



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS**

**TRABAJO DE GRADO**

**PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAESTRIA EN AUDITORÍA Y FINANZAS**

**“DETERMINACIÓN DE LA VIABILIDAD DE UTILIZACIÓN DE UN  
SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y DE GESTIÓN BASADO EN EL  
MODELO COSO EN LA EMPRESA AUTOMOTRIZ FACONZA”**

**Autora**

Ronquillo Lina

**Director**

**Ing. Pablo Almeida MSC. PhD(c)**

**QUITO - ECUADOR**

Octubre 2015

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

En mi calidad de Director del trabajo, me permito señalar que el mismo cumple con todas las exigencias establecidas por la Dirección General de Posgrados y que son parte de la normativa institucional vigente.

Debo señalar además que he prestado mi asesoría y apoyo necesario para que dicho trabajo de investigación se cumpla según el cronograma presentado para el efecto, desde la aprobación del Tema y el Plan de tesis respectivos.

Por lo expuesto considero que dicho trabajo cumple con los parámetros de una investigación a nivel de posgrado.

Ing. Pablo Almeida Haro MSc. MBA  
DIRECTOR DE TESIS

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TESIS**

Yo, Lina Patricia Ronquillo Cando C.I. 0502179203, declaro que los resultados obtenidos en la presente investigación son originales y de mi autoría.

Así también, las opiniones, ideas, análisis, interpretaciones, conclusiones, recomendaciones y demás aspectos relacionados con el tema “DETERMINACIÓN DE LA VIABILIDAD DE UTILIZACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y DE GESTIÓN BASADO EN EL MODELO COSO EN LA EMPRESA AUTOMOTRIZ FACONZA” son de exclusiva responsabilidad del autor.

Lina Patricia Ronquillo Cando

C.I. 0502179203

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación se lo dedico con todo mi corazón a la razón de ser de mi vida "mis hijos" Jorge Wladimir y José Mathías, como muestra de superación profesional y como retribución al tiempo que no hemos compartido juntos.

A mi esposo Edison Miguel por su valioso apoyo en el cumplimiento de nuestros sueños y metas.

A mis padres José Amable y María Isabel, que con su ejemplo, amor y constancia supieron crear conciencia en cada uno de sus hijos, que la mejor forma de superación personal es la educación.

**Lina Ronquillo**

## AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial en primer lugar a Dios y a la Universidad Tecnológica Equinoccial por brindarme la oportunidad de finalizar los estudios de Posgrado.

A todo el personal de la Empresa FACONZA, quienes me brindaron las facilidades e información relevante para la elaboración del presente trabajo de Investigación.

Al Ing. Pablo Almeida Msc. PhD(c), Director de Tesis, por su valiosa asesoría y apoyo para la culminación exitosa de la investigación.

A los docentes Dra. Liliana Morillo Msc. e Ing. Jorge Andrade Msc. por su importante aval requerido para la finalización de la tesis.

Finalmente agradezco de todo corazón a mis familiares en especial a mis hijos Jorge Wladimir y José Mathías, a mis padres María Isabel y José Amable y a mi hermano Galileo Bladimir quienes colaboraron de una u otra manera en la realización de la tesis.

**Lina Ronquillo**

## ÍNDICE GENERAL

APROBACION DEL DIRECTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TESIS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
1. PLAN DE TESIS .....	3
1.1. Tema de Tesis .....	3
1.2. Hipótesis.....	3
1.3. Objetivos .....	3
1.3.1. Objetivo General .....	3
1.3.2. Objetivos Específicos .....	3
1.4. Justificación.....	3
1.5. Alcance.....	5
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>6</b>
<b>2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL.....</b>	<b>6</b>
Introducción .....	6
2.1. El proceso administrativo.....	7
2.1.1. Elementos del proceso administrativo.....	7
2.1.1.1. Planeación.....	7
2.1.1.2. Organización.....	8

2.1.1.3.	Integración .....	8
2.1.1.4.	Dirección.....	8
2.1.1.5.	Control .....	9
2.1.2.	La Función del control administrativo .....	10
2.1.3.	Tipos y técnicas de control.....	11
2.1.3.1.	Control preliminar.....	11
2.1.3.2.	Control concurrente .....	11
2.1.3.3.	Control posterior .....	11
2.1.4.	Actividades de control.....	12
2.1.5.	Revisiones de desempeño.....	12
2.1.6.	Procesamiento de información .....	12
2.1.7.	Asignación de funciones .....	12
2.1.8.	Monitoreo .....	13
2.2.	El Control Interno .....	13
2.2.1.	Conceptos de Control Interno.....	13
2.2.2.	Principios del Control Interno .....	15
2.2.3.	Importancia del Control Interno .....	18
2.2.4.	Características del Control Interno.....	19
2.2.5.	El modelo C.O.S.O como instrumento de Control Interno .....	19
2.2.5.1.	Concepto .....	20
2.2.5.2.	Análisis .....	21
2.2.5.3.	Estructura del Control Interno .....	21
2.2.6.	Limitaciones del Control Interno .....	27
2.3.	Bases Teóricas de Auditoría Interna .....	27

2.3.1.	La función de Auditoría interna .....	27
2.3.2.	Aspectos que se debe tomar en cuenta para la creación de un departamento de Auditoría interna.....	28
2.4.	Teoría sobre Planificación y Control Interno.....	30
2.4.1.	Aspectos básicos de la planificación .....	30
2.4.2.	El cuadro de mando integral como instrumento de planificación y control.	31
CAPITULO III.....		33
3.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE TALLERES FACONZA .....	33
3.1.	Antecedentes de la Empresa Automotriz Faconza.....	33
3.1.1.	Reseña Histórica.....	33
3.1.2.	Misión.....	35
3.1.3.	Visión .....	35
3.1.4.	Objetivos Empresariales.....	35
3.1.5.	Políticas .....	36
3.1.6.	Organigrama de la empresa .....	37
3.1.7.	Aspectos laborales y descripción de cargos .....	37
3.2.	SITUACIÓN ACTUAL.....	45
3.2.1.	Proveedores .....	46
3.2.2.	Clientes.....	46
3.2.3.	Competencia directa .....	47
3.2.4.	Avance Tecnológico.....	48
3.2.5.	Análisis FODA .....	48
CAPITULO IV .....		52
4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	52



4.1. Metodología de la Investigación .....	52
4.1.1. Tipos de investigación.....	52
4.1.2. Métodos de investigación.....	53
4.1.3. Técnicas de recopilación de datos .....	54
4.1.4. Población y muestra .....	55
4.1.4.1. Población .....	55
4.1.4.2. La muestra.....	56
4.2. Presentación de Resultados .....	57
4.2.1. Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a los a los empleados y profesionales de la Empresa Faconza. ....	57
4.2.1.1. Modelo de la encuesta al personal y profesionales.....	58
4.2.1.2. Tabulación de datos .....	60
4.2.2. Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas al personal de la Empresa Faconza .....	65
4.2.2.1. Modelo de la encuesta a clientes.....	67
4.2.2.2. Tabulación de datos .....	68
4.3. Análisis de los resultados de la encuesta a clientes.....	72
4.4. Variables .....	73
4.4.1. Variable independiente.....	73
4.4.2. Variable dependiente .....	74
4.4.3. Operacionalización de variables.....	76
4.4.4. Cuadros para comprobación de la hipótesis .....	77
CAPITULO V .....	78
5. PROPUESTA ALTERNATIVA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y DE GESTIÓN DE ACUERDO AL MODELO COSO.....	78

5.1. Introducción .....	78
5.2. Justificación.....	79
5.3. Objetivos de la propuesta.....	80
5.3.1. Objetivo General .....	80
5.3.2. Objetivos específicos.....	80
5.4. Responsabilidad .....	80
5.5. Desarrollo de la propuesta, Estructura del Sistema de Control Interno y de Gestión de acuerdo al modelo COSO .....	81
5.5.1. Ambiente de Control .....	83
5.5.2. Evaluación de Riesgos.....	86
5.5.3. Actividades de Control .....	91
5.5.4. Información y Comunicación.....	95
5.5.5. Supervisión y Monitoreo .....	98
CAPÍTULO VI.....	116
6. VIABILIDAD DE LA PROPUESTA.....	116
6.1. Análisis e interpretación de resultados de las encuestas aplicadas a profesionales con conocimientos en el área.....	116
6.2. Determinación de la Viabilidad de utilización de un Sistema de Control Interno y de Gestión basado en el modelo COSO en la Empresa Faconza.....	116
6.2.1. Viabilidad legal .....	116
6.2.2. Viabilidad organizativa .....	117
6.2.3. Viabilidad técnica.....	118
6.2.4. Viabilidad económica financiera.....	118
6.2.5. Viabilidad institucional .....	120
6.2.6. Viabilidad tecnológica.....	120

6.2.7. Viabilidad sociocultural .....	120
6.2.8. Viabilidad medio ambiental .....	121
<b>CAPÍTULO VII</b> .....	<b>123</b>
<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>123</b>
7.1. Conclusiones .....	123
7.2. Recomendaciones.....	124
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>126</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. <i>Análisis FODA</i> .....	49
Tabla N° 2. <i>Técnicas de recopilación de datos</i> .....	54
Tabla N° 3. <i>Personal de Talleres Faconza</i> .....	56
Tabla N° 4. <i>Muestra Poblacional</i> .....	57
Tabla N° 5. <i>¿Usted conoce los procesos involucrados con la función de su cargo, que se realizan en Talleres Faconza?</i> .....	60
Tabla N° 6. <i>¿Existe retroalimentación de la información en Talleres Faconza?..</i>	61
Tabla N° 7. <i>¿Existe un flujo adecuado de información de los procesos, tanto contables como administrativos?</i> .....	61
Tabla N° 8. <i>Recibe la información requerida para sus funciones, de manera:.....</i>	62
Tabla N° 9. <i>¿Considera que es necesario implementar un sistema de control interno y de gestión?</i> .....	63
Tabla N° 10. <i>Considera que un sistema de control interno y de gestión permitirá:</i> .....	63
Tabla N° 11. <i>¿Con que frecuencia acude a Talleres Faconza?</i> .....	68
Tabla N° 12. <i>¿Considera que existe una buena organización empresarial de Talleres Faconza?</i> .....	69
Tabla N° 13. <i>¿Cree usted que los procesos que se realizan en Talleres Faconza son adecuados?</i> .....	70
Tabla N° 14. <i>¿Cómo califica la gestión de Talleres Faconza?</i> .....	70
Tabla N° 15. <i>¿Cree que Talleres Faconza puede mejorar con la implementación de un sistema de control interno y de gestión?</i> .....	71
Tabla N° 16. <i>Operacionalización de variables</i> .....	76
Tabla N° 17. <i>Cuadros para comprobación de la hipótesis</i> .....	77

**Tabla N° 18. *Matriz de Identificación y Calificación de Riesgos* ..... 89**

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura N°. 1. Estructura de Control Interno - COSO .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura N°. 2. Cuadro de Mando Integral .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura N°. 3. Organigrama de Faconza .....</b>	<b>37</b>
<b>Figura N°. 4. Proceso del servicio que brinda Faconza .....</b>	<b>46</b>
<b>Figura N°. 5. Tipos de Investigación.....</b>	<b>52</b>
<b>Figura N°. 6. ¿Usted conoce los procesos involucrados con la función de su cargo, que se realizan en Talleres Faconza? .....</b>	<b>60</b>
<b>Figura N°. 7. ¿Existe retroalimentación de la información en Talleres Faconza?.....</b>	<b>61</b>
<b>Figura N°. 8. ¿Existe un flujo adecuado de información de los procesos, tanto contables como administrativos? .....</b>	<b>62</b>
<b>Figura N°. 9. Recibe la información requerida para sus funciones, de manera: ..</b>	<b>62</b>
<b>Figura N°. 10. ¿Considera que es necesario implementar un sistema de control interno y de gestión? .....</b>	<b>63</b>
<b>Figura N°. 11. Considera que un sistema de control interno y de gestión permitirá: .....</b>	<b>64</b>
<b>Figura N°. 12. ¿Con que frecuencia acude a Talleres Faconza? .....</b>	<b>69</b>
<b>Figura N°. 13. ¿Considera que existe una buena organización empresarial de Talleres Faconza? .....</b>	<b>69</b>
<b>Figura N°. 14. ¿Cree usted que los procesos que se realizan en Talleres Faconza son adecuados?.....</b>	<b>70</b>
<b>Figura N°. 15. ¿Cómo califica la gestión de Talleres Faconza? .....</b>	<b>71</b>
<b>Figura N°. 16. ¿Cree que Talleres Faconza puede mejorar con la implementación de un sistema de control interno y de gestión? .....</b>	<b>72</b>
<b>Figura N°. 17. Estructura de Control Interno .....</b>	<b>82</b>
<b>Figura N°. 18. Escenario de calificación de riesgos.....</b>	<b>87</b>

**Figura N°. 19. *Escenario de calificación de riesgos de Faconza*..... 91**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación surge como una contribución al sector empresarial particularmente a la Empresa FACONZA debido a que no dispone de un sistema de control interno y de gestión, que permita medir el cumplimiento de sus actividades, planes, metas y objetivos; lo cual no contribuye a crear un adecuado ambiente de trabajo que promueva eficiencia y eficacia en todas sus áreas y que brinde una seguridad razonable para poder evitar el fraude, y error a nivel institucional.

En tales circunstancias se ha diseñado un SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y DE GESTION BASADO EN EL MODELO COSO PARA LA EMPRESA AUTOMOTRIZ FACONZA, como una herramienta que contribuya a mejorar la productividad de la empresa, el uso adecuado de recursos y el logro de los objetivos, siendo fundamental para la prevención de fraudes, errores e inobservancia a leyes y normas gubernamentales e institucionales.

En este entorno, la investigación durante su primera etapa se dedicó a la obtención de fundamentos teóricos, conceptos, conocimientos, procedimientos, etc. a través de fuentes de consulta primarias y secundarias que permitieron establecer un marco teórico que provee del conocimiento necesario para la comprensión y desarrollo del tema de investigación.

La segunda y tercera fase del trabajo investigativo corresponde a la presentación, de la empresa y al análisis e interpretación de resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas a empleados y clientes de Faconza respectivamente; seguidamente se puntualiza la comprobación de la hipótesis.

Como cuarta etapa de la investigación, se laboró el sistema de control interno y de gestión para la empresa Faconza, el mismo que ha sido desarrollado de acuerdo



al Modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations), ya que tanto la definición de control que propone como la estructura de control que describe, impulsa una nueva cultura administrativa en todo tipo de organizaciones y ha servido de plataforma para diversas definiciones y modelos de control a nivel internacional.

El Informe COSO posee cinco componentes de control, que son los siguientes:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgo
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión y Monitoreo

Estos componentes al ser integrados en cada una de las áreas de Faconza coadyuvarán a lograr los objetivos empresariales, en razón de que el presente Sistema de Control Interno y de Gestión está diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto a:

- Eficiencia y eficacia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera y administrativa (salvaguardar los recursos).
- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

Finalmente en el quinto capítulo determinamos la viabilidad del sistema de control interno y de gestión que permite considerar a la presente investigación como una fuente confiable que puede ser aplicado en la empresa Faconza.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PLAN DE TESIS**

#### **1.1. Tema de Tesis**

“Determinación de la viabilidad de utilización de un sistema de control interno y de gestión basado en el modelo COSO en la empresa automotriz Faconza”

#### **1.2. Hipótesis**

Un nuevo Sistema de Control Interno y de Gestión basado en el método COSO en la empresa Faconza permitirá el logro de la efectividad y eficiencia en sus procesos y la confiabilidad de la información financiera emitida.

#### **1.3. Objetivos**

##### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la viabilidad de utilización de un sistema de Control Interno y de Gestión, basado en el modelo COSO en la empresa de servicios de mantenimiento automotriz Faconza, que contribuya a mejorar el control de los procesos para ofrecer mayor calidad en los servicios, incrementado de esta manera la rentabilidad al optimizar el uso de recursos.

##### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Determinar la situación actual de la empresa Faconza.
- Diseñar el modelo de control interno COSO para la empresa Faconza.
- Evaluar la viabilidad del sistema de control interno para mejorar las actuales condiciones de Faconza.

#### **1.4. Justificación**

Las multinacionales tienen capacidad de expandir la producción y otras operaciones alrededor del mundo, así como de movilizarse de un lugar a otro. Los procesos de fusión y las alianzas entre ellas les permiten alcanzar un creciente poder e influencia

en la economía; por tanto el control interno contribuye a la empresa para que logre sus metas y sus propósitos en determinados tiempos, con determinados presupuestos minimizando todo riesgo implicado en la consecución de sus objetivos; generando mayor confianza ante terceros, ante sus empleados y con sus propietarios.

Cuando en una empresa se realizan presupuestos es señal de que cuentan con una planificación para la asignación de recursos, de esta manera se optimizan los recursos económicos y se evita el gasto innecesario de los mismos; y el control sobre este y otros procesos mejorará aún más su productividad.

La empresa automotriz Faconza, no cuenta con un sistema de control interno para las gestiones empresariales que mejoren los procedimientos que se realiza en la empresa Faconza a nivel operativo, administrativo y financiero.

La presentación a tiempo de la información contable es imprescindible, ya que de ello dependerá la toma de decisiones en forma oportuna. La aplicación de un sistema de control basado en el método COSO permitirá alcanzar la efectividad y eficiencia de las operaciones, mantener la confiabilidad de la información financiera y cumplir las leyes y regulaciones aplicables.

La implementación de un método de control de existencias facilitara la continuidad de la prestación de servicios que ofrece Faconza, como también la satisfacción de los clientes y por ende de la empresa.

Adicionalmente es importante mencionar que es una obligación que todas las empresas realicen cada cierto tiempo una auditoría interna, con la finalidad de verificar y validar la información económica financiera de la empresa; además sirve como una herramienta que permite valorar la gestión realizada y poder tomar medidas correctivas en caso de necesitarlas, es decir evaluar el modelo de control implementado. Mediante la auditoría se puede llevar un control que garantice la

transparencia de los servicios que se ofrece y también los resultados que se reporten a las respectivas entidades de control como por ejemplo el S.R.I.

Con el desarrollo del presente estudio de viabilidad para la utilización de un sistema de control y gestión se pretende dar seguimiento al desempeño laboral de sus departamentos considerando que la empresa está especializada en mantenimiento automotriz que busca permanentemente la satisfacción del cliente y de esta manera asegurar el cumplimiento correcto y oportuno de las metas y objetivos establecidos en la estructura organizacional de la empresa.

### **1.5. Alcance**

Con el presente estudio de investigación se pretende verificar la viabilidad de la utilización de un sistema de control interno y de gestión basado en el modelo COSO en la empresa de servicios de mantenimiento automotriz Faconza, para de esta manera mostrar al consumidor que existe la factibilidad de presentar un servicio de calidad que genere confianza y satisfacción en el cliente.

La información que se utilizará para realizar un diagnóstico de la empresa será aquella que se refiera a los procesos operativos y administrativos, por lo que se tomará como referencia dos últimos años con la finalidad de evaluar cómo se ha ido desarrollando la empresa.

La forma en que se obtendrán los datos e información que estará sujeta el estudio será a través de un trabajo de campo, es decir se requerirá visitar la empresa y contar con el apoyo del personal que realiza atención al cliente, con el objeto de validar los procesos; así como también tomar contacto con el personal administrativo para solicitar información general y contable de la entidad, que contribuirá a determinar las áreas o procesos que se deben mejorar y controlar.

## CAPÍTULO II

### 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL

#### **Introducción**

Las organizaciones son grupos de personas encaminadas a un objetivo común que dependiendo de su actividad se conforman las empresas y definen sus propias reglas, normas y estructura jerárquica que regirá sus procesos.

Es una unidad que de acuerdo a su necesidad y entorno plantean sus objetivos planifican sus actividades y requieren de recursos económicos, humanos y materiales que deberán ser administrados de manera eficiente.

Sin embargo para que dichas organizaciones funcionen adecuadamente y alcancen sus objetivos, el control es indispensable dentro de una empresa, pues aunque una empresa realice su planificación adecuadamente, disponga de una estructura jerárquica idónea en donde sus directivos funcionen eficientemente, la dirección no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos (Stoner, James , & Gilbert, 2006).

Es así que se requiere disponer de un Sistema de Control Interno y de Gestión que exija el plan estratégico, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados para la autorización, verificación, evaluación, de los procesos financieros y operativos de la empresa, que brinde seguridad razonable en cuanto al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

En el desarrollo del presente capítulo se abordarán temáticas muy importantes que permitan en la actualidad y como proyección futura disponer del conocimiento

teórico básico para el diseño del sistema de control interno y de gestión, lo cual implica un cambio estructural de visión al futuro y la obligatoriedad de contar con modernas técnicas de evaluación y control en la empresa Faconza.

## **2.1. El proceso administrativo**

Es el conjunto de procedimientos que lleva a cabo la administración en todas sus fases con miras a cumplir y controlar actividades que se encaminen a lograr los objetivos de una entidad u organización.

El proceso administrativo abarca todas las funciones que desempeñan las entidades o empresas, es decir inicia en la planeación y termina en el control y medición del cumplimiento de los objetivos que finalmente permitirán una nueva toma de decisiones.

### **2.1.1. Elementos del proceso administrativo**

Como elementos del proceso administrativo tenemos (Reyes Ponce, Administración Moderna, 2004):

#### **2.1.1.1. Planeación**

La planificación es la primera fase del proceso de administración, en donde se define todas las actividades a realizarse en el presente y futuro de una organización, se establece las metas, objetivos, estrategias a efectuarse en un tiempo determinado; de la planificación dependerá el nivel de resultados que pretenda alcanzar una empresa.

“Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números para su realización” (Reyes Ponce, Administración Moderna, 2004, pág. 244).

