



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

### **LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

### **CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

## **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO HERMANOS PALOMEQUE TROYA CÍA. LTDA. DEL CANTÓN QUIJOS, DE LA PROVINCIA DE NAPO**

### **Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

### **LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

### **AUTORA:**

**KARINA ELIZABETH LASTRA LANDAZURI**

Tena – Ecuador

2021



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

### **LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

### **CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA COMPAÑÍA  
DE TRANSPORTE PESADO HERMANOS PALOMEQUE TROYA CÍA. LTDA.  
DEL CANTÓN QUIJOS, DE LA PROVINCIA DE NAPO.**

### **Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**AUTOR: KARINA ELIZABETH LASTRA LANDÁZURI**

**DIRECTOR: ING. PEDRO PABLO BRAVO MOLINA**

Tena – Ecuador

2021

© 2021, **Karina Elizabeth Lastra Landázuri.**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca Derecho de autor.

Yo, KARINA ELIZABETH LASTRA LANDÁZURI, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados de los mismos son auténticos. Los textos en el documento que proviene de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual le pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 17 de noviembre de 2021.



**Karina Elizabeth Lastra Landázuri**  
**150085086-0**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

El tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación: **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO HERMANOS PALOMEQUE TROYA CÍA. LTDA. DEL CANTÓN QUIJOS, DE LA PROVINCIA DE NAPO.** Realizado por la señora: **KARINA ELIZABETH LASTRA LANDÁZURI**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Franqui Fernando Esparza Paz <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	2021-11-17
Ing. Pedro Pablo Bravo Molina <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>	2021-11-17
Ing. Raquel Virginia Colcha Ortiz <b>MIEMBRO DE TRIBUNAL</b>	2021-11-17

## **DEDICATORIA**

A todo el esfuerzo y perseverancia que puse para seguir adelante por lo que siempre he anhelado con la bendición de Dios.

A mi madre por apoyarme siempre a pesar de cualquier circunstancia e infundir en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía.

Al esfuerzo infinito de mis Hermanos Pamela y José por mantenerse junto a mí e inculcar el no temer a las adversidades porque Dios siempre está con nosotros.

A mis hijos Andrés, Martín y Carolina a los cuales cada vez que los miro me doy cuenta de que por ellos soy capaz de todo.

Karina.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

De igual manera mis agradecimientos a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a mis profesores en especial a los Ingenieros Pedro Bravo, y Raquel Colcha quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada una de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional.

Mi agradecimiento a la Compañía De Transporte Pesado Hermanos Palomeque Troya Cía. Ltda a su Gerente el Señor Augusto Palomeque por confiar en mí y abrirme las puertas y permitir realizar todo el proceso investigativo dentro de su empresa.

A todas y cada una de las personas cuyo apoyo, consejo o detalle, por más pequeño que sea me permitieron redactar este trabajo de tesis.

A todos desde lo profundo del corazón les quiero decir:

¡Gracias totales!

Karina.

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Antecedentes de Investigación.....</b>	<b>2</b>
<i>1.1.1. Antecedentes históricos.....</i>	<i>2</i>
<b>1.2 Marco teórico .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1 Control .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2 Clasificación de Control.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.3 Control Interno.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.4 Objetivos del Control Interno.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.5 Función no atribuida de control interno.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.6 Clasificación Del Control Interno.....</b>	<b>7</b>
<i>1.2.6.1 Control Administrativo.....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.6.2 Control Contable.....</i>	<i>8</i>
<i>1.2.6 Características de Control Interno.....</i>	<i>8</i>
<b>1.2.7 Control Interno Como Sistema.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.8 Fines del Control Interno.....</b>	<b>9</b>
<i>1.2.8.1 Protección de sus recursos contra pérdidas, fraude o ineficiencia.....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.8.2 Promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.8.3 Apoyar y medir el cumplimiento de la organización.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.8.4 Juzgar la eficiencia de operaciones en todas las áreas funcionales.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.8.5 Cerciorarse si ha habido adhesión a las políticas generales de la organización.....</i>	<i>11</i>
<b>1.2.9 Objetivos Generales del Control Interno.....</b>	<b>12</b>
<i>1.2.9.1 Objetivos del Sistema Contable.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.9.2 Objetivos de Autorización.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.9.3 Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones.....</i>	<i>14</i>
<i>1.2.9.4 Objetivos de verificación y evaluación.....</i>	<i>14</i>
<b>1.2.9.5 Objetivos de salvaguarda física.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.9.6 Objetivos Básicos del Control Interno.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.10 Principios de Control Interno.....</b>	<b>16</b>



1.2.11	Elementos del Control Interno.....	17
1.2.12	Procedimientos de un Control Interno .....	18
1.2.12.1	<i>Procedimientos generalmente aceptados para mantener un buen control.....</i>	18
1.2.12.2	<i>Procedimientos de control aplicables a las operaciones que se registran en las cuentas contables.....</i>	19
1.2.13	Fondo fijo de caja.....	19
1.2.14	Caja y Bancos.....	20
1.2.15	Inventarios.....	21
1.2.16	Componentes del Control Interno .....	22
1.2.16.1	Ambiente de control.....	22
1.2.16.2	Valoración de riesgos.....	22
1.2.16.3	Actividad de control.....	22
1.2.16.4	Información y comunicación .....	23
1.2.16.5	Monitoreo .....	23
1.2.17.	Responsabilidad del Control Interno.....	24
1.2.18.	Responsabilidades Específicas.....	24
1.2.19.	Fines de la Organización.....	25

## CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO .....	26
2.1.	Enfoque de la investigación.....	26
2.1.1	<i>Enfoque Mixto .....</i>	26
2.1.2	<i>Nivel de Investigación .....</i>	26
2.1.3	<i>Diseño de investigación.....</i>	26
2.1.4	<i>Tipo de estudio.....</i>	26
2.2	Población .....	27
2.3	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.....	27
2.4.	IDEA A DEFENDER .....	28
2.5.	VARIABLES .....	28
2.5.1.	<i>Variable Independiente.....</i>	28
2.5.2.	<i>Variable Dependiente.....</i>	29

## CAPÍTULO III

3.	MARCO PROPOSITIVO.....	30
3.1.	Resultados.....	30
3.1.1.	<i>Entrevista realizada .....</i>	30
3.1.2.	<i>Encuesta .....</i>	32
3.1.3	<i>Evaluación de la Misión y Visión de la Compañía de Transporte Pesado Hermanos Palomeque Troya Cía. Ltda.....</i>	34

<i>3.1.4 Evaluación de la Visión de la Compañía de Transporte Pesado Hermanos Palomeque Troya Cía. Ltda.</i> .....	35
<i>3.1.5 Cuestionario de Control Interno en base al Coso I</i> .....	37
<b>3.2. Discusión de resultados</b> .....	53
<b>3.3. Propuesta</b> .....	54
<b>3.3.1. Título</b> .....	54
<b>3.3.2. Generalidades de la Propuesta</b> .....	54
<b>3.3.3. Objetivos de la Propuesta</b> .....	54
<b>3.3.4. Importancia de la Propuesta</b> .....	55
<b>3.3.5. Alcance</b> .....	55
<b>3.3.6. Sistema de Control Interno</b> .....	55
<b>3.3.6.1. Ambiente de Control</b> .....	55
<b>3.3.7. Propuesta de un Manual de Funciones y Responsabilidades</b> .....	56
<b>CONCLUSIONES</b> .....	79
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	80
<b>GLOSARIO</b>	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-3:</b> Encuesta Desarrollada .....	32
<b>Tabla 2-3:</b> Nivel de Confianza .....	33
<b>Tabla 3-3:</b> Evaluación de la Misión .....	34
<b>Tabla 4-3:</b> Evaluación de la Visión.....	36
<b>Tabla 5-3:</b> Ambiente de Control .....	37
<b>Tabla 6-3:</b> Matriz de Ponderación de Confianza y Riesgo .....	38
<b>Tabla 7-3:</b> Evaluación de Riesgos.....	39
<b>Tabla 8-3:</b> Matriz de Ponderación de Confianza y Riesgo .....	40
<b>Tabla 9-3:</b> Actividades de Control.....	41
<b>Tabla 10-3:</b> Matriz de Ponderación de Confianza y Riesgo .....	42
<b>Tabla 11-3:</b> Información y Control .....	43
<b>Tabla 12-3:</b> Matriz de Ponderación de Confianza y Riesgo .....	44
<b>Tabla 13-3:</b> Supervisión y Monitoreo .....	45
<b>Tabla 14-3:</b> Matriz de Ponderación de Confianza y Riesgo .....	46
<b>Tabla 15-3:</b> Análisis componentes COSO I.....	46
<b>Tabla 16-3:</b> Matriz de Ponderación de Confianza y Riesgo .....	47
<b>Tabla 17-3:</b> Hoja de hallazgos .....	48
<b>Tabla 18-3:</b> Manual de funciones.....	58
<b>Tabla 19-3:</b> Manual de funciones - Gerente.....	59
<b>Tabla 20-3:</b> Manual de funciones – Asesor legal.....	60
<b>Tabla 21-3:</b> Manual de funciones - secretaria .....	61
<b>Tabla 22-3:</b> Manual de funciones - contador .....	62
<b>Tabla 23-3:</b> Manual de funciones - chofer .....	63
<b>Tabla 24-3:</b> Manual de funciones - mensajero .....	64
<b>Tabla 25-3:</b> Actividades a ejecutar A.....	67
<b>Tabla 25-3:</b> Actividades a ejecutar B.....	68
<b>Tabla 26-3:</b> Presupuesto.....	69
<b>Tabla 27-3:</b> Cronograma .....	69
<b>Tabla 26-3:</b> Actividades a realizarse .....	71
<b>Tabla 29-3:</b> Matriz de evaluación de riesgo.....	75
<b>Tabla 30-3:</b> Matriz de riesgo.....	76
<b>Tabla 31-3:</b> Propuesta de indicadores .....	78

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-1:</b> Clasificación del Control Interno .....	4
---	---

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-3:</b> Organigrama estructural.....	57
<b>Figura 2-3:</b> Flujograma de Procedimientos A.....	72
<b>Figura 3-3:</b> Flujograma de Procedimientos B.....	73

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como principal objetivo diseñar un Sistema de Control Interno para la “Compañía de Transporte Pesado Hermanos Palomeque Troya Cía. Ltda.” del cantón Quijos, de la provincia de Napo; procurando el desarrollo óptimo de los procesos ejecutados en la empresa y el aprovechamiento óptimo de los recursos. Se trabajó con una metodología de enfoque cualitativo, con un diseño descriptivo a través de métodos deductivos, inductivos, analíticos y sintéticos, que contribuyeron con diagnóstico de la empresa, un análisis retrospectivo, la recolección de la información y a la construcción de la propuesta, todo esto gracias a la aplicación de técnicas de investigación como la entrevista, encuesta y observación incluyendo sus respectivos instrumentos respectivos (guía de entrevista, cuestionario y ficha de observación). Donde se obtuvieron los principales resultados resumidos en la matriz de hallazgos que implicó: los datos de la evaluación interna y externa de la compañía, pudiendo identificarse como los más relevantes la inexistencia de procesos y manuales para el desenvolvimiento de las actividades organizacionales en el área de talento humano de la empresa. Llegando a concluir así que el diseño del sistema de control es fundamental para la empresa ya que se puede definir y evaluar los procesos constantemente. Por lo cual, se recomienda considerar la aplicación del Manual de Funciones, así como también las recomendaciones sugeridas en el informe de control interno, con la finalidad de mejorar los procesos y aplicar normas y políticas para el mejoramiento de la gestión administrativa – financiera de la compañía.

**Palabras clave:** < CONTROL INTERNO >, < MANUAL DE FUNCIONES >, < COSO II >, < VALORACIÓN DE RIEGOS >, < NAPO >.



Firmado electrónicamente por:  
**HOLGER GERMAN  
RAMOS UVIDIA**

2226-DBRA-UPT-2021


2021-12-09

## ABSTRACT

The main objective of this study was to design an internal control system for a heavy transportation company called "Hermanos Palomeque Troya Cía. Ltda" located in Quijos, province of Napo in order to ensure the optimal development of processes carried out by the company along with the optimal use of its resources. The study applied a qualitative approach methodology, a retrospective analysis, the collection of information and the construction of a proposal, all of this, thanks to the application of research techniques such as an interview, a survey and the observation where the main results were summarized in a matrix that considered: the data from the internal and external evaluation of the company that identified the most relevant results: the lack of processes and manuals for the development of organizational activities in the human resources department of the company. It is concluded that the design of the control system is fundamental for the company due to processes can be periodically defined and evaluated. Therefore, it is recommended to consider the application of the manual of functions, as well as the respective recommendations issued in the internal control report in order to improve processes and apply rules and policies to improve the administrative and financial management of the company.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <INTERNAL CONTROL SYSTEM> <COSO II> <MANUAL OF FUNCTIONS> <QUIJOS (CANTON)>.

LUIS  
FERNANDO  
BARRIGA  
FRAY



Firmado  
digitalmente por  
LUIS FERNANDO  
BARRIGA FRAY  
Fecha: 2022.01.05  
13:39:38 -05'00"

## INTRODUCCIÓN

El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que tan confiable es su información financiera, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa. En todas las empresas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos, y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización. Una característica importante en las PYMES es la falta de formalidad y organización, carencia de manuales de procedimientos, de políticas que sean conocidas y aplicadas por todos los miembros de la empresa.

El control interno es una parte importante que debe quedar clara en la empresa y que todos deben tener presente para una adecuada operación sin riesgos. Como se observa, el control interno en las PYMES es de vital importancia para la optimización de los recursos y el desempeño de la empresa, tanto en lo administrativo como en la operación; beneficiando así desde los dueños hasta el propio cliente, debido a que éste tendrá un grado de confianza sobre la empresa y prevalecerá en el tiempo generando utilidades y crecimiento interno en la empresa. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), tienen particular importancia para la economía de Ecuador, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y la adopción de nuevos procesos.

Por lo que es fundamental, implementar evaluaciones dentro de la planificación organizacional con el fin de mejorar los procesos a futuro. El presente trabajo de investigación está enfocado al diseño de un sistema de control que contribuya al desarrollo de la compañía por cuanto se ha desarrollado el trabajo en tres capítulos diferentes que involucran:

**Capítulo I Marco teórico referencial:** donde se recopilará una revisión bibliográfica actual.

**Capítulo II Marco Metodológico:** donde se presenta la metodología que proporcionó la estructura del trabajo y la recolección de la información.

**Capítulo III Marco Propositivo:** donde se diseña la propuesta.

**Conclusiones y Recomendaciones:** implementar el Sistema propuesto con el objetivo de mejorar los procesos de la empresa.



## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

#### 1.1. Antecedentes de Investigación.

##### 1.1.1. Antecedentes históricos.

Con el fin de disponer de pautas sobre el trabajo de investigación a desarrollar, se indagó en diferentes fuentes bibliográficas dentro de los límites del país, sirviendo de precedentes investigativos los siguientes:

(Añazco, 2019) En su trabajo de titulación *“Procedimientos del control interno administrativo y financiero de la empresa de transportes asociados Cantonales TAC”* (Tesis). Universidad Nacional de Loja; concluye que:

El adecuado reflejo de las transacciones en los registros contables y la salvaguarda de los activos es el control interno el encargado ya que el tipo de investigación fue cualitativo, nivel descriptivo exista un nivel apropiado de información sobre la consecución de los objetivos operativos los sistemas de información están muy directamente relacionados con los objetivos operativos y de información financiera, como resultados los criterios de aplicación de las encuestas al personal de la empresa entre los gerentes, choferes y otros, en conclusión, se define que la gestión administrativa y financiera vayan encaminadas a prevenir situaciones indeseables, recomendando mejorar los niveles de eficiencia y productividad y el desarrollo de las actividades de la cooperativa de transportes asociados (p.9)

(Segovia, 2019) En su trabajo de titulación *“Diseño e implementación de un sistema de control interno para la compañía Datugourmet Día. Ltda.”* (Tesis). Universidad Central del Ecuador, establece como objetivo un sistema de control interno donde utiliza:

El método descriptivo y analítico y los resultados obtenidos mostraron que la falta de segregación de funciones entre los diferentes departamentos de la compañía genera duplicidad de funciones y en ciertos casos, el desempeño inadecuado de las mismas. Por

lo que la principal conclusión fue que el capital humano es el recurso principal para la aplicación de un sistema de control interno debido a que depende principalmente el nivel de compromiso del personal para desempeñar las actividades asignadas de manera eficiente y eficaz; y que implementar un sistema de control interno en la Compañía DATUGOURMET Cía. Ltda.; permitirá disminuir riesgos y proporcionar a la Administración una herramienta eficiente para la toma de decisiones.

