



**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Escuela de Contabilidad**

**Monografía Investigación para optar por el título de Licenciatura en  
Contabilidad**

**Título:**

**Evaluación al Sistema de Control Interno para una Empresa PYME en la  
República Dominicana**

**Sustentada por:**

Brian Lora Ortega 2016 -1225

Paloma García Grullón 2016-2018

Trianny M. Lorenzo Solano 2016-2605

**Asesor:**

Lic. Richard Gómez (Conferencista)

**Distrito Nacional, República Dominicana**

**agosto, 2020**

## Table of Contents

<i>Resumen Ejecutivo</i> .....	<i>i</i>
<i>Dedicatoria</i> .....	<i>ii</i>
<i>Agradecimientos</i> .....	<i>vi</i>
<i>Introducción</i> .....	<i>1</i>
<i>Capítulo 1: Control Interno para una empresa PYME en República Dominicana.</i>	
<i>Caso de Estudio Pastelitos Amparo SRL</i> .....	<i>3</i>
<b>1.1 Concepto del control interno</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2 Tipos de control interno</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3 Características del control interno</b> .....	<b>7</b>
<b>1.4 Concepto y Tipos de empresa MIPYME en República Dominicana</b> .....	<b>8</b>
<b>1.5 Importancia del control interno</b> .....	<b>9</b>
<b>1.6 Objetivos del control interno</b> .....	<b>10</b>
<b>1.7 Limitaciones del control interno</b> .....	<b>11</b>
<b>1.8 Componentes del control interno</b> .....	<b>13</b>
1.8.1 Ambiente de control interno.....	13
1.8.2 Evaluación del riesgo.....	15
1.8.3 Actividades del control interno .....	16
1.8.4 Información y comunicación .....	18
1.8.5 Supervisión y monitoreo .....	19
<b>1.9 Evaluación del Control Interno</b> .....	<b>19</b>
1.9.1 Métodos de Evaluación Del Control Interno .....	20
<b>1.10 Situaciones críticas del control interno de las PYMES en República Dominicana</b> .....	<b>22</b>

	<b><i>Capítulo 2: Evaluación al sistema de control interno para una empresa PYME de la República Dominicana. Caso de estudio: Pastelitos Amparo SRL.....</i></b>	<b>25</b>
<b>2.1</b>	<b>Evaluación al sistema de control interno para la empresa PYME Pastelitos Amparo ...</b>	<b>25</b>
2.1.1	Identificación de Riesgos.....	26
2.1.2	Medición de Riesgos.....	27
2.1.3	Mitigación.....	28
<b>2.2</b>	<b>Políticas y Procedimientos .....</b>	<b>30</b>
2.2.1	Nivel de Cumplimiento .....	32
2.2.2	Técnicas de Evaluación.....	32
2.2.3	Planificación.....	40
2.2.4	Definición del Alcance de la Evaluación .....	40
<b>2.3</b>	<b>Métodos para identificar evidencia .....</b>	<b>41</b>
<b>2.4</b>	<b>Evaluación del Diseño del sistema de control interno.....</b>	<b>42</b>
	<b><i>Capítulo 3: Valoración de la evaluación al sistema de control interno de una empresa PYME. Caso de estudio empresa Pastelitos Amparo SRL.....</i></b>	<b>43</b>
<b>3.1</b>	<b>Impacto en los resultados operativos de la evaluación del sistema de control interno</b>	<b>43</b>
<b>3.2</b>	<b>Ventajas y desventajas de la aplicación de un sistema de control interno en una PYME</b>	<b>44</b>
.....		
	<b><i>Conclusiones.....</i></b>	<b>46</b>
	<b><i>Recomendaciones .....</i></b>	<b>48</b>
	<b><i>Bibliografía.....</i></b>	<b>50</b>
	<b><i>Anexos .....</i></b>	<b>53</b>

## **Resumen Ejecutivo**

El siguiente trabajo tiene como finalidad el de presentar los resultados de una evaluación al sistema de control interno realizado a la empresa PYME de la República Dominicana Pastelitos Amparo SRL. El objetivo en base a este trabajo consiste en estudiar los procesos y las implementaciones de control interno de la compañía en su forma de trabajo del diario y de la composición de estos procesos en el ámbito laboral de la empresa.

El sistema de control interno de una empresa influye significativamente con la eficiencia y eficacia de las actividades operacionales, fiabilidad en la información financiera y cumplimiento de las normas de la organización. Mediante el sistema de control interno la empresa podrá medir los riesgos que puedan afectar la consecución de las metas, dar respuestas a los mismos de manera correcta y reevaluar continuamente los procedimientos que se llevan a cabo para determinar la efectividad de los mismos.

## **Dedicatoria**

Con mucho orgullo dedico este logro a mis padres Henry Lora y Fé Ortega, quienes me enseñaron e inculcaron los valores del esfuerzo y la dedicación, con estos se disfrutaban los resultados de un gran sacrificio, ellos siempre han sido un ejemplo de superación para mí, tanto de manera personal como profesional. También valoro su apoyo en los momentos difíciles donde depositaron su confianza en mí teniendo en cuenta que en el día de mañana honraré los esfuerzos realizados para brindarme una buena formación.

Dedico este logro también a mis hermanos Paulette y Stuart Lora quienes durante mi transcurso universitario estuvieron atentos al proceso, aconsejándome en muchas ocasiones donde necesité de una crítica sincera aunque doliera e ideas para desarrollar muchas de las asignaciones que fueron parte de este trayecto. Del mismo modo agradezco a mi abuela Lulú quien se preocupó porque las cosas siempre me salieran acorde a lo planeado y quien ponía de su empeño cuando la necesitaba, sobre todo en trabajos que tuvieran que ver con creatividad visual.

**-\* Brian Lora**

Esta meta se la quiero dedicar a mi familia por ser un gran soporte en todo momento y motivarme cada día para seguir adelante. **A mis padres**, Mayra Yanet Grullon y Manuel Garcia porque cada uno de mis logros pertenecen a ellos, ya que gracias a su educación desde un inicio, estoy donde estoy. Desde chiquita me enseñaron a ser disciplinada, a tener responsabilidades y a trabajar por lo que quiero.

**A mis hermanas y hermanos**, por ayudarme siempre y aconsejarme en mis momentos difíciles, por animarme y demostrarme de que si puedo. En especial a mi hermana Patricia Garcia por orientarme con sus pasos de emprender y por siempre estar comprometida con lo que se propone.

**A mis tías maternas**, Raquel Abreu y Carolina Abreu porque desde un inicio estuvieron para mi, en cada etapa de mi vida, ayudándome a crecer con grandes valores y por siempre encontrar las palabras exactas y el momento indicado para aconsejar y brindar palabras de aliento.

**A mis amigas**, porque ellas fueron las que me dieron el empujón que faltaba para decidir mi carrera, por siempre estar para mi, por entender en los momentos que falte y por su amistad incondicional.

**A mi prometido**, Yancarlos Ramirez por ser mi bastón en momentos difíciles fuera y dentro de la universidad, por brindarme palabras de aliento cuando pensaba no lograr una situación, por hacerme reír y distraerme cuando tenía mucho estrés y por siempre creer en mí desde un principio.

***Paloma Garcia G.***

Le dedico el presente trabajo monográfico:

**A Dios:** por darme la sabiduría y fortaleza necesaria para mantenerme hasta finalizar uno de los proyectos más importantes de mi vida.

**A mis padres, Troy Lorenzo y Marisol Solano:** por inculcarme los valores que me han llevado a ser lo que hoy soy, por su esfuerzo y sacrificio todos estos años, para que yo tuviera una buena educación, gracias por su apoyo incondicional.

**A mis amigos y familiares:** por haber confiado en mí, aconsejarme, y motivarme en los días en que lo necesité para poder lograr esta meta de mi vida.

