



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previo a la obtención del título de:**

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA TIHERMAC CÍA. LTDA., DEL CANTÓN SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.**

**AUTORA:**

**NINIBETH ANDREA RODRÍGUEZ JAMA**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2017**

## **CERTIFICACIÓN TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por la señorita **NINIBETH ANDREA RODRÍGUEZ JAMA**, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Irma Yolanda Garrido Bayas  
**DIRECTORA DEL TRIBUNAL**

Ing. Javier Lenín Gaibor  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, **NINIBETH ANDREA RODRÍGUEZ JAMA**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mí autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 9 de enero del 2017.

Ninibeth Andrea Rodríguez Jama

**ASPIRANTE**

**CI. 171896995-7**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico en primer lugar a papito Dios, quien hoy me permite cumplir con uno de mis más grandes sueños, ya que me lo ha dado todo primordialmente vida, salud, sabiduría y paciencia para seguir adelante.

A Narcisa Jama y Geovanny Rodríguez, mis padres quienes con mucho amor me apoyaron incondicionalmente en todas las etapas de mi carrera, creyendo siempre en mí a pesar de los altibajos que hemos tenido.

A mi querido esposo e hija, quienes son ahora también mi motivación para ser una persona mejor preparada y seguir formándome en el ámbito personal y profesional.

Finalmente esta investigación va dirigida a TIHERMAC CÍA. LTDA., la cual me abrió sus puertas, esperando que ésta sea de gran utilidad y que con su implementación los resultados obtenidos sean los esperados.

## **AGRADECIMIENTO**

Infinitamente agradezco a Dios, por guiarme por el camino del bien, darme vida, salud, sabiduría y a su vez tantas bendiciones que el día de hoy me llenan de regocijo y gratitud.

A mis padres, hermanos, esposo e hija, a quienes no me alcanzaría la vida para agradecerles, ya que me brindaron su apoyo incondicional en todos los momentos, y a quienes en ciertas ocasiones tuve que sacrificar, para poder llegar a cumplir uno de mis metas.

Siempre llevaré una gran gratitud con mi querida Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a quien le debo mucho, ya que me abrió sus puertas y me permitió formarme académicamente para ser la profesional en la que hoy me voy a convertir.

Gracias a la Ingeniera Yolanda Garrido y al Ingeniero Lenin Gaibor y, por haberme guiado en todas las etapas del trabajo de investigación, compartiendo sus conocimientos y experiencias adquiridas durante su vida profesional.

Finalmente, también agradezco a la Sra. Carmen Cando y Sr. Carlos Macas, por haberme permitido ser parte de TIHERMAC CÍA. LTDA., pudiendo cumplir con este requerimiento; de ésta manera ganar experiencia y aportar significativamente a la entidad.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación Tribunal.....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenido.....	vi
Resumen Ejecutivo.....	ix
Summary.....	x
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema.....	5
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3 OBJETIVOS.....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL.....</b>	<b>8</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	8
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	9
2.2 FUNDAMENTACION TEÓRICA.....	10
2.2.1 Control Interno.....	10
2.2.1.1 Antecedentes.....	10
2.2.1.2 Definición.....	12
2.2.1.3 Importancia.....	13
2.2.1.4 Objetivos.....	14
2.2.1.5 Tipos de Control Interno.....	16
2.2.1.5.1 Control Interno Administrativo.....	16
2.2.1.5.2 Control Interno Contable.....	17
2.2.1.6 Componentes del Control Interno.....	18
2.2.1.6.1 Ambiente de Control.....	18
2.2.1.6.2 Evaluación del Riesgo.....	19

2.2.1.6.3	Actividades de Control .....	20
2.2.1.6.4	Información y Comunicación .....	21
2.2.1.6.5	Monitoreo .....	21
2.2.1.6	Principios de Control Interno .....	22
2.2.1.8	Limitaciones del Control Interno .....	23
2.2.1.9	Debilidad en el Control Interno .....	24
2.2.1.10	Sistema de Control Interno .....	25
2.2.1.10.1	Concepto .....	25
2.2.1.10.2	Objetivos de un Sistema de Control Interno .....	25
2.2.1.10.3	Características del Sistema de Control Interno .....	26
2.2.1.10.4	Operación de un Sistema de Control en las Empresas .....	27
2.2.1.10.5	Elementos del Sistema de Control Interno .....	28
2.2.1.10.6	Procedimientos generalmente aceptados para un buen Control .....	30
2.2.1.10.7	Entorno del Sistema de Control Interno .....	32
2.2.1.10.8	Diseño de un Sistema de Control Interno .....	34
2.2.1.11	COSO III.....	36
2.2.1.11.1	Definición COSO.....	36
2.2.1.11.2	Objetivos del COSO .....	36
2.2.1.11.3	Componentes del Control Interno COSO III .....	37
2.3	IDEA A DEFENDER .....	39
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>		<b>40</b>
3.1	MODALIDAD.....	40
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	40
3.2.1	Investigación Práctica .....	40
3.2.2	Investigación Mixta .....	41
3.2.3	Investigación Demostrativa .....	41
3.2.4	Investigación Participativa.....	41
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	42
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN ..	42
3.4.1	Métodos de Investigación: .....	42
3.4.1.1	Método Analítico .....	42
3.4.1.2	Método Deductivo .....	42
3.4.1.3	Método Sistemico .....	43
3.4.2	Técnicas de Investigación:.....	43
3.4.2.1	Entrevista .....	43

3.4.2.2	Observación .....	43
3.4.3	Instrumentos de Investigación: .....	44
3.4.3.1	El cuestionario .....	44
3.5	RESULTADOS .....	44
3.6	COMPROBACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER .....	47
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		49
4.1	VISIÓN.....	49
4.1	MISIÓN.....	49
4.3	OBJETIVOS TIHERMAC CÍA. LTDA.....	50
4.4	VALORES ÉTICOS .....	50
4.5	CÓDIGO DE ÉTICA PARA TIHERMAC CÍA. LTDA.....	51
4.6	ORGANIGRAMA .....	55
4.7	MANUAL DE FUNCIONES .....	57
4.8	POLÍTICAS TALENTO HUMANO .....	74
4.9	PROCESO DE CONTRATACIÓN .....	78
4.10	CAPACITACIÓN.....	80
4.11	MOTIVACIÓN.....	83
4.12	EVALUACIÓN DE RIESGOS .....	84
4.13	ACTIVIDADES DE CONTROL .....	117
4.14	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	130
4.14.1	Información Relevante.....	130
4.14.2	Comunicación Interna.....	130
4.14.3	Comunicación Externa.....	131
CONCLUSIONES .....		132
RECOMENDACIONES.....		133
BIBLIOGRAFÍA .....		134
INTERNET.....		135
ANEXOS.....		136



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución del Control Interno en América .....	11
Gráfico 2. Objetivos del Control Interno .....	15
Gráfico 5. Funciones dentro de la organización .....	27
Gráfico 3. Componentes del Control Interno .....	18
Gráfico 4. Principios de Control Interno .....	22
Gráfico 6. Elementos del Sistema de Control Interno .....	28
Gráfico 7. Modelo Conceptual del Control Interno .....	33
Gráfico 8. Organigrama Estructural TIHERMAC CÍA. LTDA. ....	56
Gráfico 9. Flujograma del Proceso de Contratación de Personal .....	78
Gráfico 10. Flujograma del Proceso de Adquisiciones.....	124

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. El cambio de paradigmas en el ejercicio del Control .....	12
--	----

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente Trabajo de Investigación es el Diseño de un Sistema de Control Interno para la empresa TIHERMAC CÍA. LTDA., del Cantón Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, con la finalidad de mejorar y garantizar un alto desempeño organizacional en todas las áreas de la empresa, alcanzando de esta manera la excelencia en la gestión. El Diseño de Sistema de Control Interno incluye una Planificación Corporativa que está integrada por una visión, misión, objetivos, valores, políticas y planes; Organigrama Estructural, Manual de Funciones; Procedimientos de Contrataciones y Adquisiciones; también se desarrolló ciertas Actividades de Control tales como: Reportes de Trabajo diario, Control de Existencia de Herramientas, Repuestos y Lubricantes, Control de Uso diario de Herramientas, Control Rutas de Trabajo, y finalmente se estableció algunas actividades concernientes a la Información y Comunicación. Del análisis realizado se concluye que la compañía a falta de planificación, organización, dirección y control, debe hacer uso de la presente propuesta que sin pretender sea un modelo acabado, sirva de base para la implementación de un Sistema de Gestión.

**Palabras Claves:** CONTROL INTERNO, PLANIFICACIÓN, DESEMPEÑO Y GESTIÓN.

---

Ing. Irma Yolanda Garrido Bayas  
**DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **SUMMARY**

The present research work is the Design of an Internal Control System for TIHERMAC CÍA LTDA, of the Canton Santo Domingo, Province of Santo Domingo de los Tsáchilas, with the purpose of improving and guaranteeing a high organizational performance in all areas of the company, achieving in this way the excellence in the management. The design of Internal Control System includes a Corporate Planning that is integrated by a vision, mission, objectives, values, polities and plans; Structural Organizational Chart, Function Manual, Procurement and Procurement Procedures, as well as certain control activities such as: Daily Work Reports, Control of Existence of Tools, Spare Parts and Lubricants, Control of Work Routes, and finally established some activities concerning to the Information and Communication. The analysis concluded that the company to the lack of planning, organization, direction, and control, intends to make use of the present proposal that without pretending to be a finished model, serves as a base for the implementation of A Management System.

**Key Words:** INTERNAL CONTROL, PLANNING, PERFORMANCE AND MANAGEMENT.

## INTRODUCCIÓN

El Sistema de Control Interno en la actualidad es una herramienta de gestión esencial para el adecuado funcionamiento de las empresas, ya que mediante ésta se establecen planes, políticas y procedimientos que normarán las diferentes actividades empresariales, y por consiguiente para mejorar la gestión y poder cumplir con los objetivos propuestos.

El objetivo del presente Trabajo de Titulación fue diseñar un Sistema de Control Interno para la empresa TIHERMAC CÍA. LTDA., del Cantón Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, que permita mejorar el desempeño organizacional en el área administrativa, contable y operativa; de ahí que, la investigación en referencia, es de tipo práctica, ya que se aplicaron conocimientos y experiencias propias de la actividad empresarial para el desarrollo de la propuesta; sin embargo, también es de carácter mixta, ya que se usaron fuentes bibliográficas y recursos de la web para estructurar el marco teórico, además de un contacto directo con la entidad; es de carácter demostrativa puesto que, se ha verificado que el aporte de la investigación a la entidad es significativo; y de tipo participativa porque se ejecutó la investigación en TIHERMAC CÍA. LTDA. Cabe mencionar que las técnicas de investigación utilizadas en el desarrollo del trabajo de investigación fueron la encuesta, entrevista y observación, apoyados por cuestionarios que permitieron la recopilación de información suficiente, pertinente, competente y relevante.

El presente Sistema de Control Interno para la empresa TIHERMAC CÍA. LTDA., contiene cuatro capítulos: el primero habla acerca del problema de investigación, que incluye el planteamiento, formulación, delimitación, justificación del problema y los objetivos de la investigación; el segundo se relaciona con el Marco Teórico, es decir, toda la teoría relacionada con el Control Interno en particular; el tercero comprende el Marco Metodológico, donde se incluyen los diferentes métodos, técnicas, y herramientas de investigación utilizadas en el trabajo a más de la verificación de la idea a defender; y, el último es el Marco Propositivo, es decir, el desarrollo del Sistema de Control Interno para TIHERMAC CÍA. LTDA., del cantón de Santo Domingo; complementado con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Control Interno en la actualidad se ha constituido en una herramienta de gestión empresarial esencial, ya que con ello además de mantenerse en el mercado, las empresas surgen, y por ende sus operaciones reditúan. Por otro lado, son algunos los administradores que señalan que esto es innecesario, porque con su administración han logrado liderar en varias ocasiones frente a la competencia, puede ser esto cierto a lo mejor falso, pero el hecho de implementar un buen sistema de Control Interno hará su gestión mucho más productiva, facilitando así la medición de la eficiencia y eficacia de las operaciones, y garantizando resultados favorables, acotando que existen entidades que desconocen en lo absoluto acerca del Control Interno.

TIHERMAC CÍA. LTDA., es una unidad económica de carácter familiar, creada en el año 2011 con la finalidad de prestar servicios de construcción de obras civiles y alquiler de maquinaria pesada y camiones, ubicada en la Av. de los Colonos, Cantón Santo Domingo, perteneciente a la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, legalmente constituida y registrada en los Organismos competentes, ésta se rige a la Carta Magna de la República, Ley de Compañías, Ley de Régimen Tributario Interno, Ley de Seguridad Social, Código de Comercio, Código de Trabajo, Ordenanzas Municipales, Reglamentos de las Leyes mencionadas y Reglamento Interno.

Realizado un breve análisis a la compañía se pudo determinar una serie de problemáticas que vienen caracterizando el desarrollo de sus actividades diarias, a saber:

- La empresa no cuenta con una filosofía empresarial, es decir, no ha definido su misión, visión, valores, principios y políticas, lo cual está ocasionando que los trabajadores se encaminen en una dirección equívoca y no tengan ningún tipo de orientación, desconociendo los grandes objetivos de la organización y, generando un entorno de trabajo poco atractivo para ellos.

- Asimismo, la entidad no posee una estructura orgánico – funcional, esto hace que los trabajadores no dispongan de funciones y responsabilidades bien delimitadas.
- Inexistencia de un Manual de Funciones que delimite funciones y establezca los respectivos niveles de autoridad y responsabilidad de cada uno de los puestos de trabajo, esto da como resultado duplicidad de funciones, arrogación de funciones y, deslindamiento de funciones, ya que estas se asignan de forma verbal más no por un medio escrito que facilite el trabajo.
- Los colaboradores de la entidad no cuentan con una adecuada inducción, ni capacitación y peor adiestramiento, por lo que las labores que ejecuta el personal en su cargo son de carácter empírico, generando el incumplimiento de los grandes objetivos organizacionales.
- Existe un desconocimiento por parte del personal acerca del Reglamento Interno de la Compañía por falta de socialización del mismo, provocando que se infrinjan ciertas regulaciones internas.
- Paralelamente, se advierte la inexistencia de procedimientos definidos para el reclutamiento y selección de personal, es decir que las carpetas de los postulantes no son sometidas a un proceso de evaluación adecuado, lo que provoca que el personal sea contratado por medio de amistades, compadrazgos y situaciones políticas, sin que se tome en cuenta el perfil, conocimientos, habilidades, destrezas, en conclusión competencias.
- Por otro lado, la empresa no ha socializado las medidas de seguridad industrial establecidas, lo que puede ocasionar accidentes de trabajo por desconocimiento de dichas medidas de seguridad.
- En otro orden de cosas, la persona encargada de los registros contables, los realiza en desorden y además desconoce que cuentas utilizar al momento de registrar las transacciones; el problema es que no se cuenta con un contador de planta, aparentemente parece algo insignificante, pero en realidad si se analiza, esto puede provocar problemas con la autoridad tributaria, aparte de retrasar el trabajo.

- Asimismo, en ocasiones a causa de la ausencia temporal del gerente por motivos de trabajo, existen cheques firmados en blanco, lo que puede provocar pérdida de éstos, desvíos de fondos y pérdidas para la empresa.
- Como corolario, los reportes de trabajos realizados por la empresa a clientes externos, los manejan varias personas y una se encarga de revisar y registrar los mismos, para en lo posterior facturar y proceder al cobro, pero cabe mencionar que estos reportes no llegan a las manos de la persona encargada, puesto que en ocasiones ella no se encuentra en el sitio de trabajo, procediendo a entregar a otra persona, instancia en la cual suelen extraviarse, por lo que se ha generado un verdadero problema al momento de gestionar el cobro de los trabajos realizados.
- Finalmente, no existe un debido control en la compra y distribución de combustible, repuestos, lubricantes, etc., ocasionando que se desconozca la cantidad, uso y destino de los mismos.

Todos los problemas citados anteriormente tienen su origen en la falta de un Sistema de Control Interno que permita el establecimiento de acciones debidamente especializadas y estructuradas que permitan alcanzar eficiencia en las operaciones, cumplimiento de leyes y normas, e información financiera fiable con énfasis en la comunicación y control dentro de la entidad.

Por lo anterior, es urgente y necesario emprender con el presente trabajo de investigación “Diseño de un Sistema de Control Interno para la empresa TIHERMAC CÍA. LTDA., del Cantón Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas”, de tal manera que corrobore a establecer un ágil y moderno Control Interno en el Área Administrativa, Contable y Operativa de la entidad, de tal forma que se puede mejorar el desempeño organizacional y así lograr los objetivos propuestos.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿De qué manera el Diseño de un Sistema de Control Interno para la empresa TIHERMAC CÍA. LTDA., del cantón Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, contribuirá a mejorar la situación administrativa, contable y operativa, además del logro de sus objetivos?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

**Delimitación Espacial.-** El presente trabajo de investigación se lo realizó en la empresa TIHERMAC CÍA. LTDA., del cantón Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, ubicada en la Av. de los Colonos, diagonal al Monumento Sueño de Bolívar.

**Delimitación Temporal.-** El trabajo de investigación se lo ejecutó desde el mes de Noviembre del 2015 hasta el mes Noviembre del 2016.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Un Sistema de Control Interno es una herramienta de gestión fundamental para cualquier tipo de entidad, dentro de éste se pueden encontrar un conjunto de planes, políticas y procedimientos orientados hacia la obtención de la eficiencia y eficacia, a más de mejorar el desempeño organizacional.

Se evidenció que en TIHERMAC CÍA. LTDA., no se cuenta con un adecuado control interno, lo que ha venido afectando significativamente la gestión en todas las áreas de la compañía, es por ello que con la finalidad de aportar a la mejora del desempeño empresarial y en vista de que no existen trabajos de investigación similares, se propuso desarrollar el presente “Diseño de un Sistema de Control Interno para la empresa TIHERMAC CÍA. LTDA., del Cantón Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas”, el cual debería ser implementado inmediatamente para que se promueva una debida planificación, organización, dirección y control en todas las áreas de la compañía, y así garantizar la mejora de la gestión organizacional.

La presente investigación se inició haciendo uso correcto de todas las bases teóricas del Control Interno, así como sus preceptos, componentes y otros que facilitaron la comprensión y entendimiento, para adaptarlos a las necesidades y requerimientos de TIHERMAC CÍA. LTDA., y proceder al diseño de su propio Sistema de Control Interno.

La presente investigación se llevó a cabo desde una perspectiva metodológica, puesto que se aprovecharon la mayor cantidad de métodos, técnicas e instrumentos de investigación existentes que permitieron recabar información: competente, suficiente y



relevante, y de esta manera construir el Sistema de Control Interno para mejorar la situación administrativa, contable y operativa de TIHERMAC CÍA. LTDA.

Con la realización del Sistema de Control Interno se puso en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas de clase a lo largo de nuestra preparación y formación académica en la ESPOCH, paralelamente se profundizaron los conocimientos ganando experiencia, lo cual es de gran utilidad en la parte profesional; y, sin dejar de ser menos importante cumplí con un pre requisito para mi incorporación como nueva profesional de la República.

El Sistema de Control Interno para TIHERMAC CÍA. LTDA., incluyó la definición de todos sus procesos administrativos, contables y operativos, y en base a ello obtener mayor eficiencia y eficacia en sus operaciones, a más de incrementar el nivel de cumplimiento de la políticas y un mayor grado de confiabilidad en la información generada, logrando así perfeccionar su gestión y alcanzar los objetivos propuestos, más allá de que al contar con un buen sistema de control interno todos los resultados producto de la implementación del sistema serán fructíferos.

Además es necesario señalar que el trabajo de titulación fue **factible**, debido a que TIHERMAC CÍA. LTDA., facilitó toda la información pertinente relacionada a las actividades que efectúa en su interior, para el desarrollo del Sistema de Control Interno pudiendo de esta manera aportar de manera significativa a su gestión.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Sistema de Control Interno para la empresa TIHERMAC CÍA. LTDA., del Cantón Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, que permita mejorar el desempeño organizacional en las áreas administrativa, contable y operativa.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- 1) Estructurar el Marco Teórico Referencial y Conceptual sobre el control interno, de tal manera que permita sustentar el trabajo de investigación propuesto a TIHERMAC CÍA. LTDA., mediante la investigación bibliográfica.

- 2) Utilizar las diferentes técnicas, métodos y herramientas de investigación existentes que permitan recopilar información competente, relevante y suficiente de los procesos administrativos, contables y operativos que se llevan a cabo en TIHERMAC CÍA. LTDA., con el fin de conocer su situación actual y determinar sus requerimientos y necesidades en cuanto a Control Interno.
  
- 3) Diseñar un Sistema de Control Interno para el área administrativa, contable y operativa de TIHERMAC CÍA. LTDA., que incluya planes, métodos y procedimientos especializados en la comunicación, supervisión y control, en base a la información recabada, el cual permita mejorar la gestión organizacional.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Desde tiempos atrás se han venido realizando trabajos de investigación en organizaciones acerca del Control Interno, con la finalidad de mejorar el desempeño organizacional en general, ya que este es un tema que surge a partir de 1992 por la Comisión de Organizaciones Patrocinadoras.

A continuación, se citan dos trabajos de investigación que tienen similitud con la presente investigación:

**Título:** “Sistema de Control Interno como herramienta para el mejoramiento de la gestión administrativa aplicado a la empresa INTROVE CIA. LTDA”.

**Autor:** Alicia Elizabeth Gavilánez Chicaiza

**Resumen:** El mejoramiento de la Gestión Administrativa se da través de la implementación de un Sistema de Control Interno. Por lo cual se propone medidas de Control como principios, métodos de evaluación, limitaciones y objetivos de Control Interno para un mejor desempeño tanto en el ámbito financiero como administrativo enfocándose a la Administración de personal; y además se diseñan documentos con el propósito de mejorar los controles ya existentes. (p. 9)

**Año:** 2012

**Título:** “Diseño de un sistema de control interno aplicado al área administrativa-contable en la empresa ECUAVÁLVULA S.A., ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito”.

**Autor:** Estefanía Alejandra Santander Vásquez

**Resumen:** ECUAVÁLVULA S.A depende de los artículos producidos como válvulas de compuerta, hidrantes, uniones mecánicas, accesorios y piezas en hierro gris, además presta el servicio de mantenimiento para los productos antes mencionados, es así que debe contar con adecuados procesos contables y administrativos que faciliten diseñar controles internos.

La entidad no cuenta con manuales por escrito en donde consten las responsabilidades y los procedimientos de cada empleado, no se realiza evaluaciones de desempeño, los activos no son custodiados adecuadamente por tal motivo no existe información confiable que se vea reflejada en los estados financieros. Es importante que se diseñe un sistema de control interno en el área administrativa - contable, para prever posibles riesgos que se presenten en las actividades diarias que se realiza en la entidad. (p. 11).

**Año:** 2015

### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

TIHERMAC CÍA. LTDA., nace con la idea de crear una empresa familiar dedicada al alquiler de maquinaria, equipo de construcción y camionero, y construcción de obras civiles; es por ello que el señor Carlos Vicente Macas Tapia núcleo de la familia decide constituir la compañía conjuntamente con sus hijos mayores de edad Edgar Manuel Macas Marca, Jorge Hernán Macas Marca y Juan Carlos Macas Cando lo que hoy es “TIHERMAC CÍA. LTDA.”, nombre que surge con la unión de la iniciales de los nombres de los socios.

Es así como fue legalmente constituida el 28 de febrero del año 2011, en la notaria segunda en la Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón Santo Domingo, con una aportación de \$ 400,00.

Una vez cumplida ciertas formalidades legales establecidas por el Código de Comercio y la Ley de Compañías; la escritura pública de constitución, inscripción en el Registro Mercantil, aprobación en la Superintendencia de Compañías; proceden a la obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC) (Ver Anexo N°1) e inscripción de la Patente Municipal; además la compañía se registró en el Instituto Nacional de Compras Públicas (INCOP), actualmente llamado Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP) con la finalidad de obtener el Registro Único de Proveedor (RUP) y con esto establecer relación con entidades del sector público. Cabe mencionar que para la constitución de la compañía se estableció los estatutos respectivos.

Hoy en día dos de los socios de la Compañía, sr. Edgar Macas y sr. Hernán Macas desintegraron la compañía, ya que se independizaron, y se integró a otro miembro de la familia el Sr. Robinson David Macas Cando, es decir, que la compañía se encuentra constituida actualmente por tres socios.

## **2.2 FUNDAMENTACION TEÓRICA**

### **2.2.1 Control Interno**

#### **2.2.1.1 Antecedentes**

Fonseca, (2011), al hablar de los antecedentes del Control Interno, señala:

El control interno apareció por primera vez en una obra de Montgomery en 1917, aunque para algunos, el primer antecedente se ubica en un estudio de “Verificación de Estados Financieros” divulgado por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (su sigla en inglés AICPA), en 1912.

En 1936, el AICPA desarrolló el primer acercamiento entorno al control interno al señalar en el estudio Evaluación y Juicio del Auditor con el Control Interno Contable lo siguiente: “el término verificación y control interno se usa para describir aquellas medidas y métodos adoptados dentro de la organización para salvaguardar el efectivo y otros activos, así como para verificar la exactitud del registro en los libros contables. Las salvaguardas cubrirán asuntos tales como los ingresos y salidas que se manejan por correo, los ingresos de ventas en efectivo, preparación y pago de nóminas, y erogación de fondos...” (p. 14).

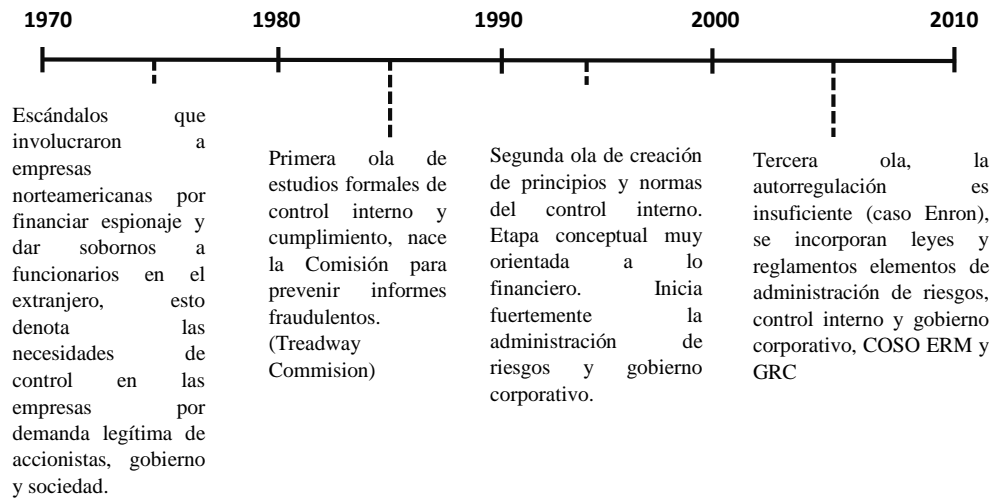
Por su parte, Lara, (2012), al tratar de los acontecimientos que marcaron el rumbo del Control Interno, manifiesta que:

Como todas las áreas de estudio relacionadas con negocios, el control interno ha evolucionado conforme las organizaciones y sus mercados lo hacen. El principal cambio ha sido pasar de ser simplemente un sistema de control transaccional, a ser una robusta teoría que cubre diversos aspectos con diferentes enfoques. Estas transformaciones pretenden mantener en control a la organización, desde su estrategia corporativa hasta la forma en que opera, para satisfacer las demandas de los inversionistas, entre otros interesados.