(Camacho, 2012) En su trabajo de titulación “Diseño del sistema de control interno basado en el modelo COSO para las empresas de autotransporte de pasajeros” a través de un sistema de control establece:

Que el transporte urbano de pasajeros es un servicio primordial; porque es el enlace entre las personas y el lugar donde quieren estar; por lo que la organización interna de las empresas que operan el transporte urbano de pasajeros, la evaluación de los proyectos que se requieren para darle transparencia al manejo de los recursos y la buena administración, inducen de alguna manera, el aseguramiento de una calidad y mejor nivel de servicio. Son algunos de los aspectos que deben contemplarse en el ejercicio profesional del transporte público urbano, dentro de un marco legal e institucional respetado y formal. Y la conclusión fundamental de esta investigación es que al conocer la problemática que representa el transporte urbano de pasajeros, es necesario que las entidades económicas que se dediquen a esta actividad diseñen sistemas adecuados para el correcto manejo de los recursos humanos, materiales y financieros. (p.29)

## **1.2 Marco teórico**

### **1.2.1 Control**

Según el autor (Cepeda, 2005), nos manifiesta que:

El control, según una de sus acepciones filológicas, significa comprobación, intervención o inspección. El propósito final del control es, en propio, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su progreso; su objetivo es contribuir con los resultados esperados (p.3).

El autor (Anzil, 2010), nos define al control de la siguiente manera:

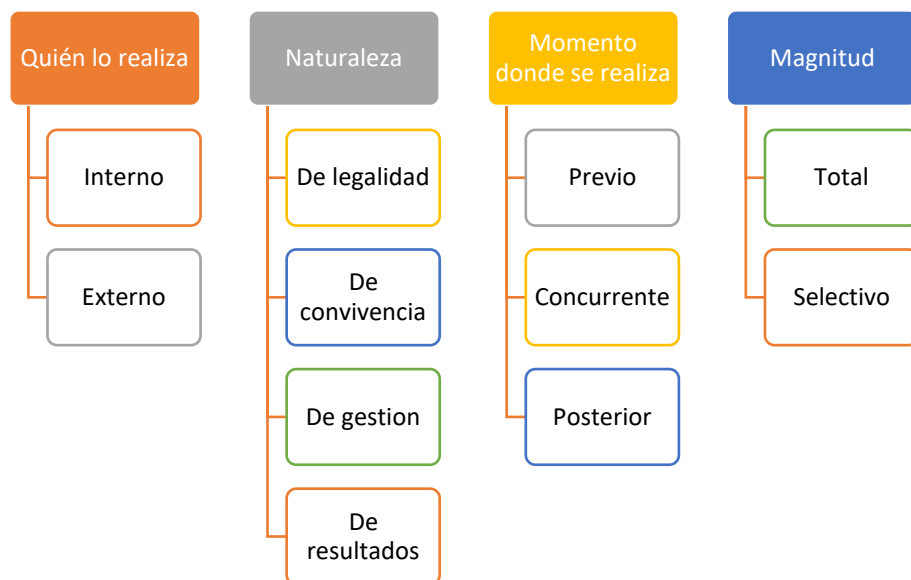
El control es el proceso de comprobar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización. Usualmente implica una asimilación entre un rendimiento esperado y un

rendimiento observado, para verificar si se están cumpliendo objetivos de forma eficiente y eficaz y tomar acciones reformatorias cuando sea necesario (p.1).

Analizando los conceptos emitidos por parte de los dos autores antes citados puedo llegar a contribuir indicando que el control es una actividad que permite contrastar si los procesos o actividades que se realizan dentro de una empresa se están cumpliendo de acuerdo a lo planificado por parte de la misma, con el fin de llegar alcanzar los resultados propuestos y esperados por quienes administran la empresa.

### 1.2.2 Clasificación de Control.

El autor (Mantilla S. A., 2009), en su libro nos presenta la clasificación de control, que se detalla en el siguiente gráfico:



**Gráfico 1-1:** Clasificación del Control Interno.

Fuente: (Mantilla S. A., 2009)

Elaborado por: Lastra, Karina (2021).

Además, podemos indicar que el control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento de una organización o empresa.

Según (Ponce, 2012) “*Establecimiento de sistema que permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaban, corregir, mejorar y formular planes*”. El control viene a ser un elemento vital para el sistema administrativo, ya que de esto permite que la empresa mantenga regulada en términos deseados, a través de la planeación.

Para (Robbins, 2000) *"El control puede definirse como "El proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (p.654).*

Sin embargo (Stoner, 2005) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" (p.610).

Mientras que, para Fayol, citado por (Melinkoff, 1990), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición" (p.62).

### **1.2.3 Control Interno.**

(Aguirre Ormaechea, 2005) Afirma: "El control Interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia de la gestión financiera contable y administrativa" (p.228); por lo que, el control interno ayuda a una empresa a alcanzar sus objetivos financieros contables y administrativos que se ha propuesto.

El autor (Landsittel, 2013), define control interno de la siguiente manera:

El control interno es el proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una institución, diseñado con el objeto de proveer un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos concernientes con las operaciones, la información y el cumplimiento (p.15).

El autor (Estupiñan, 2006), define control interno como:

Grupo de métodos y procesos que aseguran que los activos están debidamente salvaguardados, que los registros contables son fehacientes y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la dirección (p.14).

De las conceptualizaciones de los autores citados puedo aportar indicando que el control interno de una empresa no es otra cosa que un conjunto de procedimientos, técnicas y normas que le permite evaluar continuamente las actividades y proporcionar un grado de seguridad en lo que se refiere al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### **1.2.4 Objetivos del Control Interno**

El autor Cepeda (2005), manifiesta: El diseño, la implementación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del control interno se debe orientar de manera fundamental al logro de los siguientes objetivos:

- ✓ Salvaguardar los recursos de la organización, averiguando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan perturbar.
- ✓ Avalar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización.
- ✓ Fomentar y facilitar la adecuada ejecución de las funciones y actividades establecidas.
- ✓ Vigilar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos planificados.
- ✓ Asegurar la adecuada y acertada evaluación y seguimiento de la gestión de la organización.
- ✓ Garantizar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización.
- ✓ Precisar y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos.
- ✓ Descubrir y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan complicar el logro de los objetivos planteados.
- ✓ Avalar que el control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales hace parte la auditoría interna. Vigilar por qué la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planificación y para el diseño y progreso organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones (p.7).

### **1.2.5 Función no atribuida de control interno.**

Según Mantilla (2009), El control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos; puede ayudar a asegurar información financiera confiable, y a asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdida de reputación y otras consecuencias (p.7).

El control interno ayuda que prevenga la pérdida de recursos y consiga sus metas propuestas, basándose siempre en las leyes y regulaciones que se rigen en nuestro país, obteniendo información correcta y fiable.

Mantilla (2009) afirma:

El control interno no puede cambiar una administración ineficiente por una buena. Y, transformándolas en políticas o programas de gobierno, acciones de los competidores o condiciones económicas pueden ir más allá del control administrativo.

Un sistema de control interno no importa que tan bien ha sido concebido y operado, puede proveer solamente seguridad razonable - no absoluta – a la administración mirando la consecución de los objetivos de una entidad. La probabilidad de conseguirlos está afectada por limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno, por ejemplo, en la toma de decisiones pueden ser defectuosos, y las fallas pueden ocurrir por simples errores o equivocaciones. Otro factor es que el diseño de un sistema de control interno puede reflejar estrechez de recursos, y los beneficios de controles se deben considerar con relación a sus costos (p.7).

El control interno en si no asegura éxito, ni supervivencia en su totalidad, pero puede ayudar al alcance de los objetivos.

Los errores pueden ocurrir sin alguien darse cuenta, por eso el control interno no da una seguridad total, pues si da una seguridad razonable, entonces debemos saber que no ayuda en un 100%, puede existir algún error, pero que tendrá su solución gracias al control interno mismo, como por ejemplo las decisiones pueden afectar la mala toma de decisiones ocurriendo fallas por simples errores o equivocaciones.

### **1.2.6 Clasificación Del Control Interno.**

#### *1.2.6.1 Control Administrativo.*

Según Estupiñán (2009) El sistema de control interno administrativo, es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de:

- ✓ Mantenerse informado de la información de la empresa;
- ✓ Coordinar sus funciones;
- ✓ Asegurarse de que se están cumpliendo los objetivos;
- ✓ Mantener una ejecutoria eficiente;
- ✓ Determinar si la empresa está laborando mediante las políticas establecidas.

Lo que busca el sistema de control interno administrativo es implementar una serie de procedimientos para tener en orden toda la situación interna de la empresa operacional y contablemente para comprobar si lo que se está haciendo está bien con el fin de alcanzar los objetivos que se han planteado.

#### *1.2.6.2 Control Contable.*

Estupiñán (2009) afirma:

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

- ✓ Que todas las operaciones se registren: oportunamente, por el importe correcto, en las cuentas apropiadas, y, en el periodo contable en que se llevan a cabo, con el objeto de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los activos.
- ✓ Que todo lo contabilizado exista y que lo que exista este contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva.

El control interno contable surge por el control interno administrativo, que buscan el mismo fin, pero enfocándose más en el área financiera, en la preparación de los estados financieros y todos los procesos contables, para mantener un orden en la situación económica de la empresa.

#### *1.2.6 Características de Control Interno*

Para Cepeda (1997) las principales características son:

- El sistema de control interno está formado por sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación, información y operacionales de la respectiva organización.
- A la máxima autoridad de la organización le corresponde la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la institución.
- Debe diseñarse adecuadamente para que ayude a prevenir errores y evitar el fraude.
- La auditoría interna es una medida de control y un elemento del SCI.
- Su ausencia es una de las principales causas de las desviaciones. (p.9)

### **1.2.7 Control Interno Como Sistema.**

(Rodríguez, 2006) afirma que:

Un sistema de control interno es aquel que sirve para mantener las características de los productos de un sistema de referencia dentro de un rango de tolerancia predeterminado. Es decir, tenemos un sistema de referencia que queremos controlar, con el propósito de que los productos del mismo se ajusten a un patrón o norma establecida.

El sistema de control persigue un objetivo de eficacia para la organización, es decir, se concibe como el instrumento para mantenerla en condiciones de eficiencia. Esto conlleva a que el administrador se centre en tres grandes aspectos:

- ✓ Lograr objetivos dentro de plazos oportunos.
- ✓ Lograr objetivos con economía de medios, se obtienen beneficios.
- ✓ Mantener motivado al equipo de trabajo humano involucrado en la consecución de objetivos.

El propósito de cualquier sistema de control interno consiste en ayudar a los administradores a incrementar el éxito de una organización mediante una acción de control efectivo. En cierta forma, el control es una de las funciones más cruciales; para comprenderla, debemos entender que el concepto de “retroalimentación se encuentra en su base. Para que cualquier sistema funcione adecuadamente debe contar con indicadores que den a conocer su grado de eficacia en relación con su entorno y sus procesos internos. La retroalimentación proporciona esta clase de información, de manera que el sistema pueda regular su rendimiento si es necesario.

### **1.2.8 Fines del Control Interno.**

#### **1.2.8.1 Protección de sus recursos contra pérdidas, fraude o ineficiencia.**

Rodríguez, (2006) afirma:

Este es uno de los fines más importantes del control interno ya que por medio de un adecuado sistema de control interno, será posible evitar pérdidas, fraudes, errores, desperdicios e ineficiencias, de igual forma podrá preverse contingencias que pudieran afectar los recursos organizacionales (p.51).



Los recursos de la empresa deben estar bien respaldados por el sistema de control interno para evitar pérdidas, fraudes o ineficiencias en las operaciones internas.

#### **1.2.8.2 Promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y administrativos.**

Rodríguez, (2006) concreta:

Por costumbre, la revisión del control interno se asocia con los ingresos y gastos. Actualmente se reconoce la existencia de una importante finalidad del control interno, consiste en la prevención de pérdidas y la elaboración de información contable y administrativa precisa en todas las áreas funcionales de la empresa. Un control interno inadecuado de ventas, por ejemplo, puede producir pérdidas de incompetencia al embarcar mercancía sin la previa aprobación del departamento de crédito (p.51).

Toda información de la empresa sea contable o administrativa, debe tener exactitud, esto se lo consigue con personal competente y confiable dentro del departamento financiero, ya que los informes demostraran en qué situación se encuentra la empresa, y que aspectos se debe tomar frente a aquella situación.

#### **1.2.8.3 Apoyar y medir el cumplimiento de la organización.**

Rodríguez, (2006) dice:

Ninguna función representa mejor el espíritu de la administración moderna que la de control, de hecho, alcanzar eficazmente los objetivos de la organización y satisfacer las necesidades comerciales es el resultado directo de su ejercicio. Los objetivos y planes tienen una relación estrecha con los controles. Los planes son compromisos de acción. Una forma de medir el cumplimiento de los objetivos de la organización se logra valiéndose de guías intermedios para delegarse de respuestas rápidas que puedan dar frente a problemas que podrían afectar de manera significativa los resultados futuros (p.52).

Los planes y objetivos están relacionados entre sí, ya que el uno necesita del otro, por así decir, para alcanzar un objetivo una empresa debe tener un plan o diversos planes, pero necesitan de un

control, para tener soluciones frente a problemas y obtener buenos resultados, ayudando básicamente lo que cada empresa desea.

#### **1.2.8.4 Juzgar la eficiencia de operaciones en todas las áreas funcionales de la organización.**

Rodríguez, (2006) afirma:

Asumiendo que los objetivos han sido establecidos en términos susceptibles de ser medidos, es necesario preverse de medios para calificar los resultados corrientes. Se necesita saber lo que se está logrando actualmente en el proceso operativo hacia los objetivos establecidos; además en esta información debe considerarse la solución a las necesidades presentes en el lugar, tiempo y gente adecuados. De esta manera se hace necesario saber hacia dónde se quiere ir y que se está haciendo actualmente con miras al logro de los objetivos. Solo así podrán obtenerse bases adecuadas para comparar y analizar las acciones correctivas a realizarse u otro tipo de acciones administrativas (p.52).

Se necesita controlar todas las funciones que se realizan en cada área de la empresa, verificar si las operaciones dan resultados eficientes, para que el alcance de los objetivos sea eficientemente, pues es lo que un sistema de control interno logra imponer dentro de una empresa. Y si se encontró ineficiencia en cierta área, se debe dar soluciones rápidamente en base al lugar, tiempo y personal.

#### **1.2.8.5 Cerciorarse si ha habido adhesión a las políticas generales de la organización.**

Rodríguez, (2006) dice que:

Las políticas son parte de la planeación, requieren desde el punto de vista del control, algunos requisitos para su práctica eficaz. Por ejemplo, la necesidad de que se fijen por escrito, como en el caso de los procedimientos y programas. De esta manera tanto las políticas establecidas como los procedimientos y programas servirán de forma efectiva a la función del control, ya que no se presentarán confusiones e interpretaciones erróneas.

Las políticas, las instrucciones, así como el comportamiento de la organización, que adquieren vigencia y se conservan por medio del control interno, son de tres tipos:

- ✓ De tipo formal.

Expresados en soluciones de la dirección superior, en las disposiciones tales como adoptar e implantar manuales administrativos o las instrucciones escritas que cubran actividades limitadas.

✓ De tipo Informal.

Dentro de la organización formal se adopta la forma de instrucciones orales, como los procedimientos que dicta un jefe a sus colaboradores.

✓ De tipo implícito.

Hábitos y normas en las operaciones, no dictados por escrito, sino de palabra, sin embargo, son más o menos en una organización (p.53).

La empresa debe tener sus políticas de una manera clara para que su práctica sea eficaz, deben estar por escrito para su comprobación las de tipo formal, y así no exista malas interpretaciones y confusiones al momento de realizar procedimientos y programas del área administrativa y financiera.

Las políticas de tipo formal son las que la empresa tendrá como demostrar su existencia y aprobación, por si se llega a realizar una auditoría dentro de la misma, como son los manuales de instrucciones escritas.

Las políticas de tipo informal son las que se dan de manera oral, cuando un jefe da una orden y le pone condiciones al empleado.

Las políticas de carácter implícito son normas que se han incluido a las políticas generales, pero no están de manera escrita.

## **1.2.9 Objetivos Generales del Control Interno.**

### *1.2.9.1 Objetivos del Sistema Contable.*

Santillán, (2001) afirma:

El sistema contable será conformado por los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica.