**A Deidania Rivera,** por ser una persona importante en el logro de mis estudios.

Y, por último, pero no menos importante a la **Universidad APEC y a sus docentes,** por brindar los conocimientos necesarios para ser una persona bien preparada profesionalmente.

***Trianny Lorenzo***

## **Agradecimientos**

Agradezco a la Universidad APEC y a todos mis maestros los cuales me enseñaron con contenidos muy reales y educativos las situaciones a las que se enfrentan los profesionales en la actualidad y de la cual nosotros hoy en día somos y seremos participé en nuestro entorno laboral, nos mostraron la demanda que requiere actualmente el sector financiero y la razón que tenemos para dar respuesta a esas necesidades, además quiero agradecerle sobre todo a mi director de carrera el Lic. Freddy Brady quien estuvo siempre atento a las exigencias y solicitudes realizadas por los estudiantes de finanzas para poder cumplir con los periodos cuatrimestrales y que no tuviéramos contratiempos para desarrollar el pensum de la carrera, asignando al mismo tiempo los docentes con el perfil que pudieran cumplir el propósito de enseñar y que pudieran ayudar en nuestra formación como profesionales del área financiera.

En este apartado quiero agradecerles también a mis colegas y compañeros de carrera por la unión que tuvimos durante estos 4 años de arduo trabajo y de largas jornadas de estudio, donde juntos nos comprometimos desde el primer día a ser los primeros profesionales del sector financiero y donde tuvimos que trabajar como un equipo para salir adelante y enfrentar los retos colectivos que estuvieron presentes, fue una bonita experiencia trabajar con personas maravillosas y por nuestro esfuerzo puedo dar testimonio en este escrito de que la meta fue alcanzada.

-\* **Brian Lora**

En primer lugar, quiero darle gracias a Jehová por siempre guiarme en el camino correcto y a la vez darme fuerzas para seguir adelante y nunca rendirme en los momentos difíciles.

Quisiera agradecer a mis padres, por ser mis modelos de admiración para seguir con tanto esfuerzo y dedicación en mi carrera universitaria, por enseñarme a que todo lo que me proponga lo puedo conseguir, dando mi 100%. Como también, le doy las gracias por darme el privilegio de estudiar en la universidad APEC y por siempre estar dispuestos a ayudarme en mis estudios.

Agradecerle también a la universidad APEC y a los maestros que tuve a lo largo de este trayecto, por guiarme en cada uno de mis pasos y por brindarme sus conocimientos profesionales. Así mismo, me enseñaron a superar cada obstáculo que se presentaron, lo que me brindaba cada día más confianza en mi.

***Paloma Garcia G.***

Agradezco a Dios por iluminarme el camino, por bendecirme a lo largo mi trayecto, y por darme la fuerza necesaria para cumplir con mis objetivos.

Por la dedicación y cuidado que mis padres me brindaron durante toda mi existencia, les estaré eternamente agradecida.

A mis amigos, por motivarme a continuar y por explicarme en los momentos en que necesité de su ayuda.

Agradezco a las autoridades de la universidad APEC por abrirme sus puertas y permitirme lograr uno de mis sueños.

A las autoridades Pastelitos Amparo SRL, por darnos la oportunidad de elaborar nuestro trabajo con las informaciones de su empresa.

Agradezco este proyecto a todos los maestros que me influenciaron en mi carrera. Especialmente mi asesor, Richard Gómez, con quien compartí mis inquietudes sobre el tema y por poner esfuerzo y empeño para que finalicemos con éxito el trabajo de monográfico.

A mis amigos y compañeros de monográfico, Paloma García y Brian Lora, que juntos iniciamos este camino y hoy tenemos la oportunidad de concluir.

***Trianny Lorenzo***

## **Introduccion**

La mayoría de las empresas PYMES presentan debilidades con respecto al nivel de cumplimiento del sistema de control interno implementado y al mal diseño de sus controles que no corresponden al tamaño y necesidades de la empresa. Dicho esto, es de gran importancia para las PYMES tener un muy buen sistema de control interno, siendo este un factor clave para que las empresas puedan resguardar y proteger sus activos, verificar la eficiencia en las operaciones y el nivel de productividad.

Esta evaluación tendrá como resultado si la empresa Pastelitos Amparo SRL cuenta con un sistema de control interno efectivo para las actividades que realiza en su método de trabajo y además también procura verificar si dichos controles se aplican correctamente. Se podrá conseguir esos resultados entrevistando a los profesionales encargados de los procesos de implementación de controles en la empresa en las distintas áreas de la empresa.

En la presente investigación se estarán desarrollando los siguientes capítulos:

Capítulo 1: se encarga de explicar y desglosar desde diferentes perspectivas y por diferentes autores, el concepto de control interno, los tipos de control, características, definiciones sobre MiPYME y los tipos existentes, los componentes que a este lo integran para su efectivo desarrollo, así como también, las limitaciones y situaciones críticas que se presentan en el sistema de control interno de las PYMES en República Dominicana.

Capítulo 2: se basa en presentar la situación de Pastelitos Amparo SRL en cuanto a los riesgos identificados, y en obtener respuestas y opiniones de acuerdo a los hallazgos que se pudieron observar como resultado de la investigación, mostrando un panorama que explique lo más claro y preciso posible cuales son las formas de tratar el problema en ciertas situaciones determinadas en la que la empresa, donde se vea afectada si no aplica o establecen correctamente las políticas para la implementación de control del sistema que utilizan, y que exista una forma en la que se pueda medir realmente el nivel de cumplimiento de la empresa.

Capítulo 3: Trata sobre la valoración al sistema de control interno de Pastelitos Amparo SRL, al conocer el impacto que tiene sobre los resultados operativos de la empresa y las ventajas y desventajas de llevar a cabo un sistema de control interno.

# **Capítulo 1: Control Interno para una empresa PYME en República Dominicana. Caso de Estudio Pastelitos Amparo SRL**

## **1.1 Concepto del control interno**

El sistema de control interno es el proceso o conjunto de procedimientos que comprende el desarrollo del plan de ejecución de acciones de la organización con todos los métodos coordinados, medidas adoptadas por una entidad que le permita tener un soporte y brindar confianza razonable a la consecución de los objetivos para poder salvaguardar sus activos, la integridad de la compañía, verificar el nivel de confianza de sus datos y lograr las metas que se quieren alcanzar como organización en un periodo determinado.

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa, para salvaguardar los activos (bienes o patrimonio), controlar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y alentar la adhesión a las políticas gerenciales establecidas (Instituto Americano de Contadores Públicos, 1949).

## **1.2 Tipos de control interno**

En las empresas existen dos formas de clasificar el CI, principalmente en las áreas administrativas y contables:

Control Interno Administrativo: En su publicación (Perdomo, 2004) , establece que la empresa busca la promoción de la eficiencia en la operación de la empresa y que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

En el Control Administrativo se involucran el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones. Por ejemplo, las políticas de la empresa que no contienen aspectos financieros como elaborar reportes de actividad de cada uno de los jefes de cada área, incluye controles tales como análisis estadísticos, programas de entrenamiento de los empleados y control de calidad, este control básicamente se centra en la organización de los recursos humanos.

Control Interno Contable: Con este control se busca la protección de los activos de la empresa, donde además se pretende obtener información financiera veraz, confiable y oportuna. Este control se efectúa de acuerdo a las autorizaciones generales o específicas de la administración (Perdomo, 2004).

Este tipo de control comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos que están relacionados con la confiabilidad de los estados financieros, al igual debe de incluir controles tales como los sistemas de autorización y aprobación, separación de deberes e informes de contabilidad, aquellos relativos a operaciones o a la custodia de activos.

“Algunos controles internos están relacionados con los estados financieros: son los que repercuten en el proceso de información contable de la empresa y que persiguen los objetivos de confiabilidad de la información contable y de protección de activos (autorizaciones sobre cobros y pagos, conciliaciones bancarias, comprobación de inventarios, revisión de la facturación, etc.).