La siguiente figura muestra cómo ha evolucionado en control interno a nivel mundial. Algunos eventos mencionados sucedieron en Estados

Unidos, tomado como referencia por su influencia en los negocios y en la economía global.

**Gráfico 1. Evolución del Control Interno en América**



**Fuente:** Lara, A. (2012). *Toma el Control de tu Negocio*. México: LID. (p. 31)  
**Elaborado por:** Arturo Lara.

El control interno ha existido desde siempre, pero nunca tan elaborado y razonado como hoy en día. Eso tiene una explicación sencilla, actualmente hacer negocios es más complejo. Existe mayor dispersión geográfica de los centros productivos, clientes y proveedores, más variedad de productos, mercados de capitales más complejos y demandantes cada vez más exigentes, esto empuja a crear mayores controles. Por otro lado, existen filosofías que buscan hacer más delgada la operación, como el lean manufacturing, lean accounting, etc., que eliminan pasos y disminuyen controles, lo que genera una contraposición administrativa. Los administradores buscan el mayor equilibrio entre estas dos corrientes.

Resumiendo, el Control Interno aparece cuando los empresarios querían controlar sus operaciones financieras, pero en la actualidad el Control Interno se ha globalizado, ya que no solo se enfoca a las funciones relacionadas con el área contable y financiera, sino se dirige a toda la organización en general, es decir que también existe el Control Interno en la parte administrativa y operativa, mencionando que cada una de éstas tienen un tratamiento diferente. Algo muy visto en las organizaciones es la reducción de controles para generar mayor productividad, si bien es cierto a lo mejor, se pueda fabricar un poco más, pero la calidad y los controles

¿dónde quedan?, es ahí donde nace la importancia de poseer un buen Control Interno en las operaciones. (p. 30-31)

**Tabla 1. El cambio de paradigmas en el ejercicio del Control**

Viejo Paradigma	Nuevo Paradigma
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solamente el auditor y tesorero se preocupan del riesgo y el control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas las áreas de la empresa están orientadas a detectar riesgos y manejarlos adecuadamente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existía fragmentación debido a que cada función y departamento definía sus propias políticas y procedimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El riesgo de negocios y su control es coordinado y monitoreado por la alta dirección, así como la definición de políticas y procedimientos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No existían políticas formales para el manejo de riesgos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se establecen políticas formales para el manejo de riesgo, que son aprobadas por la administración, los comités y el consejo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Primero se inspeccionaba y después se detectaban las pérdidas del negocio, y en consecuencia se reaccionaba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El control interno se anticipa y previene el riesgo, desde su origen, a través del monitoreo continuo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se visualizaba al personal ineficiente como la fuente principal de riesgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se visualizan los procesos ineficientes como la fuente principal de riesgo.</li> </ul>

Fuente: Lara, A. (2012). *Toma el Control de tu Negocio*. México: LID. (p. 34)

Elaborado por: Arturo Lara.

### 2.2.1.2 Definición

Fonseca, (2011), al centrarse en el Control Interno, define a éste de la siguiente manera:

El Control Interno comprende el plan de organización, y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas por la administración. (p. 15)

Mientras que, De la Peña, (2011), concluye que:

Se entiende por Control Interno el plan organizativo y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren y garanticen:

a) La protección de los Activos:

- Física:
  - Los activos de la empresa están debidamente protegidos porque existen medidas de seguridad adecuadas.
  - Existen restricciones a su acceso.

3. Existe un procedimiento que garantiza su correcta utilización.

- Económica:

1. Existe una adecuada cobertura de seguro.

- Jurídica:

1. Los activos se encuentran inscritos en los correspondientes registros públicos.

- Contable:

1. Solo tienen acceso a los registros las personas autorizadas.

2. Los movimientos de las cuentas que registran estos elementos deben estar expresamente autorizados.

**b)** La fidelidad e integridad de los registros contables.

**c)** El logro de la eficiencia operativa y el empleo económico de los recursos.

**d)** El cumplimiento de las instrucciones emanadas por la dirección. (p. 98)

En definitiva, se podría decir que el Control Interno son los planes, procedimientos y políticas establecidas por la alta dirección con la finalidad de velar por la seguridad financiera, proteger sus activos y lograr eficiencia y eficacia en sus operaciones; cabe mencionar que la responsabilidad de los resultados obtenidos con la implementación de un Sistema de Control Interno, es únicamente de la administración.

### **2.2.1.3 Importancia**

Rivas, (2011), al tratar sobre el Control Interno, se enfoca en su importancia y señala que:

El control es un factor clave en lo logro de los objetivos generales de las organizaciones, por ello debe ser: oportuno, económico, seguir una estructura orgánica, debe tener una ubicación estratégica; y, revelar tendencias y situaciones. En la vida real, un gran volumen de las decisiones administrativas está basadas en información de tipo contable. Estas decisiones varían desde asuntos como adquisiciones de inventarios hasta mejorar la estructura de costos y gastos de la empresa. Es por ello que se perfila un tipo de control organizacional dirigido precisamente a regular el



funcionamiento de las actividades operacionales que se desarrollan en el día a día de una empresa, éste se conoce con el nombre de “Control Interno”.

El control interno desde hace mucho tiempo ha sido reconocido como fundamental e indispensable en la actividad empresarial y en la práctica de la auditoría. Este reconocimiento surgió paulatinamente en las primeras épocas de práctica de la profesión de auditor, de acuerdo a la manera en que éstos fueron descubriendo que en la práctica pocas veces es necesario examinar todas las transacciones para lograr sus objetivos. (p. 117)

Según Lara, (2012), respecto al Control Interno y su importancia menciona que:

El Control Interno es una herramienta administrativa que por muchos años fue terreno casi exclusivamente de auditores y contadores. Ahora, se ha convertido en un conocimiento indispensable para todos los niveles de la organización.

Tenemos el hábito de hacer planes y operarlos, tratando de mejorar el desempeño de la organización; sin embargo, no nos detenemos a pensar si lo planeado incluye medidas que reduzcan la incidencia de eventos negativos que ponen en peligro nuestras metas. (p. 22)

Analizando el contexto anterior, se infiere que el Control Interno en la actualidad no solo se enfoca en la parte contable y financiera, sino que se ha convertido en algo esencial para todas las áreas de la organización en general, porque con ello se puede mejorar su desempeño organizacional, teniendo en cuenta que el Control difiere totalmente de un área a otra; la razón de esto es que toda planeación necesita prevenir en lo posible los riesgos, para obtener los resultados esperados.

#### **2.2.1.4 Objetivos**

Para Fonseca, (2011), los objetivos del Control Interno son los siguientes:

Los objetivos de control se presentan en tres rangos:

**Gráfico 2. Objetivos del Control Interno**



**Fuente:** Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. Lima: Publicidad & Matiz. (p. 41).

**Elaborado por:** Ninibeth Rodríguez.

- Efectividad y eficiencia en las operaciones. Este objetivo se refiere a controles internos diseñados por la gerencia, para asegurar que las operaciones son ejecutadas con efectividad, es decir, tal como fueron planeadas. En cambio, la eficiencia está orientada al correcto uso de los recursos y tiene relación, por ejemplo, con: activo fijo, efectivo, inventarios y la imagen de la organización.
- Confiabilidad de la información financiera. Este objetivo se refiere a las políticas, métodos y procedimientos diseñados por la entidad para asegurar que la información financiera es válida y confiable.
- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. Este objetivo se refiere a las políticas y procedimientos específicos establecidos por la entidad para asegurarse que los recursos son ejecutados, de conformidad con las leyes y regulaciones aplicables. (p. 41-43)

En síntesis, los objetivos señalados dentro del control interno se relacionan con la parte operativa, financiera, y obligaciones que tiene la organización; pues el primero hace referencia al correcto uso y optimización de recursos, sobre la base de la eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética para el cumplimiento de los objetivos institucionales; el segundo se relaciona con la normativa interna que garantiza la confiabilidad de la información financiera generada; y, el último objetivo es el

cumplimiento de la normativa interna, que garantice el cumplimiento de las leyes y regulaciones establecidas y vigentes a nivel del país.

### **2.2.1.5 Tipos de Control Interno**

#### **2.2.1.5.1 Control Interno Administrativo**

Manco, (2014), acerca del Control Interno Administrativo menciona que:

Este subsistema de control organizacional, por su parte, canaliza sus esfuerzos en el proceso administrativo propiamente dicho, significa ello que se ocupa de asuntos como el trazado de objetivos, metas e indicadores, definición de estrategias, comunicación adecuada y oportuna, la definición de las tareas y cursos de acción para los diferentes estamentos, medición y evaluación de desempeño; es decir, se ocupa primordialmente de las medidas para dar una seguridad razonable del desempeño administrativo y el éxito de tal gestión. (p. 26)

Además, De la Peña, (2011), advierte que:

Los Controles Administrativos son los relacionados con las políticas de dirección y organización de la empresa:

- Existencia de una organización jerárquica (organigrama).
- Existencia de líneas de autoridad claramente establecidas.
- Existencia de manuales de procedimientos para los distintos procesos que tienen lugar en el seno de la entidad (compras, ventas, cobros, registro contable, etc.).
- Existencia de una política adecuada de gestión de activos. (p. 99)

En definitiva, el Control Interno Administrativo, consiste en cumplir con el proceso de planeamiento, organización, dirección y control de las actividades, de tal forma que fomente la eficiencia y eficacia en la Administración; cada procedimiento ejecutado en la organización debe estar debidamente interrelacionado y realizarse de forma ordenada, para que no exista alteraciones de ningún tipo, y el resultado sea el esperado; se cree

que este tipo de Control Interno es el principal, puesto que teniendo una buena administración se podrá alcanzar los objetivos establecidos.

#### **2.2.1.5.2 Control Interno Contable**

Manco, (2014), acerca del Control Interno Contable, menciona que:

Es una porción o parte del sistema de control interno de la organización, cuya atención primordial se centra en el asunto contable, esto es, documentación de las operaciones financieras, el análisis de información, la captura de datos, la adecuada medición y representación, el resumen y correspondiente reflejo en los informes de carácter financiero, esto es, los estados financieros. (p. 26)

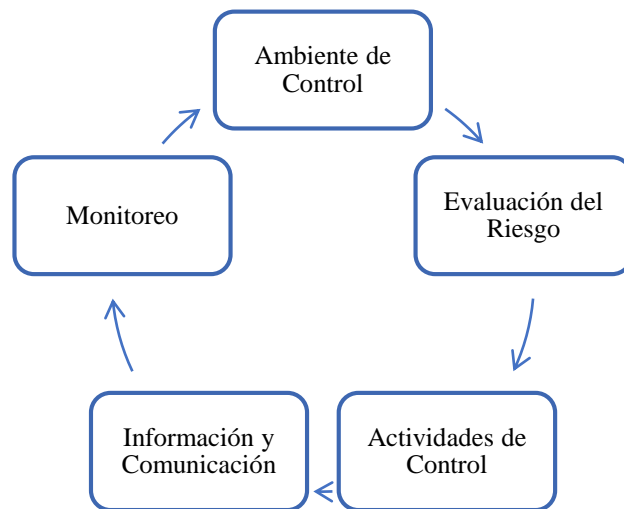
Se aduce que el Control Interno Contable hace referencia a los métodos y técnicas de organización relacionadas con la información contable – financiera, la misma que debe ser confiable y oportuna para la toma de decisiones. La confiabilidad de la información financiera se la obtiene implementando ciertas medidas como:

- El registro oportuno de las operaciones,
- La separación de funciones,
- Autorización de la alta Dirección para la ejecución de transacciones,
- Áreas restringidas; y,
- El valor del activo reflejado en libros, sea igual a lo físico.

En conclusión, la responsabilidad de este Control Interno es exclusivamente de la Administración, ya que de allí parten todas las decisiones y lo que se busca es salvaguardar los activos y proporcionar información financiera razonable a los interesados.

## 2.2.1.6 Componentes del Control Interno

**Gráfico 3. Componentes del Control Interno**



**Fuente:** Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. Lima: Publicidad & Matiz. (p. 44).  
**Elaborado por:** Ninibeth Rodríguez.

### 2.2.1.6.1 Ambiente de Control

Fonseca, (2011), define al Ambiente de Control de la siguiente manera: “Establece el tono general del control en la organización. Es el fundamento principal de todos los controles internos”. (p. 49)

Los factores que forman parte del Ambiente de Control podrían clasificarse su naturaleza en factores estructurados y factores no estructurados.

#### **Factores no estructurados**

- Cultura corporativa:
  1. Integridad y valores éticos.
  2. Filosofía y estilo de operaciones.
- Competencia de los empleados

#### **Factores estructurados**

- Estructura orgánica.

- Política de recursos humanos y procedimientos.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Junta de Directores.
- Comité de Auditoría. (p. 52)

Según Barquero, (2013), sobre el ambiente de control, señala:

El entorno de control es el cimiento de cualquier sistema de control. Si el entorno de control no es adecuado, difícilmente se puede tener seguridad sobre el funcionamiento del resto de los procedimientos de la entidad (...). Dentro del entorno de control se puede incluir conceptos como la integridad, valores éticos y filosofía de la dirección, la estructura organizacional, delegación de autoridad (...), etc. (p. 16)

Se concluye, que el Ambiente de Control, es el pilar fundamental del Sistema de Control Interno, pues, éste da direccionamiento a todos y cada uno de los procesos internos de las diferentes áreas organizacionales, garantizando así el logro de los objetivos establecidos.

#### **2.2.1.6.2 Evaluación del Riesgo**

Para Fonseca, (2011), al hablar sobre la evaluación del riesgo, señala que: “Identifica y analiza los riesgos que inciden en el logro de los objetivos de control, por lo que deben ser administrados”. (p. 49)

Barquero, (2013), por su parte aclara lo siguiente:

La evaluación de riesgos, forma parte del control interno el hecho de que la dirección analice cuales son los riesgos que pueden afectar a la entidad, los documente, los evalúe y establezca estrategias para afrontarlos.

Antes de identificar riesgos, la dirección debe especificar los objetivos de la entidad:

- **Objetivos operativos:** pueden ser ejemplos de objetivos operativos el mantener un grado de satisfacción del cliente, mantener la tasa de morosidad por debajo de un porcentaje, establecer un determinado tiempo de entrega, etc.
- **Objetivos de la información reportada:** que la información financiera tanto de uso interno como la publicada al exterior esté libre de errores significativos.
- **Objetivos en relación al cumplimiento de la legalidad y normativa:** puede ser ejemplos el cumplimiento de normativas sobre normativas medioambientales, de salud y seguridad en el trabajo, obligaciones tributarias, etc.

Para cada uno de estos objetivos la dirección debe analizar cuáles son los riesgos que les pueden afectar, tanto a nivel general como a nivel de procedimiento.

En la identificación de riesgos debe considerarse la probabilidad de que se produzcan conductas fraudulentas dentro de la organización, en sus dos vertientes: la apropiación indebida de activos y la preparación de información maquillada. (p. 16)

En definitiva, se puede señalar que la Evaluación de los Riesgos, es el estudio, identificación y análisis de posibles eventos negativos que podrían afectar a la organización, con ello se intenta minimizar los riesgos, que afectarían de una u otra forma las actividades de la empresa.

### **2.2.1.6.3 Actividades de Control**

Rivas, (2011), explica que: “Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directrices administrativas. Se establecen con el propósito de garantizar que las metas de la empresa se alcancen.” (p. 124)

En tanto, Fonseca, (2011), expone que: “Son políticas y procedimientos que aseguran a la gerencia el cumplimiento de las instrucciones impartidas a los empleados, para que realicen las actividades que le han sido encomendadas”. (p. 49)

Se puede inferir que las actividades de Control no son más que políticas y procedimientos orientadas a garantizar el cumplimiento de las actividades bajo parámetros de eficiencia, eficacia, economía, ecología y éticas.

#### **2.2.1.6.4 Información y Comunicación**

Barquero, (2013), acerca de este componente menciona que: “La información y la comunicación son componentes que soportan el funcionamiento del resto de los componentes de control interno” (p. 16)

Mientras tanto, Fonseca, (2011), indica que: “Tiene relación con los sistemas e informes que posibilitan que la gerencia cumpla con sus responsabilidades, y los mecanismos de comunicación en la organización”. (p. 49)

Se concluye, que a través de este componente se puede informar mediante distintos medios sobre situaciones que están aconteciendo en la entidad, para mantener informados de las actividades que se cumplen en la organización.

#### **2.2.1.6.5 Monitoreo**

En relación a este componente Rivas, (2011), comenta que:

Las actividades de monitoreo se refieren a la evaluación continua o periódica de calidad del desempeño del control interno, con el propósito de determinar qué controles están operando de acuerdo con lo planeado y que se modifiquen según los cambios en las condiciones. (p. 125)

Además, Fonseca, (2011), sobre el mismo tema añade que: “Es un proceso que evalúa la calidad del control interno en la organización y su desempeño en el tiempo”. (p. 49).

Con base en lo anterior, se puede establecer que mediante el monitoreo se puede evaluar cómo está siendo ejecutado el control interno en la entidad, es decir, si se cuenta con un control interno débil o fuerte; ya que con ello se puede definir si emprender acciones de mejora o posibles cambios.

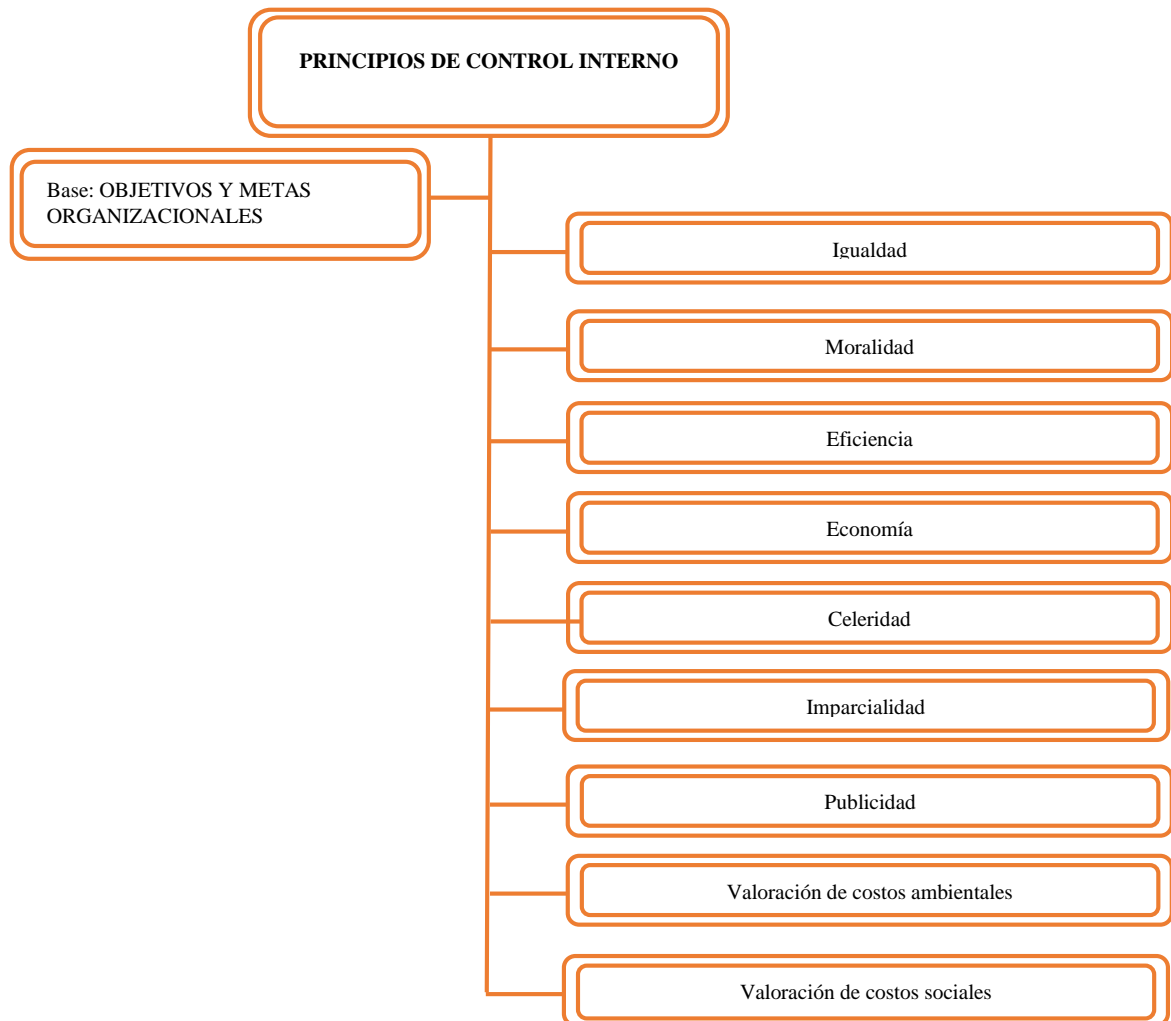


### 2.2.1.6 Principios de Control Interno

Manco, (2014), advierte que:

Al concebir e instaurar un Sistema de Control Interno se precisa, obviamente, propender porque las personas se sientan identificadas y partícipes de lo allí definido, por tanto, debe responder tal sistema no sólo a las necesidades organizacionales sino también lograr cierta unidad de criterio con las personas que se vinculan. Una de las formas a través de las cuales se persigue tal finalidad es mediante la definición de principios cuyo corte es usualmente moral, códigos de conducta y comportamentales. (p.22)

**Gráfico 4. Principios de Control Interno**



**Fuente:** Manco, J. (2014). *Elementos básicos del control, la auditoría y la revisión fiscal*. Medellín: Autores Editores (p.22)  
**Elaborado por:** Ninibeth Rodríguez.

En opinión de la autora, los principios en general, son muy esenciales ya sea dentro de un Sistema de Control Interno, como en otros aspectos, ya que éstos de cierta manera establecen los fundamentos o directrices para dar hincapié a una futura acción, y que la misma genere los resultados esperados; entablando así un ambiente armonioso de trabajo entre todos los colaboradores de una organización.

### **2.2.1.8 Limitaciones del Control Interno**

Al comentar sobre el Control Interno Amat & Campa, (2013), señalan algunas limitaciones, a saber:

Aunque se dediquen todos los esfuerzos y recursos para implantar un buen sistema de control, se debe tener en cuenta que ningún sistema de control interno es infalible y que, como cualquier otra medida de control, estos sistemas tienen sus limitaciones.

Entre las limitaciones del control interno podríamos citar las siguientes:

- Posibilidad de que al ejecutar los controles se produzcan errores por una mala comprensión de las instrucciones, errores de juicio, falta de atención, fallo humano, etc. Si una empresa tiene cincuenta mozos de almacén, sólo con que cada uno de ellos se equivoque una vez al día, tiene cincuenta errores diarios en el inventario.
- Posibilidad de que la colusión entre diferentes empleados implicados en el proceso invalide la eficacia de la segregación de funciones como medida de control. Por ejemplo: si el director de recursos humanos se asocia con la persona que prepara la nómina, pueden subirse el sueldo mutuamente, y no se detectará si no existen controles detectives que aprecien el incremento del gasto.
- Posibilidad de que las decisiones de la Dirección se tomen de forma errónea o fraudulenta. Aunque los procedimientos sean correctos, en muchas ocasiones la decisión última la toma una sola persona; es decir, el director del departamento; y, por tanto, la honradez de esa persona recae en parte en el buen funcionamiento del proceso. Por ejemplo: el director

de producción toma decisiones sobre las materias primas a utilizar en la fabricación, y esta decisión puede “obligar” a comprar a un proveedor concreto. Como ya se ha comentado, uno de los aspectos más importantes del entorno de control es la filosofía de la Dirección; si ésta falla, entonces el control interno tiene muchas limitaciones. (Sección 4)

En síntesis, se puede decir que el Control Interno puede tener ciertas restricciones en cualquier actividad, etapa o procedimiento, es por ello que antes de aplicar el Control Interno se requiere analizar posibles situaciones futuras que impedirán poseer un buen Control Interno, y tener un sistema flexible que se adapte a posibles cambios que se pueden dar en éste.

### **2.2.1.9 Debilidad en el Control Interno**

Amat & Campa, (2013), ante una debilidad de Control Interno, proponen que:

Si como resultado de un buen trabajo de análisis y prueba de los sistemas de control interno se ha detectado una deficiencia en los mismos, los pasos que se deben seguir son los siguientes:

- 1) Poner solución lo antes posible a esa laguna de control que podría tener consecuencias en forma de errores o fraudes. Se puede optar por una solución temporal (por ejemplo, una revisión del manual de las operaciones) hasta que consiga diseñar la mejor opción en términos de seguridad y eficiencia (por ejemplo, un control informático).
- 2) Comprobar que a raíz de la debilidad en el sistema de control no se ha producido ningún error en los estados financieros, ni perjuicio económico para la entidad. El período de tiempo a revisar será equivalente al tiempo que los controles no han funcionado.
- 3) En el caso de que algún empleado haya obtenido beneficio personal a costa de la debilidad de control detectada, se deben depurar las responsabilidades correspondientes. (Sección 4)

Como conclusión, se podría mencionar que el contar con un Control Interno no significa que las cosas funcionen correctamente en la empresa, es por ello que se debe tener en

cuenta que en ocasiones se tiene un Control Interno débil, por lo que es recomendable seguir los pasos mencionados anteriormente. Algo que no se debe pasar por alto es que constantemente se debe evaluar el Control Interno para prevenir lo que significaría pérdidas de todo tipo.

## **2.2.1.10 Sistema de Control Interno**

### **2.2.1.10.1 Concepto**

Lara, (2012), al hablar sobre los Sistemas de Control Interno, destaca que:

Un sistema de control interno está compuesto por todos los órganos de gobierno interno, departamentos, áreas y actividades que posee y tiene formalmente establecidos una organización para lograr aseguramiento organizacional en forma permanente y sustentable. Por aseguramiento organizacional debe entenderse la búsqueda de evitar incurrir en pérdidas que pudieron prevenirse mediante el establecimiento de una respuesta adecuada de riesgos. En otras palabras, que disminuya la incertidumbre de obtener los resultados esperados con el menor consumo de recursos. (p. 62)

Mientras, Cepeda, (2002), define al Sistema de Control Interno como: “Un mecanismo de apoyo gerencial, orientado hacia una meta o fin, pero no es un objetivo o un fin en sí mismo.” (p. 4)

En síntesis, se advierte, que en sí lo que se implementa en la empresa al momento de hablar de Control Interno, es un Sistema de Control Interno, es decir, un medio para lograr las actividades que ya han sido planteadas previamente por la administración, asegurando prevenir ante posibles riesgos a futuro.