### **2.1.1.2. Organización**

“Es la ordenación sistemática de personas realizada con una finalidad específica” (Pavía Sánchez, 2012).

La organización dentro del proceso administrativo se refiere a estructurar las funciones a desempeñarse para ejecutar los planes (organigrama); adecuar, ajustar las actividades, los tiempos y recursos de acuerdo a lo planeado.

Coordinar el desempeño de labores y responsabilidades de cada departamento o unidad de la empresa, en búsqueda del cumplimiento de los objetivos.

### **2.1.1.3. Integración**

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social” (Reyes Ponce, Administración Moderna, 2004, pág. 336).

Es agrupar adecuadamente las actividades en función de las necesidades de la empresa y teniendo en consideración los perfiles de su personal y los recursos necesarios para su efecto.

### **2.1.1.4. Dirección**

Es un proceso de liderazgo en donde su representante deberá tomar decisiones, administrar los recursos eficientemente, gobernar a través de políticas y reglamentos, orientar y comprometer a su personal en búsqueda del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

(Mercado, 2002) manifiesta:

Es aquel elemento de la administración con el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio del ejercicio de la autoridad del administrador, a base de

decisiones ya sea tomadas directamente o con más frecuencia delegando dicha autoridad (p.585).

#### **2.1.1.5. Control**

La palabra control proviene del término francés controle y significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención. También puede hacer referencia al dominio, mando y preponderancia, o a la regulación sobre un sistema.

Varios autores definen al control cada uno a su manera, por ejemplo:

(Fayol, 1985) Sostiene “Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el programa adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente”.

(Robbins & Coulter, 2005) manifiesta:

Es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral. Todos los gerentes deberían controlar, aun cuando piensen que sus unidades están trabajando según lo planeado; no pueden saber realmente cómo se están desempeñando las unidades a menos que hayan evaluado cuáles actividades se han realizado y hayan comparado el desempeño real contra el estándar deseado (p. 457).

(Reyes Ponce, 2005, pág. 353) define:

“Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas”.

(Stoner, James , & Gilbert, 2006) afirma:

Es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial



del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren (p. 610).

(Álvarez Anguiano , 2005)sostiene:

Es el conjunto de normas y procedimientos que están incluidos en la estructura de una empresa y que tiene por objeto la comprobación y verificación automática de las operaciones propias de la misma, para evitar errores, proteger a las personas y activos y por último, la obtención de información real oportuna con el fin de lograr eficientemente las metas fijadas de antemano (p. 10).

En función de los conceptos antes expuestos se puede determinar que el control es fundamental en el proceso administrativo de una empresa, pues permite verificar y monitorear el cumplimiento adecuado y oportuno de las actividades planificadas para el alcance de sus metas y objetivos, con el fin de evitar y/o rectificar errores, por lo que se ampliará la información entorno a este elemento como base para el desarrollo de la presente investigación.

### **2.1.2. La Función del control administrativo**

“La función del control es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de delegación; esta no se podría dar sin el control, cuando mayor delegación se necesite, se requiere mayor control” (Reyes Ponce, 2004, pág. 442).

“El Control Administrativo influye directamente en el alcance de los objetivos organizacionales, y es necesario indicar que es una actividad no sólo de nivel directivo sino de todos los niveles y miembros de una entidad” (Amaya Amaya, 2005).

El control administrativo es un proceso que regula que las actividades se cumplan como fueron planificadas, corrigiendo a tiempo cualquier desviación significativa.

Este elemento del proceso administrativo está relacionado con los objetivos que la empresa desea alcanzar, por lo que permanentemente se busca el mejoramiento del control de toda la organización.

### **2.1.3. Tipos y técnicas de control**

Dentro de los tipos de control se tendrá en consideración tres tipos: (Robbins & Coulter, 2005)

#### **2.1.3.1. Control preliminar**

Este tipo de control se realiza antes de que inicien las operaciones, y pretende identificar y evitar errores y/o desviaciones previo a su ocurrencia, a través de la aplicación de políticas, normas y procedimientos diseñados para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas de manera eficiente y eficaz. Previene los problemas de manera anticipada.

#### **2.1.3.2. Control concurrente**

Este tipo de control tiene lugar durante la ejecución de las actividades y planes en donde se requiere de la dirección, vigilancia y supervisión de las funciones, es decir, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas, lo que va a permitir corregir los problemas a medida que se presentan.

#### **2.1.3.3. Control posterior**

Se basa en la retroalimentación, tiene lugar después de la acción, su desventaja es que el administrador tiene la información cuando los errores o problemas ya se presentaron, pero así también tiene dos ventajas, primero, la retroalimentación proporciona a los administradores información provechosa sobre la efectividad del proceso de planeación. En segundo lugar el control posterior puede incrementar la motivación de los empleados al poder brindarles información sobre su desempeño.

#### **2.1.4. Actividades de control**

“Las actividades de control son las normas y procedimientos que pretenden asegurar que se cumplen las directrices que la dirección ha establecido con el fin de controlar los riesgos” (Coopers&Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España, 1997, pág. 67).

Todos los niveles de organización son responsables de los controles internos que proveen una garantía razonable de alcanzar estos objetivos de manera eficiente y efectiva. La garantía absoluta del logro de estos objetivos sería prácticamente imposible de obtener, por lo que los controles están diseñados para proporcionar sólo una garantía razonable.

#### **2.1.5. Revisiones de desempeño**

Una empresa debe planear actividades de seguimiento en forma regular para analizar los informes, procesos e individuos dentro de la organización. Estas actividades de control varían dependiendo de la empresa. Por ejemplo, en una corporación financiera con fines de lucro, la revisión y el análisis de las observaciones regulares ayudarán a demostrar si la organización está alcanzando sus metas operacionales, financieras y de cumplimiento.

#### **2.1.6. Procesamiento de información**

Los límites de autorización y aprobación deben establecerse y respetarse. Las delegaciones de autoridad deben estar bien documentadas y las claves deben manejarse de manera confidencial para evitar el abuso o el mal uso. Este proceso también debe administrarse adecuadamente y controlarse en forma regular, con el fin de mantener niveles apropiados de aprobación, especialmente cuando suceden cambios en los roles y las responsabilidades.

#### **2.1.7. Asignación de funciones**

La distribución de ciertas tareas evita que una persona tenga el control de todas las etapas de un proceso o transacción, limitando de ese modo la probabilidad de riesgo y

fraude. Es decir, dividir funciones reduce los riesgos inherentes que existen cuando una sola persona posee el control sobre el inicio, aprobación, registro, revisión y conciliación de un proceso o transacción.

### **2.1.8. Monitoreo**

El grado de seguridad de la información y el mantenimiento de registros depende de la naturaleza de la organización. La seguridad y el mantenimiento de registros son importantes en cuanto a las operaciones y otras actividades de control, como su seguimiento, también pueden ser legalmente requeridos en ciertas empresas, por lo tanto, se considera indispensable para lograr el cumplimiento de los objetivos.<sup>1</sup>

## **2.2. El Control Interno**

### **2.2.1. Conceptos de Control Interno**

(Estupiñan Gaitan, Administración de riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna, 2006)

Lo concluye de la siguiente manera:

El control interno es definido en forma amplia como un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto de personal de una Entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la realización de objetivos en las siguientes categorías<sup>2</sup>:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables (p. 1).

---

<sup>1</sup>Los componentes de control antes mencionados se amplía en: El modelo C.O.S.O como instrumento de Control Interno pag. 19.

<sup>2</sup> Basado en el Informe Control Interno COSO

“El control interno proporciona seguridad razonable, más no absoluta respecto a que los objetivos de control de la entidad se están logrando, debido a que el factor humano y sus decisiones correctas son claves para el funcionamiento efectivo” (Fonseca Luna, 2011, pág. 50).

Así también podemos considerar un concepto emitido por el ICAC <sup>3</sup> de acuerdo a las Normas Técnicas de Auditoría españolas emitidas en 1991:

2.4.3. 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 y se cumplen según las directrices marcadas por la dirección (Barquero, 2013).

Otra definición concreta, según: (Instituto de Auditores Internos del Ecuador, 2013) “Es un proceso llevado a cabo por el consejo, la dirección y otro personal diseñado para proporcionar una garantía razonable de que se cumplirán los objetivos de la organización” (p. 82).

En este entorno el control interno es el proceso realizado por los directivos, jefes departamentales, administradores, personal de nivel jerárquico de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos salvaguardando los recursos de la misma.

Sin embargo es responsabilidad de todo el personal de una empresa efectuar los controles a sus actividades propias para que se desarrollen eficazmente y contribuyan al cumplimiento de sus metas y objetivos.

---

<sup>3</sup> Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas-España

### **2.2.2. Principios del Control Interno**

Los principios del control interno constituyen preceptos fundamentales para encaminar al desarrollo y otorgar orientación a una empresa, que contribuya al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Un sistema de control efectivo deberá respetar y acatar los principios básicos de Control Interno, a continuación se detalla una adaptación del Manual Latinoamericano de Auditoría de la OLACEFS<sup>4</sup>, según (Badillo Ayala, 2010):

- **Responsabilidad delimitada**

La responsabilidad por las tareas facultadas, tiene que ser definida para cada colaborador, caso contrario no se podrá ejercer control eficientemente al no haber determinado el encargado de cada una de las funciones, lo cual significa que no se deberá efectuar ninguna transacción sin la debida autorización de la persona responsable de tal proceso.

- **Separación de funciones de carácter incompatible**

Las funciones de cobro, registro y autorización de transacciones no deben estar consolidadas en una sola persona al ser susceptible de alteraciones y/o fraude, deberá existir segregación de funciones de manera que el proceso de autorización y contabilización de transacciones, así como la custodia de recursos, estén separadas en la empresa, lo cual permitirá establecer un buen sistema de control.

- **División del procesamiento de cada transacción**

El proceso completo de una transacción no debe estar asignado a un solo colaborador, considerando que cualquier empleado puede incurrir en errores, entonces la probabilidad de detectarlos aumenta cuando son varios los encargados de realizar la

---

<sup>4</sup> Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores.

transacción. Por ejemplo, en la generación de un crédito diferentes personas deben: revisar, analizar la documentación, aprobar y desembolsar el crédito.

- **Selección de funcionarios, hábiles y capaces**

Para un desempeño efectivo, se debe efectuar un proceso de selección y capacitación a los empleados, que permita contratar empleados calificados, hábiles y con experiencia, que contribuyan a la productividad de la Empresa y se encuentren comprometidos con sus objetivos, realizando un trabajo más eficiente y económico.

- **Aplicación de pruebas continuas de exactitud de la información**

Tendrán que efectuarse pruebas de exactitud con el fin de verificar y constar que las operaciones son correctas y en el caso de errores asegurarse que la corrección de la operación y su registro contable fueron efectivos. Por ejemplo, realizar conciliaciones bancarias para control entre el registro interno de la empresa con el estado de cuenta del banco, que debe ser exacto.

- **Rotación de deberes**

El empleado no puede ser indispensable en sus funciones, por lo que debe ser rotado periódicamente, lo cual permitirá tener otro personal preparado para el cargo por cualquier eventualidad y detectar a tiempo errores y o fraudes que pudiesen estar cometiendo. Es necesario exigir que tomen su período de vacaciones a todo el personal y en especial a los cargos que no pueden ser rotados permanentemente.

- **Fianzas**

Los empleados que desempeñan funciones comprometidas directamente con el manejo de recursos financieros y materiales deberán ser caucionados o agregados en pólizas de fidelidad. Por ejemplo: el Jefe Financiero, contadores, cajeros, cobradores, bodeguero.

- **Instrucciones por escrito**

Toda organización deberá disponer de un manual de funciones para que se pueda ejercer control ante las responsabilidades de cada funcionario. Las instrucciones emitidas deben ser por escrito, convirtiéndose en soporte o evidencia en el momento requerido, ya que de manera verbal pueden ser susceptibles de mal interpretación u olvido.

- **Utilización de cuentas de control**

Las cuentas de control permiten realizar pruebas de exactitud y dependiendo el caso y volumen de transacciones contribuyen a la evaluación y supervisión de control interno.

- **Uso de equipos para pruebas automáticas**

En la actualidad la tecnología avanzada ofrece equipos que incluyen dispositivos para realizar pruebas automáticas de control, por lo que las empresas en base a su actividad deberían utilizar este tipo de herramientas. Por ejemplo, cajas registradoras.

- **Contabilidad por partida doble**

El sistema contable utilizado en las empresas permanentemente deberá ser por partida doble, pues no hay deudor sin acreedor, este principio es fundamental para lograr una información financiera confiable y a la vez ejercer control sobre la misma.

- **Formularios pre numerados**

Toda empresa u organización debe hacer uso de formularios pre numerados al ser impresos, en especial la documentación inmersa en manejo de recursos financieros y materiales como: cheques, comprobantes de egreso, recibos, órdenes de compra, vales de caja chica, etc., para mantener controles físicos sobre su utilización, deberán estar archivados con un secuencial numérico y conservar copias legibles.



- **Evitar el uso de dinero en efectivo**

El manejo de dinero en efectivo implica riesgos como pérdida, hurto, fraude, etc., por lo se debe evitar su utilización y mantener un fondo fijo de caja chica únicamente para compras menores.

- **Uso del mínimo de cuentas bancarias**

El manejo de cuentas bancarias es indispensable, sin embargo se debe restringir el número de cuentas bancarias al mínimo posible, manteniendo una cuenta corriente para operaciones generales y otra con fines específicos.

- **Depósitos inmediatos e intactos**

Con el objeto de disminuir el riesgo de fraude, es imprescindible que los valores recibidos sean éstos en efectivo, cheques, u órdenes de pago deben ser depositados en la cuenta bancaria respectiva de manera intacta a más tardar dentro de las 24 horas de recibidos.

### **2.2.3. Importancia del Control Interno**

El control interno ha sido reconocido como una herramienta para que la dirección de todo tipo de organización, obtenga una seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella. El control interno se perfila como un mecanismo idóneo para apoyar los esfuerzos de las entidades con miras a garantizar razonablemente los principios y normas establecidas para cada una de estas.

El control interno en cualquier organización, reviste mucha importancia, tanto en la conducción de la organización, como en el control e información de las operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que

los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.

Pues los escándalos financieros de ciertas empresas en años pasados han motivado la emisión de una serie de normas que otorgan una mayor o más explícita responsabilidad de sus directivos en relación a la implantación revisión y mantenimiento de los sistemas de control interno (Barquero, 2013).

#### **2.2.4. Características del Control Interno**

- Constituye un marco de referencia aplicable a todo tipo de organización
- Es un proceso integrado con la organización que ayuda al logro de los objetivos en términos de rentabilidad.
- Conlleva la aplicación de un esfuerzo conjunto y cooperativo.
- Fomenta la calidad de delegación de poderes.
- Se evitan pérdidas.
- Permite una rápida respuesta ante cambios.
- Aporta disciplina y estructura.

#### **2.2.5. El modelo C.O.S.O como instrumento de Control Interno**

El Informe COSO - Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway<sup>5</sup> fue publicado en Septiembre de 1992, en cuyo desarrollo participaron representantes de organizaciones profesionales de contadores, de ejecutivos de finanzas y auditores internos.

El modelo COSO, tanto con la definición de control que propone, como con la estructura de control que describe, impulsa una nueva cultura administrativa en todo

---

<sup>5</sup> The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-EEUU

tipo de organizaciones y ha servido de plataforma para diversas definiciones y modelos de control a nivel internacional.

Es así que a partir de su publicación ha resurgido en forma impresionante la atención hacia el mejoramiento del control interno y un mejor gobierno corporativo, lo cual fue derivado de la presión pública para un mejor manejo de recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización, esto ante los numerosos escándalos, crisis financieras o fraudes, durante los últimos decenios (Estupiñan Gaitan, Administración de riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna, 2006).

El modelo COSO por el mismo hecho de ser realizado por los directivos, tiene influencia gerencial, con un direccionamiento de gestión basado en el control interno para lograr implantar seguridad, confianza, fiabilidad, teniendo en cuenta los objetivos planteados a cumplir y hacerlos en tal modo una realidad.

El modelo COSO por su efectividad se ha decidido aplicar tanto a empresas públicas como empresas privadas, teniendo un rendimiento y resultados favorables, cumpliendo con los objetivos propuestos.

#### **2.2.5.1. Concepto**

De acuerdo al modelo COSO, (Coopers&Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España, 1997):

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

- Efectividad y eficiencia en las operaciones
- Fiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables (p. 16).

### 2.2.5.2. Análisis

Es importante señalar que, más allá de las exigencias de los organismos reguladores el control interno surge de la propia misión del directorio, pues el conocimiento de las actividades de la empresa es fundamental sumado a un sistema de control interno y de gestión que funcione adecuadamente permitirá la toma de decisiones realistas y acertadas, en este sentido se ha considerado un modelo de mayor aceptación que es el Informe COSO.

### 2.2.5.3. Estructura del Control Interno

De acuerdo al modelo COSO, es un sistema integrado que relaciona todas sus áreas e identifica cinco componentes:

**Figura N°. 1. Estructura de Control Interno - COSO**



- Entorno de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo

**Fuente:** (Badillo Ayala, 2010)

**Elaborado por:** COSO

### Entorno de Control

El ambiente de control es uno de los componentes más importantes, abarca el método de dirección que la alta gerencia ejerce en su organización. Crea el ambiente y las condiciones apropiadas para la operatividad de los sistemas de control y para el

desempeño de los empleados que contribuya en forma positiva a la confiabilidad del sistema de control aplicado.

Un ambiente de control estable, permite al auditor depositar mayor confianza en los sistemas de control y evaluar adecuadamente los riesgos para prever acciones de auditoría.

A continuación se detalla los factores que deben tomarse en consideración para evaluar el grado de efectividad de los controles implantados.

- Nivel de trascendencia que la Junta Directiva, el Presidente, Vicepresidente, los Gerentes y los demás miembros de la alta dirección de la empresa otorguen a las actividades y procesos de dirección, planificación y control, administrativo o financiero, con el objeto de alcanzar los objetivos planteados.
- Formulación y actualización de políticas y reglamentos necesarios para el adecuado funcionamiento administrativo y financiero de la empresa.
- Participación de la alta gerencia dirigiendo los procesos de planificación, elaboración y control de los presupuestos que presenta el personal del área financiera.
- Deferencia y respaldo que la alta gerencia otorga a las auditorías externas, al departamento de Auditoría Interna, a sus informes y al cumplimiento de las recomendaciones.
- Nivel de relación que mantiene la alta gerencia con los inconvenientes que se presentan en las áreas operativas, administrativas y financieras de la empresa.

### **Evaluación de Riesgos**

La dirección identificará y evaluará los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos de la organización, luego de identificados los factores de riesgo la gerencia debe establecer los planes que permitan minimizar los riesgos.

Como ejemplos de factores de riesgo para la presentación de informes financieros tenemos los siguientes:

- Sistemas de información nuevos o modificados.
- Desarrollo acelerado de la empresa.
- Reorganización del cronograma corporativo.
- Crecimiento o compresión de la empresa.

### **Actividades de Control**

Son procedimientos de control que se atribuyen a los procesos con el objeto de otorgar una seguridad razonable en cuanto al cumplimiento de los objetivos dentro de un ambiente de honestidad, profesionalismo, eficiencia, economía y protección del medio ambiente.

Abarca principalmente las autorizaciones de las transacciones, la separación de funciones incompatibles, el uso de formularios pre enumerados, los accesos restringidos por seguridad y el uso eficiente de recursos, revisiones de desempeño, de los registros y recursos asignados para cumplir las actividades, los controles tecnológicos instalados en los hardware, arqueos y conciliaciones, la revisión de los informes posteriores a la evaluación y la toma de decisiones oportunas para el cumplimiento de las recomendaciones. .

Comprende los procedimientos, políticas, normas y acciones establecidas por el Directorio con el objeto de cumplir eficientemente las actividades de las unidades operativas y alcanzar los objetivos organizacionales, así tenemos:

- Las transacciones financieras, administrativas y operativas deberán mantener la autorización correspondiente.
- Evaluar los resultados obtenidos con los presupuestados o planificados y determinar el nivel de cumplimiento.
- Procedimientos aplicados en el área financiera para la elaboración de conciliaciones bancarias, arqueos de efectivo, control de existencias de materiales y activos fijos con los saldos de las cuentas del mayor general.
- Definición de responsabilidades en los procedimientos de autorización, registro y control de las transacciones.
- Control y evaluación de las actividades desarrolladas en la empresa por parte de la alta gerencia a través del análisis de la información financiera generada.
- Verificación del cumplimiento de las políticas y objetivos.
- La alta gerencia deberá tomar acciones oportunas y efectivas en las áreas administrativa y financiera encaminadas al cumplimiento de los objetivos.
- Manual de funciones y reglamentos en donde se defina exactamente el nivel jerárquico, la responsabilidad y autoridad de los empleados en la empresa.
- Segregación de funciones en las diferentes áreas, para efectuar un control interno efectivo.

- Inventario y toma física de los activos que refleje la información real y pueda ser contrastada con los registros contables que mantiene el Sistema Computarizado.
- Evaluación de los sistemas de control interno, determinar si los controles implantados aún son efectivos y contribuyen al uso eficiente de los recursos y al cumplimiento de los objetivos.

### **Información y Comunicación**

“Los sistemas de información generan informes que recogen información operacional, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio” (Coopers&Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España, 1997, pág. 81).