En cambio, ciertas operaciones pertenecen a otra esfera de la actividad empresarial (ordenamiento de la producción, relaciones con el personal, etc.). Los controles internos que se aplican son los que se llaman administrativos, teniendo la finalidad de promover operaciones más eficaces y eficiente.

No obstante, no siempre quedan claros los límites entre ambos tipos de controles, puesto que tanto el control interno financiero como el administrativo, son funciones de la administración. En muchos casos, estas dos clases de controles se entrelazan.

El control interno financiero adecuado se logra mediante la verificación por la administración de los registros y operaciones financieras”.

### **1.3 Características del control interno**

- Es un proceso; es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos; y en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de su categoría ocupacional.
- Aporta un grado de seguridad razonable, con relación al logro de los objetivos fijados; no la total.
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la entidad.
- Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos.

## **1.4 Concepto y Tipos de empresa MIPYME en República**

### **Dominicana**

Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio rural o urbano, que responda a los siguientes parámetros:

1. Microempresa: Unidad económica, formal o informal, que tenga un número de 1 a 15 trabajadores y un activo de hasta RD\$3,000,000.00 (tres millones de pesos) y que genere ingresos brutos o facturación anual hasta la suma de RD\$6,000,000.00 (seis millones de pesos). Indexado anualmente por la inflación.

2. Pequeña Empresa: Unidad económica, formal o informal, que tenga un número de 16 a 60 trabajadores y un activo de RD\$3,000,000.01 (tres millones un centavo) a RD\$12,000,000.00 (doce millones de pesos) y que genere ingresos brutos o facturación anual de RD\$6,000,000.01 (seis millones un centavo) a RD\$40,000,000.00 (cuarenta millones de pesos). Indexado anualmente por la inflación.

3. Mediana Empresa: Unidad económica, formal o informal, que tenga un número de 61 a 200 trabajadores y un activo de RD\$12,000,000.01 (doce millones un centavo) a RD\$40,000,000.00 (cuarenta millones de pesos) y que genere ingresos brutos o facturación anual de RD\$40,000,000.01 (cuarenta millones un centavo) a RD\$150,000,000.00 (ciento cincuenta millones de pesos). Indexado anualmente por la inflación.

## **1.5 Importancia del control interno**

Control Interno trae consigo una serie de beneficios para la entidad, su implementación y fortalecimiento promueve la adopción de medidas que redundan en el logro de sus objetivos. A continuación se presentan los principales beneficios (Estrada, 2010):

- La cultura de control favorece el desarrollo de las actividades institucionales y mejora el rendimiento.
- El Control Interno es una herramienta que contribuye a combatir la corrupción.
- El Control Interno fortalece a una entidad para conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos.
- El Control Interno facilita el aseguramiento de información financiera confiable y asegura que la entidad cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias.

- El Control Interno bien aplicado contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima, toda vez que genera beneficios a la administración de la entidad, en todos los niveles, así como en todos los procesos, subprocesos y actividades en donde se implemente.

## **1.6 Objetivos del control interno**

- a) Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.
- b) Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.
- c) Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones.
- d) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- e) Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- f) Promover el cumplimiento por parte de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

## **1.7 Limitaciones del control interno**

El sistema de control interno, por muy bueno que sea su diseño y funcionamiento, es capaz de proporcionar sólo una seguridad razonable a la dirección y al consejo de administración respecto de la consecución de los objetivos de la empresa. La posibilidad de conseguir dichos objetivos está afectada por las limitaciones inherentes de todo sistema de control interno, que incluyen:

### **Juicios**

La eficacia de los controles se verá limitada por el riesgo de errores humanos en la toma de decisiones. Estas decisiones se tienen que tomar basadas en el juicio humano, dentro de unos límites temporales, en base a la información disponible y bajo la presión diaria del negocio.

### **Disfunciones del sistema**

A pesar de estar bien diseñados, los controles internos pueden fallar. Puede que el personal comprenda mal las instrucciones o que se cometan errores de juicio. también se pueden cometer errores debido a la dejadez, fatiga o despistes.

### **Elusión de los controles por la dirección**

Se refiere a la omisión de políticas o procedimientos establecidos con finalidades ilegítimas, con ánimo de lucro personal o para mejorar la presentación de la situación financiera o para disimular el incumplimiento de obligaciones legales. El director de una unidad o un miembro de la alta dirección podría eludir el sistema de control por diversos motivos: para mejorar la cifra de negocios declarada y así disimular una reducción no anticipada en la cuota del mercado, para mejorar artificialmente resultados con el fin de cumplir con unos presupuestos pocos realistas. La elusión incluye prácticas tales como actos deliberados de falsificación ante bancos, abogados, contables, y proveedores, así como la emisión intencionada de documentos falsos, tales como órdenes de compra y facturas de venta.

### **Confabulación**

La confabulación de dos o más personas puede provocar fallos en el sistema de control. Cuando las personas actúan de forma colectiva para cometer y encubrir un acto, los datos financieros y otras informaciones de gestión pueden verse alterados de un modo no identificable por el sistema de control.

### **Relación costes / beneficios**

Los recursos siempre son escasos, debiendo las entidades considerar los costes y beneficios relativos a la implantación de controles.

A la hora de decidir si se ha de implantar un determinado control, se considerarán tanto el riesgo de fracaso como el posible efecto de la entidad, junto a los costes correspondientes a la implantación del nuevo control.

## **1.8 Componentes del control interno**

El control se encuentra compuesto por cinco aspectos que se encuentran interrelacionados y que tienen su origen en la gestión administrativa de las organizaciones, se encuentra integrado a los procesos administrativos; estos también pueden ser considerados como un conjunto de normas que se utilizan en la medición del control interno y ayudan a determinar su eficacia y eficiencia. (Aguilar & Cabrale, 2010)

### **1.8.1 Ambiente de control interno**

El ambiente o entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa (Pérez, 2007).

Un ambiente de control adecuado, permite que las organizaciones tengan la seguridad de llevar a cabo procesos que se encuentren exentos de fallas significativas, que permiten el adecuado uso y evitan el uso no autorizado de los recursos, de la realización y registro eficiente de las operaciones y en consecuencia se obtendrán también estados financieros razonables que son una real representación de la situación económica y financiera de las organizaciones.

(Escalante, 2014)

Se puede afirmar que existe dentro de las organizaciones un adecuado control interno si se evidencian los siguientes aspectos:

- Se da una estructura organizativa
- Son aplicadas adecuadas políticas administrativas
- Se cumplen con las leyes y políticas propuestas por la empresa y que fueron correctamente asimiladas por el personal de la organización.

Serrano Carrion, Paola Andrea, (2017)

Ambiente de control de una empresa, es la actitud general de sus administradores y empleados hacia la importancia del control interno. Consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de la administración, directores y propietarios de una entidad en cuanto al control interno y su importancia para la organización, tiene gran influencia en la manera como se estructuran las actividades de una empresa, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Es por ello que, es considerado el fundamento o la base del resto de los componentes de control interno.

### **1.8.2 Evaluación del riesgo**

La evaluación de los riesgos sirve para describir el proceso con que los ejecutivos identifican, analizan y administran los riesgos de negocio que puede enfrentar una empresa y el resultado de ello. (Mantilla, 2005) comenta que el significado de la valoración de riesgos se orienta en la siguiente idea: “La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos. Dado que las condiciones económicas, industriales, regulatoras y de operación continuarán cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio”.