### **2.2.1.10.2 Objetivos de un Sistema de Control Interno**

Cepeda, (2002), acerca de los objetivos de un buen Sistema de Control Interno, señala:

El diseño, la implementación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del Sistema de Control Interno se debe orientar de manera fundamental al logro de los siguientes objetivos:

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar (control interno contable).
- Garantizar la eficiencia, eficacia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (control interno administrativo).
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos (control interno administrativo).
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización (control interno administrativo).
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización (control interno contable).
- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados (control interno administrativo). (p. 7)

### **2.2.1.10.3 Características del Sistema de Control Interno**

Cepeda, (2002), menciona las siguientes principales características del Sistema de Control Interno:

- El Sistema de Control Interno está compuesto por los sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación, información y operacionales de la respectiva organización.
- Corresponde a la máxima autoridad de la organización 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 organización.

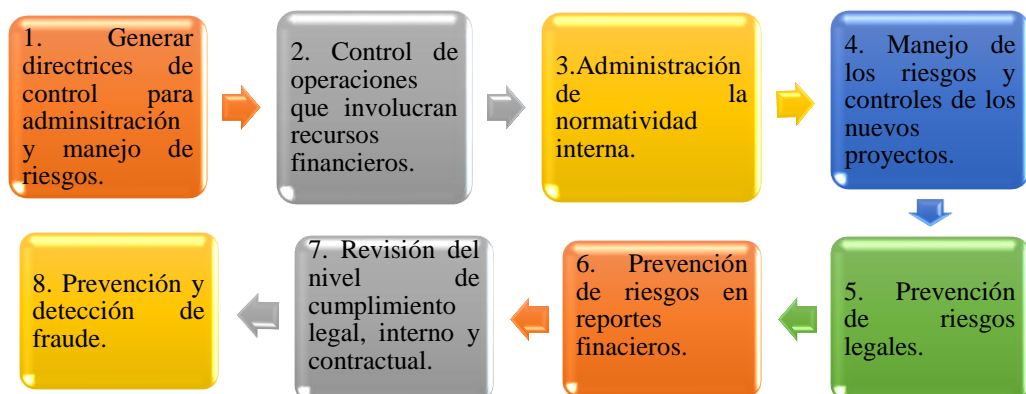
- El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización (como la sal en la preparación de las comidas).
- Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- Debe considerar una adecuada segregación de funciones, en la cual las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización de conciliaciones estén debidamente separadas.
- Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la organización.
- No mide desviaciones, permite identificarlas.
- Su ausencia es una de las causas de las desviaciones. (p. 9)

#### 2.2.1.10.4 Operación de un Sistema de Control en las Empresas

Lara, (2012), para la operación de un sistema de Control Interna, indica que:

La empresa tiene un sistema funcional representado por el organigrama, en el cual existen órganos y áreas con funciones definidas. Las formas de organizarse varían de entidad en entidad; sin embargo, si pudiéramos hacer una lista de todas las funciones de los departamentos de la organización, deberíamos encontrar expresamente las funciones que se relacionan en el siguiente gráfico: (p. 63)

**Gráfico 5. Funciones dentro de la organización**



**Fuente:** Lara, A. (2012). *Toma el Control de tu Negocio*. México: LID. (p. 63)  
**Elaborado por:** Ninibeth Rodríguez.

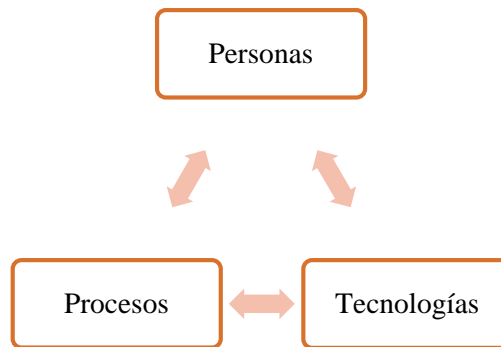
### 2.2.1.10.5 Elementos del Sistema de Control Interno

Según Lara, (2012), al referirse a los elementos del control interno, señala:

El sistema de control interno no garantiza el éxito ni evita el fracaso del negocio, pero sí asegura que en períodos de bonanza económica de la organización se maximizarán las ganancias y en los períodos de crisis económica se minimizarán pérdidas.

Para que el control interno se comporte como un sistema, debe contemplar la coordinación de tres elementos, véase gráfico 6:

**Gráfico 6. Elementos del Sistema de Control Interno**



**Fuente:** Lara, A. 2012). *Toma el Control de tu Negocio*. México: LID. (p. 64)  
**Elaborado por:** Ninibeth Rodríguez.

En cuanto a las personas, se requiere que sus descripciones de puesto contengan claramente sus responsabilidades de control que deben desarrollar, su carga laboral debe estar calculada para que realmente las lleven a cabo, y deben rendir cuentas de estas actividades a otros dentro de la organización, para que a su vez éstos controlen y den continuidad al sistema.

Respecto a las tecnologías, éstas deben facilitar la operación y el control interno. Sus finalidades deben contener atributos de control suficientes para segregarse funciones, generar flujos de autorizaciones y proteger el acceso de datos, entre otros.

Se debe considerar, por el tamaño y complejidad de una organización, tener tecnologías exclusivas para administrar el control de riesgos. Adicionalmente, la tecnología debe apoyar a administrar el conocimiento generado en el manejo del control interno a través del tiempo, para

capitalizar con todos, funcionarios nuevos y existentes, los casos de éxito y prevenir la repetición de los fracasos.

Por último, los procesos de negocios deben tener el control interno construido dentro del mismo, y no sobre éstos como si fuera un parche, así como generar procesos de apoyo para auditar, supervisar o validar cuando éstos sean independientes de otros. Cada proceso debe estar relacionado con sus riesgos críticos y con sus controles, además de los responsables de ellos.  
(p. 64)

Los elementos anteriormente descritos, se constituyen en clave de éxito dentro de la organización, ya que con ello se puede alcanzar un buen Control Interno, cabe destacar que poniendo énfasis y mejorando estos tres aspectos la empresa puede alcanzar los objetivos previamente propuestos. Quien debe manejarlos es la Administración.

Cepeda, (2002), acerca de los elementos del Sistema de Control Interno, establece:

Toda organización, bajo la responsabilidad de sus directivos, debe establecer, por lo menos, los siguientes aspectos que orientarán la aplicación del control interno:

- Definición de los objetivos y las metas, tanto generales como específicas, además de la formulación de los planes operativos que sean necesarios.
- Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.
- Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
- Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
- Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
- Dirección y administración de personal de acuerdo con un adecuado sistema de evaluación.



- Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones del control interno.
- Establecimiento de mecanismos que les permitan a las organizaciones conocer las opiniones que tienen sus usuarios o clientes sobre la gestión desarrollada.
- Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
- Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.
- Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la organización.
- Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

Los elementos más importantes en los que se basa un adecuado Sistema de Control Interno son: el ambiente de control, los sistemas de contabilidad, los controles contables internos y los controles administrativos internos. (p. 11)

#### **2.2.1.10.6 Procedimientos generalmente aceptados para un buen Control**

Cepeda, (2002), detalla algunos ejemplos de procedimientos:

- Delimitar las responsabilidades.
- Segregar funciones de carácter incompatible.
- Dividir el procesamiento de cada transacción.
- 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 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.
- Practicar el autocontrol.
- Hacer que la gente sepa por qué y para qué se hacen las cosas.
- Definir objetivos y metas claras y alcanzables; y,
- Realizar tomas físicas periódicas de activos. (p. 14 – 15)

### **2.2.1.10.7 Entorno del Sistema de Control Interno**

De acuerdo a Lara, (2012), el entorno del sistema de control interno, implica:

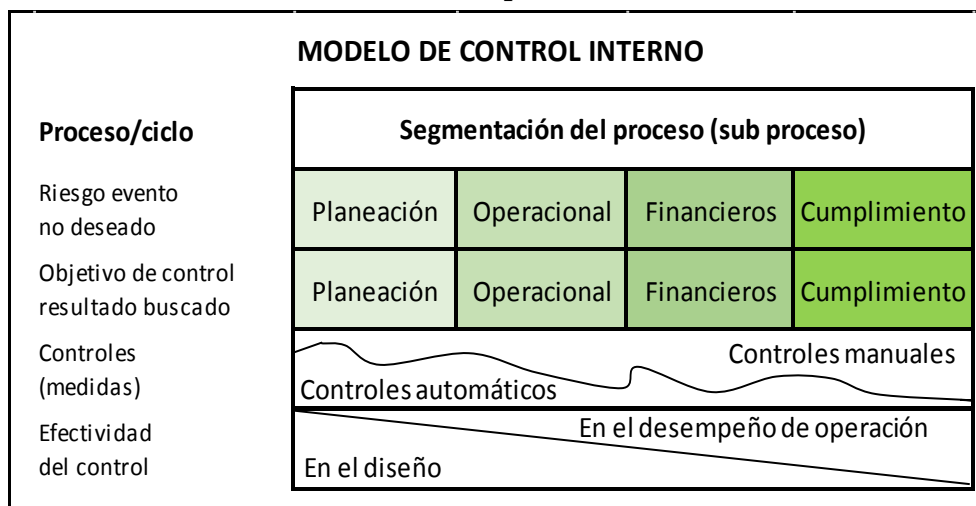
La construcción de un entorno propicio para que un sistema de control interno florezca, consta de varios principios básicos que se describen a continuación:

1. Que se definan los valores éticos, buscando que todos los integrantes de la organización los hagan propios. La alta dirección debe ser congruente con estos valores, haciendo lo que predica;
2. Que el ejecutivo de la alta dirección no maneje la filosofía de que estas reglas son para todos, menos para mí y mis amigos. Sin duda, esto crearía un cultivo de corrupción e hipocresía dentro de la organización. Recuerde que los valores no se implantan por decreto;
3. Que exista una organización acorde a las necesidades de operación de la empresa. Una entidad mal diseñada es como ponerse los zapatos equivocados. Organizaciones así generan caos y no estandarizan la forma de operar;
4. Que se cuente con práctica adecuada y justas para el manejo de personal, que generen un clima de igualdad, de trabajo en equipo; que se busque no sólo a las personas mejor calificadas técnicamente, sino también a seres humanos comprometidos con los valores y principios corporativos a nivel personal. Aquí entran reglas como remuneraciones iguales a trabajos iguales o similares;
5. Que se genere gobernabilidad, donde se respeten todos los derechos legítimos de personas, instituciones o grupos sobre la organización, y donde no se favorezca a unos en perjuicio de otros. Por ejemplo: por quedar bien con los accionistas, incumplir con el gobierno en el pago de impuestos. El que respeta los derechos de todos (bancos, clientes, proveedores) genera un esquema de respeto hacia los demás, que beneficia el florecimiento del control interno y fortalecimiento de la

imagen y reputación corporativa que, invariablemente, se transformará en la generación de flujos en el futuro;

6. Determinar el universo de cumplimiento a tres niveles; leyes y reglamentos, normatividad interna y contractual; y,
7. Contar con un modelo lógico y bien articulado de control interno. (p. 67)

**Gráfico 7. Modelo Conceptual del Control Interno**



**Fuente:** Lara, A. (2012). *Toma el Control de tu Negocio*. México: LID. (p. 68)

**Elaborado por:** Arturo Lara.

Para interpretar, el gráfico 7 en el primer renglón está la segmentación de procesos o ciclos de negocio que deben ser controlados, como ejemplo en el de ingresos, egresos, remuneraciones al personal, administración de activos, entre otros. En el segundo renglón están los riesgos y eventos no deseados que deben estar conectados con los procesos, ya que, en caso de suceder, provocarían que dicho proceso terminara con resultados diferentes a los deseados en: planeación, operacional, financiero y cumplimiento; (...) Posteriormente se encuentran los objetivos de control que buscamos alcanzar para procesos y riesgos. El renglón de controles muestra la medida de respuestas en controles automáticos, mediante la tecnología, (...) y los controles manuales que la tecnología no cubre. Por último, determinar si el nivel de efectividad del control obtenido es adecuado, si no, posiblemente debe cambiarse el diseño o la colocación de los controles para obtener una mejora. (p. 68)

En conclusión, el entorno de una organización, al momento que ésta decide aplicar un Sistema de Control Interno, debe ser propicio, es decir que exista un ambiente lleno de armonía, esto se lo puede lograr orientando y fomentando a los colaboradores a hacer uso de principios éticos, ya que como se mencionó anteriormente éstos son los fundamentos básicos para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Administración.

#### **2.2.1.10.8 Diseño de un Sistema de Control Interno**

El diseño de un sistema de control interno influye en la naturaleza o razón de ser de cada auditoría. Esta evaluación brinda la posibilidad de conocer cuál es el alcance del examen y la profundidad de las pruebas.

El control interno consiste en una serie de normas y procedimientos, establecidos y diseñados por la empresa para la protección de los activos. Se trata de un sistema diseñado al interior de la empresa, integrado por: el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes, y todas las medidas y métodos empleados.

##### **1. Plan de organización**

Para el cumplimiento de sus objetivos de negocio de modo efectivo y eficiente, la empresa debe definir en su plan de organización, la ubicación, la naturaleza de sus productos o servicios, su tamaño, estructura financiera y de operación.

##### **2. Asignación de deberes y responsabilidades**

Se debe establecer con claridad la responsabilidad en el desempeño de todas las funciones y la autoridad que se le concede para actuar.

También se debe implementar la separación de funciones incompatibles – segregación de funciones. Las líneas de autoridad y responsabilidad deben mantener las funciones de operación y custodia, separadas de la función de registro.

En la práctica, por ejemplo, la persona que recibe efectivo de un cliente no debe ser la misma que registra el asiento en los registros de cuentas por cobrar.

### **3. Diseño de cuentas e informes**

Para un adecuado control de las operaciones, la empresa debe definir su plan de cuentas según las características de su negocio, donde le permita un adecuado registro de los activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos y gastos.

Asimismo, se debe definir un sistema de información que incluya los informes financieros y estadísticos que deben circular en la empresa, el responsable, y la periodicidad de los mismos.

### **4. Todas las medidas y métodos empleados**

Se debe definir la periodicidad de las juntas directivas para el análisis de la marcha de la empresa, los diferentes comités dependiendo de las características particulares de cada empresa, y en la medida en que el volumen de operaciones lo amerite, la existencia de un departamento de auditoría interna.

¿Qué se logra con los 4 aspectos anteriores?

#### **a. Proteger los activos de la empresa**

Lo cual incluye no solo salvaguardas físicas como instalaciones apropiadas para la protección de los inventarios y de su propiedad, planta y equipo, sino salvaguardas contractuales como pólizas de seguros y sistemas de vigilancia y monitoreo.

#### **b. Obtener la exactitud y confiabilidad de la contabilidad y otros datos e informes operativos.**

**c. Promover y juzgar la eficiencia de las operaciones.**

Lo cual comprende las áreas de recursos humanos en la selección y entrenamiento del personal, producción, gestión de ventas y el cobro de la cartera, y las comisiones como incentivo, control de calidad y demás áreas claves.

**d. Comunicar las políticas administrativas, y estimular y medir el cumplimiento de las mismas.**

Realizando una declaración que reciba amplia divulgación sobre la conducta corporativa, la observancia forzosa de las políticas corporativas, controles presupuestales rigurosos, apoyo efectivo a las funciones de auditoría interna, y prácticas para contratar personal competente e íntegro. (Recuperado por: <http://actualicese.com/actualidad/2015/09/24/sistema-de-control-interno-como-se-debe-disenar/>).

**2.2.1.11 COSO III**

**2.2.1.11.1 Definición COSO**

Lara, (2012), en relación al método COSO, afirma:

El Committee of Sponsoring Organizations (COSO) nació en 1985 como una iniciativa privada para evitar reportes financieros fraudulentos. Desde entonces ha sido adoptado en todo el mundo y se ha convertido en el principal marco de referencia. Su objetivo es desarrollar conocimiento en tres áreas interrelacionadas: administración de riesgo, control interno y disuasión del fraude. Para el año 2010 se propuso un Marco Integrado y fue para mayo del año 2013 que se aprobó el Marco Integrado COSO III.

**2.2.1.11.2 Objetivos del COSO**

Committee of Sponsoring Organizations, (2013), establece en el resumen ejecutivo los siguientes objetivos:

**Objetivos operativos:** estos objetivos se relacionan con el cumplimiento de la misión y visión de la entidad. Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.

**Objetivos de información/Reporting:** estos objetivos se refieren a la preparación de reportes para uso de la organización y los accionistas, teniendo en cuenta la veracidad, oportunidad y transparencia.

**Objetivos de cumplimiento:** están relacionados con el cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. Ésta debe desarrollar sus actividades en función de las leyes y normas específicas. (p. 3)

En síntesis, Fonseca, (2012), destaca los siguientes objetivos que persigue el COSO:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

### **2.2.1.11.3 Componentes del Control Interno COSO III**

El Committee of Sponsoring Organizations, (2013), en el Marco establece un total de diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente. La totalidad de los principios son aplicables a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

#### **Principios de Ambiente de Control**

1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. El consejo de administración demuestra independencia en su administración y ejerce una supervisión sobre el desarrollo y desempeño del control interno.
3. La administración establece, con el consejo, supervisión, líneas de reportes, responsabilidad y autoridad en la persecución de los objetivos.



4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener individuos competentes que se alineen a los objetivos.
5. La organización empuja a los individuos a una rendición de cuentas de sus responsabilidades sobre el control interno.

#### **Principios de Evaluación de Riesgos.**

1. La organización especifica objetivos con suficiente claridad para habilitar la identificación y establecimiento de riesgos relativos a los objetivos.
2. La organización identifica los riesgos de no alcanzar los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo pueden ser gestionados.
3. La organización considera el potencial de fraude en el establecimiento de riesgos para alcanzar los objetivos.
4. La organización identifica y establece cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno.

#### **Principios de Actividades de control.**

1. La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos a niveles aceptables.
2. La organización selecciona y desarrolla actividades generales de control sobre tecnologías para soportar la consecución de objetivos.
3. La organización implementa las actividades de control, tal como se manifiesta en las políticas, las cuales establecen lo que se espera, así como los procedimientos pertinentes para llevar a cabo dichas políticas.

#### **Principios de Información y Comunicación.**

1. La organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento de otros componentes de control interno.
2. La organización internamente comunica información, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno como apoyo a otros componentes.

3. La organización se comunica con grupos externos respecto a asuntos que afectan el funcionamiento de éste y otros componentes de control interno.

### **Principios de Monitoreo**

1. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y por separado para confirmar si los componentes de control interno están presentes y en funciones.
2. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno en manera oportuna a aquellos grupos responsables de tomar acciones correctivas, incluyendo a la alta dirección y el consejo de administración. (p. 6-7)
  - Uso y mayor nivel de confianza en tecnologías que evolucionan rápidamente.
  - Expectativas relacionadas con prevenir, desalentar y detectar el fraude. (p. 9)

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

El Sistema de Control Interno para la empresa TIHERMAC CÍA. LTDA., del Cantón Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, permite mejorar el desempeño organizacional en todas las áreas de la compañía.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD**

El presente trabajo de investigación se presenta bajo una modalidad cualitativa y cuantitativa.

Cualitativa, por lo que se evaluó y analizó el desempeño organizacional de la compañía, en el área administrativa, se estudió ciertos aspectos tales como: la filosofía empresarial (misión, visión, objetivos, valores y políticas), estructura orgánica – funcional, proceso de selección de personal, asignación y delimitación de funciones, planificación de actividades, administración de personal, competencia personal y profesional, comunicación, confiabilidad de la información y ambiente laboral, los mismos que permitieron detectar algunas debilidades.

Cuantitativa ya que, se evaluó el área financiera y operativa respecto a sus operaciones, registros contables, manejo de claves, revisión de procedimientos contables, administración de cuentas por cobrar y pagar, manejo de reportes de trabajo e insumos y materiales adquiridos por la entidad.

Para ello se hizo uso de las técnicas y herramientas de investigación (observación, entrevistas y encuestas), las que se aplicaron al universo de estudio, en el lugar que se ejecutó la investigación, todo ello con la finalidad de dar solución y mejorar el desempeño organizacional.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

La investigación fue de carácter práctica, mixta, demostrativa, participativa y dirigida.

#### **3.2.1 Investigación Práctica**

La investigación práctica es la aplicación de todos los conocimientos en el desarrollo del trabajo de investigación.

Y es por ello que a través de la aplicación de todos los conocimientos y experiencias adquiridas durante mi formación académica, se diseñó un Sistema de

Control Interno con el que se pretende contribuir a la solución de ciertas debilidades encontradas en la entidad dentro de las áreas contable y administrativa.

### **3.2.2 Investigación Mixta**

La investigación mixta es aquella en la que se hace uso de la investigación bibliográfica y de la investigación de campo.

Para la presente investigación se hizo uso de técnicas bibliográficas aprovechando el referente teórico existente acerca del control interno para sustentar la investigación, para lo cual se extrajo información de libros como: *Manual de Control, Auditoría y control interno, Auditoría: Un enfoque práctico, Sistemas de Control Interno para Organizaciones, Toma el Control de tu Negocio, Elementos básicos del Control, la Auditoría y la Revisión Fiscal, Modelos Contemporáneos de Control Interno, COSO III – Resumen Ejecutivo* y de la página web Actualícese: *Cómo se debe diseñar un Sistema de Control Interno*, cabe mencionar que éstos fueron de gran utilidad para la recolección de información en la entidad.

Además, fue una investigación de campo, debido a que se realizó en TIHERMAC CÍA. LTDA., y se tuvo contacto directo con los principales funcionarios de la empresa, relacionándome con el personal directivo, administrativo y operativo de la organización con la finalidad de recopilar información suficiente y competente para diseñar planes, métodos y procedimientos especializados en la comunicación, supervisión y control, que permitan mejorar la gestión organizacional.

### **3.2.3 Investigación Demostrativa**

La investigación demostrativa es aquella que trata de comprobar la idea a defender.

Con el diseño de un Sistema de Control Interno para TIHERMAC CÍA. LTDA., se demostró los beneficios que arrojará la implementación del Sistema de Control Interno en TIHERMAC CÍA. LTDA.

### **3.2.4 Investigación Participativa**

La investigación participativa es la participación que se tiene con el objeto de estudio. Para ello aplicaron técnicas e instrumentos de investigación al Gerente de la compañía para realizar la evaluación respectiva, en las áreas predeterminadas.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para la realización del presente trabajo de titulación no fue necesario aplicar el muestreo, debido a que TIHERMAC CÍA, LTDA., posee un número limitado de trabajadores, 19 en total, y es por ello que la población investigada fue la totalidad del personal que labora en esta empresa.

### **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.4.1 Métodos de Investigación:**

Entre los métodos utilizados en la presente investigación y debido a las características del fenómeno a investigar, se aplicaron los siguientes:

##### **3.4.1.1 Método Analítico**

Bernal, (2006), define que: “el método analítico es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.” (p. 56)

Para la ejecución de la presente investigación se realizó un análisis y evaluación exhaustiva al área administrativa (proceso administrativo) y contable (proceso contable) de la organización, y en base a ello se construyó el presente Sistema de Control Interno acorde a los requerimientos y necesidades de la compañía, el mismo que permitirá hacer frente a las debilidades detectadas en el estudio, mejorando de ésta forma la gestión organizacional.

##### **3.4.1.2 Método Deductivo**

Para Bernal, (2006), el método deductivo es: “un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares.” (p. 56)

En la presente investigación se hizo uso del método deductivo, por lo cual para estructurar el Sistema de Control Interno, primero se extrajo información competente acerca del Control Interno de fuentes bibliográficas confiables y de la web, a fin de tener cimientos y bases ciertas para posteriormente proceder a diseñar el Sistema en mención enfocándonos en áreas claves tanto administrativas como contables de la entidad, es decir que se partió de algo general para dirigirnos a situaciones específicas.

### **3.4.1.3 Método Sistémico**

El método sistémico consiste en el desarrollo de procesos, procedimientos y entre otros dentro de la investigación.

Se establecieron ciertos procesos, procedimientos y actividades concatenadas entre sí, como parte del Sistema de Control Interno para TIHERMAC CÍA. LTDA.; con miras al desarrollo y mejoramiento de las actividades organizacionales.

### **3.4.2 Técnicas de Investigación:**

En el presente trabajo se hizo uso de las siguientes técnicas de investigación: entrevista, y observación con la finalidad de recolectar información suficiente y competente:

#### **3.4.2.1 Entrevista**

Según Bernal, (2006), “la entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información.” (p. 177). En TIHERMAC CÍA. LTDA., se llevó a cabo la entrevista al Gerente de la entidad, a fin de recopilar información acerca de todas las actividades que engloban los procesos administrativos y contables, para de ésta manera determinar las necesidades y requerimientos para construir el Sistema de Control Interno.

#### **3.4.2.2 Observación**

Para Bernal, (2006), “la observación directa cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable.” (p. 177).

Se visualizaron todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo en TIHERMAC CÍA. LTDA., tanto en el área administrativa como contable; esto permitió obtener información relevante para la construcción del Sistema de Control.

### **3.4.3 Instrumentos de Investigación:**

Entre los instrumentos de Investigación utilizados en el presente trabajo de titulación, y con el afán de obtener información suficiente y competente.

#### **3.4.3.1 El cuestionario**

Bernal, (2006), señala que: “El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación.” (p. 217). Éste se aplicó en la técnica de entrevista al Gerente de TIHERMAC CÍA. LTDA., mediante el cual, se obtuvo información en la que se detectaron la deficiencias e impactos que ha tenido la compañía, y en la evaluación de riesgos dentro del Control Interno; para así poder determinar el requerimiento y la necesidad de la misma.

### **3.5 RESULTADOS**

Una vez aplicada la encuesta al Gerente de TIHERMAC CÍA. LTDA., se obtuvieron los siguientes resultados:

#### **1. ¿La empresa cuenta con un Sistema de Control Interno?**

El Gerente señaló que la compañía no posee un Sistema de Control Interno, esto se debe a que tiene total desconocimiento del Control Interno en particular.

#### **2. ¿Se aplican controles básicos en las distintas áreas operativas de la entidad?**

Pues en TIHERMAC CÍA. LTDA., no existen controles, debido a que no se han enfocado en sistematizar sus procesos, y a establecer parámetros que mejoren sus operaciones en general.

#### **3. ¿TIHERMAC CÍA. LTDA., tiene establecido objetivos organizacionales de corto, mediano y largo plazo?**

No se ha establecido objetivos en particular para la compañía, ya que no conocen su importancia y los beneficios que tendrán en la misma.

**4. ¿Se han definido valores corporativos?**

De manera formal no existen valores, éstos más bien con cierta frecuencia se menciona a los colaboradores, pero lo ideal es definirlos y socializarlos.

**5. ¿Se elaboran programas operativos anuales (POA), sobre los objetivos?**

No se planifican anualmente sus proyectos, inversiones y actividades, simplemente crean y realizan éstas en el momento que son discutidas, lo cual no ayuda en ocasiones a premeditar situaciones futuras.

**6. ¿TIHERMAC CÍA. LTDA., cuenta con políticas y reglamentos internos?**

Actualmente la compañía no posee políticas internas, únicamente posee un reglamento interno desactualizado y no socializado a los colaboradores, es importante recalcar que una vez definidas tanto las políticas como el reglamento interno, éstos deben ser comunicadas en todos los niveles de la entidad.