Para que un sistema contable sea útil y confiable debe contar con métodos y registros que:

1. Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnen los criterios establecidos por la administración.
2. Describan oportunamente todas las transacciones con el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
3. Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.
4. Registran transacciones en el periodo correspondiente.
5. Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los Estados Financieros (Santillán Gonzales, 2001).

El control interno debe verificar siempre que la contabilidad de la empresa se esté realizando de manera correcta que haya igualdad de saldos y todo mediante normas y leyes siguiendo los cinco procesos que darán confiabilidad de la información financiera y que este de manera correcta.

#### *1.2.9.2 Objetivos de Autorización.*

Santillán, (2001) afirma que:

Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración.

1. Las autorizaciones se deben otorgar de acuerdo con criterios establecidos por el nivel administrativo apropiado.
2. Las transacciones deben ser válidas para conocerse y someterse a su aceptación con oportunidad.
3. Solo aquellas transacciones que reúnan los requisitos establecidos por la administración deben reconocerse como tales y procesarse oportunamente.
4. Los resultados del procesamiento de las transacciones deben informarse en tiempo y forma y estar respaldados por archivos adecuados (p.8).

Todo lo que se realice dentro de la empresa siendo operaciones o cualquier tipo de proceso debe tener su autorización respectiva, de acuerdo con su nivel, para su aceptación o negación, como

también en los procedimientos de las transacciones teniendo respaldos para su comprobación de acuerdo al tiempo y forma.

#### *1.2.9.3 Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones.*

Santillán, (2001) afirma:

Todas las operaciones deben registrarse para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados o de cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, así como para mantener en archivos apropiados relativos a los activos sujetos a custodia.

1. Las transacciones deben clasificarse en forma tal que permitan la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados y el criterio de la administración.
2. Las transacciones deben quedar registradas en el mismo periodo contable, cuidando específicamente que lo sean aquellas que afectan más de un ciclo. Cuando existan enlaces entre diferentes ciclos, estos deben identificarse plenamente para verificar que se han realizado “cortes” de operación adecuados (p.8).

Todas las operaciones que tengan que ver con operaciones de carácter financiero, ósea que tenga de por medio transacciones que conlleven dinero tienen que ser registradas en los estados financieros de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados según Santillán, pero hoy en día se usa más lo que son las NIIF, Normas Internacionales de Información Financiero, para la contabilidad de una empresa.

#### *1.2.9.4 Objetivos de verificación y evaluación.*

Santillán, (2001) dice que:

Los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben compararse, a intervalos razonables, con los activos físicos existentes para tomar medidas apropiadas y oportunas respecto a las diferencias que se detecten. Así mismo, deben existir controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan en los estados financieros. Este objetivo complementa en forma importante a todos los objetivos contemplados en el presente apartado. El

contenido de los informes y de las bases de datos y archivos, deben verificarse y evaluarse periódicamente (p.9).

Siempre se debe verificar y evaluar si lo que contienen los Estados Financieros es fiable y correcto, demostrando la situación que se encuentra la empresa, pues esto se debe realizar periódicamente, analizando el contenido de los informes y de las bases de datos y archivos financieros.

#### **1.2.9.5 Objetivos de salvaguarda física.**

Santillán (2001) afirma que: “El acceso a los activos solo debe permitirse de acuerdo con políticas prescritas por la administración, por lo cual se debe observar de manera específica el pleno apego y respeto a las debidas autorizaciones” (p.9), como objetivo principal del control interno es de salvaguardar los activos de la empresa, y para tener acceso a ciertos activos debe existir políticas prescritas que autoricen el acto para poder dar uso de tales activos.

#### **1.2.9.6 Objetivos Básicos del Control Interno.**

Santillán (2001) afirma:

Objetivo 1.

Fomentar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adhesión a las políticas establecidas por la administración de la entidad.

Objetivo 2.

Promover eficiencia operativa, las políticas y disposiciones implantadas por la administración.

Objetivo 3.

Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera y la complementaria administrativa y operacional de la entidad.

#### Objetivo 4.

Protección de los activos de la entidad, debe tener observancia, haber políticas claras, específicas y respetadas que involucren el buen cuidado, esmerada protección y administración de activos (pp.4-5).

En la empresa deben existir políticas que busquen la salvaguarda de los activos, el control interno se encarga a darle un autocontrol. La información financiera en base al control interno debe obtener razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad para su presentación a los estados financieros. Las operaciones de la empresa deben tener eficiencia para alcanzar sus objetivos de manera eficaz evitando los errores y fracasos. El control interno debe generar un buen ambiente dentro de la empresa, que se note el respeto entre las personas.

#### **1.2.10 Principios de Control Interno.**

El ejercicio del control interno implica que éste se debe hacer siguiendo los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de los costos ambientales (Armendáriz, 2014).

Siguiendo la definición de Armendáriz (2014) especifica cada uno de los principios:

- *El principio de igualdad.* Consiste en que el SCI debe velar porque las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin otorgar privilegios a grupos especiales.
- *El principio de moralidad.* Todas las operaciones se deben realizar no solo acatando las normas aplicables a la organización, sino los principios éticos y morales que rigen la sociedad.
- *El principio de eficiencia.* Vela porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y/o servicios se haga el mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.
- *El principio de economía.* Vigila que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y las metas de la organización.
- *El principio de celeridad.* Consiste en que uno de los principales aspectos sujeto a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna, por parte de la organización a las necesidades a su ámbito de competencia.

- *Los principios de publicidad e imparcialidad.* Consisten en obtener la mayor transparencia en las actuaciones de la organización, de tal manera nadie pueda sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación, tanto en oportunidades como en acceso a la información.
- *El principio de valoración de costos ambientales.* Consiste en la reducción al mínimo del impacto ambiental negativo debe ser un factor importante en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades rutinarias en aquellas organizaciones en las cuales su operación pueda tenerlo (pp.13-14).

La dirigencia debe de dar un trato igual a cada uno del personal en general dentro de la empresa en general y no tener preferidos porque eso puede ocasionar problemas o molestias en las demás personas que también realizan su trabajo de igual manera. Toda empresa debe trabajar con códigos de ética y moral ya que es algo que influye en comportamiento del personal y provoca un buen ambiente con respeto alrededor. Lo que todo negocio quiere es gastar poco y que los ingresos sean superiores en todo sentido, pero el control interno en base a esto promete la máxima eficiencia con un buen uso de los recursos que se tiene. Toda gira en torno al dinero, en las ganancias y pérdidas, entonces el control interno lo que busca es un conveniente y adecuado uso de los recursos. La empresa debe estar lista a vencer a la competencia en base a lo que ella realice, en precios y calidad principalmente. La información financiera debe ser transparente, y tratarla de manera independiente, para que sus beneficios sean para toda la empresa y no solamente para unos cuantos. Lo más importante de la vida es el medio ambiente en el que vivimos, toda empresa debe tomar cartas en el asunto y aplicarlos en sus costos.

### **1.2.11 Elementos del Control Interno.**

Rodríguez, (2006) afirma:

El sistema de control interno está conformado por los subsistemas de control administrativo y el financiero juzgados y estimados, de tal manera que sus objetivos produzcan resultados previamente establecidos. El control administrativo representa el grado de efectividad en cuanto se requiere a funciones que desempeñan los sistemas y procedimientos administrativos.

Todos los elementos que componen el control interno deben gravitar alrededor de los principios de calidad e idoneidad, entre ellos se encuentran:



Planeación, Organización, Procedimientos, Personal, Autorización, Sistema de información, Supervisión.

## **1.2.12 Procedimientos de un Control Interno**

### *1.2.12.1 Procedimientos generalmente aceptados para mantener un buen control interno.*

Herrera, (2012) afirma que:

Los procedimientos llamados también prácticas sanas demuestran que la efectividad del control interno, así como la eficiencia del resultado de las operaciones, dependerán también de la sana práctica adoptada y seguida en el cumplimiento de los deberes y funciones de cada una de las unidades administrativas de la mancomunidad.

- Delimitar las responsabilidades.
- Segregar funciones de carácter incompatible.
- Seleccionar funcionarios hábiles y capaces.
- Crear procedimientos que aseguren la exactitud de la información.
- Hacer rotación de deberes.
- Fianzas (Pólizas).
- Dar instrucciones por escrito.
- Utilizar cuentas de control.
- Crear procedimientos que aseguren la totalidad, la autorización, y el mantenimiento de la información.
- Evaluar los sistemas computarizados.
- Usar documentos pre-numerados.
- Evitar el uso de dinero en efectivo.
- Usar de manera mínima las cuentas bancarias.
- Hacer depósitos inmediatos e intactos de fondos.
- Mantener orden y aseo.
- Identificar los puntos clave de control en cada proceso.
- Usar gráficas de control.
- Realizar inspecciones técnicas frecuentes.
- Actualizar medidas de seguridad.
- Registrar adecuadamente la información.
- Conservar en buen estado los documentos.
- Usar indicadores.

- Hacer que la gente sepa por qué y para qué se hacen las cosas.
- Definir objetivos y metas claras y alcanzables (p.14).

Todos estos procedimientos de control interno nos ayudan a mantener un buen control interno dentro de la empresa y así poder cumplir los objetivos del control interno lo que se busca para obtener dentro de cualquier empresa.

#### *1.2.12.2 Procedimientos de control aplicables a las operaciones que se registran en las cuentas contables.*

Santillán, (2001) concreta que:

Una forma práctica y objetiva de identificar minuciosamente los elementos que se aplican en el control interno contable y operativo es a través de las medidas o técnicas de control a considerar en el manejo de las cuentas que forman parte del sistema contable y de las operaciones y transacciones que se registran en las referidas cuentas y que les son relativas (p.14).

Se aplica control interno a las cuentas contables que más influyen y afectan a la empresa a través de técnicas de control, poniendo énfasis en cada detalle que puede ocasionar una transacción en tal cuenta.

#### **1.2.13 Fondo fijo de caja**

Santillán, (2001) afirma estos procedimientos:

- Debe afianzarse a todos aquellos empleados que manejan fondos.
- Es necesario separar las funciones de custodia y manejo de fondos de las de autorización de pagos y registros contables.
- Establecer un máximo de pagos individuales.
- Los comprobantes se deben cancelar con el sello fechador de pago en el momento de efectuar el pago.
- Prohibir el uso de los fondos de caja para cambiar cheques de funcionarios, empleados, pasajeros o proveedores.
- Codificar los comprobantes e identificar mediante nombre y firma al responsable que efectuó el gasto.
- En los casos de anticipos para gastos con dinero del fondo de caja se debe precisar el tiempo en que se efectuó tal gasto, pasado el cual si este no ha sido realizado solicitar inmediatamente la devolución del dinero.

- Efectuar arqueos periódicos y sorpresivos para impedir que se mezcle o se disponga de efectivo de otros fondos o de los ingresos entrantes para cubrir faltantes.
- Antes de pagar cualquier comprobante debe hacerse una revisión sobre el cumplimiento de requisitos fiscales o administrativos.
- La suma de todos los fondos fijos asignados debe ser siempre igual al saldo de la cuenta del mayor (p.14).

Todos estos procedimientos se deben realizar para mantener un buen control interno de lo que es el efectivo de caja chica el cual el personal encargado del dinero, debe darle buen uso, cuidando de robos y malgastos.

#### ***1.2.14 Caja y Bancos.***

Santillán, (2001) afirma estos procedimientos:

- Verificar mensualmente que la suma de los saldos en registros auxiliares sea igual que la cuenta del mayor.
- Responsabilizar a una persona del manejo de las cuentas de cheques.
- Establecer políticas para cancelar en un tiempo determinado aquellos cheques en tránsito que no han sido cobrados.
- Archivar en lugar seguro y apropiado toda la documentación que compruebe tanto los ingresos como los egresos.
- Expedir cheques solo con firma mancomunada.
- Separar claramente las entradas de dinero de los fondos fijos de caja.
- Conciliar mensualmente los estados de cuenta bancarios con el control de matriz de las chequeras y los registros contables.
- Registrar las cuentas de cheques que se manejan a nombre de la entidad.
- Registrar las transferencias que se efectúan entre bancos y cuentas de un mismo banco.
- Prohibir la práctica de firmar cheques en blanco.
- Mantener en un lugar seguro y apropiado los talonarios de cheques por usar.
- Mantener permanentemente actualizado, en el banco y en las oficinas de la entidad, el registro de la autorización de firmas para expedir cheques.
- Efectuar arqueos periódicos y sorpresivos para impedir que se mezclen los ingresos y otro tipo de fondos existentes para cubrir faltantes.
- Ejercer un riguroso control sobre los cheques devueltos a fin de evitar que con ellos se cubran faltantes en la caja.
- Mantener siempre los niveles mínimos posibles de dinero en operación.

- Comprobar todo ingreso o egreso mediante un documento que permita conocer su origen y autorización.
- Evaluar la posibilidad de contratar una póliza de seguro resguardo de efectivo (p.15).

Que las cuentas caja y bancos tengan un control es muy importante, ya que es el dinero que tiene la empresa y en diferencia al de fondo de caja chica este puede venir en grandes cantidades, exigiendo su control de manera obligatoria.

### ***1.2.15 Inventarios.***

Santillán, (2001) afirma estos procedimientos:

- Los inventarios deben estar bajo la custodia de un responsable perfectamente autorizado.
- Separar contablemente las mercancías cuya venta cause el Impuesto al Valor Agregado, de aquellas que no lo causen.
- Se debe llevar un sistema de inventarios perpetuos, por ser el que mayor ventaja ofrece en materia de control.
- Debe existir control sobre los artículos que se consideren obsoletos o que por otra causa han sido dadas de baja en libros y que físicamente se encuentren en almacén.
- Los inventarios deben estar convenientemente protegidos contra deterioros físicos y condiciones climatológicas.
- Los almacenistas deben rendir informes sobre los artículos que tengan poco movimiento o cuya existencia sea excesiva.
- La salida de mercancías del almacén debe estar siempre amparada por una requisición autorizada o por una nota de embarque.
- Implantar medidas de seguridad contra robos, incendio, etc.
- Ejercer prioridades de control en función al valor de las mercaderías, es decir a mayor valor, mayor control (p.21).

El inventario de la empresa se debe controlar verificando si lo que se encuentra en la bodega hay un buen uso, un buen cuidado, comprobando la existencia, y tratar que no se deteriore o se dañe, dando paso al registro contable.

### ***1.2.16 Componentes del Control Interno***

(Mantilla S. A., 2009) en su libro de Auditoría de Control Interno manifiesta que:

- El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, y están integrados al proceso de administración.
- Aunque los componentes se aplican a todas las entidades, las compañías pequeñas y medianas pueden implementarlos de forma diferente a como los implementan las grandes. Sus controles pueden ser menos formales y estructurados, no obstante, lo cual una compañía pequeña puede tener un control interno efectivo.
- Los componentes del control interno son:

#### *1.2.16.1 Ambiente de control.*

El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente del control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, y cómo organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por la junta de directores (Mantilla S. A., 2009).

#### *1.2.16.2. Valoración de riesgos*

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuaran cambiando, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio (Mantilla S. A., 2009).

#### *1.2.16.3 Actividad de control*

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones

necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones. (Mantilla S. A., 2009).

#### *1.2.16.4 Información y comunicación*

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible, operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informe de los negocios y reportes externos. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia de que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente. Deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que la manera como las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Deben tener un medio de comunicar la información significativa. También necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas (Mantilla S. A., 2009).

#### *1.2.16.5 Monitoreo*

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

### ***1.2.17. Responsabilidad del Control Interno.***

El control interno es fundamentalmente una responsabilidad gerencial, desarrollada en forma autónoma que, para que rinda verdaderos frutos, debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización. Además, el SCI difiere entre organizaciones (Herrera, 2012).

La responsabilidad por las actuaciones recae en el gerente y en sus funcionarios delegados (Herrera, 2012), por lo cual es necesario establecer un Sistema de Control Interno que les permita tener una seguridad razonable de que sus actuaciones administrativas se ajustan en todo a las normas legales y estatutarias aplicables a la organización (p.15).

Los gerentes son los principalmente responsables a que el sistema de control interno se mantenga dentro de la empresa, para tener buenos resultados en el futuro y queda decir que en cada empresa influirá de diferente manera el sistema de control interno.

Toda la responsabilidad la tiene el gerente y funcionarios delegados lo cual el control interno debe trabajar con seguridad y siempre con normas legales y estatutarias, para así los responsables formen parte en la toma de decisiones que se da en la empresa.