Se considera todos los sistemas de información de las actividades de planificación, financieras, operativas, talento humano entre otros; así como los registros de la información e informes que generan los mismos. Entre los controles internos se pueden detallar los siguientes:

- Procedimientos para analizar, establecer y registrar las transacciones y actividades realizadas en la organización.
- Informes presentados por las Jefaturas y áreas técnicas y administrativas de la empresa para el control del cumplimiento de la planificación.
- Controles sobre el cumplimiento de los presupuestos financieros y el manejo óptimo de inversiones en el caso de existir.
- Procedimientos para el seguimiento y regularización de las observaciones determinadas a través de los reportes e informes de las áreas técnica, financiera y administrativa.



- Reportes de control de existencias e inventarios de activos, materiales en bodegas, compras de bienes y servicios y ajustes por inventarios físicos.
- Procedimientos establecidos y autorizados por el área financiera para regularizar inconvenientes y/o errores de la información generada y de registros contables.

Los sistemas de registro e información aseguran el desempeño continuo de la organización, proporcionan las bases de datos necesarios para la elaboración de reportes e informes que permitirán su evaluación y toma de decisiones gerenciales, abarca la evidencia del cumplimiento de las operaciones y actividades (Badillo Ayala, 2010).

### **Supervisión y Monitoreo**

Este último componente “Proporciona la certeza de que los controles continúan funcionando de manera efectiva” (Instituto de Auditores Internos del Ecuador, 2013).

Las evaluaciones continuas y/o independientes permiten que la dirección determine si el control interno existe y si funciona adecuadamente.

Permite identificar las deficiencias en los controles internos y la comunicación oportuna a los responsables de tomar las acciones correctivas, así como a la Dirección y Consejo de Administración de ser necesario, antes que puedan afectar de manera significativa la capacidad del control interno para lograr los objetivos de la organización (Instituto de Auditores Internos del Ecuador, 2013).

### **2.2.6. Limitaciones del Control Interno**

Cualquier sistema de control interno que fuese aplicado a una empresa siempre tendrá limitaciones en su campo de accionar, por lo que se ha considerado importante mencionar las más frecuentes; de acuerdo al criterio de:

(Coopers&Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España, 1997)

El sistema de control interno por muy bueno que sea su diseño y funcionamiento, es capaz de proporcionar solo una seguridad razonable a la dirección y al consejo de administración respecto a la consecución de los objetivos de la empresa.

La posibilidad de conseguir dichos objetivos está afectada por limitaciones inherentes de todo el sistema de Control Interno como por ejemplo:

- Juicios erróneos en la toma de decisiones
- Disfunciones debidas a fallas humanas o a simples errores
- Dos o más personas pueden confabularse para burlar los controles
- La dirección siempre tiene la posibilidad de eludir el sistema de control interno
- La necesidad de considerar los costes y beneficios relativos de cada control a implantar (p.107).

## **2.3. Bases Teóricas de Auditoría Interna**

### **2.3.1. La función de Auditoría interna**

La auditoría interna tiene la función de efectuar, dentro de la empresa, un examen y evaluación de la efectividad y veracidad del sistema de control interno y de su eficacia para alcanzar los objetivos organizacionales planteados. Lo cual involucra lo siguiente:

- Fiabilidad e integridad de los informes, información financiera y operativa.
- Evaluación de los medios utilizados para identificar, medir, dosificar y divulgar dicha información

- Verificar el nivel de cumplimiento de políticas, planes, procedimientos, normas y reglamentos organizacionales.
- Revisar los medios de salvaguarda de los activos, incluso verificar la existencia de dichos activos si lo considera necesario.
- Realizar una valoración económica de la eficiencia con la que se emplean los recursos.
- Medir el grado de cumplimiento de los objetivos y fines establecidos para las operaciones o programas de la Empresa.
- Determinar si los resultados de las operaciones y programas están en armonía con los objetivos.
- Otras responsabilidades que asigne el directorio.

Es una función ejecutada por auditores internos profesionales con profundo conocimiento en cultura empresarial, sistemas y procesos, cuyo propósito es proveer tanto seguridad de que los controles internos instaurados son adecuados para mitigar los riesgos como que los procesos de administración de riesgos, de control y de gobierno operan eficientemente con vistas a alcanzar el logro de las metas y objetivos de la organización, a través de la entrega de informes de auditoría interna a la alta dirección con resultados objetivos, cualitativos, cuantitativos, independientes, confiables y oportunos (Santillana, 2013, pág. 11).

### **2.3.2. Aspectos que se debe tomar en cuenta para la creación de un departamento de Auditoría interna**

La complejidad de los sistemas contables, administrativos y de operaciones, el permanente crecimiento de la empresa, con el consiguiente aumento en la delegación de autoridad, hacen que se justifique una Unidad de Auditoría Interna que dependa directamente de la Junta General de Accionistas. Para su adecuado funcionamiento es necesario elaborar un Manual de Auditoría Interna.

La Auditoría Interna es fundamentalmente un control de controles y tiene como actividad básica una evaluación independiente dentro de la organización, cuya finalidad es la de examinar periódicamente las operaciones contables, financieras, administrativas y operacionales, como base para prestar un servicio efectivo a los más altos niveles de la dirección.

Una parte importante de las actividades de la Unidad de Auditoría Interna es la comprobación y evaluación cíclica y periódica del cumplimiento, por parte del personal administrativo, de las disposiciones legales, y las políticas y procedimientos establecidos por la Gerencia.

La responsabilidad de la Unidad de Auditoría Interna en el desarrollo, mantenimiento y evaluación de la suficiencia del control interno, constituye su principal contribución al propósito de evitar fraudes o errores, y de ser posible su inmediato descubrimiento mediante la aplicación de diversos procedimientos de Auditoría y obtener el mayor beneficio económico y el cumplimiento más eficaz de sus objetivos institucionales.

Adicionalmente, es recomendable establecer un comité de auditoría pues los expertos consideran:

(Coopers&Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España, 1997)

Un comité de auditoría eficaz desempeña un papel importante ya que tiene la autoridad para interrogar a los directivos sobre la forma en que están asumiendo sus responsabilidades en cuanto a la información financiera, y para asegurar que se tomen medidas correctivas. (p. 118)

La existencia de la Unidad de Auditoría Interna y su implementación, puede ser un factor decisivo para optimizar sus recursos, y por lo tanto lograr cumplir su misión, visión, objetivos y metas de la Empresa.

## **2.4. Teoría sobre Planificación y Control Interno**

### **2.4.1. Aspectos básicos de la planificación**

La planificación de la auditoría contribuye al desarrollo de una estrategia integral enmarcada con los objetivos y alcance de la organización, considerando que el alcance con que se efectúe la planificación varía de acuerdo a la complejidad y tamaño empresarial, de la experiencia del auditor en el tema, del conocimiento del tipo de actividad en que la empresa se desenvuelve, de la calidad organizacional y del control interno de la misma.

El auditor, al planificar su trabajo debe considerar los siguientes aspectos:

1. Una adecuada comprensión del negocio, del sector al que pertenecen sus actividades y de la naturaleza de sus transacciones.
2. Uniformidad en los procedimientos, transacciones, principios contables realizados y sistemas contables utilizados en el día a día.
3. Considerar el grado de eficacia y fiabilidad que se espera de los sistemas de control interno.

Además, el auditor debe documentar de manera adecuada el plan de auditoría, diferenciando tres etapas fundamentales:

- Redacción y utilización de programas de auditoría.
- Consideraciones sobre el tipo de negocio de la entidad.
- Desarrollo de un plan global de auditoría.

Una planificación adecuada es el requisito fundamental para la realización del proceso de auditoría, porque permitirá brindar atención a las áreas importantes, identificar los problemas puntualmente, que el personal esté ejerciendo su trabajo de forma efectiva y que la auditoría se desarrolle eficientemente. (Pelazas Manso, 2015)

#### **2.4.2. El cuadro de mando integral como instrumento de planificación y control**

Es una herramienta desarrollada por Robert Kaplan<sup>6</sup> y David Norton<sup>7</sup> considerada como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa y que los líderes puede usar para comunicar los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos. (Niven , 2003)

El CMI está basado en indicadores estructurados en torno a cuatro perspectivas clave de una organización:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva del Proceso Interno
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Es importante destacar el CMI considera que la clave del éxito de las organizaciones se encuentra en factores intangibles como:

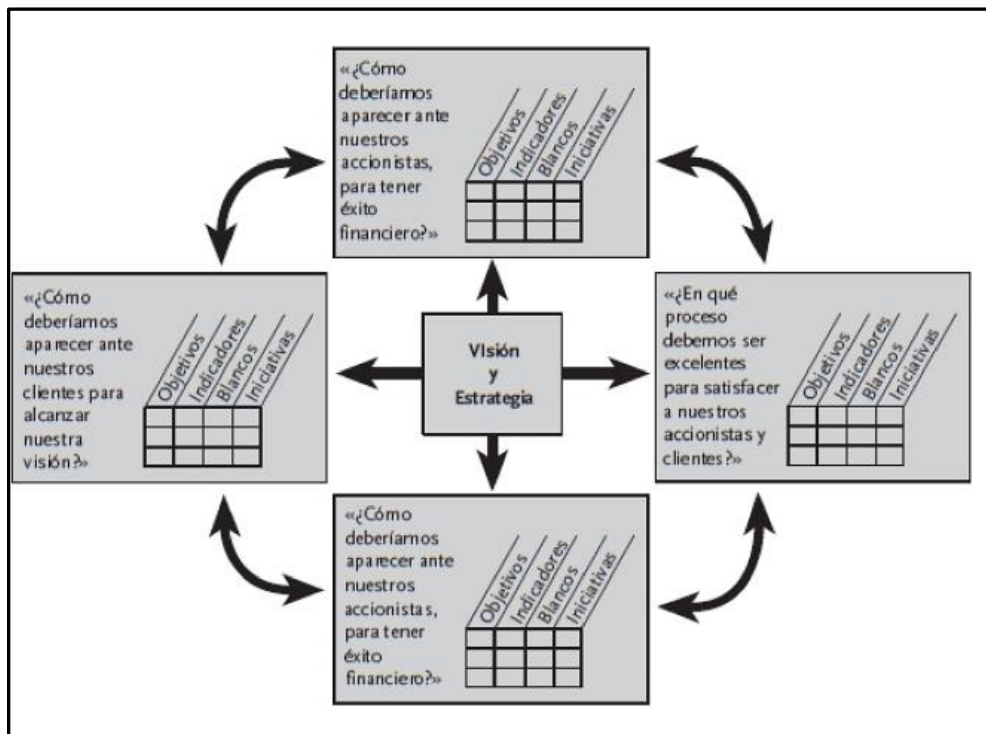
- La calidad del servicio
- La confianza de los clientes
- La formación del personal
- Las infraestructuras

---

<sup>6</sup> Profesor en la Universidad de Harvard

<sup>7</sup> Consultor Empresarial de la zona de Boston

**Figura N°. 2. Cuadro de Mando Integral**



**Fuente:** (Kaplan & Norton, 1996)

**Elaborado por:** Robert Kaplan y David Norton

Como podemos observar el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permitirá comunicar la estrategia y alinearse a los objetivos de la empresa, por ende encaminarse hacia la visión y mejorar la comunicación, que facilite la capacidad de monitoreo y análisis para la toma de decisiones acertadas.

## CAPITULO III

### 3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE TALLERES FACONZA

#### 3.1. Antecedentes de la Empresa Automotriz Faconza

##### 3.1.1. Reseña Histórica

Faconza es una empresa perteneciente al sector automotriz, que apareció en el año de 1974 como un pequeño taller ubicado en el barrio Baker II junto con una estación de servicio de su mismo nombre, en el sector norte de la ciudad de Quito y que paulatinamente fue creciendo.

En 1986 toman un nuevo nombre Faconza; nombre adquirido por sus propietarios Fausto Aguilar y su esposa Concepción, siguiendo una tradición familiar guiada por don Arturo Aguilar Pinto quien en ese momento marcaba un hito en Quito al obtener y administrar seis gasolineras en diferentes sectores de la ciudad. (Faconza, 2015)

En 1996 se somete a una gran remodelación adquiriendo un terreno ubicado en la calle Ramón Borja Oe2-191 y José Gole, junto con tecnología avanzada para brindar mejores servicios de atención al público.

La empresa Faconza se constituyó hace 29 años en la ciudad de Quito, con la finalidad de proporcionar servicios y productos automotrices de calidad para sus clientes, siendo el resultado de la ampliación y del mejoramiento de servicios de también la estación gasolinera y servicios Faconza; su propietario es el señor Fausto Aguilar Zurita.

A partir del año 2010 adquirió una nueva imagen y avance tecnológico para ser más competitivos y atractivos para los clientes, con lo cual ha podido continuar ofreciendo una gama de servicios que abarca desde lubricación y mantenimiento hasta reparación en diferentes marcas, destacando su especialización en vehículos



Land-Rover, lo que ha permitido que se encuentre bien posicionada en el mercado gracias a la confianza de sus clientes.

Faonza de acuerdo a los servicios que brinda y al tiempo que conlleva cada uno de ellos, se le considera también dentro de la rama de mecánica automotriz rápida o también conocida como mecánica de patio, la cual le permite prestar los servicios adicionales de:

- ABC motor y frenos
- Suspensión
- Aceite y lubricación
- Lavado,
- Pintura
- Enderezada
- Sistema de escapes
- Alineación y balanceo
- Correcciones de camber y caster

El servicio de mecánica, se implementó como un servicio adicional, cuyo objetivo se lo pudo ver cristalizado, gracias a la iniciativa de la gerencia técnica de la empresa en su afán de proporcionar a los clientes un servicio automotriz integral, para lo cual se incluyó en las instalaciones adecuaciones necesarias y el personal capacitado para el correcto desarrollo del servicio ofrecido a sus clientes.

Sin embargo, se puede observar también el crecimiento de empresas que ofrecen servicios similares a los de Faonza, lo cual conlleva a que las personas tiendan a acudir a la competencia ya sea por ubicación (cercanía) o por cuestión económica, esto a largo plazo se podría considerar una amenaza ya que disminuirían

los ingresos para la empresa, por lo que se debería buscar nuevas alternativas para fidelizar y atraer al cliente.

### **3.1.2. Misión**

“Contamos con servicios y soluciones automotrices de alta calidad generando un servicio personalizado para nuestros clientes individuales y corporativos.

Estamos a la par con la tecnología y personal calificado, por esta razón todos los automóviles poseen excelentes condiciones de uso y así extendemos su vida útil.

### **3.1.3. Visión**

“Consolidar a Talleres FACONZA como el Tecnicentro y Taller de vanguardia en vehículos multimarca y principalmente Land Rover. Deseamos crear seguimientos completos de cada auto que ingrese para dar un servicio distintivo y sobre todo la completa satisfacción de nuestros clientes.”

### **3.1.4. Objetivos Empresariales**

- Brindar un servicio de calidad a todos sus clientes, con una atención personalizada, óptima y a tiempo, satisfaciendo las necesidades y requerimientos solicitados por los mismos.

- Posicionarse en el mercado mediante la prestación de un servicio de calidad con productos automotrices de renombre, para alcanzar la mejor imagen y cumplimiento, frente a los clientes.
- Proporcionar a los trabajadores la motivación, capacitación adecuada y constante, para que ese mantengan a la vanguardia de los cambios tecnológicos y evolucionen en la forma en la que prestan sus servicios.
- Permitir que los clientes tengan acceso a observar el trabajo que se realiza en las instalaciones de la empresa, para que tenga más confianza y se aseguren de que sus vehículos están en manos de profesionales.
- Incentivar el trabajo en equipo mediante una base laboral solidaria con responsabilidad, respeto, igualdad y asesoría a los clientes.

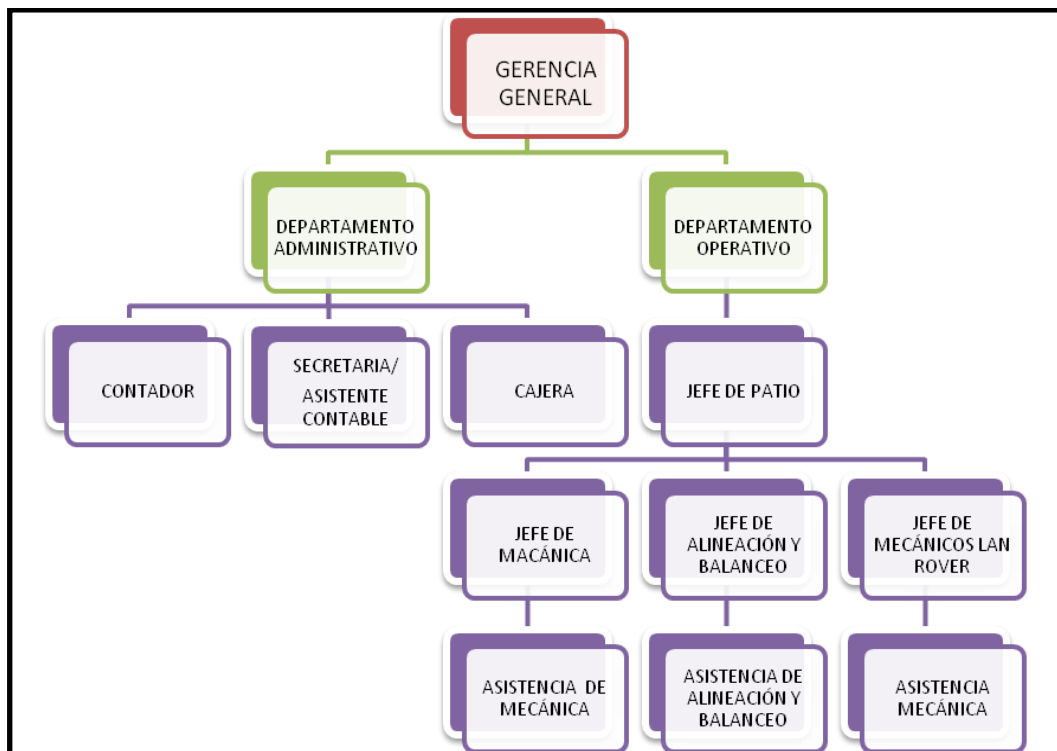
### **3.1.5. Políticas**

- Cumplir con responsabilidad las normas y reglamentos, al igual que las obligaciones con el estado y municipio de la zona, esto permitirá regular el funcionamiento de la empresa.
- Realizar el pago justo de sueldos, de acuerdo al Código de Trabajo, incluyendo los beneficios sociales de ley y otros de la empresa.
- Introducir al personal en el conocimiento del desempeño de sus actividades obligaciones y beneficios que debe tener el trabajador.
- Mantener la seriedad, el cumplimiento y el respeto en la negociación con los clientes, puesto que son aspectos elementales e indispensables en la organización.

- Establecer con los proveedores, los lineamientos adecuados, donde se detallen: la forma de pago, parámetros de realización de trabajo, condiciones y determinación de tiempo de entrega. (Faconza, 2015)

### 3.1.6. Organigrama de la empresa

**Figura N°. 3. Organigrama de Faconza**



**Fuente:** Información proporcionada por FACONZA.

**Elaborado por:** El Autor

### 3.1.7. Aspectos laborales y descripción de cargos

Para establecer la reestructura organizacional es importante, conocer las funciones que se desempeñan en cada área de la empresa.

A continuación se describen las funciones:

## **Gerente General**

### **Funciones:**

- Asesorar la correcta y oportuna utilización de los recursos humanos, financieros y materiales de la organización en coordinación con las otras áreas.
- Implementar procedimientos de control interno previo y vigila el cumplimiento de normas y disposiciones.
- Recomendar la contratación de créditos internos o externos para financiar proyectos relacionados con la organización.
- Controlar el almacenamiento de los productos finales.
- Controlar el cumplimiento de las entregas.
- Establecer una buena política de aprovisionamiento y almacenamiento del producto.
- Proporcionar y sustituir las existencias, programar, pedir, registrar y dar seguimiento de los materiales.

## **Departamento Administrativo**

### **Contador**

El contador tiene la responsabilidad de administrar los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa y coordinar las actividades con otras áreas que conforman la institución:

### **Funciones:**

- Elaboración periódica de estados financieros.
- Revisión permanente y control en el registro diario de transacciones de la empresa.
- Declaración periódica de impuestos al SRI.
- Realización de inventarios de los productos ofrecidos a los clientes.
- Registro de activos.
- Elaboración periódica de los roles de pago de los empleados.
- Cumplir con las obligaciones que tiene la empresa con el IESS.

### **Asistente Contable/Secretaria**

#### **Funciones:**

- Codificar, ingresar y manejar el registro contable.
- Archivar documentos contables para uso y control interno.
- Actualizar la información contable de la empresa.
- Participar en la elaboración de inventarios.
- Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.

- Realizar cotizaciones de los suministros en general.
- Recibir a las personas que visiten las instalaciones.
- Programar citas con clientes y proveedores.
- Llevar una agenda de las actividades del gerente administrativo.
- Contestar el teléfono y dar la información de la empresa.

### **Cajera**

#### **Funciones:**

- Recepción y verificación de los ingresos por transacciones realizadas.
- Ingreso y registro de las transacciones en el sistema interno de la empresa.
- Cuadrar el diario de caja.
- Desempeñar adicionalmente otras labores asignadas por los superiores.

### **Departamento Operativo**

#### **Gerente Operativo**

Este cargo, es de vital importancia para empresa ya que se encarga del apoyo técnico-operativo, mantenimiento de maquinaria instalada y de la infraestructura.

**Funciones:**

- Coordinar, programar, dirigir y controlar las actividades referentes a la parte técnico-operativa de la empresa.
- Mantener un control permanente de los equipos y maquinarias empleadas en el trabajo.
- Dirigir y supervisar las acciones de personal técnico para alcanzar los resultados esperados.