En su publicación (Perdomo, 2004) establece: Las organizaciones de todos los tamaños se enfrentan a un sin número de riesgos desde fuentes internas y externas. La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de aquellos que se relacionan con el logro de los objetivos, formando una base para determinar la forma en que deben controlarlos. Aunque tomar riesgos prudentes es necesario para crecer, la administración debe identificarlos y analizarlos, cuantificar su magnitud, y promover su probabilidad y sus posibles consecuencias.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección o dueños anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

### **1.8.3 Actividades del control interno**

Son las normas y procedimientos que se constituyen en las acciones necesarias en la implementación de las políticas que pretenden asegurar el cumplimiento de las actividades que pretenden evitar los riesgos. Las actividades de control se realizan en todos los niveles y en todas las funciones de la organización, donde se incluye aspectos como los procesos de aprobación y autorización, las iniciativas técnicas, los programas y las conciliaciones. (Castañeda, 2014)

Las actividades de control consideradas en la estructura conceptual integrada COSO son las siguientes:

**Revisiones de alto nivel**, incluye la comparación del desempeño contra presupuestos, pronósticos, etc. Procesamiento de la información, se realiza una variedad de controles a fin de verificar la precisión, integridad y autorización de las transacciones.

**Funciones directas o actividades administrativas**, los administradores dirigen las funciones o las actividades revisando informes de desempeño.

**Controles físicos, equipos,** inventarios y otros activos se aseguran físicamente en forma periódica son contados y comparados con las cantidades presentadas en los registros de control.

**Indicadores de desempeño,** relacionar unos con otros los diferentes conjuntos de datos operacionales o financieros, además de analizar las interrelaciones e investigar y corregir las acciones.

**Segregación de responsabilidades,** para reducir el riesgo de error o de acciones inapropiadas.

Para ello existen cuatro guías generales que orientan la segregación adecuada de las responsabilidades:

- 1) Contabilidad separada de la custodia de los activos financieros.
- 2) Custodia de activos relacionados separados de la autorización de operaciones;
- 3) Responsabilidad operativa separada de la responsabilidad de registro contable.
- 4) Deberes y responsabilidades del departamento de tecnología de información separado de los departamentos de usuarios.

Las actividades de control pueden clasificarse en: preventivos, detectivos y correctivos, además pueden incluirse controles a los manuales de usuario, de tecnología de información y controles administrativos. Básicamente las actividades de control deben encontrarse relacionadas con el tipo de empresa y con el personal y las funciones que realiza dentro de ella.

#### **1.8.4 Información y comunicación**

El componente información y comunicación, está conformado por los métodos y procedimientos diseñados por la organización para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras que, generalmente, se muestran en una estructura formalizada denominada estados financieros. La calidad de la información de la organización, es una condición que podría afectar la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas y controlar con efectividad las operaciones. Del mismo modo, una efectiva comunicación proporciona a las personas un apropiado vehículo para obtener un adecuado entendimiento sobre el rol y las responsabilidades de las personas involucradas en el control interno de la información financiera. Los factores que integran según el COSO este componente son:

- Calidad de la información. Proviene del sistema de información de la entidad (infraestructura física y hardware, software, personas, procedimientos y data), y podría afectar la capacidad de la gerencia para tomar decisiones adecuadas, con respecto a la administración y control de las actividades y sus operaciones. La calidad de la información está referida a los criterios de contenido, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.
- Efectividad de las comunicaciones. Proporciona a los empleados la información que necesitan para el cumplimiento de sus responsabilidades de control.

### **1.8.5 Supervisión y monitoreo**

El seguimiento o monitoreo evalúa la eficacia de la ejecución del control interno en el tiempo y su objetivo es asegurarse de que los controles trabajen adecuadamente o, en caso contrario, tomar las medidas correctivas necesarias. El seguimiento le permite a la dirección de la empresa saber si los controles internos son eficaces, están implementados adecuadamente, se usan y se cumplen diariamente, o si necesita modificaciones o mejoras (Argandoña, 2012). Mediante el monitoreo y control se puede comprobar la gestión del alcance, la gestión del tiempo y la gestión del costo, o sea, que el alcance del proyecto se haya establecido correctamente, se examina la programación del proyecto, se revisa la línea base y se controla que se hayan estimado los recursos, en calidad, cantidad y oportunidad, es la acción de verificar que se realicen adecuadamente los reportes previstos para el control del cumplimiento del proyecto, y se valoren los resultados operativos que va teniendo el proyecto durante todo su desarrollo.

### **1.9 Evaluación del Control Interno**

La Evaluación del Control Interno busca determinar que los componentes del control interno sean adecuados y que se efectúen en todos los niveles para mejorar los servicios, actividades, tareas, procedimientos realizados para obtener mejores resultados y dar seguridad razonable sobre la información y manejo de los recursos públicos.

La evaluación del Control Interno permite detectar puntos débiles y dar recomendaciones como medidas correctivas y aunque los montos no son significativos o relevantes, es importante que estos sean descubiertos oportunamente puesto que tienen incidencia sobre la correcta dirección del departamento y de la Entidad.

### **1.9.1 Métodos de Evaluación Del Control Interno**

**Cuestionarios:** consiste en diseñar preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y el personal responsable, esto servirá para determinar las áreas críticas de una manera uniforme ya que es un listado de preguntas de orden lógico, secuencial y definido sobre las normas, procesos y operaciones a investigar.

**Flujogramas:** es la representación gráfica del flujo de documentos, de las operaciones y personas que intervienen es decir revela y describe la estructura orgánica de las áreas relacionadas al igual que los procedimientos para los distintos departamentos por un medio de un diagrama de flujo, la elaboración de este se hace a través de entrevista con el personal de la organización lo cual facilita la recolección de la información sobre los procedimientos realizados, ayudando a visualizar la duplicación de controles, autorizaciones, registros, archivos entre otras ventajas.

Donde Yarasca, P. (2006). Nos menciona que consiste en utilizar como herramienta el curso-grama o flujogramas. Este método permite representar gráficamente los circuitos operativos, tales como procedimientos que siguen una operación o el flujo de un documento desde su origen. Debe reconocerse que este método en la actualidad está siendo muy usado.

Descriptivos o narrativo: es la descripción de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando, es relatar las actividades indicando las secuencias de cada operación, las personas que participan, los informes que se realizan todo en una descripción simple que se realiza en base a preguntas y respuestas que describen aspectos importantes de los diferentes controles.

Para Yarasca, P. (2006). Consisten en una descripción detallada de las características del sistema que se está evaluando, tales como funciones, procedimientos, registros, empleados y departamento que interviene en el sistema.

Este método también “narrativo”, en la actualidad se aplica a pequeñas y grandes empresas. En las pequeñas para obtener información de sus actividades básicas y formas de las operaciones; en las grandes empresas siempre es necesario aplicarlo para conocer la forma de operación de sus actividades principales que permita conocer el negocio para después elaborar un flujograma por tipos de operaciones.

## **1.10 Situaciones críticas del control interno de las PYMES en República Dominicana**

El control interno en las Pymes tiene la misma importancia que en las grandes empresas, en el país 97% de empresas son pequeñas y medianas, las cuales proporcionan el 64% de las fuentes de trabajo del país, la mayoría de las pequeñas medianas empresas no cuentan con un sistema de administración claro, no existen objetivos y planes por escrito para toda la empresa, trabajan de manera reactiva solucionando problemas conforme se presentan, no se planean las inversiones, se van creando departamentos de manera improvisada, la dirección se lleva a cabo de manera empírica, no hay un adecuado mando, motivación, comunicación y supervisión. *(González Cristóbal Merle Irais, 2014).*

El control es escaso, no se cuenta ni con normas de hecho, no se lleva a cabo de resultados para planear acciones. Por consiguiente no se lleva un control interno en la entidad económica, que le permita al director o dueño de la empresa a evaluar cada una de las áreas que conforman la empresa y por consiguiente llevarlo a tomar decisiones que le ayuden a la toma de decisiones al respecto. Todo esto se debe que por no llevar un proceso de control en la organización, por considerarlo que no es necesario las pequeñas empresas no saben en realidad cuales son las áreas de oportunidad y mejora en las que se debe trabajar.