### ***1.2.18. Responsabilidades Específicas.***

Herrera (2012) afirma:

- La responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno debe ser competencia de la máxima autoridad de la organización (p.16).
- En cada área de la organización, el encargado de dirigirla debe ser el responsable de acuerdo con los niveles de autoridad y líneas de responsabilidad establecidos (p.16).
- La Auditoría interna o la unidad de control interno correspondiente debe ser la encargada de evaluar de manera independiente el Sistema de Control Interno de la organización, proponiéndole a la gerencia las recomendaciones para mejorarlo (p.16).

Cuando se implementa un sistema de control interno se lo debe de retroalimentar para mejorarlo cada momento provocando que los procesos se vuelvan competentes; el responsable del sistema

de control interno puede ser el gerente de cada área, encargándose de dar control a los procedimientos implementados.

Toda empresa que tenga Auditoría Interna debe evaluar el sistema de control interno constantemente para ser corregido y mejorar los procesos consecutivamente buscando buenos resultados, logrando estar apto para un examen de una Auditoría Externa.

### ***1.2.19. Fines de la Organización.***

Rodríguez, (2006) dice:

El objetivo principal de la organización es hacer que cada uno de los miembros conozca las actividades que va a ejecutar. Cuando la asignación es definida, el logro del objetivo puede concentrarse en él, y el riesgo de sufrir malas interpretaciones o confusión es mínimo respecto de “quien es el que va a hacer qué”. Es más, pueden fijarse las relaciones de trabajo dentro de una empresa.

Al establecer un sistema organizacional deberán considerarse los siguientes aspectos:

- 1) Tipo de empresa.
- 2) Volumen de operaciones.
- 3) Expansión e influencia territorial de sus actividades.

Posteriormente, deberá procederse en forma adecuada en aplicar un proceso para proyectar la estructura organizacional, el cual abarca las siguientes etapas:

- 1) Fijación de los objetivos de la empresa.
- 2) Elección del tipo de estructura orgánica.
- 3) Elección del método de departamentalización.
- 4) Decidirse por una estructura que proporcione óptimos resultados (pp.57-58).

El propósito de la estructura organizacional de una empresa, es que cada uno de los empleados sepa su actividad dentro de la empresa, en qué departamento se encuentra, que tipo de empresa está laborando, para tener claro los objetivos que se debe llegar y porque la empresa quiere esa meta; cada uno de los empleados debe de tener claro en que consiste su labor dentro de la empresa, y en que va aportar para el alcance del objetivo, el sistema de control interno es el principal objeto que ayuda con procedimientos para alcanzar a lo propuesto.



## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque de la investigación

##### 2.1.1 *Enfoque Mixto*

(Hernández, 2010) en su obra Metodología de la Investigación, sostienen que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque: El enfoque mixto.

##### 2.1.2 *Nivel de Investigación*

Según (Hernández, 2010) permite darle la dimensión al nivel de acuerdo a los objetivos establecidos, el tipo de investigación determina la manera de cómo el investigador abordara el evento de estudio, de acuerdo a las técnicas, métodos, instrumentos y procedimientos propios de cada uno.

##### 2.1.3 *Diseño de investigación*

Se realizó un estudio de campo dando presencia en la Compañía analizando el comportamiento del personal y su entorno, adquiriendo datos específicos que el presente diseño ayude a la Compañía de Transporte Pesado Hermanos Palomeque Troya Cía. Ltda., al mejoramiento de los procedimientos administrativos y financieros así como la salvaguarda de los activos, información financiera confiable y correcta, y el alcance de los objetivos de manera eficiente y eficaz, no existe un tiempo determinado porque el estudio después del diseño la empresa debe mejorar a corto plazo el sistema de control interno y estar listos a una Auditoría de Gestión o Financiera tranquilamente.

##### 2.1.4 *Tipo de estudio*

En el presente trabajo se realizó los siguientes tipos de investigación:

**Estudio Descriptivo.** - Se trabajó en base a los hechos, los procesos que la Compañía de Transporte Pesado Hermanos Palomeque Troya Cía. Ltda., opera, los cuales permitió aplicar procedimientos de control interno.

**Estudio Explicativo.** - Se explicó el porqué del diseño del sistema de control interno, con hechos que beneficiará los procesos administrativos y contables de la Compañía de Transporte Pesado Hermanos Palomeque Troya Cía. Ltda.

## **2.2 Población**

Para el universo de mi trabajo de investigación, no es necesario utilizar ningún método estadístico ya que por ser pequeña la población se va a trabajar con su totalidad.

## **2.3 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **2.3.1 Métodos**

Los métodos que se utilizaron en la presente investigación son:

**Método Inductivo.** - Se identificó los procesos administrativos y contables que se pueden aplicar un sistema de control interno.

**Método Deductivo.** - Del Marco Teórico se analizó y evaluó la aplicación concreta de un sistema de control interno a la Compañía de Transporte Pesado Hermanos Palomeque Troya Cía. Ltda., mediante un análisis de cada procedimiento que se realizará dentro de la compañía.

**Método Analítico.** - Se analizó los diversos principios del control interno que sean más idóneos para su aplicación en los procesos administrativos y financieros.

### **2.3.2 Técnicas.**

Las técnicas que se utilizaron en la presente investigación son:

**Observación:** Es una técnica que consistió en observar atentamente el entorno de la compañía y personal en sí, tomar información de cómo son los procesos que se dan internamente para dar un análisis al comportamiento de todas las personas de la compañía.

**Encuesta:** Es una técnica que se usó para obtener datos acerca de cómo influye el sistema de control interno dentro de la compañía.

**Entrevista:** Es un diálogo, el cual ayuda obtener información de la compañía para el presente estudio de investigación para dar el respectivo análisis de lo obtenido de parte de la persona entrevistada haciéndole preguntas claras en base al diseño del sistema de control interno.

**Análisis:** Es una técnica, que ayudó a analizar el comportamiento de las personas de la compañía sin un sistema de control interno, viendo sus deficiencias y riesgos que pueden estar expuestos.

**Comparación:** Mediante esta técnica, se comparó los procesos de las actividades que realiza la compañía sin un control interno con el diseño de procedimientos que tengan un orden mediante políticas de tipo formal establecidas.

**Computar:** Se realizó procesos aritméticos en la tabulación de las encuestas hechas al personal de la compañía, para su verificación de la necesidad de un sistema de control interno en su administración y área financiera.

**Indagación:** Se obtuvo información verbal a través de averiguaciones y conversaciones con el personal administrativo y operativo.

Revisión Selectiva: Se hizo un examen ocular rápido con el fin de ver las deficiencias y asuntos que no son típicos o normales.

## **2.4. IDEA A DEFENDER**

¿Con la elaboración de un sistema de control interno para la Compañía de Transporte Pesado Hermanos Palomeque Troya Cía. Ltda. del Cantón Quijos, de la Provincia de Napo, permitirá mejorar el funcionamiento y cumplimiento de los procedimientos administrativos y contables en la toma de decisiones a nivel de la compañía?

## **2.5. VARIABLES**

### ***2.5.1. Variable Independiente***

Diseño de un Sistema de Control Interno.

### ***2.5.2. Variable Dependiente***

Mejorar la eficiencia administrativa y financiera a través del cumplimiento de la normativa y la correcta toma de decisiones por parte de las autoridades.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO PROPOSITIVO

#### 3.1. Resultados

En este punto se dan a conocer los resultados de la aplicación de instrumentos que se utilizaron para realizar las entrevistas y encuestas a los señores directivo y empleados de la Compañía de Transporte Pesado Hermanos Palomeque Troya Cía. Ltda., las mismas que servirán para obtener un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la compañía y así llegar a implementar el sistema de control interno que servirá de gran importancia para la toma de decisiones.

##### 3.1.1. Entrevista realizada

Dirigida a: al señor Cesar Augusto Palomeque Caiza Gerente de la Compañía de Transporte Pesado Hermanos Palomeque Troya Cía. Ltda.

#### 1. ¿La compañía Hermanos Palomeque ha construido su misión?

La compañía si tiene definida su misión con la finalidad de llegar a conseguir los objetivos que se ha propuesto.

#### 2. ¿La compañía Hermanos Palomeque ha construido su visión y valores corporativos?

La compañía si tiene definida su visión y valores corporativos, que se propone alcanzar en un tiempo determinado.

#### 3. ¿El enunciado de su misión y visión es motivador e impulsa el cumplimiento en el personal de la compañía?

Siendo una compañía familiar su misión y visión cumple con el objetivo familiar y por lo tanto todo lo establecido por la misma.

#### 4. ¿Se ha socializado con los empleados de la compañía la misión y visión?

No, porque la mayor parte de sus integrantes de la compañía son familiares.

**5. ¿La compañía Hermanos Palomeque cuenta con un organigrama estructural y funcional?**

No cuenta con un organigrama funcional para beneficio de la misma.

**6. ¿Los empleados conocen las funciones que cada uno tiene que desempeñar?**

La compañía no ha llegado a elaborar un manual de funciones que ayude al conocimiento y cumplimiento de las funciones que deben desempeñar totalmente actualizado.

**7. ¿Existen sanciones para los integrantes de la compañía que no respeten a la autoridad y no cumplan con las responsabilidades encomendadas?**

Si, ya que el no acatar y respetar con las responsabilidades y fundamentalmente a la autoridad de la compañía llevaría a una mala imagen de la misma.

**8. ¿Los documentos y activos que posee la compañía, contienen las respectivas autorizaciones y responsabilidades de quienes lo emiten y se encuentran bien resguardados?**

Todos los documentos y activos con que cuenta la compañía están bajo medidas de seguridad, faltando asegurar sus activos.

**9. ¿La compañía Hermanos Palomeque cuenta con un Sistema de Control Interno?**

No contamos por el momento.

**10. ¿La implementación de un Sistema de Control Interno ayudará a la compañía a mejorar su gestión?**

Sería de gran utilidad tener un sistema de control interno, que nos ayude en la toma de decisiones.

**11. ¿La compañía busca tener a su personal capacitado y actualizado frecuentemente?**

La compañía capacita a su personal, pero no es permanente, lo que ocasiona que sus integrantes no estén con la mejor predisposición y conocimiento para realizar sus actividades.

**12. ¿Permitiría usted que se realice un examen de control interno en la compañía para conocer cuál es su situación actual?**

Si, este examen permitirá conocer el estado de la compañía y así tomar las debidas rectificaciones y mejorar la gestión administrativa y tomar las decisiones correctamente.

**3.1.2. Encuesta**

**Dirigida a:** El personal de la Compañía de Transporte Pesado Hermanos Palomeque Troya Cía. Ltda.

**Tabla 1-3:** Encuesta Desarrollada

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿La compañía dispone de un manual de funciones actualizado y documentado?		9	Falta de funciones y procedimientos consignados en el manual.
2	¿Cumplen con todo lo establecido dentro del manual de funciones?	3	6	No cumple con lo establecido en el manual.
3	¿La compañía, cuenta con controles internos para evaluar el grado de cumplimiento de los procedimientos de cada una de las actividades?	3	6	No cuenta en su totalidad, es importante que todos conozcan sobre el control interno, para el cumplimiento de sus actividades.
4	¿La compañía, cuenta con la documentación de cada uno de los servicios y transacciones que realiza?	9		
5	¿Se realizan evaluaciones de desempeño periódicas a los servidores?		9	No hay una actualización en las evaluaciones
6	¿La compañía Palomeque, efectúa evaluaciones de control mediante el coso I?		9	Es importante que se efectúe, ya que permitirá que la gestión sea eficiente, efectiva y de calidad.
7	¿La compañía Palomeque, conserva sus archivos de control como lo indica la ley?	9		
8	¿Cree usted que es necesario diseñar e implementar un sistema de control interno contable?	9		Con el sistema de control interno la compañía será más competitiva.
<b>Σ TOTAL</b>		<b>33</b>	<b>39</b>	

**Fuente:** Encuesta al personal de la Compañía

**Elaborado por:** Lastra, Karina (2021).

## NIVEL DE CONFIANZA

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Respuestas positivas}}{\text{Total, de respuestas}} * 100 \%$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{33}{72} * 100\%;$$

**NIVEL DE CONFIANZA= 45%**

## NIVEL DE RIESGO

NIVEL DE RIESGO = 45% - 100%

**NIVEL DE RIESGO = 55%**

## TABLA DE CALIFICACIÓN

**Tabla 2-3:** Nivel de Confianza

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% -50%	51% -75%	76% -95%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

**Fuente:** Cálculo del Nivel de Confianza  
**Elaborado por:** Lastra, Karina (2021).

### **Análisis de los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas al Gerente y personal de la Compañía.**

Una vez elaborado y realizado el cuestionario al personal que labora en la Compañía Hermanos Palomeque, con la finalidad de obtener el nivel de confianza y riesgo, obtuvimos el siguiente resultado; en el componente de evaluación de riesgo se obtuvo un nivel de confianza bajo con el 45% y un nivel de riesgo del 55%, por lo que se recomienda que se proceda al cumplimiento de todas sus actividades en beneficio de la misma y así minimizar el riesgo encontrado.

Además, se puede manifestar que la realización de la entrevista y encuesta efectuada a los integrantes de la compañía Hermanos Palomeque nos da como diagnostico que la misma no



cuenta con una herramienta importante para una buena gestión como es el Control Interno eficaz y eficiente.

### **3.1.3 Evaluación de la Misión y Visión de la Compañía de Transporte Pesado Hermanos Palomeque Troya Cía. Ltda.**

#### **MISIÓN**

Trabajamos con espíritu de servicio para satisfacer las necesidades del transporte de carga pesada de los usuarios, para lo contamos con recurso humano calificado y responsable generando desarrollo y bienestar para la comunidad.

#### **EVALUACIÓN DE LA MISIÓN**

**OBJETIVO:** determinar si los integrantes que laboran en la compañía realizan sus actividades direccionadas al cumplimiento de la Misión.

**Tabla 3-3:** Evaluación de la Misión

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿El enunciado de la misión es motivador e impulsa a su cumplimiento?	9		
2	¿La misión destaca la importancia de llegar a satisfacer las necesidades de sus clientes?	9		
3	¿La misión en su enunciado expresa concretamente lo que se desea alcanzar?	9		
4	¿La misión es clara, precisa respecto a los recursos y actividades desarrolladas?	9		
5	¿La misión considera al personal como el activo principal de la entidad?	9		
6	¿Se ha socializado con los funcionarios la misión de la entidad?		9	Incumplimiento de políticas para socializar la misión.
7	¿La misión está en un lugar visible para toda la comunidad en general?		9	Incumplimiento de políticas para socializar la misión.
8	¿Cree usted que el enunciado de la misión la distingue de otras entidades?	9		
<b>Σ TOTAL</b>		<b>54</b>	<b>18</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los integrantes de la compañía

**Elaborado por:** Lastra, Karina (2021).

## CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN

$$\text{CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN} = \frac{\text{Respuestas positivas}}{\text{Total, de respuestas}} * 100$$

$$\text{CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN} = \frac{54}{72} * 100$$

$$\text{CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN} = 75\%$$

**Análisis de Resultados:** con la aplicación del cuestionario a los funcionarios de la compañía Hermanos Palomeque se llega a determinar que el 25% desconoce el enunciado de la misión, debido a la falta de políticas encaminadas a socializar y motivar provocando que los empleados no encaucen sus esfuerzos al cumplimiento de la misión y no se sientan parte de la entidad influyendo de esta manera en el incumplimiento de objetivos.

### 3.1.4 Evaluación de la Visión de la Compañía de Transporte Pesado Hermanos Palomeque Troya Cía. Ltda.

#### VISIÓN

En los próximos 5 años la compañía será líder en lo que respecta a la transportación de carga pesada gracias a los servicios de calidad que entrega a la comunidad.

**OBJETIVO:** establecer si la visión alcanzar en un futuro y se mantiene presente en el desarrollo de sus actividades de la entidad.