**Jefe de Patio****Funciones:**

- Coordinar y distribuir diariamente las actividades a realizar en los autos ingresados a las instalaciones de la empresa.
- Verificar la orden de trabajo, llenar correctamente la ficha y asegurar que se encuentre dentro de cada auto.
- Supervisar al personal técnico de la empresa para que cumpla con las funciones de su especialidad.
- Mantener actualizada la información diaria de actividades a realizarse.
- Receptar los requerimientos de insumos, repuestos y herramientas de trabajo solicitadas por el personal técnico de la empresa para informar al departamento operativo.



### **Jefe de Mecánicos Multimarca**

El Jefe de Mecánicos Multimarca se encarga de coordinar las actividades requeridas por los clientes que acuden a la empresa, mantener la comunicación permanente con el Jefe de Patio y el Departamento Operativo e informar de todas las novedades que se presentan en la empresa:

#### **Funciones:**

- Ingresar los autos de las diferentes marcas que requieran del servicio.
- Coordinar y delegar diariamente a los asistentes de mecánica multimarca las actividades a realizar.
- Informar al Jefe de Patio oportunamente de los correctivos extras que se pueden dar fuera de los contratados.
- Controlar el cumplimiento de los horarios y tiempos de trabajo de los operarios.
- Mantener en buen estado la maquinaria instalada y equipos.

### **Asistente de Mecánica Multimarca**

Las actividades que debe desempeñar la persona que ocupe este puesto de trabajo son:

#### **Funciones**

- Receptar y acatar todas las disposiciones recibidas por parte del jefe de mecánica multimarca.
- Realizar la respectiva revisión del auto para determinar posibles daños.

- Atender con respeto y a tiempo a los clientes que acuden a recibir los servicios ofrecidos.
- Informar oportunamente al Jefe de Mecánica Multimarca sobre las irregularidades que se pueden presentar el momento de la ejecución del trabajo.
- Mantener el orden y limpieza en el área de trabajo

### **Jefe de Alineación y Balanceo**

#### **Funciones**

- Ingresar al área de alineación y balanceo los autos que requieran de estos servicios.
- Coordinar y delegar diariamente al asistente de alineación y balanceo las actividades a realizar en los vehículos.
- Informar al Jefe de Patio oportunamente de los correctivos extras que se pueden dar fuera de los contratados.
- Mantener en buenas condiciones la maquinaria y equipos que se manejan en esta área de trabajo.

### **Asistente de Alineación y Balanceo**

El Asistente de Alineación y Balanceo de Faconza será el encargado de:

#### **Funciones**

- Receptar y acatar todas las disposiciones recibidas por parte del Jefe de Alineación y Balanceo.

- Realizar la respectiva revisión del auto para poder empezar a trabajar sobre las disposiciones señaladas.
- Informar oportunamente al Jefe de Alineación y Balanceo sobre las irregularidades que se pueden presentar el momento de la ejecución de su trabajo.
- Realizar su trabajo con la mejor predisposición para poder satisfacer con calidad, ética y honradez todas las necesidades y expectativas de los clientes.

### **Jefe de Mecánicos Land Rover**

EL Jefe de Mecánicos Land Rover de Faconza se encargará de específicamente vehículos de la marca Land Rover.

#### **Funciones**

- Ingresar al área de Mecánica Land Rover específicamente a los vehículos de esta marca.
- Coordinar y delegar diariamente a los asistentes de Mecánica Land Rover las actividades a realizar en los autos que requieren servicios mecánicos.
- Informar al Jefe de Patio oportunamente de los correctivos extras que se pueden dar fuera de los contratados.
- Mantener en perfecto estado los equipos y maquinarias que permiten el desarrollo del trabajo.
- Controlar los horarios, tiempos de trabajo y calidad de este, de los asistentes de Mecánica Land Rover.

## **Asistente de Mecánica Land Rover**

### **Funciones**

- Receptar y acatar todas las disposiciones recibidas por parte del Jefe de Mecánica Land Rover.
- Realizar la respectiva revisión del auto para poder empezar a trabajar sobre las disposiciones respectivas.
- Informar oportunamente al Jefe de Mecánica Land Rover sobre las irregularidades que se pueden presentar el momento de la ejecución de su trabajo.
- Realizar su trabajo con la mejor predisposición para poder satisfacer con calidad, ética y honradez todas las necesidades y expectativas de los clientes.

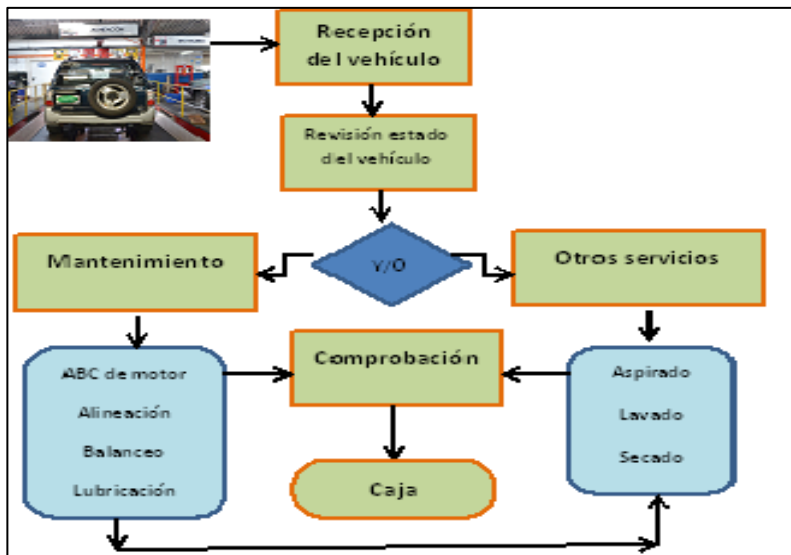
### **3.2. SITUACIÓN ACTUAL**

El crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en varios casos ha sido de manera empírica y en estas circunstancias generalmente las empresas no cuentan con sistemas o políticas adecuadas que permitan controlar las actividades o procesos en el giro normal del negocio como es el caso de Faconza.

En este sentido es importante conocer de cerca el desarrollo las actividades que realiza la empresa y su entorno en el que se desenvuelve.

A continuación se describe el proceso o giro del negocio:

**Figura N°. 4. Proceso del servicio que brinda Faconza**



**Fuente:** FACONZA.

**Elaborado por:** El Autor

### 3.2.1. Proveedores

La empresa mantiene varios proveedores pero destacamos aquellos que permanentemente trabajan con la empresa y proveen los insumos indispensables para el giro del negocio, son las siguientes:

- Michelin, comercializadora de llantas y accesorios de esta línea.
- Servifreno, comercializadora de frenos y accesorios.
- Conauto; repuestos automotriz e industrial.
- Tecnova S.A., repuestos y accesorios automotrices.

### 3.2.2. Clientes

Se detalla los clientes corporativos, considerados clientes potenciales:

- Fopeco
- Metropolitana de servicios (Aeropuerto)

- Embajada Americana
- Distribuidora PM
- Farma Enlace
- Magda Espinoza
- Hidalgo & Hidalgo
- Inverneg
- Filtrocorp
- Reencauchadora Ecuador
- Gruas Cruz
- Avícola Granja
- Carseg

(Faconza, 2015)

La empresa se esmera por brindar un excelente servicio a este grupo corporativo a fin de fidelizar al cliente.

### **3.2.3. Competencia directa**

De acuerdo a los servicios que presta Faconza, en la ciudad de Quito se ha detectado a las siguientes empresas como competencia directa al prestar servicios iguales y/o similares.

- Mega Tecnicentro
- Megatalleres
- Grupo Motriz del Ecuador

Estas empresas además de brindar los mismos servicios, mantienen precios más bajos que Faconza, sin embargo ésta busca estrategias para enfrentar la competencia y ofrece promociones atractivas para los clientes como:

- Miércoles y Jueves: seguro de lluvias, si se ha realizado lavados un día nublado o lluvioso, podrá reclamar un lavado de carrocería por dos dólares.

- Miércoles y Jueves: por un cambio de aceite un lavado de carrocería.
- Miércoles y jueves: por un lavado completo un encerado gratis.

Es una manera de atraer al cliente en días que son relativamente menos concurridos para generar mayores ingresos.

#### **3.2.4. Avance Tecnológico**

La empresa se encuentra a la vanguardia de la tecnología y entre sus importantes innovaciones tenemos:

- Solución Autologic, es un enfoque integral de la diagnosis de vehículos para detectar las fallas o problemas en los vehículos con ingenieros especializados en Hardware para su manejo
- Balanceador de ruedas de última tecnología, para corregir desequilibrios estáticos y dinámicos.

Su tecnología avanzada es una de las fortalezas que a Faconza le ha permitido mantenerse en el mercado.

#### **3.2.5. Análisis FODA**

Según (Basurto, 2005) “Es determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de la visión y sus respectivos objetivos, establecidos con anterioridad para la empresa” (p. 295).

Desde este punto de vista es significativo también realizar un diagnóstico de la situación de la empresa Faconza a través de esta herramienta, para conocer su desempeño presente y futuro, tener una visión amplia de la organización, enfocándonos en sus debilidades y amenazas que deben ser gestionadas y neutralizadas a través de la toma de decisiones, como por ejemplo la implementación del Sistema de Control Interno y de Gestión.

Tabla N°. 1. *Análisis FODA*

ANÁLISIS FODA- FACONZA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Matiene tecnología de punta lo que genera confianza en los clientes.	No disponen de un Plan Estratégico actualizado.
	Instalaciones e infraestructura acorde a sus necesidades y a la comodidad del cliente.	No existe comunicación adecuada ni información oportuna entre sus departamentos.
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	Servicio a todo el parque automotor por el servicio multimarca.	Personal desmotivado por falta de incentivos.
	Personal con experiencia en cada una de las ramas	Controles administrativos y contables mínimos.
	Productos de alta calidad para brindar un servicio garantizado.	Carece de un Sistema de Control Interno y de Gestión
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	La competencia no dispone de tecnología de punta.	Precios de los servicios superiores a los de la competencia.
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	Disponibilidad adecuada de recursos en la empresa.	Incremento de precios en los repuestos automotrices.
	Tasas de interés atractivas en las Instituciones Financieras.	Incumplimientos en entrega de información a entes reguladores y gubernamentales.
	Innovación tecnológica permanente .	Clientes mal informados ante los servicios que brinda la empresa.
	Parque automotor en crecimiento.	Mercado reducido de vehículos Land Rover

**Elaborado Por:** El Autor

De acuerdo al análisis anterior y tomando como referencia las debilidades de la empresa se observa que las mismas tienen relación directa con la carencia de un control eficaz, es así que se señala también como debilidad la falta de un Sistema de Control Interno y de Gestión, resultados que aportan al desarrollo de la presente investigación.



Luego de haber mencionado el entorno de la empresa es necesario hacer referencia el comportamiento de la entidad frente al control interno que mantienen.

En este sentido es de relevancia mencionar previamente lo siguiente:

Los accionistas y empleados de Faconza no tienen claro el significado un Sistema de Control Interno y de Gestión, lo cual afecta a la empresa que no haya implementado un adecuado sistema de control oportunamente, pues desconoce sus ventajas.

La empresa Faconza no dispone de una unidad de control o de Auditoría Interna, lo que ocasiona el desconocimiento de procesos y procedimientos de control en el personal, por lo que es importante disponer de su asesoría y ante todo será Auditoría quién se encargue de la supervisión del sistema de control interno para asegurar que está operando de manera efectiva, en estas circunstancias, se justifica implementación.

La dirección y accionistas están conscientes de la falta de control que existe al momento en la empresa, por lo que están de acuerdo en mejorar el proceso de control interno a través de la implantación de un Sistema de Control Interno y de Gestión y de la creación una Unidad de Auditoría Interna como unidad supervisión del sistema de control.

Seguidamente se ha procedido a efectuar una evaluación previa a la empresa que permita justificar la necesidad de un Sistema de Control Interno y de Gestión a través de cuestionarios de control y aplicación de encuestas, en donde se pudo determinar varias observaciones, entre las de mayor impacto están las siguientes:

- Los objetivos organizacionales no están actualizados, ya que cuentan con información sesgada, lo que afecta directamente al crecimiento de la empresa,

pues no tienen definido los propósitos ni una proyección clara a donde se encamina la entidad, es decir no existe planificación estratégica actualizada, por ende no se puede controlar el nivel de cumplimiento de los objetivos.

- Existe extravío de documentación o documentación incompleta, por lo que no se registra la información correcta y oportunamente, lo cual evidencia la falta de controles en los procesos contables y administrativos, convirtiéndose en una puerta abierta para ocasionar fraudes y o pérdidas financieras.
- Fallas en inventarios ocasionando por desvíos de materiales y en ocasiones falta de stock al momento de atender a los clientes, lo que demuestra el control deficiente de las existencias, originando pérdidas financieras para la empresa.
- Ausencia de medición de niveles de riesgo, por consiguiente no cuenta con planes de prevención y mitigación del mismo, lo que puede ocasionar contingentes y/o pérdidas financieras en la empresa.
- No existe una comunicación adecuada y retroalimentación de información contable y administrativa fundamentalmente, se evidencia resistencia al cambio, lo que afecta directamente a la productividad de los empleados, al clima laboral y a la empresa.

Como se puede observar, en la empresa existen falencias que se pueden controlar por medio de la aplicación de un Sistema de Control Interno y de Gestión de acuerdo al modelo COSO aplicable a toda la organización, cuyos componentes trabajando en conjunto contribuyan a la eficacia y eficiencia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento con la legislación y normas aplicables y se pueda ofrecer a la dirección una garantía razonable en la consecución de los objetivos.

## CAPITULO IV

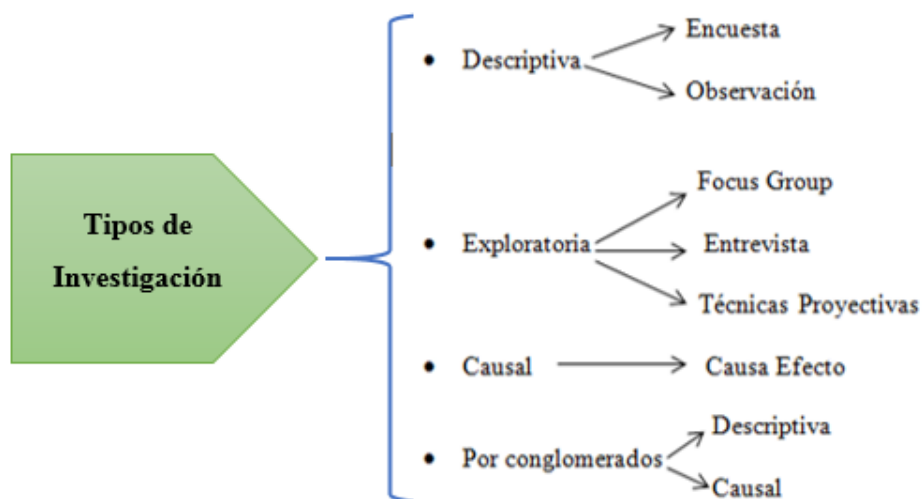
### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Metodología de la Investigación

“La metodología es el conocimiento del método, mientras que el método es la sucesión de pasos que se deben dar para descubrir nuevos conocimientos, la metodología es el conocimiento de esos pasos” (Mantilla, 2006).

##### 4.1.1. Tipos de investigación

**Figura N°. 5. Tipos de Investigación**



**Fuente:** (Mantilla, 2006)

En la presente investigación para la determinación de la viabilidad de utilización de un Sistema de Control Interno y de Gestión basado en el modelo COSO en la empresa automotriz Faconza se utiliza la investigación descriptiva a través de la técnica de la encuesta y la observación de falencias en la empresa.

#### 4.1.2. Métodos de investigación

- **Método Analítico – Sintético**

Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis). Es decir, analiza los hechos y los sintetiza para su estudio y/ aplicación. (Bernal Torres, 2006, pág. 56).

En la presente investigación se aplica este tipo de estudio porque permite analizar la información y sintetizarla, resaltando la necesidad de implementar un sistema de Control Interno y de Gestión basado en el modelo COSO en la empresa automotriz Faconza.

- **Método Inductivo – Deductivo**

“Es un método de inferencia basado en la lógica y relacionando con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general)”. Es decir, parte de datos particulares para llegar a las generalidades. (Bernal Torres, 2006, pág. 56).

Este método permite indagar casos particulares de falta de control en la empresa para determinar la necesidad de un Sistema de Control Interno y de Gestión de Talleres Faconza, de acuerdo al modelo COSO, así también se observará de manera general los procesos operativos de la empresa que permitan obtener criterios del manejo y control de los mismos.

- **Método científico**

“Es la sucesión de pasos que debemos dar para descubrir nuevos conocimientos, o en otras palabras, para comprobar hipótesis que implican o predicen conductas de fenómenos desconocidos hasta el momento” (Rodríguez Moguel, 2005, pág. 26).

Se refiere a las actividades intelectuales que los investigadores realizan, concentrando su atención objetivamente en la adquisición del conocimiento, en sí es el método que se llevará a cabo a lo largo de toda la presente investigación.

#### 4.1.3. Técnicas de recopilación de datos

Las técnicas de recopilación de datos son herramientas que contribuyen a obtener y recopilar datos e información de utilidad en la investigación, de manera que tenemos las siguientes:

**Tabla N°. 2. Técnicas de recopilación de datos**

Técnicas	Instrumento	Materiales
Observación	Guía de observación	Papel y lápiz(formato) Cámara
	Registro anecdótico	fotográfica
	Matriz de análisis	Cámara de video
Encuestas	Cuestionario	
	Escala	Papel y lápiz
	Test	(formato)
	Prueba de conocimiento	
Reunión con los directivos de la empresa		Grabador.
		Papel y lápiz
	Guía de observaciones	Cámara de video
		Cámara fotográfica

**Elaborado Por:** El Autor

Se utiliza la técnica de la encuesta para la recopilación de datos, tanto al personal interno como a los clientes de Talleres Faconza, y también la técnica de la observación en la misma.

- **Encuesta.-** Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opciones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. (Mantilla, 2006).
- **Observación.-** Consiste en observar directamente los hechos para recolectar los datos necesarios para un estudio investigativo. (Mantilla, 2006)

La observación de campo corresponde al medio donde se encuentra el objeto de la investigación, con el fin de persuadir los supuestos problemas para eliminar o dar solución, donde ocurren los hechos o fenómenos investigativos; que en este caso es la empresa automotriz Faconza.

#### **4.1.4. Población y muestra**

##### **4.1.4.1. Población**

La población de acuerdo al autor (Bernal Torres, 2006) es “El conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p. 160).

La presente investigación se realizará en la Empresa Talleres Faconza, motivo por el cual, el universo o población corresponde al personal y los clientes de dicha empresa.

Se considera también como parte de la población a profesionales externos con conocimientos del área como pueden ser Auditores, Gerentes financieros, profesores, etc., con los cuales labora Faconza; ya que, la información obtenida de ellos contribuirá a determinar la viabilidad de utilización de un sistema de Control Interno

y de Gestión, basado en el modelo COSO en la empresa de servicios de mantenimiento automotriz Faconza

Actualmente, Talleres Faconza cuenta con 19 empleados, los cuales se dividen de la siguiente manera.

**Tabla N°. 3. Personal de Talleres Faconza**

DEPARTAMENTO	NÚMERO DE EMPLEADOS
DIRECTIVOS PRINCIPALES	2
ÁREA ADMINISTRATIVA	5
ÁREA TÉCNICA	12
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>

**Fuente:** Faconza

**Elaborado por:** El Autor

#### 4.1.4.2. La muestra

“Es la parte de la población que se selecciona de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (Bernal Torres, 2006, pág. 161)

Considerando que el universo de la presente investigación es finito y cuantificable, la muestra será todo el universo (empresa) para aplicar las distintas técnicas de investigación.

Al tener la población de 19 empleados que laboran en la empresa Faconza, la muestra será el mismo número de trabajadores a los que les aplicará la encuesta respectiva que ayudará en el control interno de la organización.

Adicionalmente se aplicará encuestas a 20 clientes cuyo criterio contribuirá al mejor desarrollo de la presente investigación.

Se tomará como parte de la muestra el importante criterio de 20 profesionales con conocimientos en el área mediante la aplicación de una encuesta sobre la viabilidad del Sistema de Control Interno y de Gestión, que permitirá cumplir con el objetivo de la presente investigación.

**Tabla N°. 4. Muestra Poblacional**

<b>RESUMEN DE LA MUESTRA</b>	
Empleados	19
Clientes	20
Profesionales	20
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>

**Fuente:** Faconza

**Elaborado por:** El Autor

## **4.2. Presentación de Resultados**

### **4.2.1. Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a los a los empleados y profesionales de la Empresa Faconza.**

Para efectuar el análisis de las encuestas aplicadas al personal de la empresa Faconza, es necesario presentar tanto el modelo de la encuesta y la tabulación de los respectivos resultados obtenidos de la misma.



**4.2.1.1. Modelo de la encuesta al personal y profesionales**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS**  
**MAESTRÍA EN AUDITORÍA**  
**Y FINANZAS**



**ENCUESTA AL PERSONAL Y PROFESIONALES**

Saludos cordiales, estoy realizando una investigación respecto a la “determinación de la viabilidad de utilización de un Sistema de Control Interno y de Gestión basado en el modelo COSO en la empresa automotriz Faconza”, su aporte es de gran ayuda para dicho estudio, por lo cual solicito me colabore contestando las preguntas del presente documento.

- 1. ¿Usted conoce los procesos involucrados con la función de su cargo, que se realizan en Talleres Faconza? (Si aplica)**

**Si**   
**No**

- 2. ¿Existe retroalimentación de la información en Talleres Faconza?**

**Si**   
**No**

**3. ¿Existe un flujo adecuado de información de los procesos, tanto contables como administrativos?**

**Si**

**No**

**4. Recibe la información requerida para sus funciones, de manera:**

Oportuna

A destiempo

Muy tarde

**5. ¿Considera que es necesario implementar un sistema control interno y de gestión?**

**Si**

**No**

**6. Considera que un sistema de control interno y de gestión permitirá:**

Información fiable

Incrementar la productividad empresarial

Mejor manejo de datos e información

Conocimiento de los procesos

**!!!...Gracias por parte de su valioso tiempo...!!!**

#### 4.2.1.2. Tabulación de datos

1. ¿Usted conoce los procesos involucrados con la función de su cargo, que se realizan en Talleres Faconza?