Actualmente, las mayorías de las PYMES se enfrentan con problemas muy similares con relación a sus controles internos, lo cual conlleva a perjudicar a la empresa en diferentes áreas de la misma. Dentro de los problemas más comunes, se encuentran:

- A. Incorrecta administración de **Cuentas por Cobrar** y **Cuentas por Pagar**, es común que no se tenga conocimiento exacto de la cartera vencida y los montos de la deuda de sus clientes, de hecho, existen negocios donde no saben cuál es la utilidad diaria. Además, es importante controlar nuestras deudas y realizar nuestros pagos a tiempo para obtener descuentos o evitar multas y retrasos.
- B. Comúnmente, las pymes, se enfrentan a los problemas de **Control de Inventarios**, el correcto control de los inventarios se vuelve una tarea sumamente complicada cuando las empresas crecen, pero eso no es todo, comúnmente se enfrentan a problemas como el robo hormiga e incluso en los costos adicionales de almacenaje o refrigeración.
- C. Por lo regular las Pymes no cuentan con herramientas que permitan planear correctamente su producción, se requiere de un sistema que les permita medir y controlar la calidad, se presentan constantes diferencias en existencias y normalmente no se tiene la capacidad de surtir pedidos grandes o especiales, se presenta una mala distribución del trabajo, lo que se convierte en un deficiente nivel en productividad y en altos costos de operación.
- D. Incorrecta planeación de Compras, el control de las compras no solo se debe ver desde la óptica de tener un inventario lleno, es importantísimo que se tomen decisiones conforme al kardex de los productos, es decir cuál se vende mejor y en menos tiempo.

- E. Contabilidad, comúnmente en las empresas son escasos los registros contables, hay costos mal determinados y listas de precios que no cubren los costos totales.
  
- F. La falta de estados financieros reales y no contar con información oportuna para la toma de decisiones, son problemas cotidianos en las pymes, por ello llevar la contabilidad (contabilidad electrónica) se vuelve un problema monumental si no se cuenta la ayuda de un despacho contable o si no se tiene la herramienta adecuada.

Otro problema que surge constantemente en las PYMES de la República Dominicana es la incapacidad de medir con exactitud la cantidad de personal a contratar en un periodo de fecha determinado que pueda sostener el capital de trabajo sin la necesidad de sobre endeudarse para pagar la nómina. Esto depende de la rentabilidad y periodicidad de los contratos con clientes, de las funciones a desempeñar para satisfacer la demanda en las operaciones y de los sueldos a devengar por los empleados.

## **Capítulo 2: Evaluación al sistema de control interno para una empresa PYME de la República Dominicana.**

### **Caso de estudio: Pastelitos Amparo SRL**

#### **2.1 Evaluación al sistema de control interno para la empresa PYME Pastelitos Amparo**

De la evaluación al sistema de control interno realizada a la empresa Pastelitos Amparo SRL se encontraron deficiencias que pueden dificultar a la empresa a cumplir con el logro de sus objetivos operacionales, entre estas deficiencias están:

- Los perfiles y descripciones de los puestos no están definidos y alineados con las funciones de la unidad administrativa.
- No se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos.
- Los principales proyectos y procesos no cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos.
- Los principales proyectos y procesos no cuentan con planes de contingencia.

A través de estos hallazgos, se observó cuáles áreas de la empresa poseen debilidades y analizar las posibles soluciones que podrían presentarse, con el fin de fomentar la implementación de las mismas en la empresa.

### **2.1.1 Identificación de Riesgos**

En la identificación de los riesgos es importante considerar 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 incorrecta.

A continuación se presentan los riesgos identificados en la empresa Pastelitos Amparo SRL:

- Los proyectos y procesos podrían detenerse si ocurre algún incidente ajeno a la institución al no tener elaborado un plan de contingencia.
- Los empleados no conocen el valor de los bienes materiales y los daños asociados a los procesos de sus funciones
- Los cargos de la empresa no contarán con empleados capacitados para cumplir con los requerimientos del puesto específico.
- No cuentan con programas para llevar un efectivo tratamiento de los riesgos.

#### **2.1.1.1 Tipos de Riesgos**

Riesgo reputacional: debido a que, a la empresa no tener planes de contingencias en sus procesos, puede enfrentarse ante la posibilidad de no cumplir con algún requerimiento de un cliente, por lo que esto trae consigo desconfianza y el cliente no tendrá una buena experiencia con el servicio brindado.

Riesgo operacional: estos riesgos surgen de los posibles errores que puedan tener los empleados al momento de realizar sus funciones, pudimos identificar algunos que pueden darse en la empresa tales como, no poder cumplir con una obligación debido al desconocimiento del empleado sobre su deber, o la disminución del tiempo en los procedimientos debido a una comunicación deficiente sobre los objetivos de la organización, también puede darse en este renglón fallas en los procesos de logística con los proveedores.

Riesgo ergonómico: este riesgo representa los problemas que puedan surgir del ambiente entre el personal y su entorno de trabajo, tales como el aumento de los costos por errores humanos, disminución de la producción, pérdida de materia prima o materiales de trabajo, etc.

Riesgo Estratégico: este tipo de riesgo surge como la posibilidad de no identificar adecuadamente la función de una posición en la empresa, que sea realizable y sostenible. Esto ocasiona que no se lleve a cabo una correcta consecución de los los objetivos, se necesitan parámetros con los que se pueda medir la ejecución del trabajo para poder identificar la eficiencia con la que se ejecuta e implantar los recursos necesarios para llevar a cabo los procesos.

### **2.1.2 Medición de Riesgos**

Los riesgos para ser abordados primero deben ser identificados, una vez definidos, es importante tener una base para medirlos y así proporcionar una respuesta en base a lo que se estima, va a ocurrir.

Esta medición se lleva a cabo en base a:

La probabilidad: la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de Frecuencia, si se ha materializado (por ejemplo: No. de veces en un tiempo determinado), o de Factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado.

El impacto: se entiende las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

La velocidad: es el tiempo en el que la entidad espera que se pueda materializar el impacto. (Guía de Administración del Riesgo, 2006).

### **2.1.3 Mitigación**

Se realizará un plan de mitigación de riesgo para implementar un tratamiento ante los riesgos identificados en la empresa para así reducirlos, como así también llevar a cabo medidas para evitarlos los riesgos. Dentro de las medidas diseñadas están:

- Establecer formalmente un sistema de Gestión de Riesgos que gobierne los riesgos del negocio, operativos de las áreas, así como de proyectos con los canales adecuados en conjunto con una alineación estratégica de objetivos.
- Realizar talleres de capacitación periódicamente para el personal en cada una de las áreas, para que tengan más preparación.

- Instaurar una cadena de mando sobre la cual se pueda realizar una estructura jerárquica para que los empleados sean autosuficientes en sus funciones y puedan establecer ellos mismos un nivel de conocimiento óptimo a través de una correcta delegación.
- Realizar las descripciones de cada uno de los puestos de la empresa, para así poder contratar a las personas adecuadas
- Identificar los riesgos más significativos inherentes a las actividades de la empresa mediante una Matriz de Riesgos, con el objetivo de medir, reducir y monitorear dichos riesgos.

#### **2.1.4 Monitoreo**

La finalidad de realizar un monitoreo es seguir observando los riesgos críticos de la empresa y darle seguimiento a los planes de acción en contra de estos por el encargado. Los riesgos de una empresa necesitan ser evaluados constantemente para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren la priorización de los riesgos críticos evaluados.

Inmediatamente desde que la empresa detecte cualquier falla al sistema de control interno debe de ser informada. Para eso se deben establecerse procedimientos que determinen sobre qué asuntos, en qué forma y ante quién se presentará tal información.

## **2.2 Políticas y Procedimientos**

Las políticas y procedimientos son una parte fundamental de la empresa, debido a que ambas trazan una guía para la ejecución de las operaciones diarias de la organización. Además estas proporcionan aseguramiento en el cumplimiento de las leyes y regulaciones del país donde se encuentre la empresa y suministran información útil para la toma de decisiones.