**Tabla 4-3:** Evaluación de la Visión

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿El enunciado de la visión plantea metas a largo plazo?	9		
2	¿El enunciado de la visión ha cambiado a través del tiempo?		9	Poca experiencia en el área laboral
3	¿Los objetivos de la entidad son congruentes con el enunciado de la visión?	9		
4	¿Se ha socializado con los funcionarios la visión de la entidad?		9	Incumplimiento de políticas para socializar la visión.
5	¿La visión se mantiene en un lugar visible para conocimiento de los funcionarios y comunidad en general?		9	Incumplimiento de políticas.
6	¿El personal se mantiene motivado para el cumplimiento de la visión?	9		
7	¿El enunciado de la visión facilita la creación de una imagen mental de la entidad?		9	Incumplimiento de políticas para socializar la visión.
8	¿El enunciado de la visión expresa la preocupación de cumplir las necesidades de la comunidad?	9		
<b>Σ TOTAL</b>		<b>36</b>	<b>36</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los integrantes de la compañía

**Elaborado por:** Lastra, Karina (2021).

## CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN

$$\text{CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN} = \frac{\text{Respuestas positivas}}{\text{Total, de respuestas}} * 100$$

$$\text{CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN} = \frac{36}{72} * 100$$

$$\text{CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN} = 50\%$$

**Análisis de resultados:** con la aplicación del cuestionario a los funcionarios de la compañía Hermanos Palomeque se llega a determinar que el 50% desconoce el enunciado de la visión, debido a la falta de políticas encaminadas a la socialización de la misma el cual hay dificultad para comprender, impidiendo que el personal proyecte la imagen de la entidad en un futuro y por ende el cumplimiento de sus aspiraciones.

### 3.1.5 Cuestionario de Control Interno en base al Coso I

Para llegar a establecer la situación actual de la Compañía de Transporte Pesado Hermanos Palomeque Troya Cía. Ltda., se procederá analizar mediante la utilización de su control interno a través de la aplicación de los componentes que lo conforman como son: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo; utilizando cuestionarios en donde se procederá a calificar el nivel de riesgo de la compañía.

**Tabla 5-3: Ambiente de Control**

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL								
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		EVALUACIÓN		OBSRVACIONES		
		SI	NO	PONDER.	CALIF.			
1	¿La compañía capacita a su personal?		X	10	10	El personal de la Cía. no recibe preparación y capacitación. ■H1		
2	¿La compañía cuenta con su Misión formalmente aprobada por el personal de la misma?	X		10	0			
3	¿La compañía cuenta con un Código de Ética para el desarrollo de sus funciones?	X		10	3	El código de ética no es difundido formalmente a sus empleados de la Cía. ■H2		
4	¿La compañía tiene establecidas las sanciones a través de su Código de Ética para quienes no cumplen y respetan con el mismo?	X		10	8			
5	¿La compañía conoce el nivel de satisfacción de sus clientes en la entrega de su servicio?	X		10	6			
6	¿Existe un Manual de Funciones, procedimientos y de control interno acorde a la estructura orgánica de la compañía?		X	10	10	La compañía no cuenta con un Manual de Control Interno. ■H3		
7	¿En la compañía existen procedimientos claros para la selección y reclutamiento para la incorporación de su personal?		X	10	10	La compañía no cuenta con este manual de procedimientos de selección y reclutamiento del personal. ■H4		
8	¿En la compañía están claramente definidos los puestos de trabajo?		X	10	4			
9	¿Existe un organigrama en el cual se determina el nivel de autoridad y responsabilidad de sus empleados?	X		10				
10	¿La compañía identifica claramente cuál es su competencia?	X		10	8			
<b>TOTAL</b>						100	59	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los integrantes de la compañía

**Elaborado por:** Lastra, Karina (2021).

**COMPONENTE: Ambiente de Control**

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100 \%$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{59}{100} * 100\%; \text{ NIVEL DE CONFIANZA} = 59\%$$

**NIVEL DE RIESGO**

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100\% - \text{NIVEL DE CONFIANZA}; \text{ NR} = 100 - 59$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 41\%$$

**Tabla 6-3:** Matriz de Ponderación de Confianza y Riesgo

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJA</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15%-50%	51%-75%	76%-95%
76%-95%	51%-75%	15%-50%
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		

**Fuente:** Cálculo del Nivel de Confianza  
**Elaborado por:** Lastra, Karina (2021).

**Interpretación de los Resultados:**

Una vez elaborado y realizado el cuestionario de Control Interno en lo referente al Componente de Ambiente de Control y al valorar y ponderar su resultado se obtiene un nivel de Confianza Moderado del 59% y un Riesgo de Bajo del 41%. Por lo que se puede evidenciar la falta de aplicación de valores éticos de la compañía en vista que no se ha procedido a difundir en todos los estamentos, la falta de un Manual de Control Interno; como también la no existencia de un manual de procedimientos para la selección y reclutamiento de personal nuevo que se incorpore a la misma.

**Tabla 7-3:** Evaluación de Riesgos

<b>COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>						
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		EVALUACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	PONDER.	CALIF.	
1	¿La compañía ha denunciado su misión, visión y objetivos?	X		10	8	
2	¿La compañía procede a capacitar a su personal sobre la innovación de nuevos servicios?	X		10	8	
3	¿La compañía evalúa las actividades que solo generan riesgos y se toman medidas para mitigarlos?		X	10	4	En la Compañía existe una falta de evaluación de los riesgos. <
4	¿La compañía comunica a su personal sobre los posibles riesgos que pueden afectar el desenvolvimiento de la misma?		X	10	4	En la Compañía no existe está comunicación, porque no se cuenta con la información necesaria. <
5	¿La compañía contrata seguros?	X		10	0	
6	¿La compañía dispone de un plan de mitigación de riesgos?		X	10	10	La compañía no cuenta con este plan de mitigación. ■H5
7	¿En la compañía se dan a conocer los objetivos y metas entre todos sus integrantes?	X		10	6	
8	¿En la compañía las operaciones se registran el día en que se efectúan?	X		10	0	
9	¿En la compañía las firmas autorizadas para realizar los procesos están definidas?	X		10	0	
10	¿En la compañía se tiene acceso a información confiable referente a cambios en la tecnología que vaya a beneficiar a la misma?	X		10	0	
	<b>TOTAL</b>			100	40	

Fuente: Cuestionario aplicado a los integrantes de la compañía

Elaborado por: Lastra, Karina (2021).

■ Hallazgo

< Deficiencia de Control

### COMPONENTE: Evaluación de Riesgos

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100 \%$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{40}{100} * 100\%; \text{NIVEL DE CONFIANZA} = 40\%$$

### NIVEL DE RIESGO

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100\% - \text{NIVEL DE CONFIANZA}; \text{NR} = 100 - 40$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 60\%$$

**Tabla 8-3:** Matriz de Ponderación de Confianza y Riesgo

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJA	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
76%-95%	51%-75%	15%-50%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Fuente: Cálculo del Nivel de Confianza  
Elaborado por: Lastra, Karina (2021).

### Interpretación de los Resultados:

Una vez elaborado y realizado el cuestionario de Control Interno en lo referente al segundo Componente que se refiere a la evaluación de riesgos y al valorar y ponderar su resultado se obtiene un nivel de Confianza Baja del 40% y un por ende un Riesgo Moderado del 60%. Por lo que se puede evidenciar la falta de medidas para poder llegar a identificar y clasificar los riesgos, es decir que la compañía se expone a tener riesgos en el corto o mediano plazo de manera directa, se puede evidenciar también que no dispone de un plan de mitigación de los riesgos.

**Tabla 9-3:** Actividades de Control

<b>COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		<b>EVALUACIÓN</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>PONDER.</b>	<b>CALIF.</b>	
<b>1</b>	¿La compañía procede archivar en forma ordenada y cronológica su información?	X		10	8	
<b>2</b>	¿Los archivos son conservados y resguardados de acuerdo a lo determina la ley?	X		10	8	
<b>3</b>	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas con la, autorización, registro y revisión de las transacciones que son realizadas por personas distintas?	X		10	8	
<b>4</b>	¿La compañía cuando realiza diversos actos y transacciones la autorización lo da la gerencia?	X		10	9	
<b>5</b>	¿La compañía cuenta con indicadores de gestión que ayuden a supervisar y evaluar la gestión de la administración?		X	10	4	La compañía no cuenta con indicadores. ■H6
<b>6</b>	¿La compañía procede a elaborar sus estados financieros?	X		10	10	
<b>7</b>	¿En la compañía existe un software para elaborar la contabilidad?	X		10	10	
<b>8</b>	¿La compañía ha designado una persona encargada de controlar los activos que posee la misma?	X		10	9	
<b>9</b>	¿En la compañía el sistema del software y su manejo refleja la información financiera completa?	X		10	9	
<b>10</b>	¿Los activos fijos de la compañía se encuentran asegurados como protección de los mismos?	X		10	8	
	<b>TOTAL</b>			100	86	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los integrantes de la compañía

**Elaborado por:** Lastra, Karina (2021).

■ Hallazgo



**COMPONENTE: Actividades de Control**

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100 \%$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{86}{100} * 100\%; \text{ NIVEL DE CONFIANZA} = 86\%$$

**NIVEL DE RIESGO**

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100\% - \text{NIVEL DE CONFIANZA}; \text{ NR} = 100 - 86$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 14\%$$

**Tabla 10-3:** Matriz de Ponderación de Confianza y Riesgo

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJA</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15%-50%	51%-75%	76%-95%
76%-95%	51%-75%	15%-50%
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		

Fuente: Cálculo del Nivel de Confianza  
Elaborado por: Lastra, Karina (2021).

**Interpretación de los Resultados:**

Una vez elaborado y realizado el cuestionario de Control Interno en lo referente al tercer Componente que se refiere a las actividades de control y al valorar y ponderar su resultado se obtiene un nivel de Confianza Alta del 86% y un por ende un Riesgo Bajo del 16%. Por lo que se puede evidenciar que la compañía no cuenta con indicadores de gestión y financieros para lograr un alto grado de eficiencia y así contar una herramienta que le ayude a tomar las mejores decisiones en favor de esta.

**Tabla 11-3: Información y Control**

<b>COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						
<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		<b>EVALUACIÓN</b>		<b>OBSRVACIONES</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>PONDER.</b>	<b>CALIF.</b>	
<b>1</b>	¿La compañía utiliza reportes de información con la finalidad de que todo el personal conozca?	X		10	8	La Cía. envía por otros medios la información a sus empleados
<b>2</b>	¿El contenido de la información es confiable y oportuna?	X		10	9	
<b>3</b>	¿considera que los sistemas de información que cuenta la compañía son ágiles, oportunos y seguros?	X		10	8	
<b>4</b>	¿La compañía toma precauciones referentes al ambiente de trabajo de sus empleados protegiéndolos de las enfermedades?	X		10	8	
<b>5</b>	¿En la compañía existe una comunicación efectiva entre todos los componentes de la misma?	X		10	9	
<b>6</b>	¿La compañía destina recursos para mejorar y desarrollar sistemas de información?	X		10	7	
<b>7</b>	¿La compañía controla el acceso a la información que reposa en los equipos que posee a través de claves personales?	X		10	8	
<b>8</b>	¿La documentación contable de la compañía se mantiene ordenada y bajo seguridades de tal manera que cuando se requiera sea accesible?	X		10	9	
<b>9</b>	¿La compañía realiza las declaraciones al SRI dentro de los plazos establecidos?	X		10	10	
<b>10</b>	¿La compañía emite informes sobre la situación financiera de la misma?	X		10	9	
	<b>TOTAL</b>			100	85	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los integrantes de la compañía

**Elaborado por:** Lastra, Karina (2021).

### COMPONENTE: Información y Comunicación

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100 \%$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{85}{100} * 100\%; \text{ NIVEL DE CONFIANZA} = 85\%$$

### NIVEL DE RIESGO

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100\% - \text{NIVEL DE CONFIANZA}; \text{ NR} = 100 - 86$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 15\%$$

**Tabla 12-3:** Matriz de Ponderación de Confianza y Riesgo

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJA	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
76%-95%	51%-75%	15%-50%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Fuente: Cálculo del Nivel de Confianza  
Elaborado por: Lastra, Karina (2021).

### Interpretación de los Resultados:

Una vez elaborado y realizado el cuestionario de Control Interno en lo referente al cuarto Componente que se refiere a las actividades de información y comunicación, al valorar y ponderar su resultado se obtiene un nivel de Confianza Alta del 85% y un Riesgo Bajo del 15%. Por lo que se puede evidenciar que la compañía cuenta con un eficiente sistema de información.

**Tabla 13-3: Supervisión y Monitoreo**

<b>COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>						
<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		<b>EVALUACIÓN</b>		<b>OBSRVACIONES</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>PONDER.</b>	<b>CALIF.</b>	
<b>1</b>	¿En la compañía se realizan monitoreos cuando los controles son descuidados?	X		10	7	
<b>2</b>	¿La compañía supervisa y controla las actividades regulares que desempeña el personal?	X		10	8	
<b>3</b>	¿La compañía ha definido herramientas para realizar autoevaluaciones?	X		10	4	La compañía no cuenta con herramientas de autoevaluación. <
<b>4</b>	¿Se realiza un seguimiento y evaluación permanente del control interno para determinar sus posibles falencias?	X		10	4	No se evalúa permanentemente el control interno en la Cía. ■H7
<b>5</b>	¿Las actividades del personal son supervisadas por los directivos?	X		10	7	
<b>6</b>	¿El área contable cuenta con sistema de control interno?	X		10	8	
<b>7</b>	¿El gerente da disposiciones sobre el cumplimiento inmediato de las recomendaciones de los informes presentados por los entes de control?	X		10	10	
<b>8</b>	¿Los directivos comparan la información generada internamente con la preparada por entidades externas?	X		10	6	
<b>9</b>	¿La compañía efectúa verificaciones sobre el material existente?	X		10	8	
<b>10</b>	¿Los directivos analizan los informes de auditoría?	X		10	8	
	<b>TOTAL</b>			100	62	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los integrantes de la compañía

**Elaborado por:** Lastra, Karina (2021).

■ Hallazgo

< Deficiencia de Control

**COMPONENTE: Supervisión y Monitoreo**

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100 \%$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{62}{100} * 100\%; \text{ NIVEL DE CONFIANZA} = 62\%$$

**NIVEL DE RIESGO**

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100\% - \text{NIVEL DE CONFIANZA}; \text{ NR} = 100 - 62$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 38\%$$

**Tabla 14-3:** Matriz de Ponderación de Confianza y Riesgo

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
BAJA	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
76%-95%	51%-75%	15%-50%
ALTO	MODERADO	BAJO
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		

Fuente: Cálculo del Nivel de Confianza  
Elaborado por: Lastra, Karina (2021).

**Interpretación de los Resultados:**

Una vez elaborado y realizado el cuestionario de Control Interno en lo referente al quinto Componente que se refiere a supervisión y monitoreo, al valorar y ponderar su resultado se obtiene un nivel de Confianza Moderado del 62% y un Riesgo Bajo del 38%. Por lo que se puede evidenciar que en la compañía no existen medios que ayuden a la evaluación del control interno por la inexistencia de este.

**Tabla 15-3:** Análisis componentes COSO I

Nº	COMPONENTES	PROMEDIO	
		CONFIANZA	RIESGO
1	Ambiente de Control	59%	41%

<b>2</b>	<b>Evaluación de Riesgos</b>	40%	60%
<b>3</b>	<b>Actividades de Control</b>	86%	14%
<b>4</b>	<b>Información y Comunicación</b>	85%	15%
<b>5</b>	<b>Supervisión y Monitoreo</b>	62%	38%
	<b>TOTAL</b>	<b>332%</b>	<b>168%</b>
	<b>PROMEDIO</b>	<b>66%</b>	<b>34%</b>

Fuente: Cálculo del Nivel de Confianza

Elaborado por: Lastra, Karina (2021).

**Tabla 16-3:** Matriz de Ponderación de Confianza y Riesgo

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJA</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15%-50%	51%-75%	76%-95%
76%-95%	51%-75%	15%-50%
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		

Fuente: Cálculo del Nivel de Confianza

Elaborado por: Lastra, Karina (2021).

### **Interpretación de los Resultados:**

Una vez elaborado y realizado el análisis general de los componentes del método COSO III, al valorar y ponderar su resultado se obtiene un nivel de Confianza Moderado del 68% y un Riesgo Bajo del 32%. Por lo que se puede evidenciar que la compañía debe tomar medidas para mejorar cada uno de los resultados obtenidos en los componentes aplicados para su valoración. Es importante manifestar que la aplicación del método coso proporciona un marco integral del control interno y herramientas de evaluaciones efectivas.