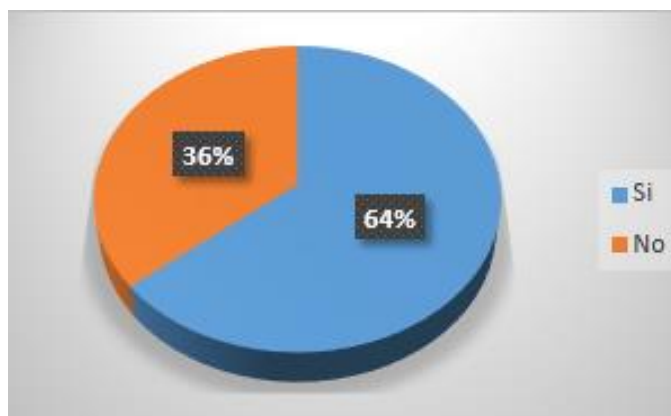
**Tabla N°. 5.** *¿Usted conoce los procesos involucrados con la función de su cargo, que se realizan en Talleres Faconza?*

Variable	Cantidad	Frecuencia
Si	25	64%
No	14	36%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El Autor

**Figura N°. 6.** *¿Usted conoce los procesos involucrados con la función de su cargo, que se realizan en Talleres Faconza?*



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El Autor

## 2. ¿Existe retroalimentación de la información en Talleres Faconza?

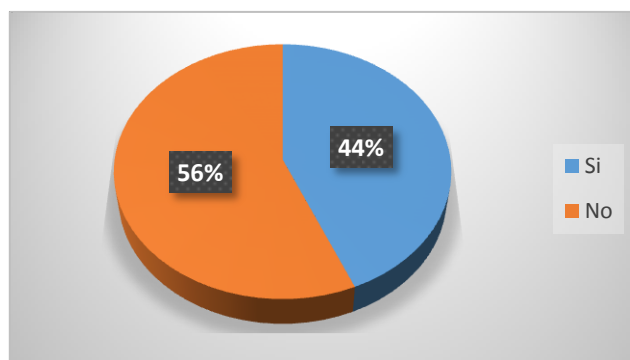
**Tabla N°. 6.** *¿Existe retroalimentación de la información en Talleres Faconza?*

Variable	Cantidad	Frecuencia
Si	17	44%
No	22	56%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

**Figura N°. 7.** *¿Existe retroalimentación de la información en Talleres Faconza?*



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

## 3. ¿Existe un flujo adecuado de información de los procesos, tanto contables como administrativos?

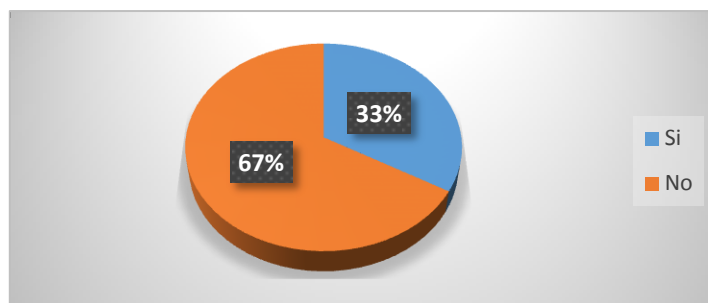
**Tabla N°. 7.** *¿Existe un flujo adecuado de información de los procesos, tanto contables como administrativos?*

Variable	Cantidad	Frecuencia
Si	13	33%
No	26	67%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

**Figura N°. 8.** *¿Existe un flujo adecuado de información de los procesos, tanto contables como administrativos?*



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** El Autor

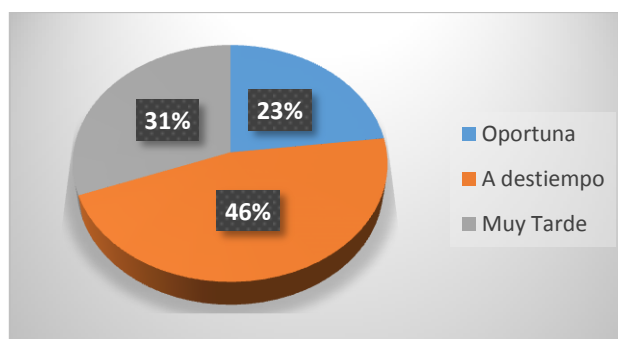
#### 4. Recibe la información requerida para sus funciones, de manera:

**Tabla N°. 8.** *Recibe la información requerida para sus funciones, de manera:*

Variable	Cantidad	Frecuencia
Oportuna	9	23%
A destiempo	18	46%
Muy Tarde	12	31%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** El Autor

**Figura N°. 9.** *Recibe la información requerida para sus funciones, de manera:*



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** El Autor

**5. ¿Considera que es necesario implementar un sistema de gestión control interno?**

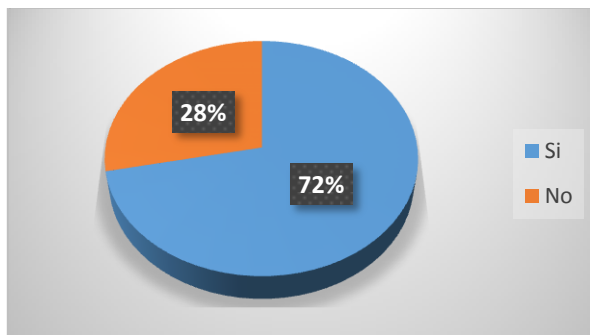
**Tabla N°. 9.** *¿Considera que es necesario implementar un sistema de control interno y de gestión?*

Variable	Cantidad	Frecuencia
Si	28	72%
No	11	28%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

**Figura N°. 10.** *¿Considera que es necesario implementar un sistema de control interno y de gestión?*



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

**6. Considera que un sistema de control interno y de gestión permitirá:**

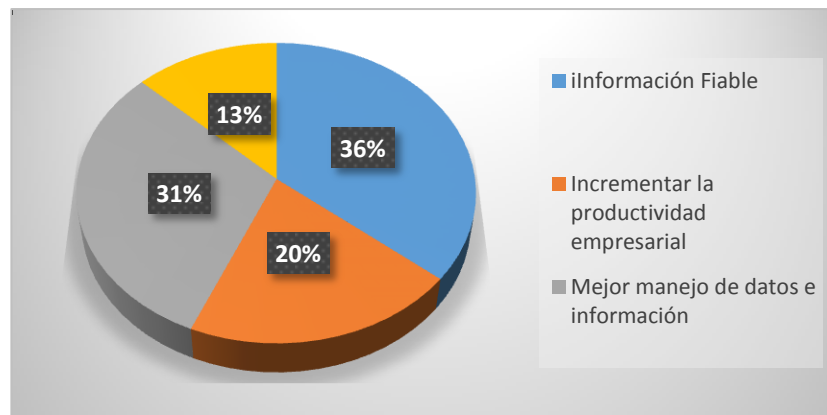
**Tabla N°. 10.** *Considera que un sistema de control interno y de gestión permitirá:*

Variable	Cantidad	Frecuencia
Información Fiable	14	36%
Incrementar la productividad empresarial	8	21%
Mejor manejo de datos e información	12	31%
Conocimiento de los procesos	5	13%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

**Figura N°. 11.** *Considera que un sistema de control interno y de gestión permitirá:*



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El Autor

#### **4.2.2. Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas al personal de la Empresa Faconza**

- A pesar de que mayoritariamente el personal de Faconza conoce los procesos, existe un 36% que lo desconoce, lo cual genera inconsistencia en los datos e información, por lo tanto se obstaculiza el desarrollo normal de los procesos de Faconza.
- A pesar de que la mayoría del personal conoce los procesos relacionados con las funciones y responsabilidades de su cargo, la retroalimentación de la información es escasa, e inferior al 50%.
- Es evidente que la información de los procesos contables y administrativos no se encuentra disponible, ya que el flujo de información es del 33%.
- La información respecto a los procesos y gestión interna de Talleres Faconza, generalmente llega a destiempo, o muy tarde, ya que el nivel de emisión de información oportuna apenas alcanza el 23%.
- El 72% del personal encuestado señala que Talleres Faconza requiere contar con un sistema de control interno y de gestión.
- La implementación de un sistema control interno y de gestión, de acuerdo a las encuestas, mencionan que este permitirá contar con información fiable y mejor manejo de la información.

En base a los los resultados antes mencionados podemos resumir y determinar que el principal problema es manejo inadecuado la información puesto se genera a destiempo y no llega a todos los niveles, a pesar de ser inherentes a sus actividades, lo cual evidencia una mala gestión de comunicación e información que puede



desencadenar en serios inconvenientes y contingentes para la empresa como por ejemplo:

- Estados financieros a destiempo que afecte en la toma de decisiones oportunas y acertadas.
- Incumplimiento en la presentación de información a los entes reguladores y/o gubernamentales como por ejemplo el SRI, IESS, etc., ocasionando multas y/o sanciones para la empresa.
- La desinformación en los empleados afecta su productividad al no tener la información y capacitación adecuada para mejorar el desempeño en cada uno de sus cargos.
- Puede generar conflictos entre su personal, entre otros.

En estas circunstancias es evidente que la empresa requiere mayor control en todos sus procesos de manera que la información y comunicación fluya adecuadamente.

La aplicación de sistema de control interno y de gestión contribuirá a obtener información confiable y oportuna, como también una comunicación efectiva que permita orientar a su personal al alcance de un mismo objetivo.

## 4.2.2.1. Modelo de la encuesta a clientes

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS**  
**MAESTRÍA EN AUDITORÍA**  
**Y FINANZAS**



**ENCUESTA A CLIENTES**

Saludos cordiales, estoy realizando una investigación respecto a la “determinación de la viabilidad de utilización de un Sistema de Control Interno y de Gestión basado en el modelo COSO en la empresa automotriz Faconza”, su aporte es de gran ayuda para dicho estudio, por lo cual solicito me colabore contestando las preguntas del presente documento.

**1. ¿Con que frecuencia acude a Talleres Faconza?**

- |                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| De 1 a 2 veces por semana | <input type="checkbox"/> |
| Cada 15 días              | <input type="checkbox"/> |
| De 1 a 2 veces al mes     | <input type="checkbox"/> |
| Cada 2 meses              | <input type="checkbox"/> |

**2. ¿Considera que existe una buena organización empresarial de Talleres Faconza?**

- |    |                          |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

**3. ¿Cree usted que los procesos que se realizan en Talleres Faconza son adecuados?**

Si

No

**4. ¿Cómo califica la gestión de Talleres Faconza?**

Excelente

Buena

Regular

Mala

**5. ¿Cree que Talleres Faconza puede mejorar con la implementación de un sistema de control interno y de gestión?**

Si

No

**!!!...Gracias por parte de su valioso tiempo...!!!**

**4.2.2.2. Tabulación de datos**

**1. ¿Con que frecuencia acude a Talleres Faconza?**

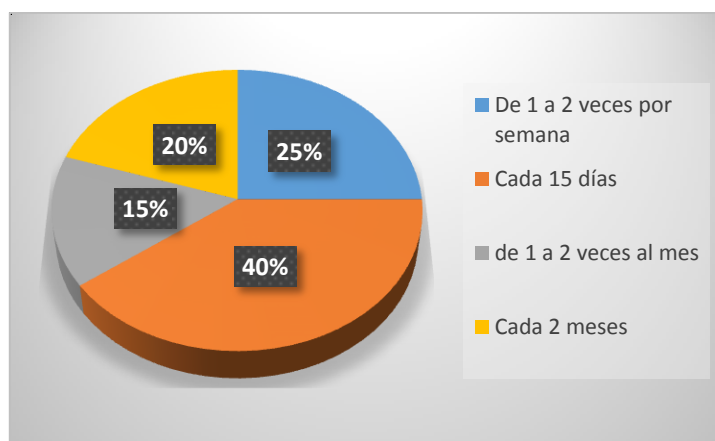
**Tabla N°. 2. ¿Con que frecuencia acude a Talleres Faconza?**

Variable	Cantidad	Frecuencia
De 1 a 2 veces por semana	5	25%
Cada 15 días	8	40%
de 1 a 2 veces al mes	3	15%
Cada 2 meses	4	20%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El Autor

**Figura N°. 12.** *¿Con que frecuencia acude a Talleres Faconza?*



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** El Autor

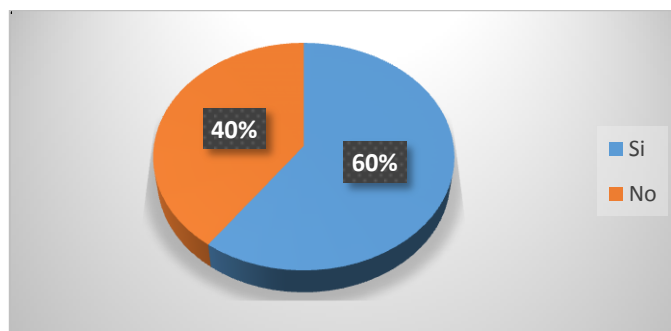
**2. ¿Considera que existe una buena organización empresarial de Talleres Faconza?**

**Tabla N°. 3.** *¿Considera que existe una buena organización empresarial de Talleres Faconza?*

Variable	Cantidad	Frecuencia
Si	12	60%
No	8	40%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** El Autor

**Figura N°. 13.** *¿Considera que existe una buena organización empresarial de Talleres Faconza?*



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** El Autor

3. ¿Cree usted que los procesos que se realizan en Talleres Faconza son adecuados?

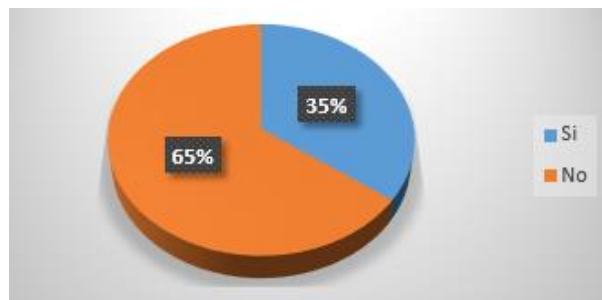
Tabla N°. 4. ¿Cree usted que los procesos que se realizan en Talleres Faconza son adecuados?

Variable	Cantidad	Frecuencia
Si	7	35%
No	13	65%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

Figura N°. 1. ¿Cree usted que los procesos que se realizan en Talleres Faconza son adecuados?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

4. ¿Cómo califica la gestión de Talleres Faconza?

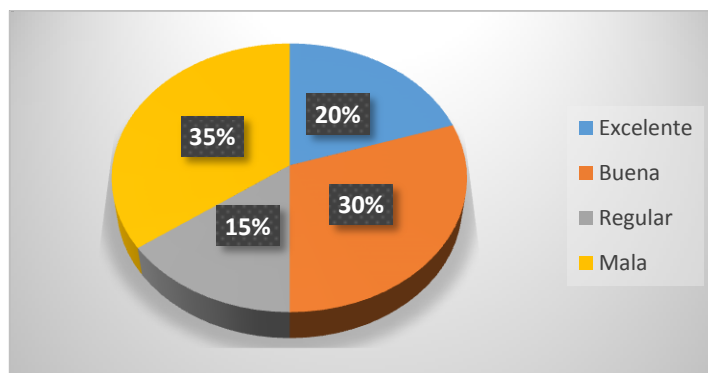
Tabla N°. 5. ¿Cómo califica la gestión de Talleres Faconza?

Variable	Cantidad	Frecuencia
Excelente	4	20%
Buena	6	30%
Regular	3	15%
Mala	7	35%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

**Figura N°. 2. ¿Cómo califica la gestión de Talleres Faconza?**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** El Autor

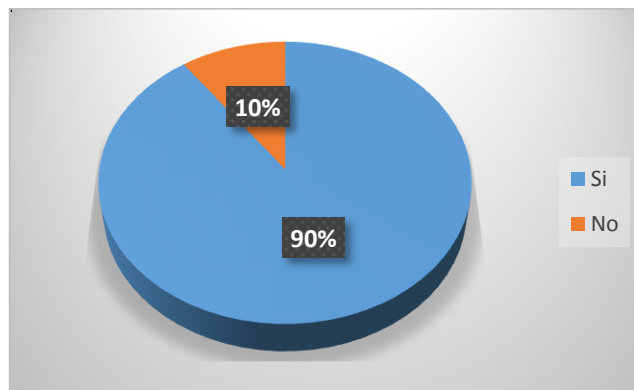
**5. ¿Cree que Talleres Faconza puede mejorar con la implementación de un sistema de control interno y de gestión?**

**Tabla N°. 6. ¿Cree que Talleres Faconza puede mejorar con la implementación de un sistema de control interno y de gestión?**

Variable	Cantidad	Frecuencia
Si	18	90%
No	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** El Autor

**Figura N°. 3. ¿Cree que Talleres Faconza puede mejorar con la implementación de un sistema de control interno y de gestión?**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** El Autor

#### **4.3. Análisis de los resultados de la encuesta a clientes.**

- Los clientes de Talleres Faconza acuden generalmente cada 15 días con un 40%, seguido de aquellos que acuden de una o dos veces por semana, para contratar algún tipo de servicio de los que ofrece.
- El 60% de los clientes cree que Talleres Faconza cuenta con una buena organización empresarial, sin embargo puede mejorar aún más.
- El 65% de la clientela considera que los procesos no son adecuados, por lo que requiere mejorar con la adopción de herramientas de control interno.
- En términos generales y considerando los años de trascendencia que tiene talleres Faconza, el 35% indica que la gestión es mala, seguida del 30% que cree que la gestión es buena y finalmente el 20% dijo que ésta es excelente, en tal razón es necesario un sistema de control interno y de gestión que contribuya a mejorar la misma.

- El 90% del personal de Talleres Faconza señala que los procesos pueden mejorar, con la implementación de un sistema de control interno y de gestión.

#### **4.4. Variables**

La variable comprende el objeto, proceso o característica que está presente en la investigación de Talleres Faconza y se requiere estudiar. Las principales variables de la presente investigación son:

- Variables independientes
- Variables dependientes

Cabe considerar que, el tipo de variable va en función de la medida en que su modificación provoca una modificación en el control y/ o gestión interna de Talleres Faconza.

##### **4.4.1. Variable independiente**

Se ha identificado la falta de un sistema de control interno y de gestión para la empresa Faconza, ante lo cual se analiza la implementación de un sistema de control interno y de gestión basado en el método COSO.

(Tamayo y Tamayo, 2004, pág. 174) Menciona “Es la variable que se presenta como causa y condición de la variable dependiente, es decir son las condiciones manipuladas por el investigador fin de producir ciertos efectos.”

##### **Indicadores de la variable independiente**

- Calidad del proceso administrativo que se ejecuta en la empresa automotriz Faconza
- Falta de capacitación a los empleados



- Desconocimiento de un sistema de control interno
- Planificación de las estrategias
- Organización y funciones en una administración

Por tanto, para la presente investigación se ha determinado que la variable independiente es:

- Falta de un sistema de control interno y de gestión basado en el método COSO

#### **4.4.2. Variable dependiente**

Se relaciona con el nivel de efectividad y eficiencia en los procesos de control interno y de gestión de la empresa Faconza, lo cual genera confiabilidad de la información financiera emitida.

(Tamayo y Tamayo, 2004, pág. 174) Sostiene “Es la variable que se presenta como consecuencia de una variable antecedente, es decir que el efecto producido por la variable que se considera independiente, la cual es manejada por el investigador”

#### **Indicadores:**

- Nivel de recursos invertidos y aprovechados.
- Herramienta para la toma de decisiones adecuadas en el área administrativa
- Plan de Control Interno
- Evaluación Administrativa
- Organización del Control Interno
- Procedimientos de Control Interno
- Resultados de los Proyectos puestos en práctica.

Respecto a la variable dependiente de la investigación en curso de Talleres Faconza, se ha determinado la siguiente:

- Efectividad y eficiencia en los procesos de la empresa y la confiabilidad de la información financiera emitida.

#### 4.4.3. Operacionalización de variables

Tabla N°. 76. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICES
<b>INDEPENDIENTE</b> Falta de un sistema de control interno y de gestión basado en el método COSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacitación al personal administrativo.</li> <li>– Enriquecimiento de la tarea en todos los puestos y cargos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dominio de documentos de control interno.</li> <li>– Calidad del proceso administrativo y contable de la empresa.</li> <li>– Nivel de conocimiento de un sistema de control interno.</li> <li>– Productividad de los procesos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un gran porcentaje del personal administrativo no posee cursos de capacitación en su área de trabajo.</li> <li>– No existe inducción al personal nuevo.</li> <li>– Un gran porcentaje de las instalaciones carecen de mantenimiento.</li> <li>– Falta de controles de los procesos contables y administrativos.</li> </ul>
<b>DEPENDIENTE</b> Efectividad y eficiencia en los procesos de la empresa y la confiabilidad de la información financiera emitida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reglamentación para el uso de los recursos.</li> <li>– Uso de herramientas para el control y gestión empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nivel de recursos invertidos y aprovechados.</li> <li>– Plan de control interno.</li> <li>– Resultados de los proyectos puestos en práctica.</li> <li>– Disponibilidad de la información de manera oportuna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un apreciable porcentaje de los recursos invertidos no son bien aprovechados.</li> <li>– No se optimizan los recursos disponibles.</li> <li>– El control y supervisión es escaso en los distintos procesos.</li> <li>– Falta de comunicación y retroalimentación de información contable y administrativa fundamentalmente.</li> </ul>

Elaborado por: El Autor

#### 4.4.4. Cuadros para comprobación de la hipótesis

**Tabla N°. 87. Cuadros para comprobación de la hipótesis**

<b>Hipótesis</b>	<b>Investigación</b>	
	<b>Se acepta la Ho</b>	<b>Se rechaza la Ho</b>
<b>Nula</b>		
<b>Ho es verdadera</b>	La utilización de un sistema de control interno y de gestión basado en el modelo COSO en la empresa automotriz Faconza es viable	A pesar de que la implementación de un sistema control interno y de gestión es viable, Talleres Faconza no lo necesita.
<b>Ho es falsa</b>	Talleres Faconza implementa el sistema de control interno y de gestión porque necesita uno.	No se adopta el sistema control interno y de gestión basado en el Modelo COSO, ya que no es viable.