**7. ¿Se elabora un presupuesto anual en la compañía?**

En TIHERMAC CÍA. LTDA., no se presupuestan sus gastos, ni los posibles ingresos que se obtendrán en el año con relación al año anterior, es por ello que en ciertos períodos la empresa no puede financiarse correctamente.

**8. ¿La entidad cuenta con una estructura organizacional definida?**

La compañía no posee de forma clara sus niveles de jerarquía y autoridad, es por ello que en ocasiones ciertos operarios no conocen hacia quien dirigirse para comunicar alguna información.

**9. ¿La compañía dispone de un manual de funciones, en el que se establezcan actividades y responsabilidades al personal?**

En sí, los colaboradores de la entidad no conocen sus funciones específicamente, ya que únicamente hacen lo que se les encomienda, es allí donde se ve claramente la necesidad de un manual de funciones, mismo que debe ser socializado.

**10. ¿En TIHERMAC CÍA. LTDA., la división de trabajo es adecuada?**

Los trabajadores de la compañía no tienen definidas correctamente sus tareas, es por ello que en ocasiones realizan tareas que no corresponden a su cargo.



**11. ¿Se han definido procedimientos internos para la selección de personal?**

Por seguridad de la compañía, menciona el Gerente que, la selección de personal únicamente se la realiza mediante recomendaciones, más no en base a un proceso de selección de personal, en ocasiones el candidato no cumple con el perfil del cargo.

**12. ¿Previo a ingreso del trabajador a su puesto de trabajo pasa por un proceso de inducción y adiestramiento?**

El trabajador pasa por este proceso únicamente dos días, ya que el mismo puede retrasar las actividades en la organización, y a futuro él mismo puede presentar inconvenientes debido a que no ha comprendido rotundamente sus funciones y responsabilidades.

**13. ¿Existe un Plan Anual de Capacitación al personal?**

La capacitación dentro de la compañía ha sido un tema que no se lo ha tomado mucho en cuenta, ya que se considera que esto quita tiempo a los colaboradores, no se analiza bien este punto y luego se tiene como consecuencia inconvenientes por falta de conocimiento.

**14. ¿Se adoptan medidas de seguridad en los puestos de trabajo?**

Los implementos y medidas de seguridad pertinentes son impartidos a cada uno de los trabajadores con la finalidad de garantizar su protección, pero existen ocasiones en que los colaboradores son quienes no las adoptan por incomodidad.

**15. ¿Existe un buen ambiente laboral en su lugar de trabajo?**

De parte de los altos directivos existe una relación de respeto hacia los subordinados, lo que de cierto modo fomenta el buen trato entre compañeros.

**16. ¿Existe comunicación abierta en la organización?**

Si existe este tipo de comunicación, además de existir comunicación directa, lo que ayuda a que los trabajadores no se sientan de menos por el cargo que ocupa en la compañía.

**17. ¿Se evalúa periódicamente el desempeño del personal?**

El desempeño no es evaluado en ninguna de las áreas de la entidad, por lo cual no se conoce si se están ejecutadas correctamente las actividades dentro de la compañía.

**18. ¿Los resultados obtenidos en las operaciones son los esperados?**

Cuando las operaciones generalmente no se coordinan bien los trabajos existen pérdidas de recursos y tiempo, y no se alcanzan los resultados, por lo que se considera pertinente la elaboración de un POA a más de definir los objetivos.

### **3.6 COMPROBACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

Una vez realizado el trabajo de investigación, se comprueba la veracidad de la Idea a Defender, puesto que el Sistema de Control Interno diseñado para la empresa TIHERMAC CÍA. LTDA., servirá de guía para que la Administración implemente planes, procesos, procedimientos y políticas en las distintas áreas operativas, para ello el adoptar una filosofía empresarial (misión, visión, políticas y objetivos), ayudará a que todos los niveles organizacionales conozcan hacia donde se dirigen y a su vez tener directrices para ejecutar sus actividades.

La estructura organizacional y el manual de funciones, facilitará el entendimiento y comprensión de todas y cada una de las funciones y responsabilidades, a más de las líneas de autoridad y comunicación, y de esta manera cumplir con lo propuesto de forma eficiente y eficaz.

Por su parte, las políticas relacionadas con el Talento Humano brindarán pautas para la correcta administración del Talento Humano, a más de garantizar la estabilidad laboral y motivación del personal.

En su defecto, los procedimientos de selección de personal asegurarán que el Talento Humano existente en la compañía posea las competencias y habilidades requeridas en el perfil profesional y personal del puesto de trabajo.

A su vez, los cuestionarios de control interno propuestos ayudarán a los directivos a evaluar los riesgos existentes en la empresa, y a determinar el nivel de riesgo; las actividades de control relacionadas con las existencias, adquisiciones, control de

trabajo, control de rutas, entre otros, planteados en el presente trabajo, permitirán agilizar las operaciones con eficiencia y eficacia; de su parte, el manejo idóneo de la comunicación tanto interna como externa y la información, proporcionará un ambiente laboral propicio y productivo, y garantizará una buena comunicación y confiabilidad de la información; finalmente, la evaluación de personal es un factor clave para la gestión del Talento Humano, con el cual el Gerente determinará y analizará el nivel de desempeño del personal para tomar acciones correctivas y de mejora.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA TIHERMAC CÍA. LTDA., DEL CANTÓN SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.**

El Sistema de Control Interno para TIHERMAC CÍA. LTDA., comprende cuatro componentes de Control Interno, los cuales se detallan a continuación: **1)** Ambiente de Control, dá el entorno correcto a la organización para el buen funcionamiento del Sistema, por lo que éste consta de: Misión, Visión, Objetivos Organizacionales, Valores Éticos, Código de Ética, Organigrama, Políticas de Talento Humano, Manual de Funciones y Procesos de Selección y Capacitación del Personal. **2)** Evaluación de Riesgos, componente mediante el cual se identifica el nivel de riesgos con la aplicación de cuestionarios de Control Interno; **3)** Actividades de Control, en éste se establecen controles en cuanto a existencias de bodega, control de trabajo, rutas de trabajo, además de políticas y procedimientos relacionados a las operaciones de la entidad; y, **4)** Información y Comunicación, éste contiene pautas de comunicación interna y externa.

#### **4.1 VISIÓN**

Con el propósito de que TIHERMAC CÍA. LTDA., identifique qué quiere llegar a ser en un futuro se formula la presente visión:

“Ser la compañía predilecta y prestigiada en el mercado local por nuestro trabajo, compromiso y puntualidad, a través de la prestación de servicios, con maquinaria pesada sofisticada y mano de obra calificada”.

#### **4.2 MISIÓN**

Se propone la siguiente misión para TIHERMAC CÍA. LTDA.:

“Brindar servicios de excelencia y calidad a los clientes mediante la utilización de maquinaria sofisticada y mano de obra calificada, impulsando así el desarrollo socio – económico del país”.

### **4.3 OBJETIVOS TIHERMAC CÍA. LTDA.**

Hasta la actualidad TIHERMAC CÍA. LTDA., no ha definido sus objetivos como empresa, es por ello que, ante la necesidad de éstos, se recomienda acoger los siguientes objetivos, para obtener de esta manera directrices que garanticen el buen desarrollo organizacional:

1. Ofrecer un servicio de calidad y excelencia, satisfaciendo las necesidades y requerimientos de los clientes, con responsabilidad y puntualidad.
2. Obtener y presentar información financiera confiable y razonable, rigiéndose a las normas, leyes y regulaciones vigentes en el país, manteniendo la confiabilidad de la misma.
3. Establecer procedimientos y políticas idóneas que permitan agilizar y garantizar la eficiencia y eficacia de todas las operaciones de la compañía.
4. Propiciar una relación de trabajo armoniosa y respetuosa, que fomente el compañerismo y el trabajo en equipo.

### **4.4 VALORES ÉTICOS**

En el afán de fomentar un ambiente laboral saludable y productivo que ayude al cumplimiento de los objetivos propuestos, se establecen los siguientes Valores Éticos:

- **Honestidad**

Es el compromiso que tienen todos los miembros de la organización, en hablar con la verdad en todo momento, es decir, que todos y cada uno de los colaboradores de TIHERMAC CÍA. LTDA., debe actuar con decencia ante cualquier evento, más allá de la intención o interés que tenga a bien suyo.

- **Lealtad**

Es el hecho de ser fiel y no defraudar, para ello los integrantes de TIHERMAC CÍA. LTDA., deben mantener conductas apropiadas con la compañía, los clientes, los proveedores y la competencia, comenzando con la confidencialidad de la información en todo momento.

- **Trabajo en Equipo**

En TIHERMAC CÍA. LTDA., es obligación del Gerente promulgar el compañerismo y trabajo en equipo, con la intención de que se apoyen entre sí los colaboradores, y de ésta manera su rendimiento sea alto a más de cumplir con los objetivos de la compañía y dar soluciones a posibles problemas.

- **Responsabilidad**

Los trabajadores de la compañía deben dar cumplimiento a los compromisos y obligaciones que tengan en el trabajo, dando todo de sí para alcanzar los objetivos propuestos y también obtener resultados fructíferos en su cargo. Además el ser responsables es lo que identificará a TIHERMAC CÍA. LTDA., como tal.

- **Puntualidad**

Es la disciplina deben poseer los miembros de TIHERMAC CÍA. LTDA., para estar a tiempo al cumplir los compromisos y obligaciones en la compañía, por consiguiente el personal que labora en la entidad debe cumplir con los trabajos en los términos y plazos previstos, llegar a tiempo a su lugar de trabajo, regirse al horario de trabajo, llevar a cabo las obligaciones con los organismos de control en las fechas previstas y demás obligaciones que requieran el ser puntual.

- **Respeto:**

En TIHERMAC CÍA. LTDA., los integrantes deben aceptar y comprender las diferentes formas de pensar y actuar de las demás personas, sean éstos: jefes, compañeros de trabajo, clientes, proveedores, etc.; acoger las responsabilidades y funciones enmendadas sin protesta, no utilizar apodos al dirigirse a un compañeros y conocer las líneas de autoridad dentro de la compañía.

#### **4.5 CÓDIGO DE ÉTICA PARA TIHERMAC CÍA. LTDA.**

El presente Código de Ética se elaboró con la finalidad de mejorar el ambiente de trabajo en TIHERMAC CÍA. LTDA., implementando principios organizativos

orientados hacia los socios, empleados, proveedores, clientes, competencia y sociedad; la gerencia garantizará la aplicación y cumplimiento riguroso del mismo.

**En relación a los Socios:**

- Relacionarse con integridad, respeto y ética entre integrantes de la Junta de Socios y Talento Humano de compañía.
- Nombrar al Gerente de la compañía con profesionalismo y ética, a medida que cumpla con los requerimientos del cargo a asignar.
- Establecer objetivos a corto, mediano y largo que garanticen la continuidad y prestigio de la compañía.
- Respetar las opiniones de los demás, aun viniendo del personal de la entidad.
- Mantener comunicación de todas las actividades en general de la compañía.
- Tomar las decisiones de forma conjunta, es decir que todos los socios deben estar presentes para las decisiones, además de hacer constar esto en una Acta de Socios.
- Informar de la situación económica y financiera de la compañía, preservando la confidencialidad de la misma.

**En relación al Gerente:**

- Realizar un ejercicio profesional, ético y responsable de su actividad, a razón de su nivel de competencia.
- Cumplir con las Leyes, Reglamentos, Resoluciones y Ordenanzas vigentes que le son aplicables al sector.
- Cumplir y hacer cumplir el Código de Ética de la empresa, el mismo que se basa en principios éticos.
- Informar periódicamente de la situación administrativa, económica y financiera de la compañía, de tal forma que se puedan tomar medidas preventivas, correctivas o de mejora.
- Mantener la confidencialidad de la información financiera y no financiera suministrada en todo momento.
- Hacer cumplir los pagos a proveedores, empleados, acreedores, etc., sin esquivar el cumplimiento de las obligaciones.
- Seleccionar a personal por su mérito y capacidad, evitando conflictos de interés, coimas o presentes de cualquier tipo.

- Verificar el cumplimiento de las obligaciones emanadas por los Organismos de Control (SRI, IESS, GADM, etc.).
- Facilitar a los auditores información competente y suficiente de TIHERMAC CÍA. LTDA., para la realización de su trabajo, garantizando de esta manera la razonabilidad de los informes.

**En relación a los Empleados:**

- Cumplir con las leyes y regulaciones laborales vigentes en el país, tales como: la contratación lícita, afiliación al IESS, remuneración digna y reconocimiento de horas extras, décimos, vacaciones y fondos de reserva).
- Velar por la seguridad de los trabajadores, haciendo uso de medidas de seguridad industrial reflejadas en el Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo de TIHERMAC CÍA. LTDA.
- Establecer, comunicar y hacer cumplir las políticas y reglamentos internos de la compañía.
- Atender los requerimientos del personal con rapidez, demostrando interés hacia el mismo.
- Reconocer la competencia profesional de los trabajadores, mediante incentivos económicos y no económicos.
- Crear y mantener un ambiente sano, estimulante y productivo, donde se mantenga la imparcialidad y el respeto dentro de la compañía.
- No discriminar a los trabajadores por su raza, religión, edad, nacionalidad, sexo o cualquier otra condición personal, fomentando la integración y equidad en TIHERMAC CÍA. LTDA.
- Fomentar el desarrollo, formación y promoción profesional de los empleados, como parte de incentivo y realización personal y profesional.
- Evitar cualquier tipo de violencia, acoso o abuso en el trabajo, a medida de armonizar y mantener el respeto entre compañeros de trabajo.
- Vincular a la compañía personas con discapacidades, eliminando barreras en la inserción de personal.

**En relación a los Proveedores:**

- Relacionarse con los proveedores de forma cordial, amable, ética y lícita.



- Buscar y seleccionar al proveedor por la calidad del bien o servicio, precio y condiciones de entrega, más no por comisiones que se vaya a obtener por la compra o cualquier otro tipo de regalos, ni por amistades.
- Cumplir con los pagos a los proveedores en las fechas previstas respetando el acuerdo con el proveedor, para no poner en peligro la reputación de la compañía.
- Recibir de los proveedores los productos en apego a los principios de honestidad y, rescatando valores éticos, es decir verificando la mercadería al momento de recibir; y, evitando cualquier tipo de problema a futuro.
- Mantener la confidencialidad de la información de los proveedores, en cuanto a precios, promociones, descuentos, etc.

**En relación a los Clientes:**

- Relacionarse con el cliente de forma cordial, amable, ética y lícita.
- Procurar que los productos expendidos por la compañía sean de excelencia y calidad, de tal forma que los clientes se satisfagan.
- Ejecutar los trabajos contratados con oportunidad, integridad y profesionalismo.
- Atender las necesidades y requerimientos de los clientes de forma rápida y eficiente, buscando su satisfacción total.
- Entregar los productos en los términos y plazos pactados, fomentando la puntualidad y respeto.
- Establecer precios de los bienes y servicios acordes al mercado, sin ningún tipo de especulación que pueda afectar a la compañía.
- Realizar los cobros de créditos otorgados a los clientes únicamente con documentos debidamente sustentados y avalados por TIHERMAC CÍA. LTDA. que evidencien tal operación, para así evitar cobros duplicados o que el cliente no cancele.
- Mantener la confidencialidad de la información relativa a los trabajos que se están llevando a cabo con los clientes.
- Comprometerse a la prestación de servicios únicamente con aquello que se puede cumplir, sin que prime ningún tipo de engaños o de interés.

**En relación a la Competencia:**

- Mantener una competencia leal con otras empresas del sector, tratando de no hacer uso de prácticas desleales en el mercado.

- Captar clientes por el reconocimiento y prestigio de TIHERMAC CÍA. LTDA., más no mediante el uso de métodos no éticos.
- No entregar coimas, obsequios o cualquier otro tipo de agradados o favores para ganar contrataciones con entidades del Estado, que a la larga afectará al bien ganado prestigio de la compañía.

**En relación a la Sociedad:**

- Realizar los pagos de impuestos al SRI y demás instituciones reguladoras del Estado con puntualidad, contribuyendo así al desarrollo social y económico del país.
- Cuidar que el trabajo realizado no contamine el medio ambiente, implementando por el efecto medidas de protección medioambiental al momento de ejecutar los trabajos.

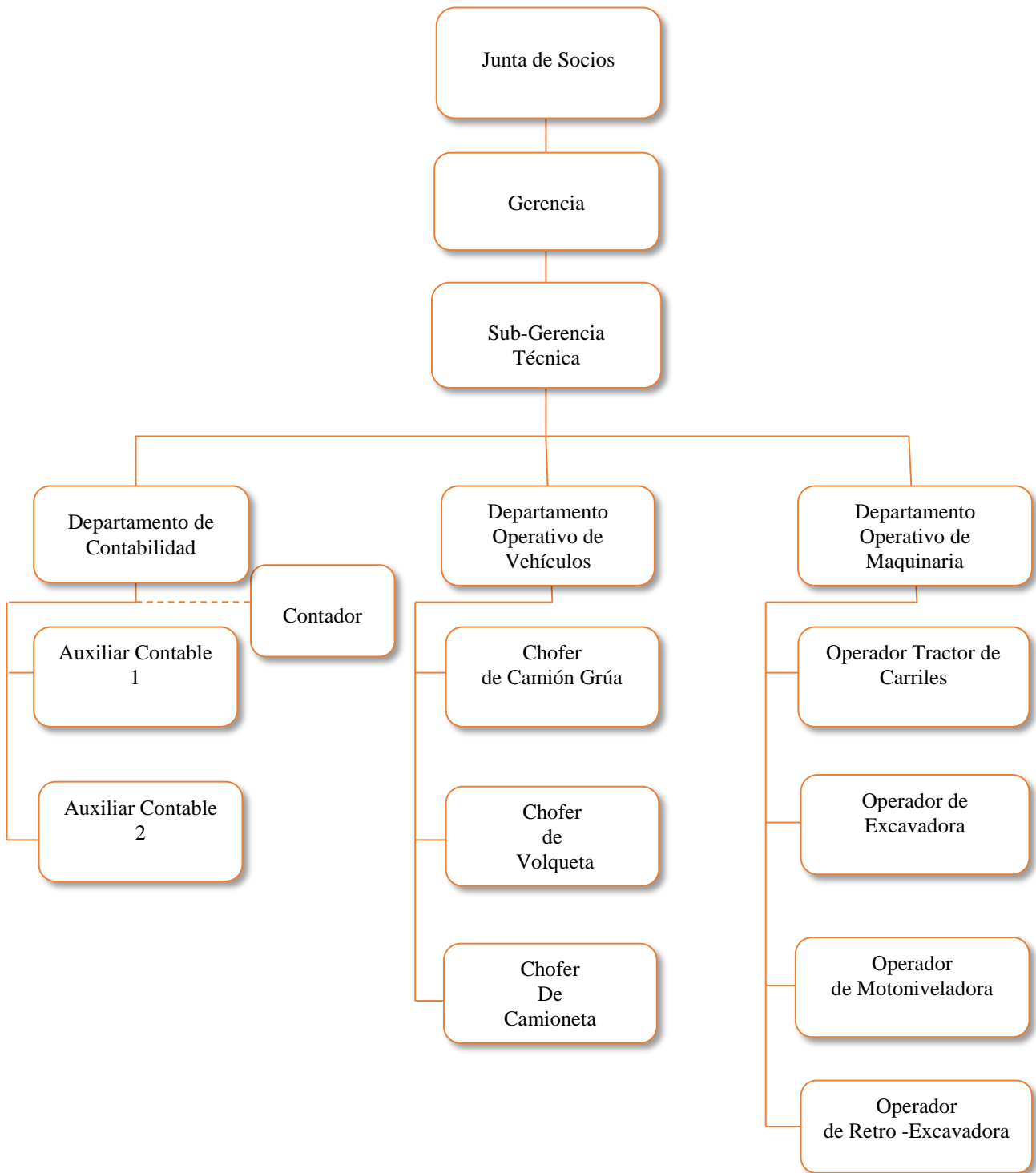
**4.6 ORGANIGRAMA**

Analizada la necesidad de definir las responsabilidades y niveles de autoridad para TIHERMAC CÍA. LTDA., se propone el siguiente organigrama, el mismo que se subdivide en los siguientes niveles jerárquicos:

- Nivel Directivo.
- Nivel Ejecutivo.
- Nivel Asesor.
- Nivel Operativo.
- Nivel de Apoyo.

# TIHERMAC CÍA. LTDA.

Gráfico 8. Organigrama Estructural TIHERMAC CÍA. LTDA.



Fuente: TIHERMAC CÍA. LTDA.  
Elaborado por: Ninibeth Rodríguez

## **4.7 MANUAL DE FUNCIONES**

El Manual de Funciones es considerado de vital importancia en la compañía, puesto que a través de éste se describen las diferentes funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo y ayuda a que la empresa posea una mejor delimitación y segregación de funciones y por ende una mejor organización.

### **Objetivos del Manual de Funciones**

El presente manual de Funciones tiene los siguientes objetivos:

- Describir cada uno de los puestos de trabajo.
- Establecer los perfiles requeridos para cada puesto de trabajo.
- Puntualizar las funciones de cada uno de los cargos.
- Mejorar el desempeño organizacional.
- Facilitar la delimitación y separación de funciones.
- Socializar las funciones y responsabilidades a los colaboradores.

## Cuadro de Puestos de Trabajo por Nivel

A continuación, se detalla los puestos de trabajo que conforman cada uno de los niveles jerárquicos:

**Cuadro 2. Cuadro de Puestos de Trabajo por nivel**

<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>Puestos de Trabajo</b>
<b>Nivel Directivo</b>	Junta de Socios (3)
<b>Nivel Ejecutivo</b>	Gerente (1) Sub-Gerente Técnico (1)
<b>Nivel Asesor</b>	Contador (1)
<b>Nivel Operativo</b>	Chofer Camión Grúa (1) Chofer de Volqueta (2) Chofer de Camioneta (1) Operador de Tractor de Carriles (1) Operador de Excavadora (3) Operador de Retro-excavadora (2) Operador de Motoniveladora (1)
<b>Nivel de Apoyo</b>	Auxiliar Contable (2)

Fuente: TIHERMAC CÍA. LTDA.  
Elaborado por: Ninibeth Rodríguez

## **Descripción de los Puestos de Trabajo**

**Nombre del Cargo:** Gerente

**Nivel:** Ejecutivo

**Objetivo principal:** Establecer y coordinar las actividades, planes y políticas de administración y gestión financiera de la empresa con la finalidad de lograr un alto desempeño organizacional, un buen ambiente laboral y posicionamiento empresarial.

**Requisitos de Formación:** Ingeniero en Administración de Empresas o carreras afines.

**Requisito de Experiencia:** 2 años

### **Requisitos de Competencias:**

- Desarrollo de su equipo
- Modalidades de contacto
- Liderazgo
- Liderazgo para el cambio
- Pensamiento estratégico
- Empowerment
- Dinamismo – Energía
- Portability/Cosmopolitismo/Adaptabilidad
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Orientación a los resultados
- Integridad
- Iniciativa

### **Funciones:**

- Ejercer representación legal de la entidad.
- Velar por el cumplimiento de la visión y misión de la empresa.
- Planear y desarrollar objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Realizar, revisar y aprobar planes operativos anuales y presupuestos de los ingresos y egresos.
- Evaluar las carpetas de personal reclutado.

- Realizar el respectivo proceso de Selección de Personal.
- Establecer y fomentar políticas que impulsen el desarrollo de la Compañía.
- Implementar manuales de funciones y procedimientos para el correcto funcionamiento de la gestión.
- Crear y fomentar un ambiente laboral armónico.
- Planificar y evaluar el cumplimiento de proyectos.
- Evaluar periódicamente el cumplimiento de las funciones de los subordinados.
- Realizar reuniones con los demás socios, para la toma de decisiones económicas - financieras.
- Velar por la seguridad de los fondos de la entidad.
- Coordinar las tareas a encomendar a los subordinados.
- Gestionar y desarrollar planes de crecimiento y posicionamiento para la empresa.

**Nombre del Cargo:** Sub-Gerente Técnico

**Nivel:** Ejecutivo

**Objetivo principal:** Coordinar las actividades, planes y políticas de administración y gestión financiera establecidas por el Gerente para el logro de los objetivos.

**Requisitos de Formación:** Técnicos en Construcciones Civiles y carreras a fin.

**Requisito de Experiencia:** 1 año

**Requisitos de Competencias:**

- Alta adaptabilidad - Flexibilidad
- Colaboración
- Calidad del trabajo
- Dinamismo - Energía
- Empowerment
- Franqueza – Confiabilidad – Integridad
- Habilidad analítica
- Iniciativa – Autonomía - Sencillez
- Liderazgo

- Modalidades de contacto
- Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad
- Orientación al cliente interno y externo.

**Funciones:**

- Acompañar al Gerente, en la definición de actividades, planes y políticas, y vigilar su cumplimiento para alcanzar los objetivos.
- Coordinar la debida ejecución de los contratos.
- Asistir a las reuniones de los socios de la compañía.
- Analizar posibles riesgos antes de la aceptación de los contratos.
- Supervisar el trabajo de los demás colaboradores.
- Encargarse del mantenimiento y buen funcionamiento de la maquinaria pesada.

**Nombre del Cargo:** Contador

**Nivel:** Asesor

**Objetivo principal:** Revisar la información económica – financiera de las operaciones de la Compañía, y con ello elaborar los Estados Financieros razonables y oportunos, y a su vez asesorar al personal en cuestiones legales relacionadas al área.

**Requisitos de Formación:** Ingeniero o Licenciado en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

**Requisito de Experiencia:** 2 años

**Requisitos de Competencias:**

- Orientación a los resultados.
- Comunicación.
- Aprendizaje continuo.
- Adaptabilidad al cambio.
- Pensamiento analítico.
- Capacidad de entender a los demás.
- Integridad.
- Flexibilidad.



- Confianza en sí mismo.
- Preocupación por el orden y la claridad.

**Funciones:**

- Mantener actualizado el Plan de Cuentas de la compañía.
- Elaborar la proforma del Presupuesto anual.
- Evaluar los presupuestos de los proyectos.
- Elaborar y presentar reportes contables requeridos por el Gerente.
- Revisar y difundir las disposiciones legales y reglamentarias establecidas por los Organismos de Control.
- Asesorar al Gerente en cuestiones financieras y a los auxiliares de contabilidad en sus actividades.
- Supervisar y revisar las tareas realizadas por los auxiliares contables.
- Generar reportes e informes económicos y financieros cada vez que el Gerente lo solicite.
- Revisar el registro y contabilización de los documentos.
- Realizar los ajustes contables pertinentes en cada período fiscal.
- Elaborar las declaraciones mensuales de IVA (Formulario 104) y Retenciones en la Fuente (Formulario 103).
- Presentar los Anexos respectivos: Anexo Transaccional (ATS), Anexo de Relación de Dependencia (REDEP); y, otros.
- Presentar los Estados Financieros anuales oportunamente ante sus Superiores y Organismos de Control respectivos.
- Efectuar la declaración del Impuesto a la Renta (Formulario 101).
- Cumplir demás tareas asignadas por la Alta Gerencia.
- Elaborar el Formulario de Distribución de Utilidades.