**Tabla 17-3:** Hoja de hallazgos

<b>Nº</b>	<b>REF.</b>	<b>CONDICIÓN</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>
<b>1</b>	<b>ACH 1/7</b>	El personal de la Cía. no recibe preparación y capacitación.	Entre unas de las normas de control interno indica que las autoridades promoverán de forma constante la capacitación de su personal, para elevar su nivel de trabajo.	No existe un plan de capacitación, lo que ocasiona que su personal no esté entrenado ni comprometido con la compañía en realizar sus funciones que desempeña.	El personal de la compañía no genera ideas que vayan en beneficio de la misma y así desarrollar correctamente sus actividades.
<b>2</b>	<b>ACH 2/7</b>	El código de ética no es difundido formalmente a sus empleados por parte de la Cía.	La compañía deberá adoptar actitudes de participación de todo el personal con la finalidad de acoger formalmente las normas del código de ética para el uso adecuado de los recursos de la misma.	Se observa poco interés de parte de los directivos de la compañía en cuanto a la integridad y los valores éticos.	Trasgresión de los principios y valores morales, al no conocer lo dispuesto en el código de ética que regule y sancione a los que no acaten el mismo.
<b>3</b>	<b>ACH 3/7</b>	La compañía no cuenta con un Manual de Control Interno.	De acuerdo a las disposiciones emitidas por la superintendencia de compañías, menciona que se debe llevar un registro ordenado y actualizado de todos, los socios y actividades que se realizan.	Descuido por parte de los directivos en diseñar un manual de control interno.	La compañía no puede documentar el funcionamiento interno en lo concerniente a las responsabilidades de cada uno de los puestos.
<b>4</b>	<b>ACH 4/7</b>	La compañía no cuenta con este manual de procedimientos de selección y reclutamiento del personal.	La compañía contará con una herramienta de gestión como el manual de descripción de puestos, que sirva para la incorporación de nuevo personal a la compañía.	La inexistencia de un manual de procedimientos para la selección y reclutamiento de personal por parte de los directivos de la compañía.	La falta de esta herramienta ocasiona que no se cuente con un personal que cumpla con el perfil del puesto para el logro de sus objetivos.

5	<b>ERH</b> <b>5/7</b>	La compañía no cuenta con este plan de mitigación.	Toda organización deberá realizar un plan de mitigación de riesgos con la finalidad de identificar y valorar los riesgos que puedan afectar a la entidad para alcanzar sus objetivos.	La compañía no cuenta con un comité de administración de riesgos.	La falta de un plan de mitigación de riesgos impide anticiparse al mismo, por lo que se vuelve vulnerable ante la ocurrencia de estos la compañía.
6	<b>ACH</b> <b>6/7</b>	La compañía no cuenta con indicadores para evaluar la gestión.	La compañía deberá determinar el funcionamiento de un sistema de planificación, con el mismo establecer indicadores de gestión que le permitan evaluar el cumplimiento de sus objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.	Existe un desconocimiento por parte de las autoridades de una herramienta de gestión fundamental e importante como es la aplicación de indicadores de gestión.	El no evaluar y controlar la compañía corre el riesgo de no detectar a tiempo las ineficiencias de cada uno de los procesos.
7	<b>SMH</b> <b>7/7</b>	No se evalúa permanentemente el control interno en la Cía.	En la norma de control interno se da a conocer que la máxima autoridad y los servidores de las organizaciones deben someterse a una autoevaluación periódica de la gestión y el control interno de la entidad.	Desatención de los responsables de supervisión, al no realizar evaluaciones para mejorar la gestión.	Limitación en la toma de decisiones para mejorar los controles en sus sistemas y operaciones.

Fuente: Cálculo del Nivel de Confianza

Elaborado por: Lastra, Karina (2021).



## **COMUNICACIÓN DE RESULTADOS – CARTA A LA GERENCIA**

Santa Clara, 15 de noviembre de 2019

Señor

Cesar Augusto Palomeque Caiza

**Gerente de la Compañía de Transporte Pesado Hermanos Palomeque Troya Cía. Ltda.**

Presente. -

De mi consideración:

Reciba un atento saludo, al mismo tiempo paso a poner en su conocimiento que a partir del mes de septiembre se ha efectuado la evaluación al Control Interno de la Compañía de Transportes Pesado Hermanos Palomeque Troya Cía. Ltda., periodo 2018, ubicada en el cantón Quijos, provincia de Napo considerando el cuestionario de control interno (Método COSO III) y otras técnicas de auditoría.

Debo indicar que el análisis y evaluación del control interno, tiene como objetivo mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión tanto administrativa como financiera de la compañía, además de proporcionar una seguridad razonable.

Por lo que am continuación doy a conocer las respectivas debilidades halladas en conformidad a sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Atentamente,

Karina Elizabeth Lastra Landázuri

**Auditora**

## INFORME DE CONTROL INTERNO

Se ha realizado la Evaluación al Control Interno de la Compañía de Transportes Pesado Hermanos Palomeque Troya Cía. Ltda., periodo 2018, el establecimiento de un sistema de control interno es responsabilidad de la Gerencia de la compañía. Mi compromiso consiste en emitir a través de este informe una opinión sobre la seguridad razonable que logra dicho sistema, el proceso lo lleve a cabo observando la normativa vigente de las Normas Ecuatorianas de Auditoría y Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado. El trabajo se lo efectuó utilizando la combinación de métodos de evaluación, incluyendo a los cinco componentes que considera en el control interno del COSO III.

En mi opinión el sistema de control interno de la compañía no permite que las actividades de la entidad tengan una seguridad razonable y así poder controlar los problemas propios de la misma.

### RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

#### **HH-1: EL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA NO RECIBE PREPARACIÓN Y CAPACITACIÓN.**

**Conclusión:** La Compañía no cuenta con un plan de capacitación orientado a la necesidad de que los empleados no se pueden desarrollar eficientemente en sus funciones, que conlleva a cometer errores lo que provocará pérdidas a la misma.

#### **Recomendación:**

A la Gerencia: Se recomienda elaborar un plan anual de capacitación para el talento humano acorde a las necesidades laborales enfocadas a fortalecer y perfeccionar sus habilidades y técnicas en la función que desempeñan.

#### **HH-2: EL CÓDIGO DE ÉTICA NO ES DIFUNDIDO FORMALMENTE A SUS EMPLEADOS POR PARTE DE LA CÍA.**

**Conclusión:** El código de ética no ha sido difundido ni comunicado formalmente entre su personal por lo que desconocen las disposiciones contenidas en la misma y están expuestos a cometer desobediencias provocando sanciones para la entidad.

**Recomendación:**

A la Gerencia: Realizar talleres de socialización y divulgación del código de ética con el fin de poner en conocimiento de los funcionarios los principios, valores, responsabilidades y compromisos éticos que regulen el buen comportamiento que contribuyan a la eficiencia de la gestión institucional.

**HH-3: LA COMPAÑÍA NO CUENTA CON UN MANUAL DE CONTROL INTERNO.**

**Conclusión:** La Compañía no dispone de una manual de control interno que proporcione la seguridad razonable en el logro de una adecuada gestión administrativa y eficiencia operativa.

**Recomendación:**

A la Gerencia: desarrollar un manual de control interno que le permita a los empleados realizar sus actividades de forma ordenada y acorde a las disposiciones emitidas en este manual para su cumplimiento.

**HH-4: LA COMPAÑÍA NO CUENTA CON UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL.**

**Conclusión:** Debido a la falta de un Manual de reclutamiento, selección y contratación de personal, la compañía no cuenta con una herramienta de gestión para la incorporación de personal nuevo que cumpla con el perfil descrito en el mismo.

**Recomendación:** A la Gerencia: Elaborar un Reglamento de reclutamiento, selección y contratación de personal para lograr un desarrollo eficiente en el proceso de reclutar y seleccionar personal idóneo.

**HH-5: LA COMPAÑÍA NO CUENTA CON ESTE PLAN DE MITIGACIÓN.**

**Conclusión:** Es importante que la compañía elabore un plan de mitigación enfocado a obtener una adecuada planeación de administración de riesgos que permita reducir la ocurrencia de eventualidades que puedan tener impactos negativos para la misma.

**Recomendación:**

A la Gerencia: Elaborar un plan de mitigación de riesgos para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la institución e impida el logro de sus objetivos.

**HH-6: LA COMPAÑÍA NO CUENTA CON INDICADORES PARA EVALUAR LA GESTIÓN.**

**Conclusión:** Es indispensable que se apliquen indicadores de gestión para conocer el desempeño de un departamento o un puesto de trabajo, y que permita tomar decisiones adecuadas y oportunas cuando se presente alguna desviación en la gestión de la compañía.

**Recomendación:**

A la Gerencia: Diseñar y aplicar indicadores de gestión que permitan realizar controles y evaluaciones para medir de forma permanente el comportamiento y desempeño de los funcionarios y de esta forma determinar su rendimiento y productividad.

**HH-7: NO SE EVALÚA PERMANENTEMENTE EL CONTROL INTERNO EN LA COMPAÑÍA.**

**Conclusión:** En la compañía no se realizan evaluaciones permanentes de control interno por la falta de conocimiento de las autoridades, en definir que es una herramienta que ayuda a la consecución de los objetivos de manera eficiente y eficaz.

**Recomendación:**

efectuar controles periódicos con la finalidad de evaluar las actividades económicas y administrativas de todo su personal, y poder minimizar los hallazgos encontrados en la institución.

### **3.2. Discusión de resultados**

Podemos manifestar que los diferentes resultados obtenidos en las entrevistas, encuestas y evaluaciones efectuadas y que están plasmadas en tablas con sus respectivos hallazgos y análisis dan como resultado que la Compañía de Transporte Pesado Hermanos Palomeque Cía. Ltda., no cuenta con un sistema de control interno y que ello le está perjudicando para ser más competitivo y que estos datos sirvieron para determinar el diagnóstico situacional con el fin de llegar a establecer sus falencias dentro del campo del control interno y que sirvió para proponer el sistema de control interno para la misma, con la finalidad de llegar a tener una gestión administrativa y

financiera por parte de las autoridades eficientes y eficaces en beneficio de todos los que conforman la compañía.

### **3.3. Propuesta**

#### **3.3.1. Título**

Diseño de un Sistema de Control Interno para la Compañía de Transporte Pesado Hermanos Palomeque Troya Cía. Ltda. del Cantón Quijos, de la Provincia de Napo.

#### **3.3.2. Generalidades de la Propuesta**

La propuesta sobre el diseño del Sistema de Control Interno basado en lo que determina la normativa legal, tiene como propósito fundamental servir de guía para el desarrollo de las actividades que se realizan en la institución.

La compañía actualmente no dispone de un sistema de control interno, teniendo como resultado que su gestión está determinada empíricamente permitiendo de esta manera que las actividades que desarrollan los empleados y directivos a diario estén expuestas a riesgos superiores que pueden afectar a la misma. Por lo tanto, la propuesta contiene como base los controles internos, los mismos que serán propuestos para obtener una seguridad razonable a los procedimientos y actividades brindando una visión acorde a su estructura y desempeño.

#### **3.3.3 Objetivos de la Propuesta**

##### **Objetivo General**

Realizar un sistema de control interno para la Compañía de Transporte Pesado Hermanos Palomeque Troya Cía. Ltda. De la Provincia de Napo, Cantón Quijos, que permita optimizar los procesos administrativos bajo parámetros de eficiencia, eficacia, economía.

##### **Objetivos Específicos**

- Fijar políticas de control interno para las actividades que permitan obtener un adecuado manejo de los recursos y acatar las disposiciones legales establecidas para el sector del transporte.

- Proporcionar una herramienta de control interno que permita alcanzar una mejor efectividad en las tareas o acciones que se desempeñan en la institución.
- Permitir que las actividades se efectúen en base a normas, controles y reglamentos internos.

#### ***3.3.4. Importancia de la Propuesta***

El diseño del sistema de control interno va a ser de gran importancia para la compañía debido a que aportará a la administración de un instrumento que le permita efectuar todos los controles necesarios para que sus actividades se desarrollen de forma eficiente y eficaz.

#### ***3.3.5. Alcance***

Este sistema es una herramienta que servirá para que lo utilice todo el personal competente y miembros principales, ya sea técnico, contable, administrativo, para ello se designará responsabilidades y obligaciones específicas a los líderes de ejecutar y administrar el control interno dentro de la compañía de transporte pesado hermanos Palomeque Troya.

#### ***3.3.6. Sistema de Control Interno***

##### ***3.3.6.1. Ambiente de Control***

#### **Misión**

Trabajamos con espíritu de servicio para satisfacer las necesidades del transporte de carga pesada de los usuarios, para lo contamos con recurso humano calificado y responsable generando desarrollo y bienestar para la comunidad.

#### **Visión**

En los próximos 5 años la compañía será líder en lo que respecta a la transportación de carga pesada gracias a los servicios de calidad que entrega a la comunidad.

#### **Valores Corporativos**

Responsabilidad social

Honestidad

Ética  
Puntualidad  
Trabajo en equipo  
Colaboración  
Transparencia

### ***3.3.7. Propuesta de un Manual de Funciones y Responsabilidades***

El presente documento denominado Manual de Funciones no es otra cosa que un instrumento descrito para todo el personal que labora para la Compañía de Transporte Pesado Hermanos Palomeque Cía. Ltda. mismo que permitirá lograr los objetivos propuestos para la misma.

#### **Objetivo**

Organizar e instruir a los miembros de la compañía las funciones de los distintos puestos de trabajo que integran la estructura organizativa, de forma clara y precisa sus funciones y responsabilidades en cada dependencia que laboren.

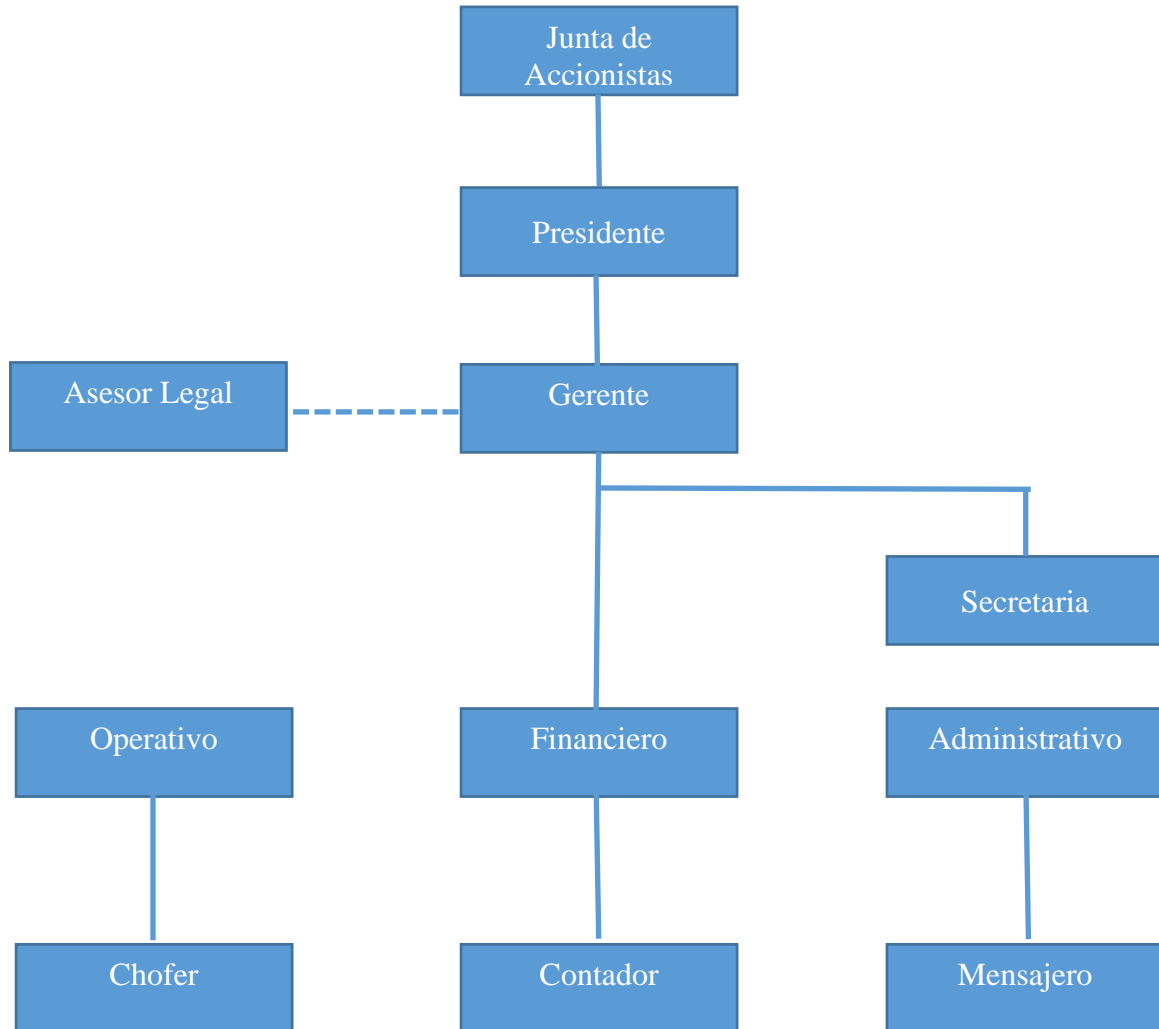
La Compañía de Transporte Pesado Hermanos Palomeque Cía. Ltda. debe implementar un manual de funciones en el que se haga constar las funciones, responsabilidades y obligaciones específicas de cada puesto de trabajo, por lo que vendrá a contribuir a que el personal que labora en la compañía tenga la información necesaria para desempeñar su trabajo de forma eficiente.