**Elaborado por:** El Autor

De acuerdo a los resultados de las encuestas, es importante recalcar el criterio unificado del personal, en cuanto a la necesidad de un sistema de control interno y de gestión que coadyuve al desarrollo óptimo de la empresa, resultados estos que contribuyen a la comprobación de la hipótesis y su viabilidad.

En función de los resultados de las encuestas a clientes, la opinión concreta de es que debe mejorar sus procesos operativos y su gestión para lo cual requiere de la implementación de un sistema de control interno y de gestión, como se observa una vez más permite la comprobación de la hipótesis y su viabilidad.

## CAPITULO V

### 5. PROPUESTA ALTERNATIVA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y DE GESTIÓN DE ACUERDO AL MODELO COSO

#### 5.1. Introducción

A lo largo de la historia las empresas han intentado irse acoplando a los distintos cambios del entorno, con el fin de permanecer en el mercado, sin embargo, conforme crece la organización se incrementan los trámites, y se hace más compleja su gestión, ante lo cual, cuantiosas empresas han creado programas, sistemas y herramientas que contribuyan a una adecuada gestión y control interno organizacional.

Así tenemos el sistema de control interno de acuerdo al modelo COSO que es una iniciativa conjunta de las organizaciones que se mencionan a continuación:

- Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos (“AAA”)
- Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados (“AICPA”)
- Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas (“FEI”)
- Instituto de Gerentes de Contabilidad (“IMA”)
- Instituto de Auditores Internos (“IIA”)

Sistema de control que se originó frente a los numerosos casos de fraude que se suscitaron en grandes empresas internacionales; por lo que es importante que la empresa esté protegida de forma permanente previniendo posibles eventualidades mediante el uso de herramientas de control interno, y siendo el modelo COSO el de mayor aceptación en las organizaciones se ha desarrollado el Sistema de Control Interno y de Gestión para la empresa Faconza.

El mismo que ha sido diseñado para disminuir los riesgos a un nivel aceptable y brindar seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos, información financiera confiable y el cumplimiento de las leyes.

## **5.2. Justificación**

Considerando la importancia que toda empresa o entidad mantenga herramientas de control interno que brinden seguridad razonable ante la consecución de los objetivos, la optimización de recursos y el cumplimiento de leyes y en vista de observaciones presentadas en la empresa Faconza por falta de supervisión y control<sup>8</sup> se cree necesario que la misma disponga de un Sistema de Control Interno y de Gestión de acuerdo al modelo COSO.

Con la finalidad de potenciar las actividades que desarrollan y mejorar el flujo de información; encaminado a exigir el cumplimiento de las funciones delegadas a cada uno de sus empleados, para su control, evaluación calificación y selección del personal idóneo en cada uno de sus estamentos y que mantengan el cuidado y optimización de recursos que contribuirá a maximizar la rentabilidad.

El Sistema de Control Interno y de Gestión COSO contribuirá al desarrollo eficiente de la gestión de la empresa, ya que permitirá una adecuada aplicación de controles en el desarrollo de las operaciones, la verificación del nivel de cumplimiento de procedimientos, objetivos y políticas organizacionales, el análisis de los resultados identificando niveles de riesgo y la toma de decisiones oportunas.

Por tanto, es una herramienta integra, que permite a la organización fiabilidad en las operaciones y manejarse adecuadamente como un sistema que se puede retroalimentar constantemente para que continúe operando de manera efectiva.

Finalmente se insiste en que es indispensable establecer políticas, métodos y procedimientos que rigen las actividades de Faconza, en lo concerniente al control de su gestión y las acciones que deben llevarse a cabo para precautelar y verificar que sus recursos humanos, materiales y financieros se administren en forma correcta,

---

<sup>8</sup> Observaciones que se amplía en el Cap. II Situación actual.

eficiente, efectiva y económica y que se logren los fines, metas y objetivos programados.

### **5.3. Objetivos de la propuesta**

#### **5.3.1. Objetivo General**

Diseñar un Sistema de Control Interno y de Gestión, basado en el modelo COSO en la empresa de servicios de mantenimiento automotriz Faconza, que contribuya a mejorar el control de los procesos para ofrecer mayor calidad en los servicios, incrementado de esta manera la rentabilidad al optimizar el uso de recursos.

#### **5.3.2. Objetivos específicos**

- Garantizar de manera razonable la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el cumplimiento de la misión de Faconza.
- Asegurar razonablemente la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.
- Velar por el cumplimiento de sus principios, leyes y estatutos a nivel de toda la organización.

### **5.4. Responsabilidad**

La principal responsabilidad sobre la efectividad del Sistema de Control Interno y de Gestión de acuerdo al modelo COSO es la Dirección es decir Gerencia General, estableciendo el sistema e implementando la supervisión como ayuda para asegurar que siga operando de manera efectiva.

El papel del Directorio<sup>9</sup> es de gobierno orientación y supervisión dichas responsabilidades deberán estar enumerados en el estatuto de la empresa.

El directorio ejerce su responsabilidad de supervisión cuando comprende los riesgos sobre los objetivos de la organización, cuando los controles implantados por la dirección para mitigar estos riesgos así como la forma en que la dirección lleva a cabo la supervisión no funciona adecuadamente y para asistirle en asegurar que el sistema de control interno y de gestión esté funcionando de forma efectiva.

Para los controles que no pueden ser supervisados por el Directorio, el mismo deberá designar que la supervisión sea realizada por otra persona con suficiente competencia y objetividad de la alta dirección o auditoría interna cuando se implante el departamento. (Instituto de Auditores Internos del Ecuador, 2013)

#### **5.5. Desarrollo de la propuesta, Estructura del Sistema de Control Interno y de Gestión de acuerdo al modelo COSO**

Previamente se manifiesta que, los principales involucrados en la aplicación del sistema de control interno y de gestión son:

- La dirección.
- Consejo Administrativo (Directorio)
- Niveles intermedios relacionados
- Auditores internos
- Otro personal que sólo provee información

---

<sup>9</sup> El directorio se refiere a un grupo de accionistas o podrá cumplir este papel de supervisión el comité de auditoría cuando se establezca este departamento.



La presente propuesta se fundamenta en la necesidad de Talleres Faconza, que se esfuerza por alcanzar sus objetivos, para lo cual se desarrolla la siguiente estructura:

**Figura N°. 4. Estructura de Control Interno**



**Fuente:** Curso de COSO UTE 2009

**Elaborado por:** Deloitte & Touche

Como se observa en el gráfico la estructura del control interno de acuerdo al modelo COSO identifica cinco componentes y se desarrollarán con base a las recomendaciones y ejemplos de los autores (Estupiñan Gaitan, Administración de riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna, 2006) (Estupiñan Gaitan, Control Interno y Fraudes, 2006) y de (Badillo Ayala, 2010)

- “1) Ambiente de Control
- 2) Evaluación de Riesgos

- 3) Actividades de Control
- 4) Información y Comunicación
- 5) Supervisión y Monitoreo” (Coopers&Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España, 1997, pág. 21).

### **5.5.1. Ambiente de Control**

Dentro del primer componente, en base a la utilización del Modelo COSO, se ha identificado las siguientes necesidades:

- **Integridad y valores éticos**

Los jefes departamentales deben esforzarse por, transmitir, concientizar y controlar el cumplimiento de valores éticos en toda la Empresa, que constituyan un sólido fundamento moral en el desempeño de sus funciones, tales valores deben estar inmersas en la conducta de los empleados orientando a ser personas íntegras y comprometidas con la Empresa.

El Gerente General de Faconza emitirá oportunamente las normas propias del código de ética, para contribuir al uso eficiente de los recursos y a contrarrestar la corrupción.

“La integridad y valores éticos sólidos, especialmente de la alta dirección, se desarrollan, se comprenden y fijan el estándar de conducta para la información financiera” (Instituto de Auditores Internos del Ecuador, 2013).

- **Competencia Profesional**

Los empleados de Faconza deberán dominar las técnicas y los conocimientos necesarios para cumplir con sus obligaciones; es decir los empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia profesional que se ajuste a sus responsabilidades y consideren la importancia de los procedimientos y objeto del Sistema de Control Interno y de Gestión.

- **Métodos y Estilos de Dirección**

La Gerencia General debe transmitir a todos sus niveles, de manera explícita, contundente y permanente, su compromiso y liderazgo respecto de los controles internos y los valores éticos. Junto con los responsables de cada área, deben hacer comprender al personal que las funciones de control interno deben asumirse con responsabilidad, pues todos los colaboradores cumplen un rol importante dentro del sistema de control.

El Gerente General o su máximo directivo deberán realizar reuniones con su personal en forma periódica en las que se explique en un inicio el concepto, la importancia y la aplicación del Sistema del Control Interno y de Gestión.

Posteriormente se debe brindar apertura y oportunidad en la entrega de información a los miembros de control y evaluación del Sistema de Control Interno, y/o Auditoría, con el afán de que la evaluación de riesgos sea objetiva y oportuna.

Finalizado el proceso de evaluación y entregado el informe, se realizara reuniones para dar a conocer los resultados de los medidores de desempeño y rendimiento; analizar los desvíos detectados y elaborar planes y ajustes a implementarse para su regularización y cumplimiento (Conclusiones y Recomendaciones) en coordinación con los involucrados de la empresa

Todas las actividades efectuadas y planificadas por la Gerencia deben ser documentadas de manera oficial y posteriormente transmitidas a todos los niveles de la empresa y los organismos estatales que lo requiera (si aplica).

- **Estructura organizacional**

Tanto Faconza como toda entidad debe desarrollar una estructura organizativa específica que esté alineada al cumplimiento de su misión y objetivos, la misma que

deberá ser aprobada por el Directorio y su tamaño dependerá de la naturaleza de las actividades que desarrolla.

La estructura organizativa es fundamental pues se deberá distribuir y organizar los cargos en función de la jerarquía y áreas de competencias que permita planificar, ejecutar, controlar y supervisar las actividades para el logro de los objetivos empresariales.

- **Asignación de autoridad y responsabilidad**

Los Directivos del Faconza para complementar el organigrama deberán preparar un manual de funciones con la descripción de cargos y en donde se defina claramente la autoridad y la responsabilidad en el seno de la organización, estableciendo políticas que describan las prácticas correctas en el desempeño de sus funciones, así como el uso óptimo de recursos.

Es necesario resaltar que la delegación de funciones promueve la productividad en la empresa pues cada colaborador deberá asumir mayores responsabilidades y deberá utilizar su potencial al máximo para cumplir de manera eficaz y expedita dichas funciones.

- **Políticas y prácticas de recursos humanos**

Tanto la Gerencia General, Jefes departamentales y el área de Recursos Humanos deben considerar que las características del personal influyen en la eficacia del control interno y que las políticas y prácticas de selección, contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación promoción y disciplina de los empleados afecta directamente a la idoneidad del ambiente de control.

En tales circunstancias el diseño de las políticas de personal deberán fundamentarse en la aplicación de principios de justicia y equidad, siempre

cumpliendo las regulaciones y especificaciones legales de las relaciones laborales en las empresas privadas y orientados a:

- Contemplar en su contenido el proceso de búsqueda, selección, incorporación y desarrollo profesional del personal para la empresa.
  
- Asegurar la incorporación y el desarrollo profesional de personas que demuestren capacidad, dedicación, integridad y mantenimiento de valores éticos en el desempeño de las tareas que les encomiendan.

Cabe mencionar que las políticas y procedimientos en mención deberán ser debidamente difundidas para conocimiento de todo el personal de la Empresa.

Dentro del contenido de las políticas también se debe incluir:

- El plan de capacitación de los empleados.
- El proceso de la evaluación periódica del rendimiento del personal con pleno conocimiento del mismo.
- Los procedimientos de aplicación de sanciones por incumplimientos de acuerdo a lo que establece la ley y reglamentos respectivos.
- Los criterios a seguir en materia de promociones o ascensos e incrementos de remuneraciones del personal.

### **5.5.2. Evaluación de Riesgos**

Todas las entidades, con independencia de su tamaño, estructura o sector al que pertenezcan, se encuentran expuestas a riesgos de diferentes grados. El riesgo es inherente a todas las actividades, el control interno es esencial para limitarlo. A través del análisis y la definición de los riesgos relevantes, se podrá determinar hasta qué punto el control vigente los previene y neutraliza, evaluando así la vulnerabilidad del sistema.

Es importante destacar lo mencionado por (Instituto de Auditores Internos del Ecuador, 2013) “La probabilidad de un error material debido a fraude se considera explícitamente cuando se evalúan los riesgos para lograr los objetivos de información financiera”. (p. 74)

- **Matriz de identificación de los Riesgos**

La identificación de riesgos es una etapa importante, ya que permitirá a Faconza poner al descubierto situaciones de inseguridad que pueden darse en el corto, mediano y largo plazo, afectando el normal desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos.

Existen riesgos que se pueden identificar fácilmente, mientras que otros pueden no percibirse o simplemente no ser tomados en cuenta por no tener mucha importancia, esto implica que al no tener identificado un riesgo, no se podrá administrar posteriormente, ocasionando que el riesgo residual sea alto.

- **Calificación del Riesgo**

El riesgo de control se puede calificar como Alto, Moderado y Bajo, de acuerdo a la calificación porcentual que obtengan los controles aplicados comparándolos con la ponderación porcentual que asigne el coordinador del proceso de Control Interno y de Gestión o Auditoría Interna.

A continuación se presenta la escala de **tres escenarios** de calificación de riesgo.

**Figura N°. 5. Escenario de calificación de riesgos**

Riesgo Alto 15% - 50%	Riesgo Moderado 51% - 75%	Riesgo Bajo 76% - 95%
--------------------------	------------------------------	--------------------------

**Fuente:** Informe COSO

La escala señalada inicia en 15% porque no puede haber institución totalmente sin control que tenga una calificación menor a ese valor; en cambio la escala llega hasta 95% porque no puede haber una institución con un control totalmente eficiente y efectivo, puesto que toda administración es perfeccionable y susceptible de mejoramiento continuo.

La colorimetría consiste en el uso de colores para reflejar de mejor manera los resultados de mediciones realizadas fundamentalmente agrupándolos por niveles o rangos.

### **Determinación del nivel de Riesgo**

- **Valoración**

$$\text{NR} = \frac{\text{CT} \times 100}{\text{PT}}$$

PT = Ponderación Total

NR = Nivel de Riesgo

CT = Calificación Total

Para identificar los factores de riesgo que amenazan el cumplimiento de los objetivos, se procedió a evaluar de manera general a la empresa Faconza determinando las falencias más importantes y con base en sus resultados presentamos a continuación la Matriz de Identificación y Calificación de los Riesgos, adicionalmente se puede determinar los riesgos de Operación (O), Financieros (F) y de Cumplimiento (C).

Tabla N°. 9. *Matriz de Identificación y Calificación de Riesgos***MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y CALIFICACIÓN DE RIESGOS**

N°	DEFICIENCIA	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	O F C	ANÁLISIS DE RIESGOS	PON DER ACI ÓN	CAL IFIC ACI ÓN	MANEJO DE LOS RIESGOS
1	Los objetivos organizacionales no están actualizados, ya que cuentan con información sesgada.	La Empresa no dispone de un plan estratégico claramente definido y actualizado.	F	Puede debilitar el crecimiento de la Empresa y/o pérdidas financieras para la misma.	10	2	Actualizar y socializar el plan estratégico de la empresa.
2	Los distintos registros de la documentación no se realizan de manera oportuna, ya que en ocasiones existen pérdidas de los mismos, o están incompletos.	Manejo y control inadecuado de documentación y pérdida de información.	O F C	La información generada no es totalmente confiable lo cual puede ocasionar fraudes y/o pérdidas financieras para la empresa.	10	6	Establecer procedimientos de control urgentes y retroalimentación por parte de Gerencia General y Jefaturas departamentales.
3	Fallas en inventarios ocasionando por desvíos de materiales y en ocasiones falta de stock para atención a clientes.	No existe control adecuado de existencias, lo cual evidencia deficiencias en la gestión de las jefaturas.	O F C	Posibilidad de fraude a la empresa ocasionando contingentes y/o pérdidas financieras para la misma.	10	5	Establecer procedimientos de control interno urgentes que permita disminuir el riesgo de fraude y de pérdidas financieras.
4	No se mide los niveles de riesgo, y por ende no se cuenta con planes de prevención y mitigación del	No se dispone de un sistema de control interno y de gestión que permita medir y mitigar el riesgo de la Empresa.	O F C	Posibles contingentes y/o pérdidas financieras en la empresa.	10	0	Implementar un sistema de control interno y de gestión que permitirá medir el riesgo y



	mismo.						contribuirá a logro de los objetivos.
5	La comunicación no es fluida, y existe una notable resistencia al cambio en determinados empleados, lo cual se justifica por el miedo a no adaptarse.	Comunicación deficiente que no contribuye a obtener información íntegra y oportuna que permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades eficientemente.	<b>O</b> <b>F</b> <b>C</b>	No existe seguridad razonable en cuanto a la confiabilidad de la información financiera y administrativa.	10	4	Establecer estrategias actualizadas y socializarlas para fomentar la comunicación, el compromiso y los valores organizacionales.
TOTAL					50	17	

**Fuente:** Faconza

**Elaborado por:** El Autor

### Determinación del nivel de Riesgo

- Valoración**

$$NR = \frac{CT \times 100}{PT} \quad NR = \frac{17 \times 100}{50} \quad \boxed{NR = 34.00 \%}$$

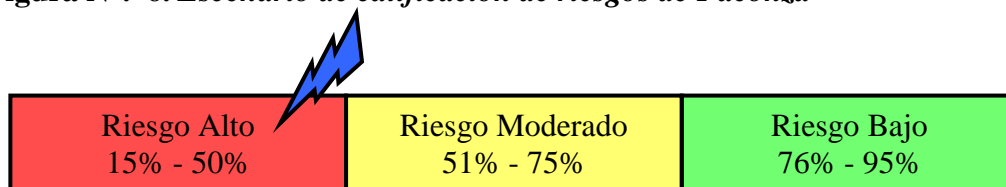
$$PT = 50$$

$$CT = 17$$

$$NR = \text{Nivel de Riesgo}$$

En consecuencia el Riesgo es “**Alto**”:

**Figura N°. 6. Escenario de calificación de riesgos de Faconza**



**Fuente:** Informe COSO

Como se observa en el gráfico anterior el cual refleja el resultado de la evaluación de riesgos, se ha identificado la existencia de un riesgo Alto en la Empresa Faconza; ya que existen deficiencias de control que requieren de una gestión urgente por parte de la Dirección y de las Jefaturas departamentales con el fin de evitar pérdidas financieras o de otra naturaleza.

### **5.5.3. Actividades de Control**

Las actividades de control se efectúan por toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, incluyendo actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisiones de desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de funciones.

La implantación de cualquier actividad o procedimiento de control debe ser precedido por un análisis de costo/beneficio para determinar su viabilidad, conveniencia y contribución en relación con el logro de los objetivos, es decir, se deberá considerar como premisa básica que el costo de establecer un control no supere el beneficio que pueda obtener (Contraloría General del Estado Ecuatoriano, 2014).

Es importante considerar la presente recomendación “En los sectores o actividades que hayan sido consideradas de mayor riesgo los controles deberán ser reforzados hasta el punto de reducir a un grado satisfactorio el nivel de riesgo residual” (Cano, 2011, pág. 79).

- **Separación de funciones y rotación de labores**

Para reducir el riesgo de error, el desperdicio o las actividades incorrectas y el riesgo de no detectar tales problemas, no se asignará a un solo servidor o equipo para que controle o tenga a su cargo todas las etapas claves de un proceso u operación (Contraloría General del Estado Ecuatoriano, 2014)

Para las tareas y responsabilidades primordiales, referentes al proceso, autorización, registro y análisis de transacciones, debe existir segregación de funciones entre diferentes colaboradores para garantizar un adecuado control por oposición de intereses.

Considerar que la rotación en el ejercicio de funciones claves, es un procedimiento efectivo para seguridad y control de la empresa y así evitar actos en contra del código de ética de la entidad.

- **Coordinación entre áreas**

Cada área o sub área de la empresa debe operar en forma coordinada con las restantes, de tal manera que no se interrumpan las operaciones de ningún proceso y se continúe conservando el mecanismo de control por oposición de intereses, se fomentará el trabajo en equipo.

- **Documentación y archivo**

Se deberá disponer de evidencia documental suficiente, pertinente y legal de todas las operaciones y hechos significativos de la empresa. La documentación que respaldan las transacciones financieras, operaciones administrativas o políticas institucionales, estará disponible, para verificación y/o auditoría y como fuente de información para otros usuarios autorizados.

La administración deberá establecer los procedimientos que garanticen la existencia de un archivo adecuado para el mantenimiento y custodia de la

documentación de respaldo, que será archivada cronológica y secuencialmente y se mantendrá en el tiempo de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

- **Niveles definidos de autorización**

Las transacciones y actividades relevantes sólo pueden ser autorizadas y efectuadas por colaboradores que ejerzan funciones entorno a sus competencias.