**Nombre del Cargo:** Auxiliar Contable 1

**Nivel:** De Apoyo

**Objetivo principal:** Cumplir con las actividades asignadas de elaboración, archivo, registro y control de las transacciones contables y demás operaciones de la compañía, contratos y liquidaciones de personal.

**Requisitos de Formación:**

- Estudiante de nivel tecnológico o formación profesional en la rama (Ingeniero o Licenciado en Contabilidad y Auditoría CPA.)
- Conocimientos básicos en Office – Excel o programas contables.

**Requisito de Experiencia:** 1 año

**Requisitos de Competencias:**

- Alta adaptabilidad.
- Capacidad para aprender.
- Dinamismo – Energía.
- Habilidad analítica.
- Liderazgo.
- Modalidades de contacto.
- Orientación al cliente interno y externo.
- Productividad.
- Responsabilidad.
- Tolerancia a la presión.
- Trabajo en equipo.
- Flexibilidad.

**Funciones:**

- Mantener una buena comunicación y relación con clientes y proveedores
- Elaborar las actas en cada reunión de Junta de Socios.
- Receptar las facturas, comprobantes de retención y otros documentos de soporte de las operaciones efectuadas por la compañía.
- Registrar las facturas de ingresos y egresos, pagos y anticipos al Sistema Contable de la compañía (DebiConta).
- Elaborar las conciliaciones bancarias de forma mensual.
- Receptar los reportes de trabajos de los operadores y choferes realizados diariamente.

- Efectuar el registro de reportes de forma ordenada y cronológica.
- Realizar el respectivo comprobante de venta en base a los reportes.
- Manejar las cuentas por cobrar.
- Mantener al día los auxiliares de los clientes, con sus respectivos respaldos.
- Receptar las carpetas de personal reclutado para optar por vacantes.
- Elaborar los contratos del personal nuevo y las actas de finiquito del personal liquidado.

**Nombre del Cargo:** Auxiliar Contable 2

**Nivel:** De Apoyo

**Objetivo principal:** Realizar las tareas de control y supervisión del uso de herramientas, consumo y adquisición de materiales, insumos, repuestos y combustibles, manejo de nómina, beneficios de ley y liquidación de aportes a la seguridad social; y demás tareas asignadas.

**Requisitos de Formación:**

- Estudiante de nivel tecnológico o con formación profesional en la rama (Ingeniero o Licenciado en Contabilidad y Auditoría CPA.)
- Conocimientos básicos en Office – Excel y programas contables.

**Requisito de Experiencia:** 1 año

**Requisitos de Competencias:**

- Alta adaptabilidad.
- Capacidad para aprender.
- Dinamismo – Energía.
- Habilidad analítica.
- Liderazgo.
- Modalidades de contacto.
- Orientación al cliente interno y externo.
- Productividad.
- Responsabilidad.

- Tolerancia a la presión.
- Trabajo en equipo.
- Flexibilidad.

**Funciones:**

- Atender de manera ágil, amable y eficaz las llamadas telefónicas.
- Administrar la papelería y demás suministros de oficina para uso de la compañía.
- Recepcionar los pedidos de herramientas, insumos y combustible por parte de los trabajadores.
- Elaborar las respectivas órdenes de despacho.
- Entregar herramientas solicitadas por el personal y asegurar su reposición.
- Revisar las facturas de compras recibidas y realizar los comprobantes de retención respectivamente.
- Manejar las cuentas por pagar.
- Efectuar los pagos según los acuerdos y tiempos pactados con los proveedores
- Manejar los registros de control de trabajo del personal.
- Elaborar los respectivos roles de pago, mes a mes.
- Realizar los formularios de las remuneraciones complementarias (Décimo Tercer y Décimo Cuarto Sueldo y planificar las vacaciones del personal.
- Realizar las aportaciones patronales e individuales al IESS de forma mensual.

**Nombre del Cargo:** Chofer Camión Grúa

**Nivel:** Operativo

**Objetivo principal:** Realizar los servicios de arrastre y salvamento solicitados por el cliente, cumpliendo con las medidas de seguridad industrial y protección ambiental pertinentes, y reportando diariamente a su superior acerca del trabajo efectuado.

**Requisitos de Formación:**

- Licencia de conducir profesional Tipo E y G.
- Conocimientos básicos de mecánica.
- Conocimientos específicos de la máquina a operar: camión grúa.

- Capacitación adicional adquirida a través de cursos especiales relacionados con la función.
- Conocimientos en medidas de Seguridad Industrial y Protección Ambiental.

**Requisito de Experiencia:** 3 años

**Requisitos de Competencias:**

- Alta adaptabilidad.
- Dinamismo – Energía.
- Iniciativa.
- Modalidades de contacto.
- Productividad.
- Responsabilidad.
- Tolerancia a la presión.
- Trabajo en equipo.
- Flexibilidad.

**Funciones:**

- Llevar a cabo instrucciones diarias del Jefe Directo.
- Cumplir con los requerimientos solicitados por los clientes.
- Mantener maquinaria en condiciones óptimas de funcionamiento, realizando actividades menores que aseguren su normal limpieza, funcionamiento y utilización.
- Asegurar que todo el personal siga los procedimientos de seguridad recomendados durante la ejecución de las operaciones.
- Inspeccionar la grúa constantemente para asegurarse de que no haya partes defectuosas o en mal funcionamiento.
- Asegurar que durante el uso del vehículo no se ocasione contaminación ambiental, es decir que no se arroje basura y no derrame líquidos que podrían contaminar el medio ambiente.
- Realizar el respectivo reporte diario de los trabajos realizados.
- Cuidar las herramientas y demás elementos asignados al Camión Grúa.
- Comunicar de forma inmediata cualquier anomalía con el vehículo.
- Solicitar órdenes de despacho de combustible, cuando así lo requiera.
- Participar en programas de capacitación.

**Nombre del Cargo:** Chofer Volqueta

**Nivel:** Operativo

**Objetivo principal:** Transportar el material pétreo a los lugares destinados por el Jefe Inmediato en los tiempos y plazos pertinentes, asegurando el buen estado y funcionamiento del vehículo.

**Requisitos de Formación:**

- Licencia de conducir profesional Tipo E.
- Conocimientos básicos de mecánica.
- Conocimientos en medidas de Seguridad Industrial y Protección Ambiental.

**Requisito de Experiencia:** 1 año

**Requisitos de Competencias:**

- Alta adaptabilidad.
- Dinamismo – Energía.
- Iniciativa.
- Modalidades de contacto.
- Productividad.
- Responsabilidad.
- Tolerancia a la presión.
- Trabajo en equipo.
- Flexibilidad.

**Funciones:**

- Transportar en el vehículo material pétreo, bienes y demás elementos, de acuerdo con las instrucciones que le sean impartidas por el Jefe Inmediato.
- Efectuar diligencias externas cuando las necesidades del servicio lo requieran.
- Informar al Jefe inmediato sobre las novedades ocurridas durante el recorrido diario.
- Mantener el vehículo en condiciones óptimas para su funcionamiento, realizando las actividades menores pertinentes que aseguren limpieza, funcionamiento y utilización.
- Asegurar que todo el personal siga los procedimientos de seguridad durante la ejecución de las operaciones.

- Asegurar que durante el uso del vehículo no se ocasione contaminación ambiental, es decir que no se arroje basura y no derrame líquidos que podrían contaminar el medio ambiente.
- Realizar el respectivo reporte diario de los trabajos realizados.
- Cuidar las herramientas y el equipo de señalización asignados a la volqueta.
- Comunicar de forma inmediata cualquier anomalía con el vehículo.
- Solicitar órdenes de despacho de combustible, cuando así lo requiera.
- Participar en programas de capacitación.

**Nombre del Cargo:** Chofer de Camioneta

**Nivel:** Operativo

**Requisitos de Formación:**

- Licencia de conducir profesional mínimo Tipo C.
- Conocimientos básicos de mecánica.
- Conocimientos en medidas de Seguridad Industrial y Protección Ambiental.

**Requisito de Experiencia:** 1 año

**Requisitos de Competencias:**

- Alta adaptabilidad.
- Dinamismo – Energía.
- Iniciativa.
- Modalidades de contacto.
- Productividad.
- Responsabilidad.
- Tolerancia a la presión.
- Trabajo en equipo.
- Flexibilidad.

**Funciones:**

- Llevar a cabo instrucciones diarias del Jefe Directo.
- Efectuar diligencias externas cuando las necesidades del servicio lo requieran.

- Cumplir con los requerimientos solicitados por los clientes.
- Mantener el vehículo en condiciones óptimas para su funcionamiento.
- Informar oportunamente cualquier anomalía que presente la camioneta.
- Abastecer combustible a la maquinaria que se encuentra trabajando en los distintos lugares.
- Comprar los repuestos y demás insumos requeridos mediante órdenes de despacho.
- Retirar y entregar documentos en el destino indicado.

**Nombre del Cargo:** Operador de Tractor de Carriles

**Nivel:** Operativo

**Objetivo principal:** Conducir y manipular el tractor de oruga eficientemente, cumpliendo con las tareas designadas y velando por el buen estado y funcionamiento de la máquina, además de realizar el mantenimiento básico a la misma.

**Requisitos de Formación:**

- Licencia de operar profesional Tipo G.
- Conocimientos básicos de mecánica.
- Conocimientos sobre medidas de Seguridad Industrial y Protección Ambiental.

**Requisito de Experiencia:** 3 años

**Requisitos de Competencias:**

- Alta adaptabilidad.
- Dinamismo – Energía.
- Iniciativa.
- Modalidades de contacto.
- Productividad.
- Responsabilidad.
- Tolerancia a la presión.
- Trabajo en equipo.
- Flexibilidad.



**Funciones:**

- Realizar el trabajo conforme a las instrucciones recibidas por su Jefe Inmediato.
- Utilizar la maquinaria únicamente para los trabajos de la compañía.
- Operar el tractor con cuidado y competencia profesional.
- Realizar el mantenimiento y mecánica básica al tractor.
- Supervisar la labor que realiza el mecánico en el mantenimiento y reparación de la maquinaria.
- Efectuar diariamente la verificación, limpieza y mantenimiento básico de la máquina.
- Solicitar los lubricantes y combustibles oportunamente.
- Manipular los elementos, herramientas e insumos necesarios para desarrollar el trabajo.
- Velar por que la máquina a su cargo esté en buen estado.
- Comunicar a su superior sobre cualquier inconveniente tanto con el trabajo como con el funcionamiento de la maquinaria.
- Elaborar y entregar a diario reportes de los trabajos efectuados.
- Cumplir otras funciones inherentes al cargo.

**Nombre del Cargo:** Operador de Excavadora

**Nivel:** Operativo

**Objetivo principal:** Conducir y manipular la excavadora eficientemente, cumpliendo con las tareas designadas y velando por el buen estado y funcionamiento de la máquina, además de realizar el mantenimiento básico a la misma.

**Requisitos de Formación:**

- Licencia de operar profesional Tipo G.
- Conocimientos básicos de mecánica.
- Conocimientos en medidas de Seguridad Industrial y Protección Ambiental.

**Requisito de Experiencia:** 3 años

**Requisitos de Competencias:**

- Alta adaptabilidad.

- Dinamismo – Energía.
- Iniciativa.
- Modalidades de contacto.
- Productividad.
- Responsabilidad.
- Tolerancia a la presión.
- Trabajo en equipo.
- Flexibilidad.

**Funciones:**

- Realizar el trabajo conforme a las instrucciones recibidas de su Jefe Inmediato.
- Utilizar la maquinaria únicamente para los trabajos asignados por la compañía.
- Operar la excavadora con cuidado y competencia profesional.
- Realizar el mantenimiento y mecánica básica a la Excavadora.
- Supervisar la labor que realiza el mecánico en el mantenimiento y reparación de la maquinaria.
- Efectuar diariamente la verificación, limpieza y mantenimiento básico de la máquina.
- Solicitar los lubricantes y combustibles para la operación de la maquinaria oportunamente.
- Manipular los elementos, herramientas e insumos necesarios para desarrollar el trabajo.
- Velar por que la máquina a su cargo esté en buen estado.
- Comunicar a su superior sobre cualquier inconveniente, tanto con el trabajo como con el funcionamiento de la maquinaria.
- Elaborar y entregar a diario reportes de los trabajos efectuados.
- Cumplir funciones inherentes al cargo y otras que le fueren asignadas.

**Nombre del Cargo:** Operador de Motoniveladora

**Nivel:** Operativo

**Objetivo principal:** Conducir y manipular la motoniveladora eficientemente, cumpliendo con las tareas designadas y velando por el buen estado y funcionamiento de la máquina, además de realizar el mantenimiento básico a la misma.

**Requisitos de Formación:**

- Licencia de operar profesional Tipo G.
- Conocimientos básicos de mecánica.
- Conocimientos en medidas de Seguridad Industrial y Protección Ambiental.

**Requisito de Experiencia:** 3 años

**Requisitos de Competencias:**

- Alta adaptabilidad.
- Dinamismo – Energía.
- Iniciativa.
- Modalidades de contacto.
- Productividad.
- Responsabilidad.
- Tolerancia a la presión.
- Trabajo en equipo.
- Flexibilidad.

**Funciones:**

- Realizar el trabajo conforme a las instrucciones emitidas por su Jefe Inmediato.
- Utilizar la maquinaria únicamente para los trabajos asignados por la compañía.
- Operar la motoniveladora con cuidado y competencia profesional.
- Realizar el mantenimiento y trabajos de mecánica básicos a la Motoniveladora.
- Supervisar la labor que realiza el mecánico en el mantenimiento y reparación de la maquinaria.
- Efectuar diariamente la verificación, limpieza y mantenimiento básico de la máquina.
- Solicitar los lubricantes y combustibles para la operación de la maquinaria oportunamente.
- Manipular los elementos, herramientas e insumos necesarios para desarrollar el trabajo.

- Velar por que la máquina a su cargo esté en buen estado.
- Comunicar a su superior sobre cualquier inconveniente tanto con el trabajo como con el funcionamiento de la maquinaria.
- Elaborar y entregar reportes diarios de los trabajos efectuados.
- Cumplir otras funciones inherentes al cargo.

**Nombre del Cargo:** Operador de Retro-Excavadora

**Nivel:** Operativo

**Objetivo principal:** Conducir y manipular la Retro-Excavadora eficientemente, cumpliendo con las tareas designadas y velando por el buen estado y funcionamiento de la máquina, además de realizar el mantenimiento básico a la misma.

**Requisitos de Formación:**

- Licencia de operar profesional Tipo G.
- Conocimientos básicos de mecánica.
- Conocimientos en medidas de Seguridad Industrial y Protección Ambiental.

**Requisito de Experiencia:** 3 años

**Requisitos de Competencias:**

- Alta adaptabilidad.
- Dinamismo – Energía.
- Iniciativa.
- Modalidades de contacto.
- Productividad.
- Responsabilidad.
- Tolerancia a la presión.
- Trabajo en equipo.
- Flexibilidad.

**Funciones:**

- Realizar el trabajo conforme a las instrucciones recibidas por su Jefe Inmediato.

- Utilizar la maquinaria únicamente para los trabajos de la compañía.
- Operar la Retro-Excavadora con cuidado y competencia profesional.
- Realizar el mantenimiento y mecánica básica a la Retro-excavadora
- Supervisar la labor que realiza el mecánico en el mantenimiento y reparación de la maquinaria.
- Efectuar diariamente la verificación, limpieza y mantenimiento básico de la máquina.
- Solicitar los lubricantes y combustibles para la operación de la maquinaria oportunamente.
- Manipular los elementos, herramientas e insumos necesarios asignados a la Retro-excavadora para el desarrollo del trabajo.
- Velar por que la máquina a su cargo esté en buen estado.
- Comunicar a su superior sobre cualquier inconveniente tanto con el trabajo como con el funcionamiento de la maquinaria.
- Elaborar y entregar reportes diarios de los trabajos efectuados.
- Cumplir otras funciones inherentes al cargo.

#### **4.8 POLÍTICAS TALENTO HUMANO**

Analizando la importancia de las políticas en la compañía, se propone algunas relacionadas con la Administración del Talento Humano:

##### **a) Políticas de Relaciones Humanas**

- Debe existir respeto y confianza para generar un ambiente de trabajo sano y productivo.
- Todos los colaboradores de la compañía tienen derecho a mantener diálogos con su superior y colegas.
- En caso de desacuerdos entre compañeros se mantendrá la imparcialidad, pero siempre propendiendo a la buena relación entre todos.
- La violencia, acoso, abuso y cualquier tipo de discriminación no será tolerada entre el personal de la empresa.

## **b) Políticas de Descripción y Análisis de Puestos**

- La descripción y análisis de puestos es de exclusiva responsabilidad de la Gerencia.
- La descripción de los puestos de trabajo se la realizará considerando las competencias requeridas y los objetivos de la compañía.
- La revisión y actualización de los puestos de trabajo se lo realizará anualmente, o cuando el caso amerite.
- El análisis de los puestos debe efectuarse mediante un esquema de estandarización, que facilite la recolección de los datos.

## **c) Políticas de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal**

- La responsabilidad del proceso de selección será exclusivamente de la gerencia.
- Se incurrirá en contratación de personal únicamente cuando existan vacantes disponibles.
- Los candidatos deberán cumplir con el nivel de competencias requeridas para el cargo, y someterse al proceso de selección que la compañía determine.
- Cumplir a cabalidad el proceso de selección de personal, de forma diáfana y transparente, sin incurrir en conflictos de intereses.
- La selección del personal se realizará sin distinción de género, sexo, clase social, cultura, religión, etc., manteniendo la equidad e imparcialidad.
- El personal contratado deberá contar con competencias profesionales, experiencia y valores éticos, necesarios para el cargo vacante.
- Una vez contratado el trabajador, éste se compromete con la compañía y a su vez se someterá a Código de Ética, Políticas y Reglamento Interno existentes.
- Realizar la contratación de forma lícita, observando lo que determina las Leyes y demás cuerpos legales en materia laboral.

#### **d) Políticas de Inducción y Capacitación de Personal**

- Todo colaborador nuevo de la compañía deberá ser sometido al proceso de inducción, en cuanto a sus funciones, responsabilidades, instalaciones y otros aspectos relacionados con su puesto de trabajo.
- El personal de la compañía deberá ser capacitado periódicamente, lo que servirá como una forma de motivación y actualización de conocimientos.
- El personal capacitado deberá ser oportunamente evaluado, con la finalidad de garantizar la efectividad de la capacitación recibida.

#### **e) Políticas de Remuneración**

- La remuneración que percibirá el trabajador deberá estar acorde con las disposiciones laborales vigentes.
- En el contrato de trabajo deberá constar el sueldo y demás prestaciones sociales que recibirá el personal.
- Los aumentos de sueldo se operaran cuando determinen las autoridades laborales, por política interna de la empresa y mediante un acuerdo entre las partes.
- La remuneración del personal será equitativa dependiendo del cargo que ocupen dentro de la organización.
- El cálculo de las horas extras y suplementarias se determinará de acuerdo a lo que establece las leyes laborales.
- Todos los trabajadores tendrán derecho a los beneficios de Ley (Décimo Tercer Sueldo, Décimo Cuarto Sueldo, Vacaciones y demás Bonificaciones).

#### **f) Políticas de Rotación y Promoción de Personal**

- La rotación del personal se la realizará únicamente cuando el caso amerite, y observando que el empleado sujeto de rotación, cumpla con las competencias profesionales y personales para el cargo a ocupar.

- La promoción de personal será otorgada en función de la aptitud, conocimiento y experiencia del empleado, independientemente de su raza, sexo, religión, edad o condición política.

#### **g) Políticas de Formación Profesional**

- Cada empleado de la compañía es responsable de su propia auto preparación y desarrollo personal.
- La compañía brindará a los trabajadores que lo decidan la oportunidad de progresar, otorgando las facilidades para auto prepararse y capacitarse, con el fin de desarrollar sus aptitudes y conocimientos.
- Promover programas de formación y adiestramiento para el personal de la compañía.

#### **h) Políticas de Evaluación del Desempeño**

- La evaluación del desempeño del personal, se realizará al menos una vez al año, con la finalidad de mejorar el desarrollo organizacional.
- El personal sujeto a la evaluación del desempeño, será informado con la debida anticipación sobre los parámetros a ser evaluados.

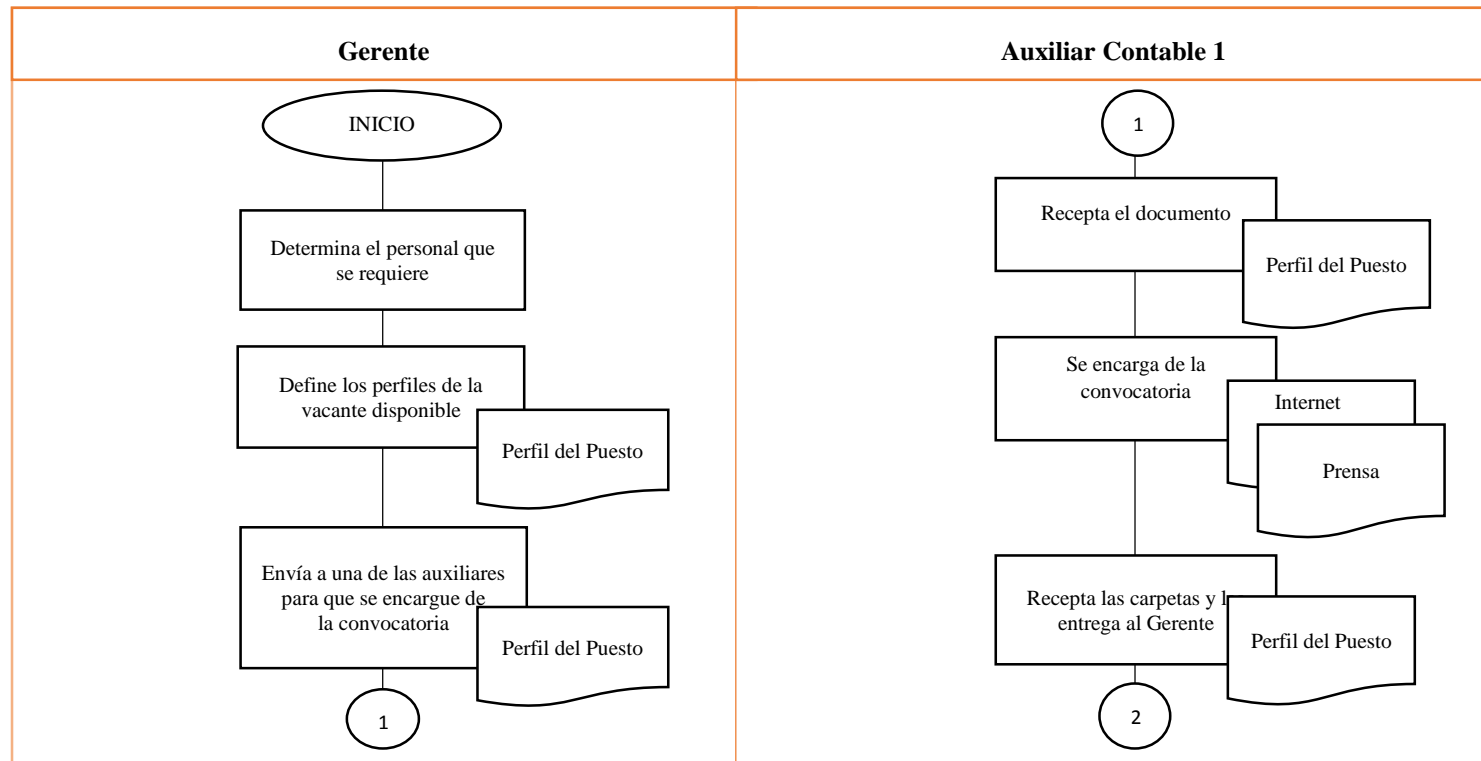


## 4.9 PROCESO DE CONTRATACIÓN

A continuación, se propone el siguiente flujograma sobre el proceso de contratación que debe implementar TIHERMAC CÍA. LTDA., con la finalidad de contar con personal competente.

### TIHERMAC CÍA. LTDA.

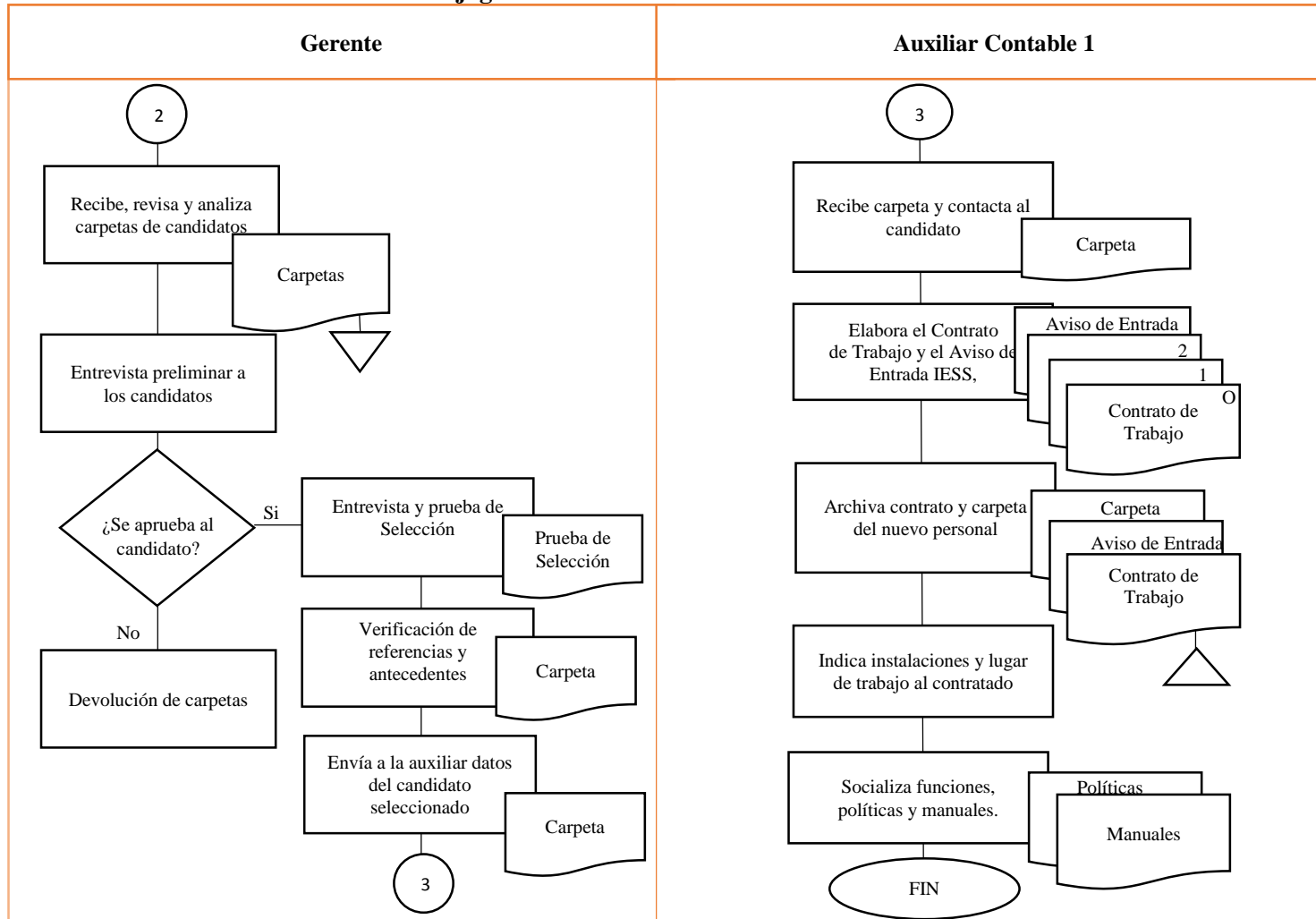
Gráfico 9. Flujograma del Proceso de Contratación de Personal



Elaborado por: Ninibeth Rodríguez

**TIHERMAC CÍA. LTDA.**

**Gráfico 9. Flujograma del Proceso de Contratación de Personal**



Elaborado por: Ninibeth Rodríguez

#### 4.10 CAPACITACIÓN

Con el propósito de mejorar el desempeño de los colaboradores, a continuación, se propone el presente Programas de Capacitación:

##### I. Datos Informativos:

**Razón Social de la Empresa:** TIHERMAC CÍA. LTDA.  
**Actividad Económica:** Alquiler de Maquinaria Pesada  
**Área a capacitar:** Operativa  
**Número de personas:** 14

##### II. Objetivo:

Capacitar a los colaboradores del área operativa en cuanto a temas como: Manual de Funciones, Seguridad y Salud de Trabajo; y, Mecánica básica, con la finalidad de que tengan un buen desenvolvimiento en el desarrollo de sus funciones.