El control interno enuncia las directivas emanadas de los dueños, propietarios o ejecutivos para organizar, controlar y coordinar a los subordinados en la pirámide de la organización, lineal, mixta o funcional. Integra toda la organización, siendo responsabilidad del ente: la implementación, vigilancia de su funcionamiento eficiente, detección de los desvíos respecto de lo predeterminado, y la adaptación conforme a las circunstancias de las políticas, normas y procedimientos que lo conforman.

Su alcance está representado por todo el ámbito del ente, y los problemas generados al controlar las operaciones están originados en los diferentes sectores, según las tareas que se desarrollan: funciones de contaduría, fabricación, ventas, compras, personal, tesorería, finanzas, etc.

El 62% de las empresas PYMES no cuentan con un departamento de auditoría que pudiera facilitar establecer sus propias políticas y procedimientos dentro de la empresa, mientras que el 38% restante si cuentan con dicho departamento.

- Cumplimientos de las leyes y políticas de la dirección
- Organigramas
- Manual de funciones
- Control Interno y Auditoría

El control interno es ejecutado por Personas. No son solamente manuales de políticas y formas, sino personas en cada nivel de una organización.

Actualmente el personal no tiene conocimiento del organigrama de funciones, manual de organización y funciones, plan operativo, y de Manual de procesos con que la empresa funciona a causa de que la organización no cuenta con la documentación ni puede realizar la comunicación de estos documentos sin la capacitación a empleados.

### **2.2.1 Nivel de Cumplimiento**

La empresa Pastelitos Amparo SRL tiene un nivel de cumplimiento incompleto con respecto al sistema de control interno, puesto que existen algunas políticas y procedimientos que no son ejecutados de la forma correcta.

Para que existe un nivel de cumplimiento adecuado, la empresa debe de ejecutar lo siguiente:

- Aumentar la supervisión de los empleados y verificar que realicen sus labores de acuerdo al protocolo de la empresa.
- Promover una cultura motivacional desde un principio a los miembros de la empresa para cumplir con las políticas sobre el control interno.
- Comunicar periódicamente temas referentes al sistema de control interno, como cualquier cambio referente a él, para asegurarse de que sean entendidos y aplicados por todos.

### **2.2.2 Técnicas de Evaluación**

#### a) Definición de objetivos

Trazar los objetivos es uno de los pasos más importantes a ejecutar en la entidad ya que estos definen lo que la misma quiere alcanzar. Existen tres categorías de objetivos, las cuales son:

1. **Objetivos Operativos:** estos justifican la existencia de la organización misma y se definen por ser a corto plazo pero contribuyen con el logro de los objetivos a largo plazo.

2. **Objetivos Financieros:** se encargan de que la información financiera sea fiable, ya sean para grupos de interés externos como también para el consejo, dirección y gerentes.
3. **Objetivos de Cumplimiento:** su función es conocer las leyes y regulaciones que le son de aplicación.

b) Definición de metas y estrategias

Cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la organización. El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

### c) Identificación y evaluación

La presentación de riesgos en una compañía es impredecible y la aparición de algunos de ellos no depende de la entidad, en otros casos este surgimiento se debe a errores humanos plenamente controlables que generalmente son comunes y que pueden evitarse mediante la identificación oportuna, la evaluación previa, la aplicación de los planes de contingencia previamente desarrollados, por ello resulta sumamente necesarios protegernos de ellos para evitar perjuicios, tanto económicos, operativos o de continuidad de una compañía.

¿Pero cómo saber cuando un riesgo puede convertirse en una potencial situación de peligro? Para ello es de suma importancia hacer una evaluación de estos riesgos, la que se realiza después de haber efectuado la identificación de los mismos. Cuando la empresa sabe a lo que se enfrenta es mucho más fácil tener una visión de control sobre los eventos a los que está expuesta, por ejemplo un análisis FODA es realizado a través de la identificación de los eventos positivos o negativos a los que la empresa se puede enfrentar, sino existe una identificación de riesgos no existiría una evaluación.

En función de identificación y evaluación de riesgos hemos podido observar que la empresa cuenta con controles que les favorecen a la hora de efficientizar la producción, por ejemplo no solo se cuenta con un delivery por si ocurre un accidente por riesgo laboral, aparte también están las empresas asociadas que cuentan con su propia logística de delivery en donde ellos asumen el riesgo, tales como pedidos ya, glovo, entre otros destacados. También la empresa cuenta con un inventario para suplir la demanda de materiales que se utilizan para la producción, y el despacho y entrega está bien coordinado para que los clientes no deban esperar mucho por sus pedidos, y evitando las aglomeraciones de personas en el establecimiento.

#### d) Formación de personal y conocimiento

El diagnóstico de necesidades de capacitación, según Segovia, citado por Bravo y Vásquez (2008), corresponde al “proceso de investigación sistemático, dinámico, flexible y participativo, para conocer las carencias en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes que el personal requiere cumplir para desempeñarse efectivamente en su puesto de trabajo” (p. 23).

Es necesario que la empresa cuente con un personal capacitado en cada una de las áreas de la empresa para poder desarrollar y cumplir con los procedimientos establecidos. Si las actividades diarias están en manos de personal no capacitado, el sistema de control interno no podrá con su objetivo.

La empresa Pastelitos Amparo cuenta con esa deficiencia en su control interno, debido a que no cuentan con manuales donde describan las tareas de cada puesto ni programas de capacitación para el crecimiento de los empleados, donde esta acción tiene como resultado a que tengan un personal que no esté lo suficientemente entrenado para cumplir tareas de gran peso y con la exigencia que requiera la empresa.

Una observación que tuvimos aquí es que la mayoría de tareas de gran peso y que tienen que ver con el direccionamiento del negocio está repartida entre un poco personal, en su mayoría los dueños del negocio, es decir, que la mayoría de los procesos de direccionamiento tienen que ser autorizados de antemano, esto es un punto en contra cuando hablamos del crecimiento del negocio, a medida que el negocio va creciendo se hace más difícil poder controlar todos los procedimientos entre pocos encargados, por esto resulta eficiente desarrollar puestos en las empresas que vengan de la cadena de mando, los empleados se esfuerzan porque quieren seguir creciendo como profesionales y al mismo tiempo los dueños se quitan responsabilidades acumuladas y pueden ser más eficientes en decisiones administrativas que no tienen que ver con el departamento de operaciones.

#### e) Elaboración de manual de procedimiento

El Manual de Procedimientos es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios.

La empresa necesita elaborar un manual de procedimientos que establezca los límites y funciones de cada personal, y lo ligue a la conexión entre el trabajo que hacen con el objetivo que se pretende alcanzar producto del buen desempeño del empleado en su función. El control interno aplicado a los manuales de procedimientos busca establecer una guía operativa para el proceso que se asigna a una persona o actividad de la empresa.

## **Utilidad del manual de procedimientos**

- Permite conocer el funcionamiento interno con lo que respecta a descripción de deberes tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento facilitando la capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Proporciona ayudas para el emprendimiento en tareas como; la simplificación de trabajo como; análisis de tiempos, delegación de autoridad, eliminación de pasos, etc.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándose lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

### f) Diseño de indicadores de medición de desempeño

Los indicadores de medición de desempeño es una variable cuantitativa o cualitativa que permite verificar los cambios generados, dar seguimiento y ajustar las acciones que un sistema, subsistema, o proceso, emprende para alcanzar el cumplimiento de su misión, objetivos y metas. Un indicador como unidad de medida permite el monitoreo y evaluación de las variables clave de un sistema organizacional, mediante su comparación, en el tiempo, con referentes externos e internos por una intervención pública, relativo a lo que estaba planeado inicialmente.