Sin embargo hay que tener en cuenta que la segregación de funciones mencionada anteriormente no está limitada a situaciones que involucren controles simultáneos, sino también puede darse cuando una persona tiene responsabilidad en aprobación de desembolsos de fondos, transacciones y negociación de valores, cuentas de clientes, etc. (Fonseca Luna, 2011).

Los colaboradores que mantengan poder de autorizaciones, serán conscientes de la responsabilidad que asumen en su tarea y no efectuarán procedimientos que no sean de su competencia.

- **Registro oportuno y adecuado de transacciones y hechos**

Las transacciones y hechos que afecten a la empresa, ya sea cualitativa o cuantitativamente, deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados.

Los registros contables deberán ser fidedignos, es decir, generar una información financiera fiable y de utilidad para la toma de decisiones tanto por el cliente interno como externo de la empresa. En este fin se englobarían todos aquellos controles cuyo objetivo es asegurar que todas las operaciones son registradas en la contabilidad, que se registran con exactitud y que los registros contables corresponden a transacciones reales (Amat & Campa, 2013) .

- **Acceso restringido a los recursos, activos y registros**

“El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes debe estar protegido por mecanismos de seguridad y exclusivo para personas autorizadas, quienes están obligadas a rendir cuentas de su custodia y utilización” (De Jaime Eslava, 2013, pág. 43).

Los colaboradores deberán estar conscientes de la importancia mantener el estricto control y cuidado del buen uso de los recursos de la empresa y de su información para evitar posibles contingentes y/o pérdidas financieras para la misma.

- **Control de sistemas y tecnología de información**

Los sistemas de información deben ser controlados con el objetivo de garantizar que el proceso de transacciones se realice adecuadamente y que pueda generar datos oportunos y confiables.

La tecnología de la información debe ser controlada con el fin de que garantice el procesamiento de la información de acuerdo al avance tecnológico y a los requerimientos que exige la empresa.

- **Indicadores de desempeño**

Toda empresa debe contar con métodos de medición de la ejecución de su gestión, desempeño y ambiente laboral, que permitan la preparación de indicadores para su supervisión, evaluación y posterior aplicación de medidas correctivas para mejorar el rendimiento laboral.

- **Auditoría Interna**

La organización deberá considerar la posibilidad de contar con una Unidad de Auditoría Interna independiente con personal altamente profesional y capacitado que brinde asesoría en el ámbito del control y sea el soporte para la Dirección; será la

encargada de verificar el cumplimiento de las políticas, reglamentos y leyes que rigen a la Empresa, contribuyendo así a la mejora de sus procesos y operaciones.

Es responsabilidad de la Unidad de Auditoría Interna la prevención o detección de errores en las operaciones, irregularidades y fraude con el objeto de evitar pérdidas financieras; determinar e informar el nivel de riesgo que mantiene cada una de sus áreas y recomendar acciones para minimizar todo tipo de riesgo que atente al logro de los objetivos empresariales.

La unidad de auditoría interna, evaluará el sistema de control interno y de gestión para detectar si continúa siendo efectivo y mantendrá funciones de control de alto nivel más no de autorización.

#### **5.5.4. Información y Comunicación**

Es imprescindible que todos los colaboradores cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para cumplir sus funciones en coordinación con los demás, para coadyuvar al logro de los objetivos.

El sistema de información y comunicación, se refiere a todos los procedimientos requeridos para registrar, procesar e informar sobre los movimientos técnicos, administrativos y financieros de una entidad. La calidad y confiabilidad de la información que ofrece el sistema permite a la Dirección adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las operaciones de la empresa y disponer de información oportuna para la toma de decisiones.

El sistema de información permite evaluar los resultados frente a los objetivos planteados, es decir proporciona la información necesaria a la Dirección para determinar el nivel de desempeño de los colaboradores.

La comunicación es el intercambio de información entre los empleados para que puedan cumplir sus funciones y responsabilidades de manera eficiente, así también es necesaria la comunicación externa que complementa las actividades de la empresa.

“Los sistemas de información y comunicación que se diseñen e implanten deberán concordar con los planes estratégicos y operativos, debiendo ajustarse a sus características y necesidades y al ordenamiento jurídico vigente” (Contraloría General del Estado Ecuatoriano, 2014).

- **Características de la información**

El sistema de control interno y de gestión, deberá resultar suficiente para asegurar los siguientes atributos, en la generación y en el registro de la información:

- Integridad.- La información deberá resultar toda la que corresponda y sea propia de los hechos a informar.
- Oportunidad.- Encontrarse disponible en todo momento y sobre todo cuando deben adoptarse decisiones.
- Actualización.- La información debe referirse al presente y en lo posible contener proyección a futuro. La histórica se incluirá cuando constituya un antecedente reciente y esté asociada en un tema presente.
- Exactitud.- Debe presentar con la mayor aproximación posible la realidad que trata de reflejar.
- Accesibilidad.- Deberá estar disponible para todos los interesados, con las limitaciones que la confidencialidad u otras restricciones impongan.

- Certidumbre.- Debe brindar conocimiento seguro, claro y evidente de las actividades.
- Racionalidad.- Debe ser razonable frente al hecho de informar
- Objetividad: Debe excluir todo juicio de valor.

- **Información y responsabilidad**

La información debe permitir a los empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados y comunicados en tiempo y forma adecuados.

- **Contenido y flujo de la información**

La información debe ser segura y oportuna. Información que será relacionada con aspectos interno, externos, operativos y financieros de la empresa. El flujo de la información debe circular e todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y transversal.

- **Calidad de la Información**

“La calidad de la información generada por el sistema afecta a la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad” (Coopers&Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España, 1997, pág. 86).



La información disponible en la empresa Faconza debe cumplir con los atributos de: integridad, confiabilidad, contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.

- **Controles sobre sistemas de información**

De acuerdo a la naturaleza y al tamaño de la empresa serán los sistemas de información y deberán contar con controles adecuados para su acceso, garantizando la confiabilidad, seguridad y flexibilidad de la información, por lo que es importante definir los empleados responsables de su administración.

Se debe tener en consideración también los riesgos que implica los cambios tecnológicos por lo que es necesario establecer controles generales, de aplicación y de operación que garanticen el resguardo y calidad de la información según su grado de sensibilidad y confidencialidad, así como su disponibilidad, accesibilidad y oportunidad.

- **Canales de comunicación abiertos**

Se debe mantener canales de comunicación abiertos, que permitan transmitir la información de manera oportuna, correcta y segura entre las distintas unidades administrativas de la empresa y que puedan disponer de ella los usuarios tanto internos como externos, de acuerdo a su rol y competencia.

Así por ejemplo es indispensable proyectar una imagen positiva a los clientes externos y proveedores para lo cual se requiere generar información de calidad sobre los servicios que brinda la empresa y su posicionamiento en el mercado.

#### **5.5.5. Supervisión y Monitoreo**

- **Evaluación del sistema de Control Interno y de Gestión**

El control interno tiene que ser supervisado y evaluado de forma sistemática para determinar si el mismo se desarrolla en la forma esperada.

Los Jefes departamentales y cualquier empleado que tenga a cargo un segmento institucional, programa, proyecto o actividad, periódicamente debe evaluar la eficacia de su Control Interno y de Gestión, y comunicar los resultados a la dirección y al responsable de aquellos procesos.

También las supervisiones y comprobaciones pueden ser realizadas por los auditores internos - los que integran el dispositivo de Auditoría interna de la entidad - o por los auditores externos - son los que auditan a la entidad pero son ajenos a la misma.

La manera actualizada de implementar el control interno y de gestión exige la modificación de la forma en que el mismo se evaluaba, al tener que incorporar los componentes que lo integran haciendo más integral su análisis; a diferencia de las evaluaciones que se practicaban que hacían mayor énfasis en la revisión de los aspectos puramente contables de la empresa sin incluir otros elementos que inciden en la gestión de la entidad.

Es competencia de las jefaturas departamentales mantener una estructura de control interno adecuada y eficiente, así como su evaluación periódica para determinar si continúa siendo efectiva.

Es decir evaluación periódica de las actividades de control de los sistemas, para determinar si requieren ser reforzadas o un reemplazo porque perdieron su efectividad quizá por cambios o mejoras en los procesos, esto como una de las actividades para asegurar que el control interno y de gestión funciona adecuadamente y minimizar los riesgos generados.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno y de gestión detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser informadas oportunamente a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

En este sentido es importante disponer de una unidad de Auditoría Interna que se encargue del sistema de control interno y de gestión en conjunto con la Dirección.

- **El proceso de supervisión**

Es responsabilidad de todo empleado a cargo de una unidad de organización llevar a cabo tareas de supervisión de las actividades, programas, proyectos o procesos que ejecuten en la misma, a tales efectos, e independientemente de la tarea que ejecute la Auditoría Interna, deberá:

- a) Tener pleno conocimiento de las funciones y tareas que le han sido asignadas acorde a lo establecido en el manual de la empresa.
- b) Tener pleno conocimiento de las diversas áreas o departamentos de la empresa que se relacionan o vinculan con las actividades y tareas que le han sido asignadas.
- c) Construir un mapa de riesgos de todas las operaciones a su cargo, a fin de identificar aquellas operaciones, tareas o procedimientos que impliquen mayor riesgo para el logro de los objetivos asignados.
- d) Definir los medidores de rendimiento necesarios que le permitan efectuar seguimiento de la gestión de los departamentos a su cargo, como así también prever los resultados de la misma con la debida anticipación a fin de efectuar las correcciones necesarias.

- e) Individualizar dentro del conjunto de medidores de rendimiento, aquellos indicadores de alerta temprana que le permitan adoptar correcciones o modificaciones anticipándose a los cambios originados por factores internos o externos de la empresa.
- f) Informar a su superior las variaciones o desvíos producidos cuya corrección se encuentre fuera de su alcance debido factores internos o externos, proponiendo alternativas pertinentes.
- g) Informar a su superior de los desvíos producidos y las medidas correctivas adoptadas.
- h) Coordinar junto con otras áreas la mejor provisión de bienes y servicios en tiempo y forma a fin de evitar demoras en la gestión y en el logro de objetivos y metas previstos.
- i) Atender reclamos de los clientes o usuarios e introducir las mejoras que permitan satisfacerlos y, en caso de exceder a su dependencia, proceder a comunicar a su superior, proponiendo los mecanismos de coordinación o las medidas correctivas si fuera el caso.
- j) Efectuar el control del personal a su cargo, evaluar su rendimiento y atender las necesidades de su capacitación.
- k) Evaluar la necesidad de incorporar nuevos procedimientos o introducir cambios tecnológicos que permitan incrementar la eficiencia, economía y eficacia del departamento a su cargo.

- **Características de quienes ejercen la supervisión interna**

Todo colaborador responsable de la unidad organizativa en la que se desarrollen las actividades, programas, proyectos o procesos necesarios para el cumplimiento de los objetivos, metas y políticas de la institución, deberá tener pleno conocimiento de:

- a) La visión, misión y funciones de la empresa.
- b) Los objetivos, metas y políticas de la empresa.
- c) El planeamiento estratégico y los planes de corto, mediano y largo plazo.
- d) Los deberes y obligaciones propias del cargo que desempeñan.
- e) El manual de organización y de su dependencia de la estructura orgánico funcional.
- f) El sistema de control interno y de gestión vigente en la organización.
- g) Su obligación de rendir cuentas de la gestión del área o departamento a su cargo.
- h) El Código de conducta de la Empresa.

Su labor debe demostrar:

- a) Compromiso con los fines, objetivos, metas y políticas de la organización.
- b) Competencia profesional en el desempeño de sus funciones, expresada en juicios de valor debidamente fundados.
- c) Capacitación permanente, para un mejor desempeño de sus funciones.
- d) Responsabilidad y Autoridad.

Finalmente es importante considerar el siguiente criterio:

(Instituto de Auditores Internos del Ecuador, 2013)

La supervisión posibilita a la Dirección y al Consejo determinar si el sistema de control interno-comprendiendo todos los componentes – continua funcionando de forma efectiva, con el tiempo, ofreciendo así un valioso respaldo para sus afirmaciones, cuando se requieran sobre la efectividad del control interno. (p. 30)

## **CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y DE GESTIÓN**

La forma más generalizada para evaluar el control interno y de gestión es por medio del empleo de los cuestionarios, que conforman interrogantes referidas al aspecto por evaluar.

Dichos cuestionarios se estructuran de forma que la respuesta a las preguntas formuladas sea respondida por un SÍ, NO o No Aplica (N/A).

Constituye un instrumento fundamental para llegar a concluir si el control interno en la entidad muestra solidez o no, detectar con mayor rapidez las irregularidades que afectan el control en una transacción, área, departamento y se añada como elemento importante que al contar con cuestionarios preestablecidos ellos pueden ser utilizados por auditores internos o externos, así como por el personal de la empresa para autoevaluar la calidad de la labor que realiza.

Este cuestionario ha sido dividido en cinco secciones correspondientes a cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno y de Gestión, según el enfoque COSO. En este sentido es de señalar que hay preguntas que se repiten en distintos componentes, pero se han mantenido intencionalmente a efectos de una mejor exposición de los aspectos que han de considerarse para formar la opinión del colaborador que efectúa la evaluación.

1) AMBIENTE DE CONTROL					
N°	Concepto	SI	NO	N/A	Observaciones
	<b>Integridad y Valores Éticos</b>				
1	¿Existe y se implementa el Código de Ética en todas las áreas de la empresa Faconza así como el Reglamento Interno de trabajo, dirigidos a los estándares esperados de comportamiento ético y moral?				
2	¿Incluyen estos documentos reglas claras sobre pagos inapropiados, uso adecuado de recursos, conflicto de intereses?				
3	¿Conoce el personal de la empresa el Código de Ética de los empleados?				
4	¿Se proponen acciones ante violaciones del Código de Ética y del Reglamento Interno de Trabajo; y las medidas son adecuadas?				
5	¿Las relaciones con los empleados, clientes, proveedores, gobierno, banco, y otros organismos se basan en la honestidad y equidad?				
6	¿Los reconocimientos y promociones son exclusivamente por logros y desempeño?				
	<b>Competencia Profesional</b>				
7	¿Se han definido los puestos necesarios para llevar adelante los objetivos esperados?				
8	¿Esta definición incluye todas las tareas que debe realizar el empleado y los requerimientos de supervisión necesarios?				
9	¿Se han definido las competencias, capacidades necesarias y perfiles requeridos?				
10	¿Existe evidencia de que dichos requerimientos se respetan?				
11	¿Se da cumplimiento de los procedimientos previstos para el reclutamiento del personal: en cuanto al proceso de selección y comprobación de las habilidades/capacidades?				

1) AMBIENTE DE CONTROL					
N°	Concepto	SI	NO	N/A	Observaciones
12	¿Existe un Plan de Carrera donde se considere cada uno de los cargos previstos en la empresa?				
13	¿Existe un Plan de Capacitación de la empresa que beneficie el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos de trabajo?				
14	¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?				
15	¿Se comunica a los interesados?				
	<b>Atmósfera de confianza mutua</b>				
16	¿Se fomenta en la entidad una actitud de confianza entre los empleados y entre ellos y los niveles directivos?				
17	¿Se contrarrestan las actitudes divisionistas y conflictos entre las distintas áreas?				
	<b>Filosofía y estilo de la dirección</b>				
18	¿Se manifiesta interés de la dirección de la empresa Faconza con el Sistema de Control Interno y de Gestión a través de reuniones, conferencias internas, cursos y otros medios en toda la empresa que permita percibir el compromiso de la alta dirección con dicho sistema?				
19	¿Se observa en la Gerencia de la empresa una actitud adecuada frente a los riesgos a asumir?				
20	¿Existe una alta rotación de personal en funciones claves?				
21	¿Se observa una actitud positiva hacia las funciones de rendición de cuentas, auditoría interna y externa y otros controles? (en función de los tiempos de respuesta)				
22	¿Se utiliza presupuesto como herramienta de control?				



<b>1) AMBIENTE DE CONTROL</b>					
<b>N°</b>	<b>Concepto</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
23	¿Se observa una actitud responsable ante la generación de información, tanto contable/financiera como de gestión?				
24	¿Existe actitud positiva para adoptar las recomendaciones del colaborador encargado del Control Interno y/o de Auditoría interna como externa?				
	<b>Misión y objetivos y Políticas</b>				
25	¿Tiene Faconza un Plan estratégico vigente?				
26	¿Incluye ese plan Visión, Misión, valores, objetivos, FODA y definición de procesos o actividades críticas?				
27	¿Es consistente con la Misión y función definida en el instrumento de creación de la empresa Faconza?				
28	¿El plan estratégico está adecuadamente difundido a través de toda la empresa?				
	<b>Organigrama</b>				
29	¿Cuenta Faconza con una estructura organizacional que manifieste claramente las relaciones jerárquico-funcionales y que exponga las áreas ejecutoras de cada actividad y/o proyecto?				
30	¿Está difundido a toda la organización?				
31	¿Es suficiente el número de empleados en las actividades de administración y control?				
	<b>Asignación de autoridad y responsabilidad</b>				
32	¿Hay una clara definición de responsabilidades y las mismas son adecuadamente conocidas por los responsables de cargos críticos?				
33	¿La asignación de responsabilidad está en relación directa con el nivel de decisiones y de remuneraciones de cada uno de los empleados de la empresa?				
34	¿Aquellos que mantienen una responsabilidad deben rendir cuentas				

	apropiadamente por tal asignación, sea a través de su superior o de otras instancias?				
35	¿Están adecuadamente delimitadas las áreas de competencia dentro de Faconza?				
<b>1) AMBIENTE DE CONTROL</b>					
<b>N°</b>	<b>Concepto</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
36	¿Las asignaciones, competencias y responsabilidades por rendir cuentas son comunicadas a cada empleado de la empresa?				
37	¿Existe evidencia que demuestre su conocimiento?				
38	¿Son los cargos más altos de la empresa cubiertos por el personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?				
	<b>Políticas y prácticas de personal</b>				
39	¿Existen procedimientos claros para la selección, promoción, capacitación, evaluación, compensación y sanción de personal?				
40	¿Son los mismos adecuadamente conocidos por todo el personal?				
41	¿Los procesos de selección y promoción de personal están basados exclusivamente en capacidad y desempeño?				
42	¿Se realizan los procesos en mención con apego a la integridad, comportamiento y los valores éticos?				
43	¿Se realiza periódicamente evaluaciones de desempeño a cada uno de los empleados?				
44	¿Son difundidos a todos los empleados de la empresa los criterios de promoción, ascensos, o incremento de las remuneraciones?				
45	¿Se observa mucho personal realizando trabajos fuera del horario de trabajo?				
46	¿Existen planes de capacitación que contemplen la orientación de nuevos empleados, como la actualización y mejoramiento profesional de los demás?				

<b>2) EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>					
<b>N°</b>	<b>Concepto</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
1	¿Los objetivos de Faconza, expresan declaraciones y orientaciones suficientes sobre lo que la empresa desea alcanzar?				
2	¿Es efectiva la comunicación de los objetivos generales de Faconza, a todos los empleados de la empresa?				
3	¿Hay relación y consistencia de las estrategias, con los objetivos de Faconza?				
4	¿Están las principales actividades orientadas al logro y consecución de los objetivos de Faconza y comprendidas en el plan estratégico diseñado?				
	<b>Identificación de riesgos</b>				
5	¿Tiene Faconza un análisis de riesgo considerando los objetivos de la organización y las fuentes de probables riesgos (internos y externos)?				
6	¿Se definieron los mecanismos para la identificación de los riesgos internos y funcionan adecuadamente?				
7	¿Se hace revisión periódicamente de los mismos para participar el accionar ante los acontecimientos que puedan influir en la obtención de resultados?				
8	<p>¿Los mecanismos utilizados para identificar riesgos incluyen los siguientes factores?:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Futuros recortes de presupuesto</li> <li>▪ Cambios en los procedim. utilizados</li> <li>▪ Problemas con el sistema de información</li> <li>▪ La excesiva centralización o descentralización de operaciones.</li> <li>▪ Falta de competencia del personal y sus requerimientos de capacitación.</li> <li>▪ Cambios en las responsabilidades de los directivos.</li> <li>▪ Falta de financiamiento</li> </ul>				
9	¿Se considera la experiencia de lo acontecido en ejercicios pasados?				

<b>2) EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>					
<b>N°</b>	<b>Concepto</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
10	¿En particular se analiza la falla en los controles que puede haber provocado en el pasado la pérdida de recursos, errores en la información, o incumplimientos legales o normativos?				
11	¿La identificación de los riesgos toma en consideración los hallazgos de auditorías tanto internas como externas?				
12	<p>¿Existen mecanismos adecuados para identificar riesgos externos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avances tecnológicos</li> <li>▪ Necesidades o requerimientos de Organismos externos.</li> <li>▪ Modificaciones en la legislación o normativa.</li> <li>▪ Cambios institucionales</li> </ul>				
	<b>Detección del cambio</b>				
13	¿Están todas la áreas instruidas para transmitir a la alta dirección cualquier variación que se produzca en lo institucional, operativo, tecnológico, normativo, presupuestario, regulatorio, que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de Faconza, área y por ende la empresa?				
14	¿Se analizan y se adoptan recomendaciones realizadas por las auditorías ya sea interna o externa y los respectivos planes de acción?				