##### III. Actividades a ejecutar:

Tema	Fecha	Actividades	Recursos	Responsable
Manual de Funciones	05/01/2017	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ambientación.</li><li>• Indicaciones.</li><li>• Reparto de ejemplar del Manual de Funciones.</li><li>• Socialización del Manual de Funciones.</li><li>• Detalle de las funciones y responsabilidades del cargo.</li><li>• Aclaración de dudas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Materiales.</li><li>• Económicos.</li><li>• Tecnológicos.</li></ul>	Gerente.

<b>Tema</b>	<b>Fecha</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>
Seguridad y Salud en el Trabajo.	12/01/2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambientación.</li> <li>• Indicaciones.</li> <li>• Reparto de ejemplar del Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo.</li> <li>• Explicación y Socialización del Manual del Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo Funciones.</li> <li>• Aclaración de dudas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales.</li> <li>• Económicos.</li> <li>• Tecnológicos.</li> </ul>	Sub-gerente Técnico
Riesgo de Trabajo.	19/01/2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambientación.</li> <li>• Indicaciones.</li> <li>• Charla sobre los riesgos de trabajo.</li> <li>• Aclaración de dudas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales.</li> <li>• Económicos.</li> <li>• Tecnológicos.</li> </ul>	Gerente
Mecánica básica.	21/01/2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambientación.</li> <li>• Instrucciones.</li> <li>• Explicación práctica para el mantenimiento y mecánica básica de maquinaria y vehículos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales.</li> <li>• Económicos.</li> </ul>	Sub-gerente Técnico

### **I. Datos Informativos:**

**Razón Social de la Empresa:** TIHERMAC CÍA. LTDA.  
**Actividad Económica:** Alquiler de Maquinaria Pesada  
**Área a capacitar:** Contable  
**Número de personas:** 2

### **II. Objetivo:**

Socializar con el personal contable, sobre la legislación, actualización tributaria y seguridad social, con el propósito de que TIHERMAC CÍA. LTDA., cumpla sus obligaciones tributarias y laborales con apego a las leyes y regulaciones vigentes.

### **III. Actividades a ejecutar:**

<b>Tema</b>	<b>Fecha</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>
Legislación Tributaria.	10/01/2017	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ambientación.</li><li>• Indicaciones.</li><li>• Socialización de los temas a impartir.</li><li>• Explicación de los temas tributarios.</li><li>• Aclaración de dudas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Materiales.</li><li>• Tecnológicos.</li></ul>	Contador
Seguridad Social.	17/01/2017	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ambientación.</li><li>• Indicaciones.</li><li>• Socialización de los temas a impartir.</li><li>• Explicación de los temas de seguridad social.</li><li>• Aclaración de dudas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Materiales.</li><li>• Tecnológicos.</li></ul>	Contador

#### **4.11 MOTIVACIÓN**

Para retener el personal y que cumplan con todas sus obligaciones, se le recomienda al Gerente de TIHERMAC CÍA. LTDA., las siguientes medidas que van a generar un ambiente de trabajo motivador y productivo:

- Entregar bonos o un aumento de remuneración, a quien tenga un rendimiento alto.
- Escuchar la gerencia la opinión de los subordinados, cuando lo amerite.
- Considerar a todos los niveles del personal para cumplir con los objetivos de la entidad.
- Recibir las ideas, propuestas y soluciones de los colaboradores.
- Comunicar los objetivos de la entidad que se espera alcanzar en cada área.
- Propiciar un ambiente de trabajo agradable y brindar seguridad industrial a todos los trabajadores.
- Establecer sanciones en caso de: incumplimiento, daño de vehículos y otros, siempre y cuando sea responsabilidad del colaborador.
- Reconocer las competencias de cada colaborador.
- Brindar oportunidad de desarrollarse profesionalmente.
- Proporcionar estabilidad laboral.

#### 4.12 EVALUACIÓN DE RIESGOS

Con la finalidad de evaluar los riesgos en todas las áreas de TIHERMAC CÍA. LTDA., se propone los siguientes cuestionarios:

**TIHERMAC CÍA. LTDA.**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Área Administrativa**  
**Componente: Ambiente de Control**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿La compañía posee misión, visión y objetivos?		X		No posee planificación corporativa.
2	¿La compañía cuenta con un Código de Ética?		X		No posee planificación corporativa.
3	¿Se propicia una cultura organizacional con integridad y ética dentro de la compañía?	X			
4	¿El gerente aplica medidas disciplinarias a los colaboradores que intervengan en actos de abuso, acoso y violencia, entre ellos?	X			
5	¿La gerencia planifica las actividades de supervisión y monitoreo del Sistema de Control Interno?		X		No cuenta con un Sistema de Control Interno.
6	¿El personal está ubicado en la cadena jerárquica acorde a los perfiles del puesto?	X			
7	¿Se han establecido controles que permitan verificar la asistencia y permanencia de los empleados en el lugar de trabajo?		X		Existe solo una lista de asistencia.
8	¿Se mantiene un expediente del historial de los trabajadores?	X			
9	¿La compañía posee una estructura orgánica establecida?		X		No posee una adecuada organización.
10	¿Se cuenta con un organigrama funcional?		X		No posee una adecuada organización.
11	¿Se posee un manual de funciones?		X		No posee una adecuada organización.

12	¿Se actualiza y modifica el manual de funciones según las circunstancias?		X		No posee una adecuada organización.
13	¿Se ha socializado con los funcionarios y trabajadores el manual de funciones?		X		No posee una adecuada organización.
14	¿La empresa posee un Plan Operativo Anual (POA)?		X		No se realizan planes anuales.
15	¿En la empresa se han definido políticas administrativas?		X		No posee planificación corporativa.
16	¿La compañía dispone de un procedimiento de selección de personal?		X		
17	¿Existen políticas para la Administración del Talento Humano?		X		No posee planificación corporativa.
18	¿Se actualizan las políticas de acuerdo a las circunstancias?		X		No posee planificación corporativa.
19	¿La selección de personal se realiza en base a los conocimientos, destrezas, habilidades y competencias del candidato?	X			El personal que ingresa a la compañía es solo por recomendaciones.
20	¿Existe un plan anual de capacitación de personal?		X		No se realizan planes anuales.
21	¿Se analiza detenidamente las carpetas de los aspirantes que desean cubrir potenciales vacantes?	X			
22	¿Se evalúa periódicamente el desempeño del personal?		X		No existe un adecuado control.
23	¿Se cuenta con personal capacitado en las distintas áreas?		X		No existe motivación.
24	¿Se propicia las condiciones y el ambiente adecuado de trabajo para el desempeño de las funciones del personal?		X		No se fomentan valores éticos.
25	¿Existen sanciones para quienes infringen las políticas internas y las responsabilidades adquiridas?		X		No cuentan con políticas.
26	¿Los colaboradores reciben incentivos por su alto desempeño en el puesto de trabajo?		X		No existe motivación.
<b>Total:</b>		<b>6</b>	<b>20</b>		



### Calificación del Riesgo:

A continuación, se detalla la fórmula para establecer el Nivel de Riesgo y el Nivel de Confianza, una vez aplicado el cuestionario:

$$\begin{aligned}\text{Nivel de Riesgo} &= \frac{\text{Calificación Total (No)} * 100}{\text{Ponderación Total}} \\ \text{Nivel de Riesgo} &= \frac{20 * 100}{26} \\ \text{Nivel de Riesgo} &= 76,92\%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Nivel de Confianza} &= \frac{\text{Calificación Total (Si)} * 100}{\text{Ponderación Total}} \\ \text{Nivel de Confianza} &= \frac{6 * 100}{26} \\ \text{Nivel de Confianza} &= 23,08\%\end{aligned}$$

Para determinar si el nivel de confianza y riesgo es Alto, Moderado o Bajo, se presenta la siguiente tabla:

<b>Riesgo de Control</b>		
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
15% al 50%	51% al 75%	75% al 100%
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>

**Nivel de Confianza**

**Análisis:** Se determina que el área administrativa respecto al ambiente de control el nivel de riesgo es alto con un 76,92%, mientras que, el nivel de confianza es bajo con el 23,08%, esto se debe a que TIHERMAC CÍA. LTDA., no posee una planificación corporativa que integre la visión, misión, código de ética, objetivos, políticas y planes para la ejecución de actividades en las diferentes áreas.

**TIHERMAC CÍA. LTDA.**

**Cuestionario de Control Interno**

**Área Administrativa**

**Componente: Evaluación de Riesgos**

<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Los objetivos de la compañía son debidamente difundidos y socializados entre todo el personal?		X		No han definido sus objetivos corporativos.
2	¿La compañía cumple en su totalidad con las obligaciones legales, fiscales y tributarias?	X			
3	¿La compañía planifica todas sus acciones antes de ser ejecutadas?		X		No cuenta con un planificación
4	¿Existe una debida coordinación al momento de realizar algún trabajo?	X			
5	¿Se evalúan potenciales riesgos antes de ejecutar una actividad?	X			
6	¿Discute el gerente con la Junta de Socios sobre los riesgos detectados?		X		El sub-gerente solo identifica riesgos.
7	¿El gerente clasifica los riesgos por el nivel de importancia?		X		El sub-gerente solo identifica riesgos.
8	¿Se adoptan acciones preventivas y correctivas para mitigar la ocurrencia de los riesgos?	X			Para ejecutar los trabajos.
9	¿Se han implementado técnicas que permitan identificar oportunamente los riesgos?		X		El sub-gerente solo identifica riesgos para ejecutar el trabajo.
10	¿Se monitorea y supervisa periódicamente el buen funcionamiento del Sistema de Control Interno?		X		No cuentan con un Sistema de Control Interno.
11	¿Existe un plan de contingencia en caso de imprevistos que afecten al funcionamiento del Sistema de Control Interno?		X		No cuentan con un Sistema de Control Interno.
12	¿Se evalúa periódicamente los potenciales riesgos internos y externos?		X		Solo para ejecutar algún trabajo.
<b>Total:</b>		<b>4</b>	<b>8</b>		

### Calificación del Riesgo:

A continuación, se detalla la fórmula para establecer el Nivel de Riesgo y el Nivel de Confianza, una vez aplicado el cuestionario:

$$\begin{aligned}\text{Nivel de Riesgo} &= \frac{\text{Calificación Total (No)} * 100}{\text{Ponderación Total}} \\ \text{Nivel de Riesgo} &= \frac{8*100}{12} \\ \text{Nivel de Riesgo} &= 66,67\%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Nivel de Confianza} &= \frac{\text{Calificación Total (Si)} * 100}{\text{Ponderación Total}} \\ \text{Nivel de Confianza} &= \frac{4*100}{12} \\ \text{Nivel de Confianza} &= 33,33\%\end{aligned}$$

Para determinar si el nivel de confianza y de riesgo es Alto, Moderado o Bajo, se presenta la siguiente tabla:

<b>Riesgo de Control</b>		
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
15% al 50%	51% al 75%	75% al 100%
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>

**Nivel de Confianza**

**Análisis:** En cuanto al componente de evaluación de riesgos se detectó que el nivel de riesgo es moderado, en cambio el nivel de confianza es bajo, debido a que la compañía no ha planteado sus objetivos organizacionales, además no cuenta con medidas necesarias para evaluar los riesgos, ya que éstos se los identifica únicamente al pactar un contrato, por ende no se informa a los socios y no se adoptan medidas preventivas, correctivas y de mejoras que ayuden a mitigar los riesgos.

**TIHERMAC CÍA. LTDA.****Cuestionario de Control Interno****Área Administrativa****Componente: Actividades de Control**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿La compañía diseña el Programa Operativo Anual (POA)?		X		No cuenta con planes anuales.
2	¿La empresa ha establecido sus procedimientos de forma clara, detallada y por escrito?		X		No cuenta con adecuado procesos.
3	¿Existe una debida coordinación entre las distintas áreas operativas para llevar a cabo sus actividades?	X			
4	¿Los procedimientos aplicados en la ejecución de las distintas actividades se miden bajo algún tipo de indicador?		X		No poseen un sistema de evaluación.
5	¿Se actualizan y modifican periódicamente los procesos operativos?		X		No poseen un sistema de evaluación.
6	¿Se comprueba el estado de la maquinaria y herramientas antes de dar de baja?	X			
7	¿Se aplican regularmente las políticas y procedimientos establecidos en el Sistema de Control Interno?		X		No poseen un Sistema de Control Interno.
8	¿Se elaboran cronogramas para la ejecución de las distintas actividades?	X			
9	¿Se socializan medidas de seguridad industrial y de protección ambiental?		X		No se realizan capacitaciones.
10	¿Existe un debido control de las llaves de la maquinaria?		X		
11	¿Se han establecido controles sobre el uso y destino de herramientas y repuestos?		X		No poseen un Sistema de Control Interno.
12	¿Existe una persona responsable de la custodia de llaves, herramientas, repuestos y demás suministros de la maquinaria y vehículos?	X			

13	¿Se aplican medidas de Control sobre los Activos Fijos?	X			
14	¿Se ha implementado un control sobre la emisión de cheques?		X		No poseen un Sistema de Control Interno.
15	¿Existe un registro riguroso de cheques emitidos y anulados?		X		No poseen un Sistema de Control Interno.
<b>Total:</b>		<b>5</b>	<b>10</b>		

### Calificación del Riesgo:

A continuación, se detalla la fórmula para establecer el Nivel de Riesgo y el Nivel de Confianza, una vez aplicado el cuestionario:

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total (No)} * 100}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{10 * 100}{15}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 66,67\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total (Si)} * 100}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{5 * 100}{15}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 33,33\%$$

Para determinar si el nivel de confianza y de riesgo es Alto, Moderado o Bajo, se presenta la siguiente tabla:

← <b>Riesgo de Control</b> →		
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
15% al 50%	51% al 75%	75% al 100%
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
← <b>Nivel de Confianza</b> →		

**Análisis:** Con la aplicación de éste cuestionario se identificó que, el Riesgo en lo que respecta a las actividades de control es moderado y el nivel de riesgo es bajo, se podría decir que, esto es debido a la falta de ciertas actividades de control, en cuanto: al control de trabajo; de rutas de trabajo; existencia de herramientas, lubricantes y repuestos, y del uso y destino de los mismos; emisión y anulación de cheques; procesos de contratación; entre otros.

## TIHERMAC CÍA. LTDA.

### Cuestionario de Control Interno

#### Área Administrativa

#### Componente: Información y Comunicación

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿El gerente prepara y presenta informes periódicos sobre la gestión de la compañía?		X		No se mantiene reuniones periódicas con los socios.
2	¿El gerente es informado oportunamente de todo lo que acontece al interior de la empresa?		X		Entre los operadores y el gerente existe una buena línea de comunicación.
3	¿La información que el gerente imparte a los socios es clara, concreta y confiable?	X			
4	¿Se comunica a los trabajadores sobre la adopción y actualización de: normas, políticas y reglamentos de la compañía?	X			
5	¿La comunicación que se practica dentro de la compañía es abierta y de doble vía?	X			
6	¿Existe una adecuada retroalimentación en la comunicación generada por la gerencia?	X			
7	¿La gerencia mantiene una abierta y permanente comunicación de objetivos organizacionales?		X		No se han definido objetivos.
8	¿Los subordinados conocen las políticas y procedimientos vigentes en la compañía?		X		No se han creado políticas.

9	¿Existe una buena coordinación de tareas entre las distintas áreas operativas?		X		Entre los operadores y el gerente existe una buena línea de comunicación.
10	¿Las tareas asignadas al personal son ejecutadas tal cual fueron comunicadas?		X		Entre los operadores y el gerente existe una buena línea de comunicación.
11	¿La comunicación con personas ajenas a la compañía es abierta y adecuada?	X			
12	¿Existe respeto hacia proveedores y clientes de la compañía?	X			
13	¿Se receptan pertinentemente las sugerencias y quejas de los clientes?	X			
<b>Total:</b>		<b>7</b>	<b>6</b>		

### Calificación del Riesgo:

A continuación, se detalla la fórmula para establecer el Nivel de Riesgo y el Nivel de Confianza, una vez aplicado el cuestionario:

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total (No)} * 100}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{6 * 100}{13}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 46,15\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total (Si)} * 100}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{7 * 100}{13}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 53,85\%$$

Para determinar si el nivel de confianza y de riesgo es Alto, Moderado o Bajo, se presenta la siguiente tabla:

←———— <b>Riesgo de Control</b> —————→		
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
15% al 50%	51% al 75%	75% al 100%
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
←———— <b>Nivel de Confianza</b> —————→		

**Análisis:** En cuanto al componente de información y comunicación se determinó que, tanto el nivel de riesgo como de confianza es moderado, puesto que al interior de la compañía la comunicación es abierta, aunque vale aclarar que en ciertas ocasiones la comunicación no es la indicada por la indebida coordinación del trabajo, y poca información dada a conocer a los socios.

**TIHERMAC CÍA. LTDA.**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Área Administrativa**  
**Componente: Monitoreo**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿La compañía ha implementado en un 100% el Sistema de Control Interno existente?		X		No poseen un Sistema de Control Interno.
2	¿Se realiza un monitoreo y seguimiento sobre los controles establecidos al interior de la empresa?		X		No poseen un Sistema de Control Interno.
3	¿Se evalúa la efectividad de los procedimientos establecidos?		X		No poseen un Sistema de Control Interno.
4	¿Se ha establecido parámetros para evaluar la efectividad del control interno?		X		No poseen un Sistema de Control Interno.
5	¿Existe una adecuada retroalimentación y mejoramiento de los controles?		X		No poseen un Sistema de Control Interno.
6	¿La gerencia realiza un monitoreo y		X		No poseen un Sistema



	seguimiento periódico de la efectividad de las políticas y procedimientos existentes?				de Control Interno.
7	¿Se solicita información a proveedores, y deudores para evaluar la efectividad del Sistema de Control Interno?		X		No poseen un Sistema de Control Interno.
8	¿La gerencia diseña medidas preventivas, correctivas y de mejoras en base al informe de deficiencias?		X		No se realizan informes de la situación actual.
9	¿Se realizan recomendaciones preventivas, correctivas y de mejoras?	X			En ciertas ocasiones.
10	¿La gerencia comunica los resultados de la evaluación del control interno para mejorar la toma de decisiones?		X		No poseen un Sistema de Control Interno.
<b>Total:</b>		<b>1</b>	<b>9</b>		

### Calificación del Riesgo:

A continuación, se detalla la fórmula para establecer el Nivel de Riesgo y el Nivel de Confianza, una vez aplicado el cuestionario:

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total (No)} * 100}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{9*100}{10}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 90\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total (Si)} * 100}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{1*100}{10}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 10\%$$

Para determinar si el nivel de confianza y de riesgo es Alto, Moderado o Bajo, se presenta la siguiente tabla:

<b>← Riesgo de Control →</b>		
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
15% al 50%	51% al 75%	75% al 100%
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
<b>← Nivel de Confianza →</b>		

**Análisis:** En este componente se identificó que el nivel de riesgo es alto y su nivel de confianza bajo, puesto que TIHERMAC CÍA. LTDA., no cuenta con un Sistema de Control Interno al cual se le pueda dar un debido seguimiento y monitoreo.

**TIHERMAC CÍA. LTDA.**

**Cuestionario de Control Interno**

**Área Financiera – Contable**

**Componente: Ambiente de Control**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿El contador practica principios y valores éticos en el ejercicio de sus funciones?	X			
2	¿Los colaboradores del área contable para el ejercicio de sus funciones se rigen al Código de Ética de la empresa?		X		La entidad no cuenta con un código de ética.
3	¿El contador se encarga de la supervisión del control contable con objetividad, independencia y competencia?	X			
4	¿Existe una adecuada separación de funciones en el área contable?		X		No se cuenta con un manual de funciones.
5	¿El personal del área contable conoce sus funciones y responsabilidades?	X			
6	¿El personal contable cuenta con el perfil requerido para el puesto?		X		La contratación es por recomendaciones.
7	¿La compañía ha definido políticas contables?		X		No se han diseñado políticas contables.
8	¿El personal del área contable mantiene la confiabilidad de la información financiera?	X			
9	¿Periódicamente el personal contable, recibe capacitaciones sobre tributación, seguridad social y otros temas relacionados a su trabajo?		X		No existen programas de capacitación.
10	¿La información financiera de la compañía se encuentra elaborada de acuerdo a las NIIFs?	X			
11	¿La información financiera de la compañía es confiable y razonable?	X			
<b>Total:</b>		<b>6</b>	<b>5</b>		

### Calificación del Riesgo:

A continuación, se detalla la fórmula para establecer el Nivel de Riesgo y el Nivel de Confianza, una vez aplicado el cuestionario:

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total (No)} * 100}{\text{Ponderación Total}}$$
$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{5 * 100}{11}$$
$$\text{Nivel de Riesgo} = 45,45\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total (Si)} * 100}{\text{Ponderación Total}}$$
$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{6 * 100}{11}$$
$$\text{Nivel de Confianza} = 54,55\%$$

Para determinar si el nivel de confianza y de riesgo es Alto, Moderado o Bajo, se presenta la siguiente tabla:

<b>Riesgo de Control</b>		
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
15% al 50%	51% al 75%	75% al 100%
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>

**Nivel de Confianza**

**Análisis:** En el área contable existe un ambiente de control moderado tanto en el nivel de riesgo como de confianza, en la que se identificó la falta de políticas contables, de un manual de funciones y de programas de capacitación.

**TIHERMAC CÍA. LTDA.****Cuestionario de Control Interno****Área Financiera – Contable****Componente: Evaluación de Riesgos**

<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>		<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿En TIHERMAC se evalúan los riesgos del área financiera y contable?	X				
2	¿En el Dpto. Contable se maneja claves para el acceso y uso del programa contable?	X				
3	¿Los riesgos detectados por las auxiliares contables son comunicados de inmediato a su inmediato superior?	X				
4	¿En TIHERMAC se respalda la información contable – financiera?	X				
5	¿En el área contable se analizan posibles desviaciones de dinero?	X				
6	¿En el Dpto. Contable se revisa periódicamente los vencimientos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar?		X			
7	¿En TIHERMAC se analizan saldos pendientes de cobros y pagos?		X			
8	¿Periódicamente se analizan las cuentas por cobrar?		X			
<b>Total:</b>		<b>5</b>	<b>3</b>			

### Calificación del Riesgo:

A continuación, se detalla la fórmula aplicada para establecer el Nivel de Riesgo y el Nivel de Confianza, una vez realizado el cuestionario:

$$\begin{aligned}\text{Nivel de Riesgo} &= \frac{\text{Calificación Total (No)} * 100}{\text{Ponderación Total}} \\ \text{Nivel de Riesgo} &= \frac{3*100}{8} \\ \text{Nivel de Riesgo} &= 37,50\%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Nivel de Confianza} &= \frac{\text{Calificación Total (Si)} * 100}{\text{Ponderación Total}} \\ \text{Nivel de Confianza} &= \frac{5*100}{8} \\ \text{Nivel de Confianza} &= 62,50\%\end{aligned}$$

Para determinar si el nivel de confianza y de riesgo es Alto, Moderado o Bajo, se presenta la siguiente tabla:

← Riesgo de Control →		
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
15% al 50%	51% al 75%	75% al 100%
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>

← Nivel de Confianza →

**Análisis:** Respecto a la evaluación de riesgos en el área contables el riesgo es bajo y el nivel de confianza moderado, con se observa respecto a lo contable TIEHERMAC CÍA. LTDA., se maneja se podría decir de forma adecuada cumpliendo a cabalidad con todas sus obligaciones.

**TIHERMAC CÍA. LTDA.****Cuestionario de Control Interno****Área Financiera – Contable****Componente: Actividades de Control**

<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿En la compañía se realiza un presupuesto anual?		X		No se presupuestan formalmente.
2	¿En el Dpto. Contable existe un Plan de Cuentas actualizado y claro?	X			
3	¿La documentación financiera – contable generada por el Dpto. Contable se encuentra bien resguardada?	X			
4	¿Se han diseñado claves de acceso y uso restringido para la utilización del sistema contable?	X			
5	¿Los pagos, cobros y transferencias efectuados por el Dpto. Contable son debidamente revisados y autorizados?	X			
6	¿Se comparan los registros de las operaciones con la documentación física a fin de determinar posibles diferencias?	X			
7	¿Una vez efectuada la transacción se realizan en forma inmediata y cronológica los registros contables?		X		Se realiza el registro días antes de finalizar el mes.
8	¿En la compañía se efectúan cruces de información financiera a nivel interno entre los funcionarios del Dpto. Contable?	X			
9	¿El personal del Dpto. Contable periódicamente realiza confirmaciones de saldos con proveedores, entidades bancarias y clientes?	X			
10	¿En la compañía existen políticas claras para la emisión, anulación y bloqueo de cheques?		X		No existen políticas contables
11	¿En el Dpto. Contable se verifica el	X			

	cumplimiento de la normativa contable y tributaria vigente en el país?				
12	¿El contador aprueba el registro de los documentos fuente previa verificación?	X			
13	¿El contador emite información financiera previa verificación de la consistencia de los registros y estados financieros?	X			
14	¿Se realiza periódicamente una constatación física de activos fijos y herramientas existentes en bodega?		X		No existe un control de existencias de las herramientas.
15	¿Se maneja la información financiera en un Sistema Contable?	X			
16	¿Se han diseñado procedimientos contables específicos para el registro de adquisiciones, ventas, contrataciones, etc.?		X		No se han diseñado procedimientos para las adquisiciones y contrataciones.
17	¿En el Dpto. Contable se han adoptado políticas contables para el registro de las diferentes operaciones?		X		No se han definido políticas contables.
18	¿En el Dpto. Contable se manejan subcuentas de bancos, clientes, proveedores, etc.?	X			
19	¿Se archiva la copia de los cheques girados con cada comprobante de las transacciones realizadas?	X			
20	¿Se realizan conciliaciones bancarias mensualmente?	X			
21	¿Anualmente se realiza el registro de las depreciaciones de activos fijos, según estipula la Ley?	X			
22	¿Existe un manejo y registro adecuado de las planillas del IESS?	X			
<b>Total:</b>		<b>16</b>	<b>6</b>		



### Calificación del Riesgo:

A continuación, se detalla la fórmula para establecer el Nivel de Riesgo y el Nivel de Confianza, una vez aplicado el cuestionario:

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total (No)} * 100}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{6*100}{22}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 27,27\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total (Si)} * 100}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{16*100}{22}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 72,73\%$$

Para determinar si el nivel de confianza y de riesgo es Alto, Moderado o Bajo, se presenta la siguiente tabla:

<b>Riesgo de Control</b>		
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
15% al 50%	51% al 75%	75% al 100%
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>

**Nivel de Confianza**

**Análisis:** En la evaluación de las actividades de control del área contable se determinó que, en riesgo es bajo y su nivel de confianza moderada, esto es debido a que, no posee políticas contables y ciertos procedimientos que agilicen y garanticen las operaciones.