El objetivo de las evaluaciones de desempeño es realizar las actividades de control con el ejecutor del proceso, tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Que se esté cumpliendo con las regulaciones internas y/o externas de la empresa.
- La frecuencia con la que se ejecutan los controles.
- El grado de confianza con que se ejecutan los controles.
- La capacidad de persuasión producida por el control.
- Si a lo largo del período de confianza, el control puede operar como se esperaba.
- Cantidad de excepciones al control.
- La existencia de combinación de controles.

Los indicadores son los datos que sirven para valorar las características y el efecto que tiene un hecho sobre un proceso de la empresa, estos son utilizados en las empresas para comparar variables y medir desempeño en la forma de trabajo, las variables que normalmente se comparan es en relación a metas y proyecciones, de manera que se busque un objetivo y se mida a través de ese indicador para comparar proyección vs ejecutado en caso del logro de los objetivos, o también se puede usar para dar progreso a un plan de trabajo, por ejemplo se establece una meta de horas por trabajadores para ejecutar una producción, el indicador va a medir variables como horas que espera la empresa pagar por tantas jornadas laborales contra horas reales ejecutadas por los empleados para llevar a cabo la producción, en base a esto la empresa podrá sacar sus propias conclusiones de si el equipo está siendo eficiente en sus operaciones o de si por culpa del rendimiento de los empleados la empresa se ve obligada a pagar tiempo extra a los trabajadores y eso impacta en los ingresos o en el plan de trabajo.

### **2.2.3 Planificación**

La fase de planificación tiene por finalidad desarrollar un plan de trabajo que permita a la entidad implementar progresivamente el sistema de control interno, para esto se plantean algunos procedimientos que facilitan la elaboración de un diagnóstico de la situación actual de la entidad. En esta fase se considera la importancia de establecer el compromiso de todos los niveles organizacionales de la entidad y se plantea la formalización de dicho compromiso mediante documentos que reflejen las acciones a seguir para la implementación. Entre las acciones sugeridas en esta fase, está la de determinar la situación actual del sistema de control interno de la entidad, la cual facilitará la posterior elaboración de un Plan de Trabajo.

### **2.2.4 Definición del Alcance de la Evaluación**

Desde el punto de vista de Aguirre, J. (2006). En todo sistema de control interno se deben de definir unos alcances los cuales variaran dependiendo de las distintas características que integren la estructura del negocio. La responsabilidad en la decisión de estos alcances para un adecuado control recae siempre en la dirección en función de sus necesidades y objetivos.

Las variables a considerar dependerán siempre de las distintas actividades del negocio o clases de organización y departamento que la componen, tamaño, volumen de transacciones y tipo de operaciones, así como la distribución geográfica de la organización, entre otras.

El alcance de la evaluación incluye:

- Revisión de la fiabilidad e integridad de la información financiera, operativa y de los juicios utilizados para identificar, medir, clasificar e informar sobre la misma.
- Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento con aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones, que pueden tener un impacto significativo en las operaciones e informes y determinar si la organización los cumple.
- Revisar las medidas de salvaguardar los activos y, cuando sea apropiado, verificar la existencia de los mismos.
- Valorar la economía y eficacia con que se emplean los recursos.
- Revisar las operaciones o programas para asegurar que los resultados sean coherentes con los objetivos y las metas establecidas.

La Evaluación del Control Interno comprende la evaluación a cada uno de sus componentes y que estén aplicados en el departamento correspondiente con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de los objetivos.

### **2.3 Métodos para identificar evidencia**

Para soportar los resultados sobre la efectividad o no del sistema de control arrojados por la evaluación es indispensable obtener evidencia suficiente y adecuada, lo que se busca con esto es obtener un juicio basado en hechos y evidencias que son sostenibles para de esta forma dar una opinión objetiva.

Algunos de los procesos de identificación de evidencia son:

- Indagación.
- Observación.
- Inspección de evidencia física.
- Re ejecución del control.

## **2.4 Evaluación del Diseño del sistema de control interno**

En la realización de la evaluación del diseño del sistema de control interno se tomaron como base el cumplimiento de los objetivos, principios y fundamentos del control interno, los estándares de control de la empresa, para así comprobar la eficacia de cada uno de estos y su interacción para apoyar el cumplimiento a los objetivos de la organización.

A través de la evaluación se verificó que la empresa posee controles, pero no se ejecutan de manera correcta en la actividad habitual, debido a que no existe una supervisión constante para verificar que estos se cumplan correctamente. Además de esto, la empresa cambia con poca regularidad las evaluaciones de control y riesgo y tampoco evalúa las probabilidades de los mismo, por lo que puede afectar a la empresa tanto en lo operativo como en lo financiero y dar como resultado de que la empresa no cumpla con las metas propuestas.

# **Capítulo 3: Valoración de la evaluación al sistema de control interno de una empresa PYME. Caso de estudio empresa Pastelitos Amparo SRL**

## **3.1 Impacto en los resultados operativos de la evaluación del sistema de control interno**

Los controles internos tienen una influencia significativa en la gestión operativa de una empresa, al tener un efectivo control interno le permite a la misma tener un conocimiento sobre la eficiencia y la eficacia de las operaciones que realiza. Así como también, le permite conocer la situación real de la empresa, donde le permitirá tomar decisiones correctas.

Es por esto que realizar una evaluación al sistema de control interno a la empresa contribuye a que esta, vía los resultados obtenidos, realice cambios en la ejecución y diseño de controles para de este modo conseguir mejores resultados en el beneficio de sus operaciones.

Para la empresa Pastelitos Amparo SRL, tomando como base los resultados obtenidos en esta investigación, es necesario que se apliquen las siguientes recomendaciones:

- Definición de las descripciones de puestos, alineados a las funciones administrativas de cada departamento.

- Promover una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos.
- Realizar matrices de administración de riesgos a los principales proyectos y procesos.
- Elaborar planes de contingencia dirigidos a los principales proyectos y procesos.

### **3.2 Ventajas y desventajas de la aplicación de un sistema de control interno en una PYME**

#### **Ventajas**

1. Garantiza una seguridad razonable para la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía, fundamentalmente mediante la adopción de sus distintas vertientes:
  - Eficiencia y eficacia de las operaciones.
  - Fiabilidad de la información.
  - Identificación, evaluación, medición y control de los riesgos de la entidad.
  - Cumplimiento normativo (tanto de requerimientos legales como de los procedimientos internos).
2. Constituye la base necesaria para conseguir la transparencia requerida por todas las partes (reguladores/supervisores, clientes, accionistas, proveedores, etcétera).
3. Potencia la operatividad interna de las entidades.
4. Incrementa la capacidad de gestionar situaciones adversas (tanto internas como externas).

5. Ayuda en la definición de planes de acción para solucionar deficiencias significativas.
6. Facilita la ejecución y seguimiento de los planes de negocio.(Blanco, 2008).

### **Desventaja**

El control interno puede llegar a tener el potencial de desventaja si los controles internos con los que cuentan están mal planificados o ejecutados incorrectamente, y con ello puede dar lugar a la desesperación por parte de los empleados que los realizan. Además, un sistema de control interno que se diseña de manera rígida para permitir la adaptación a una organización en particular puede ser difícil de solventar. La mayor desventaja es que puede hacer que los auditores internos de las empresas dependan totalmente del sistema de control interno, y puede conducir a tener menos importancia otras medidas de control del fraude y el error. (Alpha Nouvelles, 2015)

## Conclusiones

Respecto al objetivo específico número 1 sobre conceptualizar el control interno de la empresa Pastelitos Amparo SRL, se concluye que la empresa cuenta con un control interno orientado a la realización de planes de administración de riesgos de los principales proyectos y procesos, al correcto resguardo de los recursos institucionales tanto financieros, materiales y tecnológicos, y además de, un manual de procedimientos actualizados que corresponde al área administrativa.