#### **Alcance**

A continuación, se presenta la descripción de cada una de las funciones que le corresponde a los cargos establecidos para el desarrollo eficiente de las actividades diarias de la Compañía De Transporte Pesado Hermanos Palomeque.

3.3.7.1. Propuesta de la estructura orgánica de la compañía Hermanos Palomeque.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**  
**COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO HERMANOS PALOMEQUE CÍA. LTDA.**



**Figura 1-3:** Organigrama estructural

Fuente: Compañía Palomeque

Elaborado por: Lastra, Karina (2021).



### 3.3.7.2. Manual de Funciones

El manual comprenderá cada uno de los puestos seleccionados.

### 3.3.7.3. Junta de Accionistas

**Tabla 18-3:** Manual de funciones

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES</b>	
<b>Identificación del Cargo:</b>	<b>Junta de Accionistas</b>
<b>Finalidad del Cargo:</b>	Delinear las resoluciones de la compañía que son obligatorias para sus órganos internos y accionistas de acuerdo a las leyes, estatuto y reglamento interno.
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprobar y reformar el estatuto de la compañía.</li><li>• Conocer y aprobar la planificación de trabajo de la compañía.</li><li>• Conocer y resolver sobre la distribución de excedentes.</li><li>• Conocer los estados financieros y aprobarlos o rechazarlos.</li><li>• Pedir cuentas al presidente y al gerente cuando se considere necesario.</li><li>• Remover al gerente de sus funciones con causa justificables.</li><li>• Resolver la disolución de la compañía, su fusión con otras y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración de compañía, cuya obligación no sea obligatoria.</li><li>• Decidir sobre la inclusión o expulsión de un socio.</li><li>• Resolver en apelación, sobre las reclamaciones o conflictos de los socios entre si o de estos con cualquiera de los organismos.</li><li>• Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos.</li><li>• Cuidar la buena marcha de la compañía, resolviendo lo que estime necesario para su mejor funcionamiento y administración.</li></ul>
<b>Informa directamente a:</b>	Accionistas

Elaborado por: Lastra, Karina (2021).

3.3.7.4. Manual de funciones: Gerente

**Tabla 19-3:** Manual de funciones - Gerente

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES</b>	
<b>Identificación del Cargo:</b>	<b>Gerente</b>
<b>Finalidad del Cargo:</b>	Gestionar el desarrollo de las actividades de la compañía de acuerdo con las políticas establecidas por la Junta de Accionistas.
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir y hacer cumplir los estatutos y las decisiones de la junta General de Accionistas.</li> <li>• Cuidar la buena marcha de la compañía, resolviendo lo que estime necesario para su mejor funcionamiento y administración.</li> <li>• Representar legalmente a la compañía en todo acto o contrato.</li> <li>• Administrar todos los bienes de la compañía.</li> <li>• Crear y mantener buenas relaciones con los empleados para mantener el buen funcionamiento de la compañía.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir a los socios las decisiones tomadas por la Junta de Accionistas.</li> <li>• Presentar un informe de los balances semestrales y demás informes que solicite la Junta de Accionistas.</li> <li>• Realizar todos los actos de administración, orientadas a la consecución de su objetivo.</li> <li>• Suministrar toda la administración que le soliciten los socios o los organismos de la compañía.</li> <li>• Contratar a los empleados necesarios para que labore en la compañía y fijar sus remuneraciones.</li> </ul>
<b>Informa directamente a:</b>	Junta de Accionistas Presidente

Elaborado por: Lastra, Karina (2021).

3.3.7.5. Manual de funciones: Asesor Legal

**Tabla 20-3:** Manual de funciones – Asesor legal

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES</b>	
<b>Identificación del Cargo:</b>	<b>Asesor Legal</b>
<b>Finalidad del Cargo:</b>	Asegurar el cumplimiento del marco jurídico en el que se desenvuelve la compañía y garantizar los intereses institucionales.
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar a las autoridades de la compañía los cursos de acción más conveniente dentro del marco legal.</li> <li>• Emitir los dictámenes y resoluciones en los casos donde se encuentre implicada la compañía.</li> <li>• Mantener un registro actualizado de reglamentos, resoluciones, leyes, decretos o cualquier otro documento legal que este con relación directa con las actividades de la compañía.</li> <li>• Asesorar a todos los miembros de la compañía respecto a temas legales vinculados al sector del transporte.</li> <li>• Asistir a sesiones de la Junta de Accionistas.</li> <li>• Presentar informes de su gestión cuando sea requerido por los consejos.</li> <li>• Asumir la defensa judicial o extrajudicial de los consejos siempre y cuando se relacione con actividades propias de la compañía.</li> </ul>
<b>Informa directamente a:</b>	Gerente

Elaborado por: Lastra, Karina (2021).

3.3.7.6. Manual de funciones: secretaria

**Tabla 21-3:** Manual de funciones - secretaria

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES</b>	
<b>Identificación del Cargo:</b>	<b>Secretaria</b>
<b>Finalidad del Cargo:</b>	Servir de apoyo a la administración de la compañía, manteniendo un adecuado ambiente de comunicación y brindando siempre un trato especial a los usuarios.
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redactar las actas de las sesiones de la junta de accionistas ya sean ordinarias o extraordinarias.</li> <li>• Organizar y coordinar la agenda de trabajo y citas del gerente y presidente.</li> <li>• Recibir y archivar la correspondencia al día para gerencia y presidencia.</li> <li>• Contestar y despachar la correspondencia al día emitida por el gerente y presidente.</li> <li>• Llevar un registro actualizado de la nómina de los socios.</li> <li>• Registrar la asistencia a sesiones de la Junta de Accionistas.</li> <li>• Certificar con su firma y previa autorización del presidente los documentos de la compañía.</li> <li>• Mantener ordenadamente y conservar bajo su responsabilidad el archivo.</li> <li>• Elaborar y presentar diariamente los horarios de las rutas.</li> <li>•</li> </ul>
<b>Informa directamente a:</b>	Gerente

Elaborado por: Lastra, Karina (2021).

3.3.7.7. Manual de funciones: Contador

**Tabla 22-3:** Manual de funciones - contador

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES</b>	
<b>Identificación del Cargo:</b>	<b>Contador</b>
<b>Finalidad del Cargo:</b>	Responder por que la información contable de la compañía sea completa, confiable y veraz; así mismo asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar y contabilizar las operaciones contables de la compañía.</li> <li>• Verificar que todas las operaciones contables tengan los respaldos correspondientes.</li> <li>• Elaborar estados financieros en forma mensual y anual.</li> <li>• Realizar los cálculos y pagos de impuestos mensualmente con el SRI.</li> <li>• Generar la información contable cuando la situación lo amerite.</li> <li>• Supervisar el buen manejo de la documentación y sus archivos físicos.</li> <li>• Controlar y registrar los aportes de cada uno de los socios.</li> <li>• Realizar un seguimiento de las obligaciones que tenga la compañía.</li> </ul>
<b>Informa directamente a:</b>	Gerente

Elaborado por: Lastra, Karina (2021).

3.3.7.8. Manual de funciones: Chofer

**Tabla 23-3:** Manual de funciones - chofer

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES</b>	
<b>Identificación del Cargo:</b>	<b>Chofer</b>
<b>Finalidad del Cargo:</b>	Responsabilidad directa del bienestar y seguridad de los bienes y los usuarios a su cargo.
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser responsable en su función de conducir.</li> <li>• No sobrepasar los límites de velocidad.</li> <li>• No consumir bebidas alcohólicas, ni fumar durante el viaje.</li> <li>• Conocer y aplicar las leyes de tránsito vigentes.</li> <li>• Verificar que la unidad este en perfectas condiciones para el viaje.</li> <li>• Ser amable y cortes con los usuarios.</li> <li>• Llevar los documentos necesarios para los respectivos controles que se den.</li> <li>• Respetar los turnos y horarios asignados por la compañía.</li> <li>• Acatar las demás disposiciones emitidas por los órganos de control de la compañía.</li> <li>• Reportar la hora de llegada y salida al destino con la mercadería asignada.</li> </ul>
<b>Informa directamente a:</b>	Gerente

Elaborado por: Lastra, Karina (2021).

### 3.3.7.9. Manual de funciones: Mensajero

**Tabla 24-3:** Manual de funciones - mensajero

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES</b>	
<b>Identificación del Cargo:</b>	<b>Mensajero</b>
<b>Finalidad del Cargo:</b>	Apoyar en el envío y recepción de documentos, encomiendas e insumos necesarios para el normal funcionamiento de la compañía.
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar la limpieza y el aseo de oficinas.</li><li>• Abrir y cerrar oportunamente las seguridades de la oficina.</li><li>• Entregar correspondencia dentro y fuera de las oficinas de la compañía.</li><li>• Ser amable y respetuoso con los usuarios de la compañía.</li><li>• Tener actitudes y aptitudes para generar a sus clientes internos opciones de solución cuando lo requieran.</li></ul>
<b>Informa directamente a:</b>	Gerente

Elaborado por: Lastra, Karina (2021).

## **POLÍTICAS GENERALES**

A continuación, se da a conocer las políticas que la compañía Hermanos Palomeque debe implementar:

- La información no debe ser modificada sin previa autorización del Gerente.
- Velar por el cumplimiento de todas disposiciones legales que existen en la compañía con la finalidad de enfrentar a la competencia y alcanzar el éxito.
- Estudiar las necesidades del cliente para llegar a satisfacer las necesidades a través de la entrega de un servicio de calidad.
- La compañía efectuará evaluaciones periódicas a su personal con la finalidad de verificar si se está cumpliendo de acuerdo a lo planificado.
- La compañía se encargará de capacitar a su personal con la finalidad de estar siempre acorde a los requerimientos de sus clientes.

## **POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN**

- El personal que labora en la compañía Hermanos Palomeque deberá ser capacitados periódicamente de acuerdo con sus funciones que cada uno desempeña.
- Las capacitaciones deberán realizarse en horas que el personal no esté laborando.
- Cuando exista una capacitación que no esté organizada por la organización el personal que requiera asistir deberá presentar su inscripción para ser autorizados por el Gerente.
- Todas las capacitaciones deberán ser evaluadas previa su aprobación.
- La convocatoria a las diferentes capacitaciones deberá ser por escrito de tal forma que quede la evidencia de la invitación.

## **PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **1. Introducción**

Iniciaremos manifestando que una capacitación al recurso humano que labora en una organización, como es el caso de la compañía Hermanos Palomeque es una inversión a largo plazo que garantizará contar con el personal más idóneo que desempeñe sus actividades de manera eficiente y así lograr los objetivos de esta esperados.

Contar con un plan de capacitación a la empresa le permitirá contar con un instrumento que le ayude a incorporar estrategias y así elevar la capacidad, conocimientos, actitudes y motivación de cada uno de sus integrantes en beneficio de esta.

### **2. Objetivos**

Motivar a cada uno de sus empleados para mejorar sus actitudes y aptitudes con la finalidad de mejorar y crear un ambiente laboral idóneo y así alcanzar sus objetivos.

### **3. Alcance**

El alcance de este plan de capacitación está dirigido a todo el personal que labora en la compañía.

### **4. Modalidad de la Capacitación**

**Formación:** Su propósito es impartir conocimientos básicos en cuanto al desenvolvimiento del trabajador en su puesto de trabajo.



**Actualización:** Su función principal es proporcionar conocimientos nuevos en cuanto a avances tecnológicos y científicos en determinada actividad.

**Especialización:** su finalidad es profundizar conocimientos respecto a un área determinada.

## 5. Capacitación

### I. Datos Informativos

**Razón Social:** Compañía de Transporte Pesado Hermanos Palomeque Cía. Ltda.

**Actividad Económica:** Transporte regular o no regular de carga por carretera

**Área a capacitar:** Contable

**Número de personas:** 3

### II. Objetivo

Establecer los lineamientos y actividades necesarias con el personal contable sobre el manual de políticas contables, actualización tributaria (incluye resoluciones emitidas por el SRI), y Normas Internacionales de Información Financiera.

### III. Actividades a ejecutar:

**Tabla 25-3:** Actividades a ejecutar A

<b>Tema</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>
<b>Manual de Políticas Contables</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración de registros diarios de contabilidad</li><li>• Presentación de los estados financieros</li><li>• Elaboración de reportes tributarios al SRI</li><li>• Socialización del Manual de Políticas Contables</li><li>• Aclaración de dudas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Materiales</li><li>• Tecnológicos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contador</li><li>• Gerente</li></ul>
<b>Actualización tributaria</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración de reportes tributarios al SRI</li><li>• Explicación de las reformas tributarias</li><li>• Indicaciones.</li><li>• Aclaración de dudas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Materiales</li><li>• Tecnológicos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contador</li><li>• Gerente</li></ul>

Elaborado por: Lastra, Karina (2021).

## I. Datos Informativos

**Razón Social:** COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO HERMANOS PALOMEQUE CÍA. LTDA.

**Actividad Económica:** Transporte regular o no regular de carga por carretera

**Área a capacitar:** Operativo

**Número de personas:** 12

## II. Objetivo

Capacitar al personal en cuanto a temas como: Manual de Funciones, Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, con la finalidad de garantizar una mejora continua en el desarrollo de las operaciones de la empresa.

## III. Actividades a ejecutar:

**Tabla 26-3:** Actividades a ejecutar B

<b>Tema</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>
<b>Manual de Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indicaciones.</li><li>• Socialización del Manual de Funciones</li><li>• Aclaración de dudas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Materiales</li><li>• Tecnológicos</li><li>• Económicos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinador de Talento Humano</li><li>• Gerente</li></ul>
<b>Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indicaciones.</li><li>• Explicación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud ocupacional</li><li>• Aclaración de dudas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Materiales</li><li>• Tecnológicos</li><li>• Económicos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinador de Talento Humano</li></ul>

Elaborado por: Lastra, Karina (2021).

#### IV. Presupuesto del Plan de Capacitación

**Tabla 27-3:** Presupuesto

No.	Temas	Presupuesto			Total
		Materiales	Instructor	Refrigerio	
1	Manual de políticas contables	\$50,00	\$100,00	\$10,00	\$160,00
2	Actualización tributaria	\$50,00	\$200,00	\$10,00	\$260,00
3	Manual de funciones	\$50,00	\$250,00	\$30,00	\$330,00
4	Sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional	\$50,00	\$250,00	\$30,00	\$330,00
	<b>Total</b>	<b>\$200,00</b>	<b>\$800,00</b>	<b>\$80,00</b>	<b>\$1.080,00</b>

Elaborado por: Lastra, Karina (2021).

#### V. Cronograma

**Tabla 28-3:** Cronograma

N°	Actividades	Meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Manual de Políticas Contables	■											
2	Actualización tributaria		■										
3	Manual de Funciones			■									
4	Sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional				■								

Elaborado por: Lastra, Karina (2021).

#### 3.5. Plan de socialización del código de ética

Dentro del análisis del control interno se llegó a determinar que la Compañía Hermanos Palomeque no ha difundido a sus empleados su código de ética, por lo que a continuación se da a conocer un plan de socialización del mismo que está dirigido a todos los trabajadores de la Compañía Hermanos Palomeque, dada la importancia en donde se da a conocer que las actividades diarias desarrolladas por todos sus integrantes en la entidad se lo realicen de acuerdo a los valores y principios éticos, permitiendo de esta manera lograr los objetivos planteados por la organización.

#### OBJETIVO

Promover una cultura organizacional en la Cía. basada en principios y conductas éticas, comprometiéndolo a cada uno de sus integrantes a cumplir con este código de ética, para lograr los objetivos y metas propuestas.

## **ALCANCE**

La socialización del código de ética está dirigido a todo el personal que labora y forma parte de la Compañía. Hermanos Palomeque Cía. Ltda., en el que participaran y reflexionaran sobre la importancia que este instrumento tiene para el desempeño de sus actividades diarias.

## **DURACIÓN**

La socialización tendrá lugar dentro de las instalaciones de la compañía, con una duración de aproximadamente 8 hora.