**TIHERMAC CÍA. LTDA.****Cuestionario de Control Interno****Área Financiera – Contable****Componente: Información y Comunicación**

<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿El Sistema Contable utilizado por la compañía cuenta con licencia del fabricante?	X			
2	¿El Sistema Contable utilizado en la compañía reporta información sobre todas las operaciones realizadas?	X			
3	¿El Sistema Contable utilizado en la compañía permite la generación de información tributaria exacta y oportuna?	X			
4	¿El sistema contable de la compañía genera información periódica confiable sobre los movimientos bancarios?	X			
5	¿El Dpto. Contable emite informes periódicos sobre los activos y pasivos financieros de la compañía?	X			
6	¿La información financiera emitida por el contador es razonable?	X			
7	¿Existe una buena comunicación entre el contador y las auxiliares contables?	X			
8	¿Los subordinados del Dpto. Contable comunican a su inmediato superior sobre posibles anomalías e irregularidades en las operaciones?	X			
9	¿Los subordinados conocen las políticas y procedimientos vigentes en la compañía?		X		No cuentan con políticas contables.
<b>Total:</b>		<b>8</b>	<b>1</b>		

### Calificación del Riesgo:

A continuación, se detalla la fórmula para establecer el Nivel de Riesgo y el Nivel de Confianza, una vez aplicado el cuestionario:

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total (No)} * 100}{\text{Ponderación Total}}$$
$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{1*100}{9}$$
$$\text{Nivel de Riesgo} = 11,11\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total (Si)} * 100}{\text{Ponderación Total}}$$
$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{8*100}{9}$$
$$\text{Nivel de Confianza} = 88,89\%$$

Para determinar si el nivel de confianza y de riesgo es Alto, Moderado o Bajo, se presenta la siguiente tabla:

<b>Riesgo de Control</b>		
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
15% al 50%	51% al 75%	75% al 100%
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
<b>Nivel de Confianza</b>		

**Análisis:** Evaluando este componente se determinó que TIHERMAC CÍA. LTDA., posee un nivel de confianza relativamente alto, mientras que presencia un riesgo bajo, porque se identifica que no se han definido políticas contables en el área.

**TIHERMAC CÍA. LTDA.**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Área Financiera – Contable**  
**Componente: Monitoreo**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Con frecuencia se evalúa el manejo de la cuenta corriente y chequera?	X			
2	¿Se efectúan periódicamente tomas físicas de maquinarias, equipos y herramientas?		X		No existe seguimiento sobre herramientas.
3	¿Se realizan pruebas de corte sobre los registros de las operaciones?	X			
4	¿Se comunica al inmediato superior sobre los faltantes encontrados en los cierres de caja?	X			
5	¿Se adoptan acciones preventivas, correctivas y de mejoras sugeridas por el contador?	X			
<b>Total:</b>		<b>4</b>	<b>1</b>		

**Calificación del Riesgo:**

A continuación, se detalla la fórmula para establecer el Nivel de Riesgo y el Nivel de Confianza, una vez aplicado el cuestionario:

$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total (No)} * 100}{\text{Ponderación Total}}$ $\text{Nivel de Riesgo} = \frac{1*100}{5}$ $\text{Nivel de Riesgo} = 20\%$
---

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total (Si)} * 100}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{4 * 100}{5}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 80\%$$

Para determinar si el nivel de confianza y de riesgo es Alto, Moderado o Bajo, se presenta la siguiente tabla:

← Riesgo de Control →		
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
15% al 50%	51% al 75%	75% al 100%
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
← Nivel de Confianza →		

**Análisis:** Finalmente analizando el último componente de control interno se evidencia que el nivel de confianza es relativamente alto, mientras que el nivel de riesgo es bajo, existe este punto crítico porque no se cuenta con ciertas actividades de control en TIHERMAC CÍA. LTDA.

**TIHERMAC CÍA. LTDA.****Cuestionario del Control Interno****Área Operativa****Componente Ambiente de Control**

<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Los choferes y operadores trabajan con responsabilidad y compromiso?	X			
2	¿Los trabajadores respetan los horarios de trabajo establecidos?	X			
3	¿Los trabajadores acatan las órdenes sin protesta alguno?		X		En ocasiones, cuando les asignan otras ajenas a su cargo.
4	¿El personal operativo existente en la compañía posee las competencias requeridas?	X			
5	¿El personal es consciente de como contribuye su trabajo al cumplimiento de objetivos de control?		X		No existe un adecuado control.
6	¿Los colaboradores asumen con responsabilidad su trabajo y asistencia al mismo?	X			
7	¿Los trabajadores se rigen a los principios del Código de Ética de la compañía?		X		
8	¿Los choferes y operadores adoptan medidas de seguridad en su trabajo diario?		X		Únicamente en un 50%.
9	¿Los operadores y choferes cuidan la integridad de la maquinaria o vehículo a ellos entregados?		X		En ciertas ocasiones.
10	¿Los colaboradores reciben incentivos por el trabajo bien realizado?		X		En la entidad no existen motivaciones.
11	¿La remuneración que percibe el trabajador compensa su trabajo?	X			De acuerdo a la tabla sectorial.
<b>Total:</b>		<b>5</b>	<b>6</b>		

### Calificación del Riesgo:

A continuación, se detalla la fórmula para establecer el Nivel de Riesgo y el Nivel de Confianza, una vez aplicado el cuestionario:

$$\begin{aligned}\text{Nivel de Riesgo} &= \frac{\text{Calificación Total (No)} * 100}{\text{Ponderación Total}} \\ \text{Nivel de Riesgo} &= \frac{6*100}{11} \\ \text{Nivel de Riesgo} &= 54,55\%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Nivel de Confianza} &= \frac{\text{Calificación Total (Si)} * 100}{\text{Ponderación Total}} \\ \text{Nivel de Confianza} &= \frac{5*100}{11} \\ \text{Nivel de Confianza} &= 45,45\%\end{aligned}$$

Para determinar si el nivel de confianza y de riesgo es Alto, Moderado o Bajo, se presenta la siguiente tabla:

<b>Riesgo de Control</b>		
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
15% al 50%	51% al 75%	75% al 100%
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
<b>Nivel de Confianza</b>		

**Análisis:** En lo que corresponde al área operativa con respecto al ambiente de control se detectó que se mantiene un nivel de riesgo y nivel de confianza moderado, se presencia ciertas debilidades a razón de que no se acatan en un 100% las medidas de seguridad industrial, falta de motivación y de un manual de funciones donde se establezca las obligaciones de cada trabajador.

**TIHERMAC CÍA. LTDA.****Cuestionario de Control Interno****Área Operativa****Componente: Evaluación de Riesgos**

<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Los operadores utilizan implementos de seguridad industrial?	X			
2	¿Antes de ejecutar un trabajo se evalúa el impacto ambiental?	X			
3	¿Los colaboradores adoptan medidas de seguridad industrial?		X		Únicamente en un 50%
4	¿Se capacita al personal sobre seguridad industrial y protección ambiental?		X		No existen programas de capacitación.
5	¿Los operarios comunican a sus superiores sobre posibles riesgos de trabajo?	X			
6	¿El mantenimiento de la maquinaria se realiza con la supervisión de un responsable?	X			
7	¿Periódicamente se realiza un mantenimiento y revisión mecánica a la maquinaria y vehículos?	X			
8	¿Existe una persona responsable del abastecimiento diario de combustible, materiales y lubricantes?	X			
9	¿Se evalúa periódicamente el uso y destino de las adquisiciones de repuestos, lubricantes y demás insumos?		X		No existe un control adecuado.
10	¿Los vehículos y maquinaria de la compañía se encuentran asegurados?	X			
11	¿Los trabajadores a partir del primer día de trabajo son asegurados al IESS?	X			
<b>Total:</b>		<b>8</b>	<b>3</b>		



### Calificación del Riesgo:

A continuación, se detalla la fórmula para establecer el Nivel de Riesgo y el Nivel de Confianza, una vez aplicado el cuestionario:

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total (No)} * 100}{\text{Ponderación Total}}$$
$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{3 * 100}{11}$$
$$\text{Nivel de Riesgo} = 27,27\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total (Si)} * 100}{\text{Ponderación Total}}$$
$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{8 * 100}{11}$$
$$\text{Nivel de Confianza} = 72,73\%$$

Para determinar si el nivel de confianza y de riesgo es Alto, Moderado o Bajo, se presenta la siguiente tabla:

<b>Riesgo de Control</b>		
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
15% al 50%	51% al 75%	75% al 100%
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
<b>Nivel de Confianza</b>		

**Análisis:** En tanto con la evaluación de este componente se determinó que TIHERMAC CÍA. LTDA., tiene un nivel de confianza moderado y un nivel de riesgo bajo, porque los puntos críticos encontrados se relacionan con la no adopción y falta de capacitación de las medidas de seguridad industrial, a más de ello la compañía no cuenta con un debido control de la herramientas, repuestos, lubricantes y demás insumos.

**TIHERMAC CÍA. LTDA.****Cuestionario del Control Interno****Área Operativa****Componente: Actividades de Control**

<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Existe acceso restringido de los empleados al área de activos fijos?	X			
2	¿Existe una planificación y un control de rutas de trabajo diario?		X		No existen actividades de control.
3	¿Se ha asignado un responsable para efectuar las adquisiciones de repuestos, lubricantes, combustible y demás insumos?	X			
4	¿Los operadores y choferes elaboran reportes de trabajo a diario?	X			Cuentan con un reporte de trabajo sencillo.
5	¿Los proyectos y trabajos efectuados son planillados mensualmente de acuerdo a su avance?	X			
6	¿Los trabajadores cuentan con maquinaria adecuada para el trabajo asignado?	X			
7	¿El mantenimiento y reparación de las maquinarias y vehículos se realizan en presencia de un encargado?	X			
8	¿El sub-gerente técnico inspecciona los daños de la maquinaria y vehículos?	X			
9	¿Existe un debido control sobre el destino de lubricantes, repuestos, herramientas, combustibles y demás insumos?		X		Falta de controles
<b>Total:</b>		<b>7</b>	<b>2</b>		

### Calificación del Riesgo:

A continuación, se detalla la fórmula para establecer el Nivel de Riesgo y el Nivel de Confianza, una vez aplicado el cuestionario:

$$\begin{aligned}\text{Nivel de Riesgo} &= \frac{\text{Calificación Total (No)} * 100}{\text{Ponderación Total}} \\ \text{Nivel de Riesgo} &= \frac{2 * 100}{9} \\ \text{Nivel de Riesgo} &= 22,22\%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Nivel de Confianza} &= \frac{\text{Calificación Total (Si)} * 100}{\text{Ponderación Total}} \\ \text{Nivel de Confianza} &= \frac{7 * 100}{9} \\ \text{Nivel de Confianza} &= 77,78\%\end{aligned}$$

Para determinar si el nivel de confianza y de riesgo es Alto, Moderado o Bajo, se presenta la siguiente tabla:

← <b>Riesgo de Control</b> →		
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
15% al 50%	51% al 75%	75% al 100%
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
← <b>Nivel de Confianza</b> →		

**Análisis:** Se identificó que TIHERMAC CÍA. LTDA., cuenta con un nivel de confianza alto y nivel de riesgo, por ciertos puntos críticos relacionados con la falta de controles en tanto a las adquisiciones, uso y destino de las adquisiciones y herramientas, control de trabajo de rutas de trabajo, entre otros que generan debilidad en la empresa.

**TIHERMAC CÍA. LTDA.****Cuestionario del Control Interno****Área Operativa****Componente: Información y Comunicación**

<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Informan los trabajadores sobre posibles daños de maquinaria, pérdida de equipos y otras irregularidades?	X			En ocasiones tratan de resolver los problemas ellos mismos.
2	¿Los trabajadores solicitan información necesaria previa la realización de los trabajos asignados?	X			
3	¿Los trabajadores tienen líneas directas de comunicación con la alta dirección?	X			
4	¿Los subordinados conocen las políticas y procedimientos vigentes en la compañía?		X		No cuenta con políticas
5	¿Existe una buena coordinación de tareas entre las diferentes áreas de la compañía?		X		
6	¿Los operadores y choferes tratan amablemente a los clientes?	X			
7	¿Los colaboradores entregan diariamente reportes de su trabajo?	X			
8	¿Se comunica a los clientes sobre el estado y avance del proyecto o trabajo?	X			
9	¿Se atiende de forma inmediata las sugerencias y quejas de los clientes?	X			
<b>Total:</b>		<b>7</b>	<b>2</b>		

### Calificación del Riesgo:

A continuación, se detalla la fórmula para establecer el Nivel de Riesgo y el Nivel de Confianza, una vez aplicado el cuestionario:

$$\begin{aligned}\text{Nivel de Riesgo} &= \frac{\text{Calificación Total (No)} * 100}{\text{Ponderación Total}} \\ \text{Nivel de Riesgo} &= \frac{2 * 100}{9} \\ \text{Nivel de Riesgo} &= 22,22\%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Nivel de Confianza} &= \frac{\text{Calificación Total (Si)} * 100}{\text{Ponderación Total}} \\ \text{Nivel de Confianza} &= \frac{7 * 100}{9} \\ \text{Nivel de Confianza} &= 77,78\%\end{aligned}$$

Para determinar si el nivel de confianza y de riesgo es Alto, Moderado o Bajo, se presenta la siguiente tabla:

← Riesgo de Control →		
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
15% al 50%	51% al 75%	75% al 100%
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
← Nivel de Confianza →		

**Análisis:** Evaluando este componente se determinó que la comunicación no es tan buena, debido a que si hay un problema los operarios no avisan a su inmediato superior sino que tratan de solucionarlo ellos mismos, lo que en ocasiones retrasa el trabajo, a más de la falta de controles, por esta razón existe un nivel de riesgo de 22,22% que es bajo y un nivel de confianza alto.

## TIHERMAC CÍA. LTDA.

### Cuestionario del Control Interno

#### Área Operativa

#### Componente: Monitoreo

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Se revisa diariamente la existencia física de las herramientas y llaves de la maquinaria?		X		No existe un control adecuado.
2	¿Se evalúa periódicamente la adopción y uso de medidas de seguridad industrial en el área operativa?		X		No existe un control adecuado.
3	¿Se realiza un control y seguimiento a los trabajos efectuados?	X			
4	¿Se efectúa un control y seguimiento sobre la utilización de la maquinaria de la compañía?		X		No existe un control adecuado.
<b>Total:</b>		<b>1</b>	<b>3</b>		

#### Calificación del Riesgo:

A continuación, se detalla la fórmula para establecer el Nivel de Riesgo y el Nivel de Confianza, una vez aplicado el cuestionario:

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total (Si)} * 100}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{1 * 100}{4}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 25\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total (No)} * 100}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{3 * 100}{4}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 75\%$$

Para determinar si el nivel de confianza y de riesgo es Alto, Moderado o Bajo, se presenta la siguiente tabla:

← Riesgo de Control →		
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
15% al 50%	51% al 75%	76% al 100%
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
← Nivel de Confianza →		


**Análisis:** Finalmente respecto al área operativa se evidenció que en relación al monitoreo se presencia un nivel de riesgo moderado y un nivel de confianza bajo, de cierto modo este riesgo está latente en todo momento en TIHERMAC CÌA. LTDA., a razón de que no se cuenta con un Sistema de Control Interno.

#### 4.13 ACTIVIDADES DE CONTROL

Para que TIHERMAC CÍA. LTDA., desarrolle sus operaciones de forma adecuada y segura se propone implementar las siguientes actividades de control:

##### 1. Reporte diario de Trabajo

Analizando el tipo de reporte que utiliza la compañía, se advierte que no existe una información detallada de las labores ejecutadas, por cual se propone el siguiente Reporte de Trabajo Diario:


		<b>REPORTE DIARIO DE TRABAJO N° 001</b>	
		AV. DE LOS COLONOS LOTE B-3 Y AV. ESMERALDAS Telf.: (02) 2757 296 / 0985 383 460 / 0989 552 329 E-mail: cia_tihermac@hotmail.com Santo Domingo - Ecuador	
<b>Proyecto:</b>			
<b>Datos Personales del Chofer / Operador :</b>			
<b>Nombre:</b>			
<b>Cargo:</b>			
<b>Datos Generales:</b>			
<b>Fecha:</b>			
<b>Hora Inicio (am):</b>		<b>Hora Finalización (am):</b>	
<b>Hora Inicio (pm):</b>		<b>Hora Finalización (pm):</b>	
<b>Datos del Vehículo / Maquinaria:</b>			
<b>N° Placa:</b>		<b>Código:</b>	
<b>Km. Inicio:</b>		<b>Km. Final:</b>	
<b>Descripción del trabajo / Croquis:</b>			
<b>Observaciones:</b> .....			
.....			
.....			
Debo y pagaré incondicionalmente en el lugar que se me convenga, a la orden de TIHERMC CÍA LTDA., desde la fecha de suscripción de este documento, la cantidad que aparece en el total de esta NOTA DE CRÉDITO, más el interés legal de mora permitido por la Ley si protesto. Por medio de la presente autorizo a TIHERMAC CÍA. LTDA., publicar de considerarlo necesario, los saldos de las operaciones de orden crediticio provenientes de la relación comercial con TIHERMAC CÍA. LTDA., en cualquier Buró de Crédito autorizado, de la misma forma autorizo a verificar la información de tipo comercial relacionado a mi persona en cualquier Buró de Crédito.			
<b>Supervisado por:</b>		<b>Ejecutado por:</b>	





### 3. Control de Existencia de Repuestos, Lubricantes y demás Insumos

Se propone el siguiente formato, con el propósito de llevar un registro de los repuestos, lubricantes y demás insumos existentes en bodega de la compañía:



AV. DE LOS COLONOS LOTE B-3 Y AV. ESMERALDAS  
Telf.: (02) 2757 296 / 0985 383 460 / 0989 552 329  
E-mail: cia\_tihermac@hotmail.com  
Santo Domingo - Ecuador

**CONTROL DE EXISTENCIA DE REPUESTOS, LUBRICANTES Y DEMÁS INSUMOS**

Artículo: \_\_\_\_\_

FECHA	UNIDAD DE MEDIDA	DETALLE	ENTRADAS	SALIDAS	EXISTENCIAS

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma Responsable de Bodega

**4. Control de Uso diario de Herramientas**

Para que TIHERMAC CÍA. LTDA., tenga control sobre las herramientas existentes en la misma se propone el siguiente cuadro:



AV. DE LOS COLONOS LOTE B-3 Y AV. ESMERALDAS  
Telf.: (02) 2757 296 / 0985 383 460 / 0989 552 329  
E-mail: cia\_tihermac@hotmail.com  
Santo Domingo - Ecuador

**CONTROL DE USO DIARIO DE HERRAMIENTAS**

Persona Responsable: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

CANT.	DESCRIPCIÓN	USUARIO	DESTINO	SALIDA	FIRMA	ENTRADA	FIRMA	OBSERVACIONES

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Firma Responsable de Bodega

## 5. Control de Rutas de Trabajo


Se propone la siguiente hoja de control de rutas de trabajo para TIHERMAC CÍA. LTDA., con el propósito de conocer el lugar de trabajo de cada uno de los choferes y operadores:

 <p>AV. DE LOS COLONOS LOTE B-3 Y AV. ESMERALDAS Telf.: (02) 2757 296 / 0985 383 460 / 0989 552 329 E-mail: cia_tihermac@hotmail.com Santo Domingo - Ecuador</p> <p><b>CONTROL DIARIO DE RUTAS DE TRABAJO</b></p>						
Persona Responsable: _____				Fecha: _____		
N°	NOMBRE CHOFER/OPERADOR	HORA DE SALIDA	DESTINO	HORA DE LLEGADA	FIRMA	OBSERVACIONES
_____						
<b>Firma de la Persona Responsable</b>						

## 6. Control de adquisiciones

Para un mejor manejo de las adquisiciones se recomienda adoptar la siguiente Autorización de Despacho:

### Autorización de Compra/Despacho

		<b>AUTORIZACIÓN DE COMPRA/DESPACHO N° 001</b>
AV. DE LOS COLONOS LOTE B-3 Y AV. ESMERALDAS Tel: (02) 2757 296 / 0985 383 460 / 0989 552 329 E-mail: cia_tihermac@hotmail.com		
<b>Proveedor:</b> _____		
<b>Responsable:</b> _____		
<b>Fecha:</b> _____		
<b>CANT.</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
<b>TOTAL</b>		
<b>Observaciones:</b> _____		
_____	_____	_____
<b>Firma Autorizada</b>	<b>Firma Responsable</b>	<b>Firma Proveedor</b>

Además, se definen las siguientes políticas y procedimientos para las adquisiciones en TIHERMAC CÍA. LTDA.:

#### Políticas de Adquisiciones:

1. Se solicitará proformas a distintos proveedores sobre los bienes y servicios requeridos.
2. Se seleccionará adecuadamente al proveedor sobre las bases técnicas de: precio, calidad, oportunidad de entrega, garantías, descuentos, promociones, condiciones de pagos, etc., sin que medie ningún interés personal o de grupo.
3. Antes de realizar un pedido a cualquier proveedor se deberá verificar la necesidad de tales bienes y servicios.
4. Cada adquisición deberá contar con la autorización del funcionario encargado de tal proceso.
5. Se deberá verificar la entrega al encargado de las adquisiciones únicamente de aquellas órdenes de compra/despacho debidamente autorizadas.

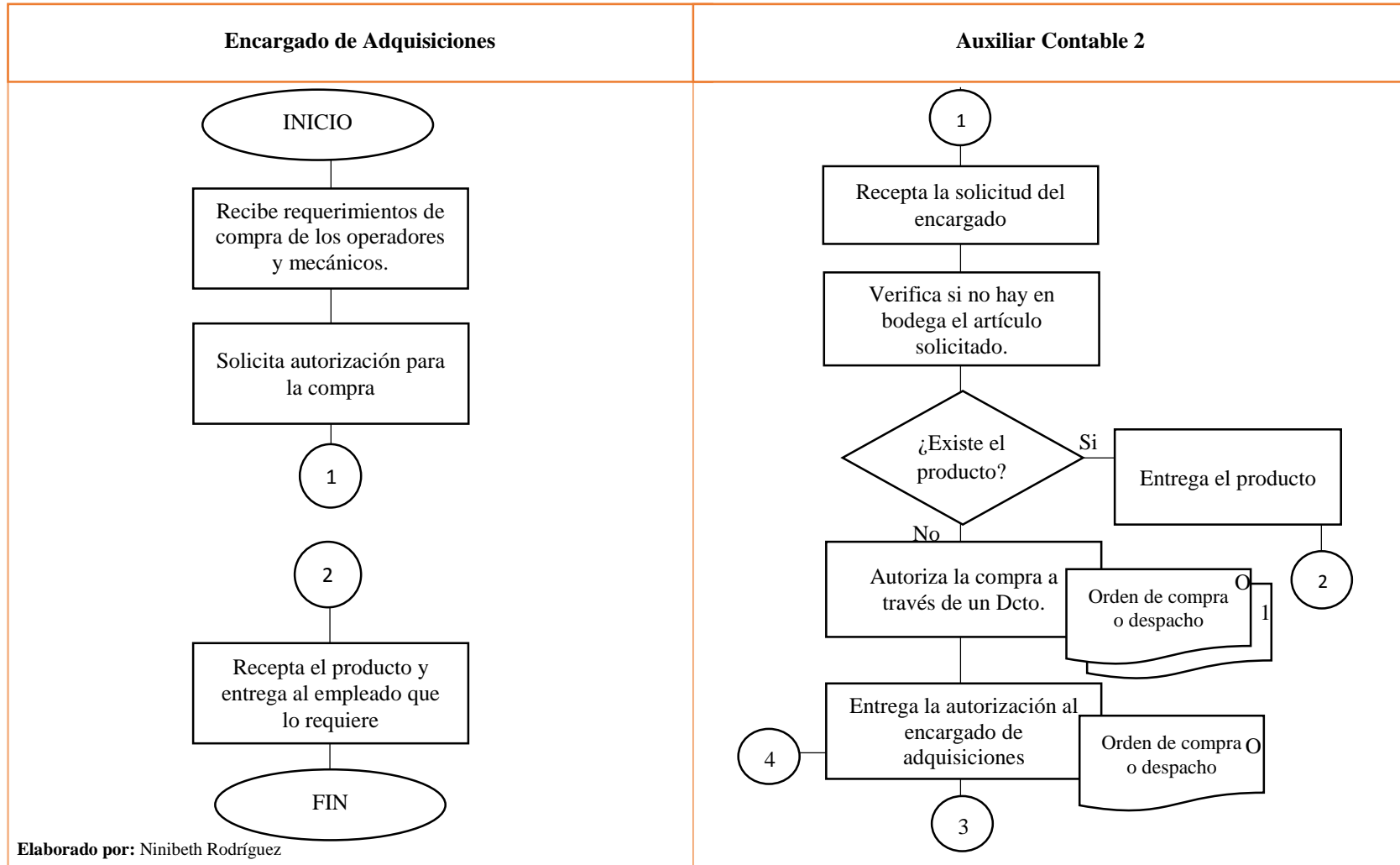
6. Se deberá evitar la duplicidad de pedidos de compra, realizando un seguimiento exhaustivo desde la emisión hasta la recepción de los bienes y servicios.
7. Se negociará con los proveedores la concesión de precios, descuentos y promociones preferenciales en la adquisición de bienes y servicios.
8. Se establecerá de forma clara las condiciones y formas de pagos de los bienes y servicios adquiridos.