En relación al objetivo específico número 2 que se trata sobre evaluar el sistema de control interno de la empresa Pastelitos Amparo SRL, se concluye que a través de esta evaluación se pudo observar que existen debilidades en cuanto a los planes de contingencias de sus proyectos y procesos, y también, deficiencias en cuanto a las políticas establecidas con respecto a la búsqueda de personal y a las descripciones de las tareas que se requiere realizar en cada puesto establecido. Dicho esto, estas debilidades afectan a la organización en cuanto a la consecución de sus objetivos por no tener un respaldo en cada uno de sus planes principales y por no poseer un manual donde existan las necesidades de cada puesto, llevando a la empresa a contratar empleados no aptos para puestos específicos, lo que ocasiona una mala inversión de tiempo y dinero debido a que se capacita personal nuevo constantemente y como resultado reduce la eficiencia de la operatividad y la agilización de los procesos internos del negocio.

De igual forma, con respecto al objetivo específico número 3 sobre valorar el modelo o instrumento propuesto del sistema de control interno para la empresa Pastelitos Amparo SRL, se concluye que este proporciona información vital para la toma de decisiones por parte de la empresa, a la hora de aplicar cambios en su sistema de control interno, además de que esta información alienta a tener un mejor y efectivo control interno.

## Recomendaciones

El control interno le brinda a la empresa conocer la situación actual sobre las informaciones financieras, la eficiencia y eficacia en las operaciones y le establece una plataforma a la empresa para el logro de sus metas organizacionales, por lo que se recomienda lo siguiente para tener un efectivo sistema de control interno:

Con respecto a la conclusión del objetivo específico número 1 sobre conceptualizar el control interno de la empresa Pastelitos Amparo SRL, se recomienda lo siguiente:

- Tener un ambiente de control más oportuno, realizando un análisis adecuado de las competencias de los trabajadores y a partir de los resultados, ofrecerles labores o tareas acorde a las habilidades donde más se destacan sus aptitudes

Tomando como referencia a la conclusión del objetivo específico número 2 sobre evaluar el sistema de control interno de la empresa Pastelitos Amparo SRL, se recomienda:

- La gerencia debe establecer y poner por escrito los procedimientos, tareas y actividades a realizar por cada puesto de trabajo, describiendo de forma específica los requerimientos necesarios para cumplir de forma efectiva dichos puestos.
- Elaborar un cronograma que contenga todas las informaciones referentes a capacitaciones que serán realizadas a lo largo del año, con el objetivo de motivar a la participación de las mismas y mantener un desarrollo de habilidades y manejo de información continuo de los empleados.

- Establecer planes de contingencias de manera obligatoria en cada uno de los procesos y proyectos diseñados por la organización para evitar riesgos en la consecución de los mismos.

Por último, de acuerdo a la conclusión del objetivo específico número 3 sobre valorar el modelo o instrumento propuesto del sistema de control interno para la empresa Pastelitos Amparo SRL, se recomienda que:

- Los modelos o instrumentos utilizados no solo se deben mantener por escrito y archivados, sino que es idóneo y práctico poder llevar estos modelos a la realidad para impartirlos como una doctrina de la empresa y alcanzar las metas.
- La realización de una correcta organización empresarial como uno de los factores determinantes para que los modelos contengan información fiable para la toma de decisiones y su funcionamiento produzca los resultados esperados.

## **Bibliografía**

*Macias Molina, Fhara (octubre 2014). Guayaquil, Ecuador. Aplicación del Control Interno en el Ciclo de Ventas-Cuentas por Cobrar en una PYME de Servicios.*

*Aguilar Saavedra, Andrea Elizabeth (septiembre 2016). Machala, Ecuador. Evaluación del Control Interno de Inventarios para la Venta.*

*Fierro Pérez, Karla (abril 2013). Guayaquil, Ecuador. Análisis Integral de los Elementos de Control Interno - Coso II.*

*ECORFAN (junio 2017). España. Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial. Vol.3, No.8*

*Juan F. Perez, Carballo Veiga, (2013). España. Control de la Gestión Empresarial. 8va Edición.*

*Serrano Carrion, Paola Andrea, (2017). Machala. El Control Interno Como Herramiento Indispensable Para Una Gestión Financiera y Contable Eficiente en Las Empresas Bananeras Del Cantón Machala.*

*Fonseca Luna, Oswaldo, (julio 2011). Lima. Sistemas de Control Interno para Organizaciones 1ra ed.*

*Santiago Toro Jaramillo, (2020). Santiago de Cali. Análisis del rendimiento operacional del sistema de cosecha, alce y transporte de la caña de azúcar en el ingenio mayagüez, S.A.*

García, Mary. (2014). Bogotá. *El Control Interno Como Mecanismo de Transformación y Crecimiento, Una Mirada Desde La Gestión Gerencial de Las Empresas.*

Rivas Márquez, Glenda. (julio-diciembre 2011). Valencia, Venezuela. *Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos Observatorio Laboral Revista Venezolana, vol. 4, núm. 8.*

Walter M. Mendoza-Zamora; Tania Y. García-Ponce; María I. Delgado-Chávez; Isabel M. Barreiro Cedeño. *El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público .Vol. 4, núm. 4, octubre 2018, pp. 206-240.*

Boland, Lucrecia. Universidad Nacional del Sur (2007). Bahía Blanca, Argentina. *Funciones de la Administración; Teoría y Práctica.*

Mellado Carrau Juan, *Ley Orgánica (1/2015). La Malversación.*

Heinemann Klaus. (2003). *Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica. Editorial Paidotribo.*

Gómez Mantilla, Ariel. (Febrero 2014). *DELOS Revista Desarrollo Local Sostenible Vol.7 No.18*

Toro Jose, Fonteboa Antonio, Trabas Elvira, Santos Carlos. (2005). *Control Interno. Programa de preparación económica para cuadros.*

Congreso de la República Dominicana. (2008, 31 de diciembre). *Ley 488-08 Régimen Regulatorio para el Desarrollo y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES).*

*Coopers & Lybrand. Los nuevos conceptos del control interno. Informe COSO.  
Instituto auditores internos de España- Coopers & Lybrand S.A.*

*Astudillo Vanegas, Diana. (2011). Cuenca Ecuador. Diseño y Elaboración de un  
Manual de Procedimientos de Control Interno Para la Empresa “Agroinsur”.*

*Grillo Rubiano, Fernando. 2006. Bogotá. Guía Administración del Riesgo,  
Departamento Administrativo de la Función Pública.*

## Anexos

Evaluación Sistema de Control Interno a la empresa Pastelitos Amparo SRL			
No.	Preguntas	Sí	No
1	¿El manual de organización de la unidad administrativa está actualizado y corresponde con la estructura organizacional autorizada?	*	
2	¿Los perfiles y descripciones de los puestos están definidos y alineados con las funciones de la unidad administrativa?		*
3	¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos?		*
4	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos?		*
5	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con planes de contingencia?		*
6	¿Implementa actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos?	*	
7	¿Los controles implementados apoyan la administración de riesgos de los principales procesos y proyectos?	*	
8	¿El manual de procedimientos está actualizado y corresponde a las atribuciones de la unidad o área administrativa?	*	
9	¿Los recursos institucionales (financieros, materiales y tecnológicos) de la unidad administrativa están debidamente resguardados?	*	
10	¿Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?	*	
11	¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente?	*	

12	¿Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?	*	
13	¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance del programa de trabajo, las metas y los objetivos?	*	
14	¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?	*	
15	¿Evalúa que los componentes del control interno, están presentes y funcionan adecuadamente en su unidad administrativa?	*	
16	¿Tiene la entidad manuales de organización y funciones que describen las tareas de cada puesto?		*
17	¿Existen normas internas que describen los requisitos para ocupar cada puesto?	*	
18	¿Son las directivas lo suficientemente claras para permitir una formulación adecuada de los planes?	*	
19	El área de control institucional promueve medidas y recomendaciones que se orientan hacia una buena gestión?	*	
20	¿Se encuentran políticas implantadas con el cumplimiento de las funciones asignadas por el personal?	*	