## **FRECUENCIA DE LA SOCIALIZACIÓN**

La socialización del Código de Ética en la compañía se realizará con una frecuencia de una vez cada año, en fechas establecidas por las autoridades de esta.

## **CONTENIDO**

Los temas que se darán a conocer en su socialización se dan a conocer a continuación:

- Valores Corporativos de la compañía
- Pautas éticas y de conducta personal
- Sanciones para el personal que labora en la misma.

## ACTIVIDADES A REALIZARSE

**Tabla 29-3:** Actividades a realizarse

ACTIVIDAD	CONTENIDO	DURACIÓN	RESPONSABLES
<b>Ingreso de participantes</b>	Los participantes deberán registrar su asistencia	20 min.	Gerente Asesor Legal
<b>Bienvenida</b>	El presidente de la compañía tendrá la responsabilidad de dar la bienvenida a todos los participantes para iniciar con la socialización del Código de Ética.	5 min.	Presidente de la empresa
<b>Puntos a Tratar</b>	El comité de ética de la compañía tendrá una persona responsable de tratar los puntos y exponer el código de ética.	10 min.	Expositor
<b>Dinámica</b>	Se realizará una dinámica con los participantes sobre los valores y conductas éticas.	20 min.	Comité de Ética
	Se proyectará un video sobre la conducta ética en la compañía para que sirva de análisis y reflexión de todos los participantes.	20 min.	Comité de Ética
<b>Socialización del Código de Ética</b>	Se analizará todo el contenido y su importancia en el desarrollo de las actividades diarias que desarrollan los integrantes de la compañía.	60 min.	Expositor
<b>Compromiso</b>	Todos los participantes firmarán un acta como compromiso para cumplir con el código de ética y a su vez, se socializará a través de la entrega de folletos.	20 min.	Todos los asistentes
<b>Cierre</b>	El representante del Comité dará palabras de agradecimiento	3 min	Comité de Ética

Elaborado por: Lastra, Karina (2021).

### 3.6. Flujoograma de Procedimientos de Selección y Reclutamiento de Personal

FLOJUGRAMA	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; B1[1. Recibe los requerimientos o requisición de personal]     B1 --&gt; B2[2. Recepción de hojas de vida de candidatos]     B2 --&gt; B3[3. Selección del candidato idóneo]     B3 --&gt; D1{Aprobación}     D1 --&gt; B4[4. Elaboración de contrato para firmar con el ganador]     B4 --&gt; A[/A/]         </pre>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción de la solicitud de requerimiento de personal</li> <li>2. Convocatoria de candidatos por la prensa</li> <li>3. Se revisa la carpeta del candidato seleccionado cumpla requisitos</li> <li>4. Se le notifica al ganador del concurso y elabora su contrato</li> </ol>	

**Figura 2-3:** Flujoograma de Procedimientos A.  
**Elaborado por:** Lastra, Karina (2021).

FLOJUGRAMA	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
<pre> graph TD     A{{A}} --&gt; B[Documentación en orden]     B --&gt; C[/Elaboración de información/]     C --&gt; D[Inclusión a la nómina para pago mensual]     D --&gt; E[Inducción del personal]     E --&gt; F[Capacitación de personal]     F --&gt; G[Evaluación de desempeño del personal]     G --&gt; H{{FIN}} </pre>	<p>5. Se procede a la verificación de la documentación se encuentre en orden y se proceda a incluirle a nómina para los pagos.</p> <p>6. Orientación sobre la información de la compañía necesaria para su conocimiento y socialización.</p> <p>7. Se revisa los requerimientos de capacitación de personal.</p> <p>8. Se procede a la evaluación del personal de acuerdo a las políticas de la compañía.</p>	

**Figura 3-3:** Flujograma de Procedimientos B.  
**Elaborado por:** Lastra, Karina (2021).



### **3.7. Evaluación de Riesgos**

#### **3.7.1. Plan de Mitigación de Riesgos**

##### **1. Introducción**

Toda organización deberá realizar un plan de mitigación de riesgos con la finalidad de identificar y valorar los riesgos que puedan afectar a la entidad para alcanzar sus objetivos y al mismo tiempo le permitirá organizar, considerar medidas preventivas y correctivas para lograr reducir riesgos y al mismo tiempo responder de manera adecuada a situaciones que le pueden afectar en el desarrollo normal de las actividades propias de la compañía.

Este plan es un programa de actividades que servirá para exponer y poner en la práctica estrategias, metodologías para prevenir, corregir y reducir los riesgos.

##### **2. Objetivo**

Mitigar los riesgos presentados en la compañía a través de la toma de decisiones respecto a las acciones correctivas y preventivas, que le permitan superar considerando la propuesta de un plan que le permita identificar, analizar, evaluar y corregir los riesgos.

##### **3. Alcance**

El plan de mitigación será aplicado a todas dependencias de la compañía.

##### **4. Contenido**

El contenido del plan de mitigación contiene los siguientes aspectos:

- Acciones para minimizar las debilidades y amenazas que se encuentran en la compañía.
- Semaforización

##### **5. Identificación**

Una vez que se realizó el diagnóstico de control interno y se ha llegado a identificar los factores de riesgo se procederá de la siguiente manera:

Severidad. - se valorará la importancia de la posible ocurrencia en el presupuesto. El rango de puntuación será de 1 a 4, considerándose a 1 poco severo y el 4 muy severo.

Probabilidad. - se indicará del 1 al 4 la probabilidad de que el evento ocurra, siendo 1 poco probable y 4 muy probable.

Impacto. - será el resultado de multiplicar Severidad x Probabilidad

Seguimiento. - si el resultado de la severidad por la probabilidad tiene un impacto de valor que 7, entonces deberá darse seguimiento.

## 6. Matriz de evaluación de riesgo

**Tabla 30-3:** Matriz de evaluación de riesgo

<b>PROBABILIDAD</b>	<b>4</b>					
	<b>3</b>					
	<b>2</b>					
	<b>1</b>					
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
	<b>IMPACTO</b>					

<b>R. EXTREMO</b>	<b>R. ALTO</b>	<b>R. MODERADO</b>	<b>R. BAJO</b>
-------------------	----------------	--------------------	----------------

Elaborado por: Lastra, Karina (2021).

## 7. Matriz de Riesgos

**Tabla 31-3:** Matriz de riesgo

N°	Principio	Riesgo	Fuente	Descripción del Riesgo	Consecuencias	Severidad	Probabilidad	Impacto	Respuestas	Responsable
1	El personal de la Cía. manifiesta compromiso con la integridad y los valores éticos de la misma.	Operativo	Código de Ética	No existe un Código de Ética definido por la Cía.	Conductas no éticas dentro de la Cía.	2	2	4	La Compañía debe socializar el Código de Ética a su personal	Gerente
2	La Cía. Ejerce la responsabilidad y supervisión	Operativo	Manual de Funciones/ Indicadores de Gestión	No se han diseñado Indicadores de Gestión	No se cumple con los objetivos establecidos	3	2	6	La Compañía debe Implementar indicadores de gestión	Gerente/ Contador
3	La Cía. establece estructuras, autoridad y responsabilidades	Operativo	Identidad Orgánica	No cuenta con un Manual de funciones	Evasión de responsabilidades	2	1	2	Socializar el Manual de Funciones	Gerente/Coordinador Talento Humano
4	La Cía. demuestra compromiso con la idoneidad de sus profesionales	Operativo	Plan de Capacitación	No cuenta con un plan de capacitación para los empleados	Personal no capacitado	3	3	9	Implementar planes de capacitación	Gerente

5	Aplica la responsabilidad por la rendición de cuentas	Operativo	Informe de rendición de cuentas	No cuenta con políticas de comunicación	Información no confiable	2	2	4	Políticas de Comunicación	Gerente
6	Especifica objetivos relevantes	Operativo	Objetivos organizacionales de la Cía.	Revisión periódica de los objetivos organizacionales	Incumplimiento de los objetivos de la Cía.	1	2	2	Revisión de objetivos de la Cía.	Gerente

Elaborado por: Lastra, Karina (2021).

Luego de haber realizado la matriz de riesgos podemos observar el resultado de estos y de mayor puntuación e impacto, y que por ello pueden afectar significativamente el desarrollo de las actividades de la compañía.

## 8. Propuesta de Indicadores de Gestión

**Tabla 32-3:** Propuesta de indicadores

RESPONSABLE	NOMBRE DEL INDICADOR	DIMENSIÓN	FORMULA	OBJETIVO	META PLANTEADA	FRECUENCIA DE ANÁLISIS
<b>RECURSOS HUMANOS</b>						
Gerente	Cumplimiento del plan de capacitación	Eficacia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones programadas}}{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones efectuadas}} * 100$	Medir el grado de cumplimiento del plan de capacitación	80%	Semestral
Gerente	Clima organizacional	Efectividad	$\frac{\text{No. De personal insatisfecho}}{\text{No. De personal encuestado}} * 100$	Medir el grado de satisfacción del personal que labora en la Cía.	100%	Anual
Gerente	Cumplimiento de valores éticos	Efectividad	$\frac{\text{No. De personal con llamadas de atención}}{\text{No. de personas de la compañía}} * 100$	Vigilar que se cumpla el Código de Ética.	80%	Mensual
<b>CONTABILIDAD</b>						
Contadora	Tiempo invertido en la preparación de estados financieros y declaración de impuestos	Eficacia	$\frac{\text{No. de días de retraso en la declaración de impuestos}}{\text{Total de días programados para la declaración de impuestos}}$	Evaluar el tiempo invertido en la preparación de las declaraciones de impuestos	0 días	Mensual
Contadora	Implementación de manuales de procedimientos	Eficacia	$\frac{\text{No. De procedimientos implementados}}{\text{No. De procedimientos propuestos y aprobados}} * 100$	Evaluar el grado de implementación de procedimientos para el desarrollo de actividades contables	100%	Anual

Elaborado por: Lastra, Karina (2021).

## CONCLUSIONES

- La Compañía de Transportes Pesado Hermanos Palomeque Troya, luego de haber realizado el diagnóstico correspondiente se llega a la conclusión que no dispone de un Sistema de Control Interno por lo tanto carece de una herramienta fundamental, ya que no tiene una guía de funciones para el personal que labora en la misma, tampoco se establecen los procedimientos necesarios por lo que las actividades o funciones se desarrollan en base a la experiencia, conocimiento y por disposición de los directivos de la institución, mas no por un conocimiento gerencial.
- El presente trabajo de titulación realizado en la compañía Hermanos Palomeque Troya, ha permitido diseñar un sistema de control interno enmarcado en lo que determinan las disposiciones legales, la misma que servirá como herramienta fundamental para el control de los diferentes procesos y actividades, y la toma oportuna de las decisiones por parte de las autoridades.
- Se diseño un Manual de puestos acorde a los requerimientos de la compañía, además de un informe a gerencia dando a conocer las debilidades encontradas en los diferentes componentes de control interno analizados, en base a los resultados de la evaluación del control interno, se emitieron conclusiones y recomendaciones enfocadas al mejoramiento continuo de la compañía.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a la compañía que implemente de manera inmediata el presente Sistema de control Interno propuesto, que ayude a determinar cada una de las funciones y procedimientos dando a conocer los niveles de autoridad, las responsabilidades que conlleven a la consecución de los objetivos de la compañía.
- Dar a conocer a todos los integrantes de la compañía, acerca del contenido del Sistema de Control Interno para que su ejecución sea eficiente y eficaz en el aprovechamiento de mejor manera por parte de sus directivos y personal que labora en la institución.
- Se recomienda a la máxima autoridad de la Compañía de Transporte Pesado Hermanos Palomeque Troya Cía. Ltda., considerar la aplicación del Manual de Funciones, así como también las recomendaciones sugeridas en el informe de control interno, con la finalidad de mejorar los procesos y aplicar normas y políticas para el mejoramiento de la gestión administrativa - financiera.

## **GLOSARIO**

**Autocontrol:** Es la capacidad que ostenta cada servidor público para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política.

**Autorregulación:** Es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de las entidades, los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, que permitan el desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública.

**Autogestión:** Es la capacidad institucional de toda entidad pública para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por la Constitución, la Ley y sus Reglamentos. Modelo Estándar de Control Interno (MECI): Herramienta que proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, y aunque promueve una estructura uniforme, se adapta a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran.

**Auditoría Interna:** Elemento de Control, que permite realizar un examen sistemático, objetivo e independiente de los procesos, actividades, operaciones y resultados de una Entidad Pública. Así mismo, permite emitir juicios basados en evidencias sobre los aspectos más importantes de la gestión, los resultados obtenidos y la satisfacción de los diferentes grupos de interés.

**Plan de Mejoramiento Institucional:** Elemento de Control, que permite el mejoramiento continuo y cumplimiento de los objetivos institucionales de la entidad pública. Integra las acciones de mejoramiento que a nivel de sus procesos debe operar la entidad para fortalecer integralmente su desempeño institucional, cumplir con su función, misión y objetivos en los términos establecidos en la norma de creación y la ley, teniendo en cuenta los compromisos adquiridos con los organismos de control fiscal, de control político y con las partes interesadas.

**Planes de Mejoramiento por Procesos:** Elemento de Control, que contiene los planes administrativos con las acciones de mejoramiento que a nivel de los procesos y de las áreas responsables dentro de la Organización Pública, deben adelantarse para fortalecer



su desempeño y funcionamiento, en procura de las metas y resultados que garantizan el cumplimiento de los objetivos de la entidad en su conjunto.

**Planes de Mejoramiento Individual:** Elemento de Control, que contiene las acciones de mejoramiento que debe ejecutar cada uno de los Servidores Públicos para mejorar su desempeño y el del área organizacional a la cual pertenece, en un marco de tiempo y espacio definidos, para una mayor productividad de las actividades y/o tareas bajo su responsabilidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Ormaechea, J. M. (2005). *Auditoría y Control Interno*. Madrid: Editorial Grupo Cultural.
- Anzil, F. (09 de 2010). *zonaeconomica*. Obtenido de [www.zonaeconomica.com/control](http://www.zonaeconomica.com/control)
- Añazco, M. d. (2019). “*Procedimientos del control interno administrativo y financiero de la empresa de trasportes asociados Cantonales TAC*” . Obtenido de Repositorio Universidad Nacional de Loja : <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1847/1/TESIS%20Mar%C3%ADa%20de%20F%C3%A1tima%20A%C3%B1azco%20Narv%C3%A1ez.pdf>
- Armendáriz, D. (2014). “*El control interno y la gestión de inventarios en la empresa ALMOGAS Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua en el año 2014*”. Obtenido de UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23005/1/T3640i.pdf>
- Camacho, L. (2012). *Repositorio Universidad de las Américas*. Obtenido de “Diseño del sistema de control interno basado en el modelo COSO para las empresas de autotransporte de pasajeros”.
- Cepeda, G. (2005). *Auditoría y Control Interno*. Santa Fé de Bogota: Mcgraw-Hill.
- Estupiñan, R. (2006). *Control Interno y Fraudes con base de Ciclos Transaccionales: Análisis del Informe COSO I y II* (2da ed.). Bogotá: ECOE ediciones.
- Hernández, J. (2010). *Metodología de la Invetigación*. Bogotá: Sendes.
- Herrera, L. (2012). *Auditoría de Control Interno*. Bogotá: Gussi.
- Landsittel, D. (2013). *Control Interno - Marco Integrado*. Madrid: Instituto de Auditores Internos de España.
- Mantilla, S. (2009). *Control Interno y Fraudes*. Bogotá: ECOE.
- Mantilla, S. A. (2009). *Auditoría del Control Interno* (Segunda Edición ed.). Bogota: Ecoe Ediciones.
- Melinkoff, S. (1990). Principios Administrativos. En S. Melinkoff, *Control Interno* (pág. 62). Madrid.
- Ponce, A. (2012). *Gestión Empresarial. Definición de control.* . México: INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Robbins. (2000). Control Interno . En Robbins, *Adminitración* (págs. 12-13). México: Pearson.
- Rodríguez, J. (2006). *Sistema de Control Interno*. Barcelona: EDUCop.
- Santillán Gonzales, J. (2001). *Establecimiento delControl Interno Función de Contraloría* (Vol. II). (E. -T. Learning., Ed.) México.
- Segovia, J. &. (2019). *Repositorio Universidad Central del Ecuador*. Obtenido de “Diseño e implementación de un sistema de control interno para la compañía Datugourmet Día. Ltda.”: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/991>

Stoner, P. (2005). Control Interno y sus características. En P. Stoner, *Gestión Administrativa* (pág. 610). México: Pearson.