**Procedimiento de Adquisiciones:**

A continuación, se propone el siguiente flujograma para el proceso de adquisición de bienes y servicios para TIHERMAC CÍA. LTDA.:

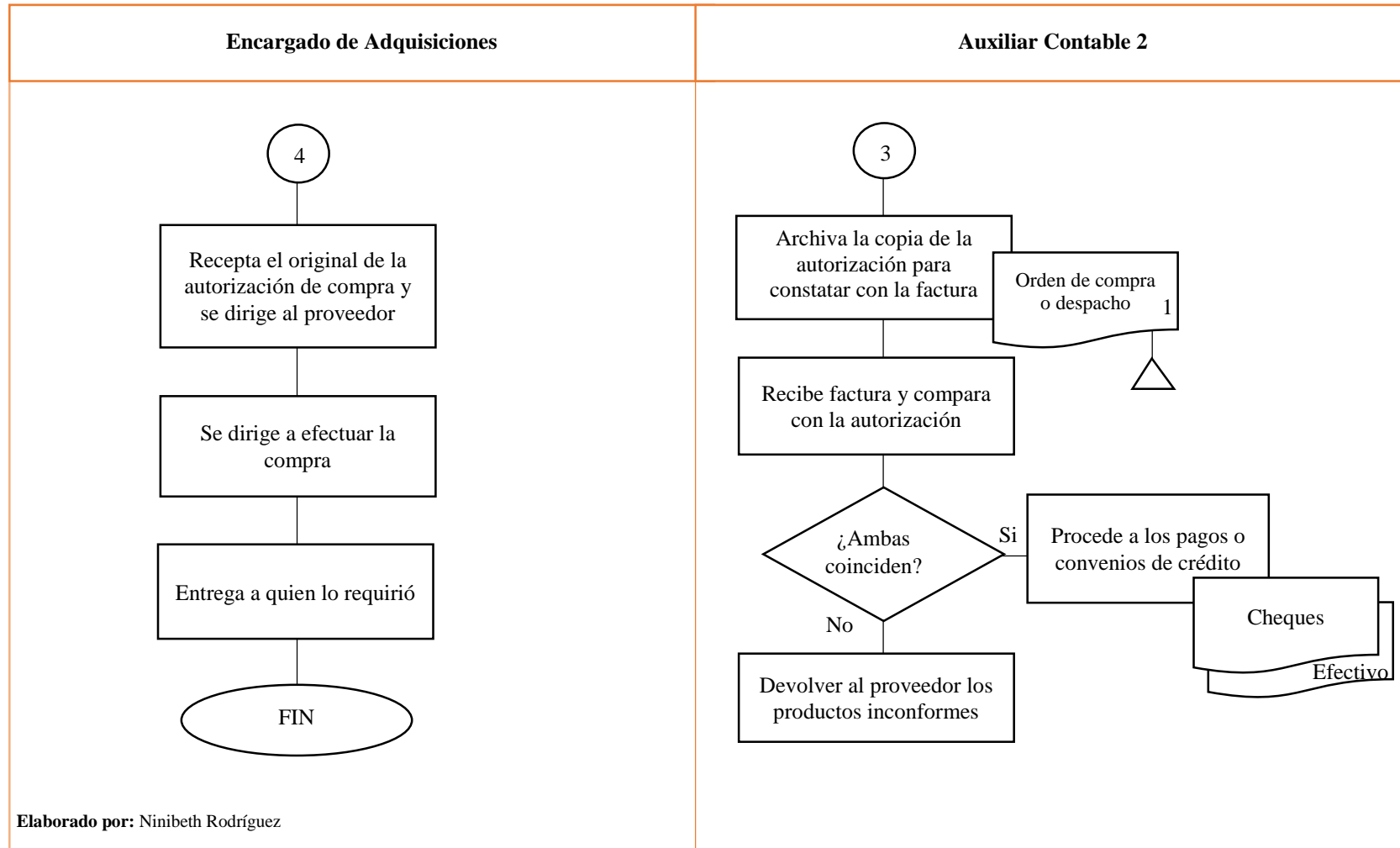
# TIHERMAC CÍA. LTDA.

## Gráfico 10. Flujograma del Proceso de Adquisiciones



TIHERMAC CÍA. LTDA.

Gráfico 10. Flujograma del Proceso de Adquisiciones





Sin dejar de lado el Área Contable se establecerán políticas contables en base a las cuentas contables, con la finalidad de poseer directrices para el manejo de las mismas.

### **Caja**

- El auxiliar contable deberá realizar los depósitos de las operaciones diarias integra e inmediatamente hasta un plazo de 24 horas después de registradas.
- Los comprobantes de los depósitos efectuados, el auxiliar contable deberá registrarlos y archivarlos inmediatamente, luego de realizado tal depósito.
- El dinero en efectivo que posee la compañía deberá ser cuadrado a diario.

### **Bancos**

- El manejo de las chequeras será responsabilidad de la auxiliar contable.
- Los cheques deberán estar llenados completamente antes de ser firmados.
- Los cheques emitidos no deberán ser firmados en blanco por el Gerente o quien le subrogue.
- La documentación de los pagos se archivará junto a una copia del cheque girado.
- Se deberán realizar mes a mes las conciliaciones bancarias.
- Todo cheque anulado deberá ser debidamente archivado.
- No se emitirán cheques post-fechaos por ningún motivo.
- Antes de girarse un cheque deberá verificarse la existencia de fondos en la cuenta corriente respectiva.
- Las transferencias bancarias deberán ser autorizadas y posteriormente archivadas con el comprobante respectivo.

### **Cuentas por cobrar**

- Los anticipos a empleados debidamente autorizados, deberá cada empleado firmar un registro de anticipos, el que será descontado en el rol de pagos.
- Los anticipos se concederán preferentemente transcurridos los 10 primeros días luego de la cancelación del sueldo.
- El valor del anticipo no sobrepasará el 30% del sueldo mensual del trabajador.
- Se deberá manejar un mayor auxiliar por cada uno de los clientes.
- Se deberá realizar una constatación de saldo de cuentas por cobrar de forma trimestral.

- Los créditos a clientes, se concederán previa autorización del Gerente.
- Se elaborarán comprobantes de ingresos únicamente cuando el cliente haya cancelado los valores adeudados; si se realiza un pago parcial solo se emitirá un recibo de cobro.

### **Inventarios**

- Los bienes que integran este rubro de inventarios, deberán manejarse mediante hojas de control de existencia, control de uso y destino, debidamente elaboradas y autorizadas por la gerencia.

### **Propiedad, Planta y Equipo**

- De forma mensual se verificará el estado y funcionamiento de los vehículos y maquinaria, con el objetivo de determinar la necesidad de mantenimiento o reparación.
- Los vehículos son de exclusiva propiedad de TIHERMAC CÍA. LTDA., por ello éstos no deberán ser usados para asuntos personales de los colaboradores.
- El mantenimiento o reparación de la maquinaria se realizará con la presencia del Sub-Gerente Técnico, el mismo que autorizará tales operaciones previa verificación in situ.
- Las depreciaciones de los activos fijos de la compañía, se realizará de forma anual y de acuerdo a los porcentajes establecidos por la Ley.
- La documentación de la propiedad de la maquinaria y vehículos de la compañía deberán ser archivados en orden y en un lugar seguro.
- La maquinaria y vehículos de la compañía deberán estar debidamente asegurados contra cualquier eventualidad.

### **Seguros Prepagados**

- Se deberán realizar anualmente cotizaciones a empresas aseguradoras sobre seguros para maquinaria y vehículos.
- Se evaluarán y analizarán detenidamente los contratos de seguro de activos fijos antes de aprobarlos.
- Se aplicarán el principio de devengado en cuanto al manejo de la cuenta de Seguros Prepagados.

### **Acreeedores Comerciales**

- Los pagos a los proveedores se efectuarán únicamente los días jueves de cada semana.
- Los pagos a proveedores se realizarán respetando los acuerdos convenidos con el proveedor.
- Cuando se realizan anticipos a proveedores se deberá emitir un recibo de pago, el mismo que deberá firmar el proveedor para su validación posterior.
- En cada compra efectuada, se deberá realizar la respectiva retención de impuestos a que tuviere lugar.
- Las facturas emitidas por los proveedores deberán ser archivadas de forma ordenada y cronológicamente.

### **Obligaciones con Instituciones Financieras de Corto Plazo**

- Los préstamos que la entidad gestione ante una institución financiera deberán depositarse únicamente y exclusivamente en las cuentas bancarias de la compañía.
- El pago de las cuotas de préstamos que la compañía mantenga en cualquier institución financiera, se efectuará únicamente mediante débito bancario.
- La Auxiliar Contable responsable de pagos, deberá constatar la existencia de fondos en las cuentas bancarias para el respectivo débito.
- Se deberá archivar las tablas de amortización emitidas por las entidades financieras, a fin de mantener un adecuado control y seguimiento sobre dichas alícuotas.

### **Obligaciones Corrientes con la Administración Tributaria**

- Al finalizar cada mes se deberá elaborar un asiento de liquidación de impuestos generados.
- Previo a la cancelación, se verificará si existe saldo disponible en las cuentas bancarias para el débito correspondiente por concepto de pago de impuestos al SRI.
- Las retenciones y demás impuestos se realizarán y cancelarán conforme a lo dispuesto por la Ley de Régimen Tributario Interno.

### **Obligaciones Corrientes con el IESS**

- Las planillas de Aportes y de Ajustes del IESS deberán ser generadas por la Auxiliar Contable responsable, dentro de los 5 primeros días de cada mes.

- El auxiliar contable deberá hacer una verificación de los cálculos matemáticos entre las planillas del aporte al IESS con relación a los roles de pago elaborados del personal.
- Las obligaciones con el IESS, deberán ser canceladas máximo hasta el día 13 de cada mes, so pena de incurrir en el pago de multas e intereses que deberá ser cubiertos por el auxiliar contable responsable.

### **Obligaciones Corrientes con los Empleados**

- El auxiliar contable responsable de los pagos del personal deberá elaborar los roles de pagos general e individuales, los últimos días de cada mes.
- Los sueldos a empleados se cancelarán en el transcurso de los primeros días del mes siguiente.
- Los sueldos de personal deberán ser cancelados única y exclusivamente mediante cheques, de éstos se archivará una copia debidamente firmada por el empleado, con la finalidad de respaldar el pago.

### **Obligaciones de Largo Plazo con Instituciones Financieras**

- Anualmente se elaborará un asiento contable de transferencia de obligaciones de largo plazo a obligaciones de corto plazo.

### **Patrimonio**

- El contador deberá efectuar un informe anual sobre la evolución del patrimonio de la compañía.
- La distribución o reinversión de utilidades se realizará únicamente bajo la autorización y el consentimiento de la Junta General de Socios.

### **Ventas**

- Al finalizar cada mes se planillarán los trabajos realizados en base a los reportes diarios de trabajo recibidos, para en lo posterior proceder a la emisión del respectivo comprobante de venta.
- Las ventas efectuadas deberán ser debidamente respaldadas por un documento fuente, mismo que deberá ser archivado cronológicamente.

## **4.14 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

### **4.14.1 Información Relevante**

La información suministrada por los colaboradores en TIHERMAC CÍA. LTDA., debe manejar con exclusiva pertinencia y confidencialidad, con la finalidad de evitar inconvenientes tanto interna como externamente, relacionados con el trabajo, obras, proyectos, entre otros.

Es por ello que, en cuanto a la generación de información, se propone:

- Adquirir un paquete contable informatizado, que sea propiedad exclusiva de la compañía, personalizándolo de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la misma.
- Actualizar periódicamente el paquete contable informatizado de acuerdo las nuevas leyes y reglamentaciones establecidas en el país.
- La documentación de la compañía debe estar con las debidas seguridades y respaldadas física y magnéticamente, tanto en una bodega exclusivamente destinada para el archivo con acceso restringido, cuanto en medios digitales y en la nube.
- La documentación deberá ser archivada manteniendo el orden y la separación respectiva por rubros, sean éstos: contratos, IESS, pagos, cobros, conciliaciones bancarias, etc.

En TIHERMAC CÍA. LTDA., se establecen las siguientes pautas para lograr y mantener una buena comunicación interna y externa:

### **4.14.2 Comunicación Interna**

- La Gerencia periódicamente deberá reunirse con los socios para comunicar sobre la situación administrativa, económica y financiera de la compañía, además de verificar el cumplimiento de objetivos, analizar riesgos y tomar decisiones conjuntamente.
- La Gerencia deberá reunirse semestralmente con los colaboradores para comunicar sobre las actividades realizadas e inconvenientes presentados en la compañía, y cómo pueden ellos aportar con ideas, sugerencias de forma significativa.
- Todas las reuniones de la Junta de Socios deberán estar debidamente sustentadas con actas, en las cuales se describan detalladamente los puntos tratados en las reuniones, y las acciones a tomar, sin desperdiciar tiempo y tampoco recursos.

- La compañía deberá firmar un contrato de prestación de servicios contables, en el cual, a más del precio, se delimitarán de forma detallada las funciones y responsabilidades del contador.

#### **4.14.3 Comunicación Externa**

- Los tramites efectuados con entidades externas y personas ajenas a la compañía deberán estar sustentadas preferentemente de forma escrita, ya sea mediante: memos, oficios u otros medios, los cuales serán debidamente archivados.
- Se establecerá una comunicación directa, armónica y confiable con los proveedores, acreedores, clientes y demás personas con que la compañía entablare relaciones comerciales.
- Los memos emitidos por el contador deberán ser debidamente archivados, a fin de sustentar ante la administración general, el desempeño del personal contable.

## CONCLUSIONES

- TIHERMAC CÍA. LTDA., no cuenta con una planificación corporativa en donde se definan los objetivos organizacionales, los planes y los programas que permitan coordinar adecuadamente las actividades a ejecutar, a más de orientar hacia una toma de decisiones certera.
- La compañía no cuenta con una estructura orgánica adecuada que defina claramente las líneas de autoridad y responsabilidad, además de no tener un manual de funciones, procedimientos y una correcta asignación de recursos para llevar a cabo los objetivos de la entidad.
- En TIHERMAC CÍA. LTDA., se presencia que relaciones interpersonales son regulares, debido a que el Gerente no administra de forma correcta el Talento Humano, es decir, no existe comunicación por parte de los subordinados, políticas que direccionen el manejo del personal y una adecuada motivación.
- En TIHERMAC CÍA. LTDA., se evidenció además que no se han diseñado actividades que permitan controlar: la existencia y buen uso de las herramientas, repuestos, lubricantes y combustible, las rutas de trabajo, ubicación de la maquinaria, control de trabajo diario y otras que se consideran necesarias para la ejecución de ciertas actividades.
- El departamento de Contabilidad actualmente cumple de manera satisfactoria sus obligaciones, contando para el efecto con un adecuado sistema contable que le ha permitido generar una adecuada gestión e información financiera razonable, pero cabe resaltar que dentro de este no se han establecido y adoptado políticas contables.
- De lo expuesto, se concluye que TIHERMAC CÍA. LTDA., no cuenta con un adecuado proceso administrativo, que garantice una buena gestión y a su vez pueda llegar a cumplir sus objetivos.

## RECOMENDACIONES

- A los directivos, planificar las actividades a ejecutar a corto, mediano y largo plazo, partiendo de los objetivos, misión, visión, valores, código de ética, políticas y planes organizacionales, y a su vez socializar los mismos con el personal para garantizar el cumplimiento de los objetivos, la mejora de las operaciones, la excelencia y calidad de los servicios, responder a cambios y optimizar los recursos de la compañía.
- La Alta Dirección deberá establecer una adecuada organización, adoptando, modificando y actualizando periódicamente la estructura orgánica, el manual de funciones, procedimientos de contratación de personal, políticas de adquisiciones y procedimientos de adquisiciones establecidos con la finalidad de asegurar la eficiencia y eficacia en la TIHERMAC CÍA. LTDA.
- La Gerencia deberá adoptar políticas de Talento Humano, fomentar la confianza y comunicación, y motivar en todo momento al personal para crear un ambiente saludable y productivo en la entidad, garantizando la buena dirección del personal y el cumplimiento de los objetivos.
- La Gerencia deberá adoptar actividades de control como: reportes diarios de trabajo, control de existencia de herramientas, control de existencia de repuestos, lubricantes y demás insumos, control de uso diario de herramientas, control de rutas de trabajo y control de adquisiciones, todo ello con la finalidad de agilizar y asegurar la eficacia de las operaciones.
- El departamento de contabilidad deberá mantener un sistema contable actualizado y adoptar las políticas contables que se consideren necesarias para agilizar las operaciones, optimizar recursos en la compañía y garantizar la información presentada.
- A la Gerencia implementar el Sistema de Control Interno en TIHERMAC CÍA. LTDA., el mismo que debe ser complejo, interactivo y flexible con la finalidad de garantizar una adecuada gestión y un alto desempeño organizacional que faculte a la entidad cumplir con los planes y objetivos establecidos.



## BIBLIOGRAFÍA

- Amat, O. & Campa, F. (2013). *Manual de Control*. Barcelona: Profit.
- Barquero, M. (2013). *Manual Práctico de Control Interno: teoría y aplicación práctica*. Barcelona: Profit.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. (2a ed.). México: Pearson Educación.
- Cepeda, G. (2002). *Auditoría y control interno*. Bogotá: Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2001) *Administración de Recursos Humanos* (5a ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- De la Peña, A. (2011). *Auditoría. Un enfoque práctico*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. Lima: Publicidad & Matiz.
- Lara, A. (2012). *Toma el Control de tu Negocio*. México: LID.
- Manco, J. (2014). *Elementos básicos del control, la auditoría y la revisión fiscal*. Medellín: Autores Editores.
- Rivas, G. (2011). *Modelos Contemporáneos de Control Interno. Fundamentos Teóricos*. Valencia: Observatorio Laboral Revista Venezolana, 4.

## INTERNET

- Actualícese. (2015). Cómo se debe diseñar un Sistema de Control Interno. Recuperado de: <http://actualicese.com/actualidad/2015/09/24/sistema-de-control-interno-como-se-debe-disenar/>.
- Abella, R. et al (2012). Actualización COSO I: Análisis del borrador del Marco de Control Interno actualizado. Recuperado de: <http://www.centrobuengobierno.ie.edu/wp-content/uploads/sites/87/2013/11/Inv-PubCGC2012-III.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations. (2013). Control Interno – Marco Integrado. Resumen Ejecutivo. Recuperado de: [http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa\\_Asociada/coso\\_2013-resumen-ejecutivo.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf)

# ANEXOS

## RUC TIHERMAC CÍA. LTDA.

 **REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES** 

**NUMERO RUC:** 2390006961001

**RAZON SOCIAL:** TIHERMAC CIA. LTDA.

**NOMBRE COMERCIAL:**

**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS

**REPRESENTANTE LEGAL:** MACAS CANDO JUAN CARLOS

**CONTADOR:** ARIAS GUEVARA WILMER HUMBERTO

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 28/02/2011 **FEC. CONSTITUCION:** 28/02/2011

**FEC. INSCRIPCION:** 28/05/2011 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 02/05/2016

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**  
ALQUILER DE MAQUINARIA Y EQUIPO DE CONSTRUCCION Y CAMINERO.

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**  
Provincia: SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS Cantón: SANTO DOMINGO Parroquia: SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS Ciudadela: CENTRAL Calle: BY PASS QUITO ESMERALDAS Número: S/N Referencia ubicación: JUNTO AL COMERCIAL MACAS Celular: 0989552329 Email: cia\_tihermac@hotmail.com Telefono Trabajo: 022757296

**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SÓCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1

**JURISDICCION:** ZONA 41 SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS **CERRADOS:** 0

  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)

Usuario: A.RM010414 Lugar de emisión: SANTO DOMINGO/AV. QUITO Fecha y hora: 02/05/2016 15:45:43

Página 1 de 2



# REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NUMERO RUC:** 2390006961001  
**RAZON SOCIAL:** THERMAC CIA. LTDA.

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**Nº. ESTABLECIMIENTO:** 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ:** **FEC. INICIO ACT.:** 28/02/2011  
**NOMBRE COMERCIAL:** **FEC. CIERRE:**  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:** **FEC. REINICIO:**  
 ALQUILER DE MAQUINARIA Y EQUIPO DE CONSTRUCCION Y CAMINERO  
 CONSTRUCCION DE OBRAS CIVILES  
 ALQUILER DE CAMIONETAS.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: SANTO DOMINGO DE LOS TSACHELAS Cantón: SANTO DOMINGO Parroquia: SANTO DOMINGO DE LOS  
 COLORADOS Ciudadela: CENTRAL Calle: BY PASS QUITO ESMERALDAS Número: SIN Referencia JUNTO AL COMERCIAL  
 MACAS Celular: 0989552329 Email: cia\_thermac@hotmail.com Telefono Trabajo: 022757258

Doy fe que la fotocopia que antecede es  
 igual al original que me fue exhibido.  
 Santo Domingo, D



23 MAY 2016

Msc. Martha Obando G.  
 NOTARIA SEGUNDA

*Juan Macarfa*  
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaramos que los datos contenidos en este documento son exactos y verídicos, por lo que asumimos la responsabilidad legal que de ello se  
 desprende (Art. 87 Código Tributario, Art. 8 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)

Usuario: AJRMD10414 Lugar de emisión: SANTO DOMINGO/AV. QUITO Fecha y hora: 02/05/2016 15:45:43

## ENTREVISTA AL GERENTE DE TIHERMAC CÍA. LTDA.

**1. ¿La empresa cuenta con un Sistema de Control Interno?**

---

---

**2. ¿Se aplican controles básicos en las distintas áreas operativas de la entidad?**

---

---

**3. ¿TIHERMAC CÍA. LTDA., tiene establecido objetivos organizacionales de corto, mediano y largo plazo?**

---

---

**4. ¿Se han definido valores corporativos?**

---

---

**5. ¿Se elaboran programas operativos anuales (POA), sobre los objetivos?**

---

---

**6. ¿TIHERMAC CÍA. LTDA., cuenta con políticas y reglamentos internos?**

---

---

**7. ¿Se elabora un presupuesto anual en la compañía?**

---

---

**8. ¿La entidad cuenta con una estructura organizacional definida?**

---

---

**9. ¿La compañía dispone de un manual de funciones, en el que se establezcan actividades y responsabilidades al personal?**

---

---

**10. ¿En TIHERMAC CÍA. LTDA., la división de trabajo es adecuada?**

---

---

**11. ¿Se han definido procedimientos internos para la selección de personal?**

---

---

**12. ¿Previo a ingreso del trabajador a su puesto de trabajo pasa por un proceso de inducción y adiestramiento?**

---

---

**13. ¿Existe un Plan Anual de Capacitación al personal?**

---

---

**14. ¿Se adoptan medidas de seguridad en los puestos de trabajo?**

---

---

**15. ¿Existe un buen ambiente laboral en su lugar de trabajo?**

---

---

**16. ¿Existe comunicación abierta en la organización?**

---

---

**17. ¿Se evalúa periódicamente el desempeño del personal?**

---

---

**18. ¿Los resultados obtenidos en las operaciones son los esperados?**

---

---

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS PARA TIHERMAC CÍA. LTDA.

### COMPETENCIAS DEL GERENTE

<b>Desarrollo del Equipo</b>	Habilidad de desarrollar su equipo de trabajo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos.
<b>Modalidades de Contacto</b>	Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara en toda la organización.
<b>Liderazgo</b>	Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada.
<b>Liderazgo para el Cambio</b>	Habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la compañía, que hace que esa visión aparezca no solo posible sino deseable para los socios, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos.
<b>Pensamiento Estratégico</b>	Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.
<b>Empowerment</b>	Capacidad de establecer claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades.
<b>Dinamismo – Energía</b>	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
<b>Portability–Adaptabilidad</b>	Habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero.
<b>Orientación al cliente</b>	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.



<b>Trabajo en equipo</b>	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.
<b>Integridad</b>	Capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente para estar dispuesto a actuar con honestidad.
<b>Orientación a los resultados</b>	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes.
<b>Iniciativa</b>	Predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras.

Fuente: Allen, Martha

Elaborado por: Ninibeth Rodríguez

## COMPETENCIAS DEL SUBGERENTE TÉCNICO

<b>Alta adaptabilidad – Flexibilidad</b>	Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.
<b>Colaboración</b>	Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar.
<b>Calidad del trabajo</b>	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos.
<b>Habilidad analítica</b>	Capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico.

<b>Dinamismo – Energía</b>	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
<b>Empowerment</b>	Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades.
<b>Franqueza – Confiabilidad – Integridad.</b>	Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza.
<b>Iniciativa – Autonomía – Sencillez</b>	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades.
<b>Liderazgo</b>	Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.
<b>Modalidades de contacto</b>	Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información.
<b>Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad</b>	Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles.
<b>Orientación al cliente interno y externo</b>	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro.

Fuente: Allen, Martha

Elaborado por: Ninibeth Rodríguez

## COMPETENCIAS DEL CONTADOR

<b>Orientación a los resultados.</b>	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones para cumplir con las necesidades de la organización o mejorar la situación de la misma.
<b>Comunicación.</b>	Capacidad de escuchar, hacer preguntas sobre cuestiones financieras y económicas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos; e informar a sus socios sobre la situación económica – financiera.
<b>Aprendizaje continuo.</b>	Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa.
<b>Adaptabilidad al cambio.</b>	Capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio.
<b>Pensamiento analítico.</b>	Capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes
<b>Capacidad de entender a los demás.</b>	Capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.
<b>Integridad.</b>	Capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad.
<b>Flexibilidad.</b>	Capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.

<b>Confianza en sí mismo.</b>	Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.
<b>Preocupación por el orden y la claridad.</b>	Preocupación continúa por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.

Fuente: Allen, Martha

Elaborado por: Ninibeth Rodríguez

## COMPETENCIAS DE LOS AUXILIARES CONTABLES

<b>Alta adaptabilidad.</b>	Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen
<b>Capacidad para aprender.</b>	Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación.
<b>Dinamismo – Energía.</b>	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
<b>Habilidad analítica.</b>	Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo.
<b>Liderazgo.</b>	Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.
<b>Modalidades de contacto.</b>	Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

<b>Orientación al cliente interno y externo.</b>	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro.
<b>Productividad.</b>	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.
<b>Responsabilidad.</b>	Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
<b>Tolerancia a la presión.</b>	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.
<b>Trabajo en equipo.</b>	Habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal.
<b>Flexibilidad</b>	Capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados.

Fuente: Allen, Martha

Elaborado por: Ninibeth Rodríguez

## COMPETENCIAS DE LOS CHOFERES Y OPERADORES

<b>Alta adaptabilidad.</b>	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos por un superior.
----------------------------	---

<b>Dinamismo – Energía.</b>	Trabajar duro con energía y dinamismo en jornadas de trabajo exigente.
<b>Iniciativa.</b>	Capacidad de actuar para resolver los pequeños problemas que surgen día a día.
<b>Modalidades de contacto.</b>	Capacidad de demostrar amabilidad y paciencia al tratar directamente con los clientes.
<b>Productividad.</b>	Trabajar al 100% siempre velando por su seguridad y el buen estado y funcionamiento de la maquinaria y vehículos.
<b>Responsabilidad.</b>	Capacidad de cumplir con los trabajos designados por sus superiores, con excelencia y calidad.
<b>Tolerancia a la presión.</b>	Capacidad de trabajar si protesto alguno con los horarios exigidos y trabajos enmendados.
<b>Trabajo en equipo.</b>	Habilidad de compartir información y trabajar cooperativamente con el equipo.
<b>Flexibilidad.</b>	Habilidad de aceptar puntos de vista de superiores y reconocer que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos.

Fuente: Allen, Martha

Elaborado por: Ninibeth Rodríguez