

7. ¿Existe la adecuada reglamentación para el uso y manejo de la documentación?

SI ____ NO ____

8. ¿Cómo califica que la Cámara de Comercio cuente con un organigrama, Sistema Financiero y otros aspectos administrativos?

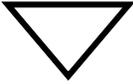
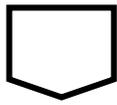
Muy Bueno ____

Regular ____

Malo ____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Simbología Flujograma

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio o Terminación Inicia el proceso o fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona la información.
	Actividad Describe las funciones que desempeña las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o Alternativa Indica un punto del flujo donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Proceso Predefinido Presenta un proceso que se ha definido en otro Flujograma.
	Conector Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Conector de página Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente a la que continúa.
	Tarjeta Representa cualquier tipo de tarjeta se presenta en el proceso
	Dirección de Flujo o Línea Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones
	Datos Almacenados

	Almacenamiento Interno
	Datos Directos
	Entrada Manual
	Funcionamiento Manual
	Preparación
	Conector Dinámico

IMÁGENES CÁMARA DE COMERCIO DE OTAVALO



PRESIDENCIA DE LA CÁMARA DE COMERCIO



REVISTA INFORMATIVA

CAMARA DE COMERCIO
“OTAVALO”
NUESTRO COMPROMISO ES USTED

AÑO 2 - 12 Páginas - Circulación Anual - 5000 Ejemplares

ABRIL / 2013
OTAVALO - ECUADOR

Distribución Gratuita

**MARCHA DEL 11 DE MARZO
QUE BUENA COSA!!!**
PAG. 2

**OTAVALO EN
OFERTA 2013**
PAG. 3

**PARQUE DEBEMOS CONSTRUIRLO O
UNA DECISION ACERTADA?**
PAG. 6 y 7

**12 AÑOS SIN NINGUNA INVERSION
HOY LO DESTRUYEN!!!**
PAG. 8 y 9

Tenemos el compromiso de promover el comercio, con una visión nacional e internacional, para lo cual debemos contribuir todos los otavaleños, consumiendo en comercios y empresas de Otavalo, así fortalecamos la economía del cantón.

“NUESTRO COMPROMISO ES USTED”

Ec. Julio Cesar Fuentes
Presidente

CAPACITACIONES