<b>3) ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
<b>N°</b>	<b>Concepto</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
1	¿Se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos significativos identificados?				
2	¿Los mismos son aplicados apropiadamente?				
3	¿Se evalúa periódicamente para asegurarse que aún está operando adecuadamente para el fin que fueron diseñados?				
4	¿Se realiza un control de la ejecución/desempeño contra lo presupuestado y con lo acontecido en años anteriores?				
5	¿Se prepara los informes necesarios para tal control?				
	<b>Separación de tareas y responsabilidades</b>				
6	¿Algún empleado tiene el control absoluto sobre todos los aspectos claves de una operación o transacción?				
7	¿La autorización, aprobación, procesamiento y registro, pagos o recepción de fondos, revisión, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones/transacciones están asignados a diferentes personas?				
8	¿La asignación de tareas se ha realizado de manera que se asegure sistemáticamente el chequeo/verificación?				
9	¿En aquellos lugares donde es posible, se impide que el manejo de dinero, valores negociables u otros activos e alta realización sean manejados por una sola persona?				
10	¿Las conciliaciones bancarias las realiza personal ajeno al manejo de dinero y cuentas bancarias?				
	<b>Coordinación de tareas</b>				
11	¿Existe un flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la empresa?				

<b>3) ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
<b>N°</b>	<b>Concepto</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
12	¿Se promueve la integración entre las áreas de forma que se desempeñen armónica y coordinadamente?				
	<b>Documentación</b>				
13	¿Existe documentación escrita de la estructura del sistema de control y de gestión y de todas las operaciones /transacciones significativas de Faconza?				
14	¿Dicha documentación está disponible y adecuadamente archivada para su examen?				
15	¿La documentación de la estructura de control interno y de gestión incluye la identificación de las principales funciones de la empresa y los objetivos relacionados a ellas y las actividades de control vinculadas? ¿Están las mismas consideradas en todos los manuales de procedimientos?				
16	¿La documentación de las operaciones/transacciones es completa, oportuna y adecuada y facilita la revisión del proceso desarrollado desde su autorización e inicio hasta su finalización?				
	<b>Niveles definidos de autorización</b>				
17	¿Los controles aseguran que sólo son operaciones/transacciones válidas aquellas iniciadas y autorizadas por niveles de competencia para ello?				
18	¿Dichos controles aseguran que todas esas operaciones son ejecutadas/realizadas por el personal que tiene la tarea asignada?				
19	¿Las facultades de autorizar han sido adecuadamente notificadas a los responsables y tal comunicación incluyó las condiciones y términos bajo los cuales se asigna la misma?				
20	¿Las operaciones/transacciones son apropiadamente clasificados y oportunamente registradas?				
	<b>Acceso restringido a los recursos, activos y registros</b>				

<b>3) ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
<b>N°</b>	<b>Concepto</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
21	¿Existen restricciones para el acceso a los recursos y registros sólo al personal especialmente autorizado?				
22	¿La responsabilidad de rendir cuentas sobre los recursos asignados y la custodia de los registros está asignada a ciertas personas específicamente?				
23	¿Se revisan periódicamente los accesos asignados?				
24	¿Con qué periodicidad se comparan los recursos existentes contra los registros?				
25	¿Se han establecido políticas y procedimientos para la custodia física de recursos, implementado y comunicado adecuadamente a todo el personal?				
26	¿Se ha identificado los activos claves para la empresa y se han determinado para ellos medidas de seguridad especiales?				
27	¿Aquellos activos de alta vulnerabilidad al robo, utilización no autorizada (dinero, valores, equipos y otros de alto valor) tienen medidas de resguardo y acceso apropiados?				
28	¿Los formularios como recibos, órdenes de compra, facturas, y otros están pre enumerados, guardados adecuadamente los vacíos y entregados con cargo?				
29	¿Se requieren autorizaciones para la habilitación y uso de dichos formularios?				
30	¿Los sellos de identificación y de firmas autorizados con adecuadamente protegidos?				
31	¿Inventarios e insumos están adecuadamente guardados y con la protección necesaria?				
32	¿Existen alarmas de incendio, extintores vigentes, detector de humo, sensor de movimientos, y alarmas de pánico?				
	<b>Rotación de personal en tareas claves</b>				
33	¿Se han identificado en Faconza las tareas de alto riesgo, que sean susceptibles de fraude o actos de corrupción?				

<b>3) ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
<b>N°</b>	<b>Concepto</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
34	¿Se rota al personal a cargo de dichas tareas periódicamente?				
	<b>Control del sistema de información</b>				
35	¿Está apropiadamente controlado el acceso a los sistemas de información, esto es la carga de datos, modificación de archivos, alteraciones en los programas (software) utilizados?				
36	¿Se han establecido controles físicos y lógicos que permitan detectar accesos no autorizados?				
	<b>Indicadores de desempeño</b>				
37	¿Se han establecido indicadores y criterios para la medición de la gestión?				
38	¿Se analizan periódicamente los resultados alcanzados contra lo planificado y se analizan los desvíos?				
39	¿En esos casos se toman medidas correctivas oportunas?				
40	¿Se ha desarrollado un tablero de control o equivalente para el seguimiento a través del monitoreo de la información e indicadores claves?				
41	¿Se realizan las evaluaciones con periodicidad adecuada?				
	<b>Unidad del Control de Gestión o Auditoría Interna</b>				
42	¿Existe? ¿Depende del máximo nivel de la empresa?				
43	¿Cuenta un plan de evaluación y cronograma aprobados?				
44	¿Se practican regularmente evaluaciones y auditorías en Faconza?				
45	¿Se han tomado en cuenta las recomendaciones y hallazgos de las mismas?				
46	¿Se define planes de acción ante las observaciones y recomendaciones efectuadas durante el proceso de evaluación?				



4) INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
N°	Concepto	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿La información interna y externa generada por Faconza es remitida previamente a los niveles de supervisión correspondientes para su revisión y aprobación dependiendo el caso?				
2	¿Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?				
	<b>Calidad de la información</b>				
3	¿El contenido de la información es el apropiado?				
4	¿Es confiable? Confirmar con documentación soporte				
5	¿Es dicha información oportuna?				
	<b>El sistema de Información</b>				
6	¿Es adecuado a las necesidades de información de Faconza?				
	<b>Flexibilidad de cambio</b>				
7	¿Se realiza un seguimiento de los avances tecnológicos a efectos de determinar si resulta conveniente su incorporación?				
8	¿El sistema implementado admite actualizaciones?				
	<b>Comunicación</b>				
9	¿Existe un mensaje claro de parte de encargados departamentales de la empresa sobre la importancia del Sistema de Control Interno y de gestión y las responsabilidades de todos los funcionarios?				
10	¿Están instituidos los mecanismos para garantizar la comunicación en todos los sentidos?				
11	¿Se comunica inmediatamente a los niveles superiores los desacatos a la ley y el reglamento o irregularidades en el caso de descubrirse los mismos?				
12	¿Se mantienen canales de comunicación adecuados a nivel interno y externo?				

13	¿Existe y se difunde el código de Ética a todos los empleados?				
<b>5) SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>					
<b>N°</b>	<b>Concepto</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
1	¿Dentro de la gestión existe el seguimiento y evaluación del desempeño del control interno y de gestión para determinar las mejoras y ajustes requeridos?				
2	¿Existe responsabilidad con las funciones de supervisión por el funcionamiento del Sistema de Control Interno y de gestión?				
3	Se realizan comunicaciones a terceros para corroborar la información interna (proveedores)				
4	¿Se realizan habitualmente controles de las existencias de inventarios físicos contra registros?				
5	¿Están definidas herramientas de autoevaluación?				
6	¿Las deficiencias detectadas durante el proceso de autoevaluación son comunicadas a los niveles correspondientes?				
7	¿Se realizan controles para detectar ineficiencias, abusos, despilfarros?				
8	¿Se realiza un seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones y planes de acción?				

## CAPÍTULO VI

### 6. VIABILIDAD DE LA PROPUESTA

#### 6.1. Análisis e interpretación de resultados de las encuestas aplicadas a profesionales con conocimientos en el área.

En función a las encuestas aplicadas se obtienen los siguientes resultados y recomendaciones a aplicar:

- El 100% de profesionales y el 72% del personal encuestado señala que Talleres Faconza requiere contar con un Sistema de Control Interno y de Gestión.
- El criterio es unificado tanto de profesionales como del personal referente a que la implementación de un sistema control interno y de gestión permitirá incrementar la productividad empresarial y contar con información fiable .
- Es importante recalcar que el 90% de los clientes encuestados manifiesta que la adopción de nuevas herramientas o sistemas de control interno contribuirán a mejorar gestión de la empresa y el control de los procesos.

#### 6.2. Determinación de la Viabilidad de utilización de un Sistema de Control Interno y de Gestión basado en el modelo COSO en la Empresa Faconza

A continuación se realizará la determinación de la viabilidad del Sistema de Control Interno para lo cual se ha considerado adecuada, la estructura que recomiendan: (Gavilán, Massa, Guezuraga, Bergara, & López, 2010)

##### 6.2.1. Viabilidad legal

El Sistema de Control Interno y de Gestión que se fundamenta en un modelo de control interno legalmente reconocido y de mayor aceptación en todas las

organizaciones como lo es COSO Committee of Sporsoring Organizations, que fue desarrollado por la Comisión de Treadway<sup>10</sup> y publicado su informe a nivel internacional para contribuir el mejoramiento de los proceso de control.

En cuanto a la legalidad del sistema de control dentro de la organización el directorio deberá dejar constancia mediante acta la aprobación de la implantación del Sistema de Control Interno y de Gestión y la creación de la Unidad de Auditoría Interna para su supervisión.

Decisiones que se publicaran en sus estatutos y reglamentos de la empresa; procedimientos que la Dirección no manifiesta inconvenientes.

#### **6.2.2. Viabilidad organizativa**

El personal encargado y responsable directo de la implantación y supervisión del Sistema de Control Interno y de Gestión es la Dirección pero es necesario la contratación de personal para el mantenimiento y supervisión del mismo por lo tanto se requiere personal para crear un departamento de control o Auditoría Interna el mismo que estará conformado al inicio por dos personas:

- Auditor Interno y,
- Asistente de Auditoría

Quienes se encargarán de la supervisión del Sistema de control Interno, siendo una unidad de apoyo y asesoría a la Dirección.

---

<sup>10</sup> Conformada por cinco instituciones representativas de EE.UU en el campo de la contabilidad, finanzas y auditoría interna.

Es una unidad independiente que trabajará directamente con la Gerencia General, sin embargo la empresa definirá claramente las funciones que cumplirá la Unidad de Auditoría Interna en el manual de funciones.

### **6.2.3. Viabilidad técnica**

La Junta de Accionistas y la Dirección mantiene la disponibilidad para la aplicación del Sistema de Control y de Gestión por lo que se ha considerado los siguientes aspectos:

La dirección se encargará del proceso de selección y contratación de personal idóneo y competente para mantener y supervisar el Sistema de Control Interno y de Gestión.

Se ha confirmado la existencia de espacio físico para la ubicación de la Unidad de Auditoría Interna.

La empresa gestionará la adquisición e instalación del mobiliario y los sistemas informáticos necesarios.

La Dirección de la empresa coordinará que se lleve a cabo el proceso de capacitación a todo el personal sobre el Sistema de Control Interno y de Gestión.

### **6.2.4. Viabilidad económica financiera**

Para la implantación y supervisión del Sistema de Control Interno y de Gestión se requiere presupuestar e invertir anualmente los siguientes recursos económicos:

## Talento Humano

NOMINA								TOTAL INGRESOS USD.		
CARGO	CANT.	SUELDO	TOTAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE PATRONAL	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	MES	AÑO
Auditor Interno	1	1500	1500	125.00	29.5	167.25	62.50	125.0	2,009.20	24,110.40
Asistente de auditoría	1	700	700	58.33	29.5	78.05	29.17	58.3	953.36	11,440.32
<b>TOTAL PERSONAL AUDITORIA ANUAL</b>										<b>\$ 35,550.72</b>

Auditor Interno	24,110.40	
Asistente de Auditoría	11,440.32	
<b>Total</b>		<b>\$ 35,550.72</b>

### Recursos materiales

2 estaciones de trabajo	600.00	
2 sillones ejecutivas	200.00	
4 sillas	240.00	
2 archivadores	210.00	
<b>Total</b>		<b>\$ 1,250.00</b>

### Recursos tecnológicos

2 computadores portátiles	2,200.00	
1 PC	800.00	
1 Impresora	150.00	
Licencias	1,200.00	
<b>Total</b>		<b>\$ 4,350.00</b>

<b>Total Inversión anual</b>		<b>\$ 41,150.72</b>
------------------------------	--	---------------------

Como se ha demostrado el valor total de la inversión anual para poner en marcha el presente Sistema de Control Interno es de USD. **41,150.72.** por tanto la empresa ha podido verificar que si cuenta con los recursos necesarios ya que el proceso contribuirá a alcance de sus objetivos en donde se encuentra inmersa mejorar su rentabilidad y evitar pérdidas financieras.

#### **6.2.5. Viabilidad institucional**

Como se ha indicado en párrafos anteriores<sup>11</sup> la empresa está consciente de la importancia de disponer de un sistema de control interno y de gestión, por cuanto durante el desarrollo de la presente investigación, en un análisis previo ya se pudo determinar algunas falencias por falta control y supervisión, así también el resultado obtenido de las encuestas aplicadas contribuyó a determinar que el sistema de control puede ser efectivo.

En tal virtud la Dirección y la Junta de Accionistas confía en su funcionamiento y tienen la predisposición necesaria para llevar a cabo la aplicación del presente sistema, que les permita alcanzar una seguridad razonable ante la consecución de los objetivos, la optimización de recursos y el cumplimiento de leyes.

#### **6.2.6. Viabilidad tecnológica**

En cuanto a la tecnología al realizar la inversión en recursos tecnológicos ya se dispondría de la misma y respecto a los sistemas informáticos se los tendría que instalar, pues las licencias también estarían adquiridas, por lo que en este aspecto no existe inconveniente.

#### **6.2.7. Viabilidad sociocultural**

Tanto el personal de la Dirección como la Junta de Accionistas estarían de acuerdo y colaborando para lograr la efectividad del sistema de control interno y de gestión.

---

<sup>11</sup> 2.2 Situación actual de la empresa pag. 45

Sin embargo para los demás funcionarios sería un cambio de fondo que puede provocar en un inicio quizá resistencia al cambio, no obstante con la socialización que se realice previo a su implantación se espera concientizar al personal y obtener el compromiso y colaboración que se requiere.

#### **6.2.8. Viabilidad medio ambiental**

No requiere permiso ni licencia ambiental, no obstante se debe mantener la responsabilidad en el cuidado del medio ambiente, es decir teniendo siempre presente la regla de las 3R reduce, reutiliza y recicla<sup>12</sup> para desarrollar hábitos de consumo responsable y sostenible.

Una vez resueltos todos los aspectos de viabilidad en diferentes ámbitos sumado a los resultados de las encuestas y al nivel de riesgo de la empresa, se puede evaluar y determinar que el Sistema de control Interno y de Gestión de acuerdo al modelo COSO para Talleres Faconza es viable.

El presente sistema, permitirá generar información confiable y útil para la toma de decisiones, desencadenando en el establecimiento y actualización de políticas, estrategias, objetivos organizacionales, entre otros, que conlleven a encaminar adecuadamente a la empresa y guiar al personal, fomentando una cultura organizacional propia y de valores éticos empresariales.

Cabe mencionar que este sistema dota de los elementos necesarios para un adecuado funcionamiento y control sistematizado de la gestión y operaciones internas, por lo que inclusive puede ser desplazado a otras empresas.

---

<sup>12</sup> Fomentada por la Organización Ecológica no gubernamental Greenpeace



Se debe capacitar a todo el personal involucrado, en cuanto al uso Sistema de control Interno y de Gestión de acuerdo al modelo COSO, compartir opiniones, gestionar las dudas y resolverlas de acuerdo a cómo se vayan manifestando en el ejercicio diario de las funciones de gestión y control.

## CAPÍTULO VII

### 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1. Conclusiones

El presente trabajo de investigación contribuye a la consecución de objetivos de la Empresa Faconza y una vez finalizado, se ha podido determinar las siguientes conclusiones:

- En base a los estudios realizados y a los resultados obtenidos durante desarrollo de la presente investigación se pudo determinar que el Sistema de Control Interno y de Gestión basado en el modelo COSO diseñado para la empresa Faconza es viable, y que su aplicación brindará a la entidad una seguridad razonable para el logro de la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- Durante el diagnóstico y evaluación de la situación actual de Faconza se observa importantes debilidades de control en el proceso administrativo al no disponer de un sistema de control interno, es así que, en primera instancia no cuenta con un plan estratégico actualizado que permita tener una definición clara de los objetivos a alcanzarse lo cual podría detener el desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Los empleados de Faconza no están sujetos a procesos de evaluación periódicos que permita tomar las medidas correctivas a tiempo y contribuir a su desarrollo profesional, razón por la cual no todos los empleados se esfuerzan para mejorar su desempeño laboral, mismo que cumple un papel fundamental en la consecución de los objetivos de la empresa.

- La Empresa Faconza no cuenta con el apoyo de un departamento o área de Auditoría Interna, lo cual se considera una debilidad importante al no existir una evaluación permanente de los controles implantados y poder detectar oportunamente desviaciones, errores y/o fraudes
- El control interno y de gestión adecuadamente diseñado y aplicado es el mejor antídoto contra las irregularidades, el fraude y la corrupción en sus diferentes manifestaciones, porque establece la responsabilidad de asumir una conducta ética en todos los niveles de una empresa, como base para su funcionamiento; la responsabilidad se entiende como la obligación de los empleados de responder, reportar, explicar o justificar.

## **7.2. Recomendaciones**

- Considerar y aplicar el presente Sistema de Control Interno y de Gestión, como una herramienta importante para el logro de los objetivos, el incremento de la productividad y la utilización eficiente de los recursos, además de prevenir fraudes, errores, violación a principios y normas contables, fiscales y tributarias.
- Establecer y socializar un plan estratégico actualizado que permita tener una definición clara de la misión, visión y objetivos a alcanzarse, lo cual se convertirá en la base fundamental para el desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Se recomienda evaluar el desempeño del personal en forma semestral como procedimiento para medir la eficiencia y eficacia de los empleados en el desarrollo de sus funciones para poder establecer los correctivos oportunamente o estimular su buen desempeño.
- Crear un departamento de Auditoría Interna o unidad de control interno que desarrolle una actividad independiente y objetiva, de aseguramiento y consulta,

que sea concebida para agregar valor, y aporte con su evaluación y supervisión a mantener y afirmar que el sistema de control interno sigue operando de manera efectiva.

- Considerar permanentemente que ninguna organización es inmune a los fraudes, y la gran mayoría de ellos son cometidos por empleados internos de las instituciones, sacando ventaja de un sistema de control débil, del cual conocen sus vulnerabilidades.

## BIBLIOGRAFÍA

### Bibliografía

- Álvarez Anguiano , J. (2005). *Apuntes de Auditoría Administrativa*. Mexico: FCA.
- Amat, O., & Campa, F. (2013). *Manual del Controller*. España: Profit.
- Amaya Amaya, J. (2005). *Gerencia, Planeación y Estrategia*. Bucaramanga: Universisad Santo Tomás.
- Badillo Ayala, J. (2010). *Guía de Estudio Control Interno*. Quito: UTE.
- Barquero, M. (2013). *Manual Práctico de Control Interno*. Barcelona: Profit.
- Basurto, A. (2005). *Sistema Empresa Inteligente*. México: Empresa Inteligente.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson.
- Cano, D. (2011). *Contra el Fraude*. Mexico: Granica S.A.
- Contraloría General del Estado Ecuatoriano. (2014). *Normas de Control Interno para Entidades del Sector Público y de las Persona Jurídicas de derecho privado que dispongan de Recursos Públicos*. Contraloria General del Estado Ecuatoriano. Quito: Dirección de Investigación Técnica Normativa y Desarrollo Administrativo.
- Coopers&Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- De Jaime Eslava, J. (2013). *La función del Control de la Empresa*. Madrid: ESIC.
- Estupiñan Gaitan, R. (2006). *Administración de riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Estupiñan Gaitan, R. (2006). *Control Interno y Fraudes*. Bogotá: Ecoe.
- Estupiñan, R. G. (2006). *Administración de riesgos RM y la auditoría interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Faconza. (2015). *Faconza*. Recuperado el 04 de 07 de 2015, de <http://www.faconza.com/sobre-faconza/historia.html>
- Fayol, H. (1985). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: Hyspamérica.
- Fonseca Luna, O. (2011). *Control Interno para Organizaciones*. Lima: Publicidad y Matiz.

- Gavilán, B., Massa, I., Guezuraga, N., Bergara, A., & López, R. (2010). *Guía para la Gestión de Proyectos Sociales*. Bizkaia: Berekintza.
- Hernández Sampieri, R. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Instituto de Auditores Internos del Ecuador. (2013). *Guía para la Supervisión de Sistemas de Control Interno COSO*. Quito: Instituto de Auditores Internos del Ecuador.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Loch, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mac Graw Hill.
- Mantilla, F. (2006). *Un enfoque a la Investigación de Mercado*. Quito.
- Mercado, S. (2002). *Administración Aplicada*. México: Limusa.
- Niven , P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Gestión 2000.
- Pavía Sánchez, I. (2012). *Organización empresarial y de recursos humanos*. Antequera: ic editorial.
- Pelazas Manso, Á. (2015). *Planificación de la Auditoría*. España: Paraninfo S.A.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. Mexico: Limusa.
- Reyes Ponce, A. (2005). *Administración de Empresas*. Mexico: Limusa.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson.
- Rodríguez Moguel, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Héctor Merino Rodríguez.
- Santillana, J. (2013). *Auditoría Interna*. México: Pearson.
- Stoner, F., James , E., & Gilbert, D. (2006). *Administración*. Mexico: Pearson.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica*. Mexico: Limusa.