



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA: INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS DE
CONTROL INTERNO AL COLEGIO DE CONTADORES
PÚBLICOS DE PICHINCHA**

**AUTOR:
CHRISTIAN GIOVANNY SÁNCHEZ ROMERO**

**DIRECTOR: DR. JOSÉ VILLAVICENCIO
CODIRECTOR: DR WELLINGTON RÍOS**

SANGOLQUÍ, SEPTIEMBRE DE 2008

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi guía incondicional y a mis padres por su sabiduría y tenacidad con que han sabido guiarme en toda mi vida profesional; a las personas que hicieron posible el desarrollo del presente trabajo y por compartir sus experiencias, así como a mi Universidad que ha hecho posible el formarme como un profesional y donde pude conocer personas excepcionales.

GRACIAS

DEDICATORIA

Este trabajo dedico a mis padres por ser las personas que siempre han estado presentes en mis triunfos y fracasos teniendo siempre palabra de aliento para seguir ante las adversidades de la vida y muchas veces injusticias, y que han hecho posible formarme como profesional y hombre de bien.

Mi trabajo es dedicado así mismo a una persona que desde años atrás forma parte de mi vida y que deseo que sea por una eternidad.

Christian

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

CHRISTIAN GIOVANNY SÁNCHEZ ROMERO

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO AL COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE PICHINCHA**, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Sangolquí, septiembre del 2008

Christian Giovanni Sánchez Romero

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS, Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Christian Giovanni Sánchez Romero autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO AL COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE PICHINCHA**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, septiembre del 2008

Christian Giovanni Sánchez Romero

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS, Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

DR. JOSÉ VILLAVICENCIO R. MSC

DR. WELLINGTON RÍOS V. MSC

CERTIFICAN

Que la tesis titulada, **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO AL COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE PICHINCHA**, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de ala Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el tema tratado presenta un ejemplo práctico de la evaluación a los procedimientos de Control Interno efectuado por la Administración, y una propuesta de mejoramientos de los mismo, tendientes a mitigar los posibles riesgos, por lo que SI se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a nombre del autor, señor Christian Giovanni Sánchez Romero para que se entregue al Dr. Rodrigo Aguilera, Coordinador de la Carrera.

Sangolquí, Septiembre de 2008

DR. JOSÉ VILLAVICENCIO R. MSC

DIRECTOR

DR. WELLINGTON RÍOS V MSC

CODIRECTOR

ÍNDICE GENERAL

i. Introducción

CAPÍTULO I.....	9
APECTOS GENERALES	11
1.1 ANTECEDENTES	11
1.1.1 BASE LEGAL DE LA INSTITUCIÓN.....	11
1.2 RESEÑA HISTÓRICA	12
1.3 ORGANISMOS DE CONTROL	13
1.4 LA INSTITUCIÓN	13
1.4.1 CLASIFICACIÓN DE LAS INSTITUCIONES.....	14
1.5 LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG's).....	24
1.6 GREMIOS	28
1.7 ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL.....	32
1.7.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	32
1.7.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	34
1.7.3 ORGANIGRAMA DE PERSONAL.....	42
CAPÍTULO II.....	44
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	44
2.1 MISIÓN.....	45
2.2 VISIÓN.....	47
2.3 OBJETIVOS.....	48
2.4 POLÍTICAS.....	49
2.5 ESTRATEGIAS	49
2.6 PRINCIPIOS Y VALORES	50
CAPÍTULO III	54
3. ANÁLISIS SITUACIONAL	54
3.1 ANÁLISIS INTERNO	54
3.1.1 DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN Y CARNETIZACIÓN.....	54
3.1.2 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.....	59
3.1.3 DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN	61
3.2 ANÁLISIS EXTERNO	62
3.2.1 INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS.....	63
3.2.2 INFLUENCIAS MICRO AMBIENTALES.....	75
CAPÍTULO IV	78
4. MEJORAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO AL COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE PICHINCHA	78
4.1 INTRODUCCIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	78
4.2 ¿QUÉ ES CONTROL INTERNO?	79
4.4 IMPORTANCIA DE LA IMPLANTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ..	82
4.4 RESPONSABILIDAD DE LA GERENCIA HACIA EL CONTROL INTERNO.....	83
4.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	86
4.5.1 MÉTODO DE EVALUACIÓN BAJO EL ENFOQUE COSO	86
4.5.2 COMPONENTES Y FACTORES BÁSICOS COSO.....	89

4.5.3	MÉTODO DE EVALUACIÓN BAJO EL ENFOQUE COSO ERM.....	99
4.5.4	COMPONENTE Y FACTORES BÁSICOS COSO ERM	102
CAPÍTULO V		123
5.	CASO PRÁCTICO: MEJORAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO AL COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE PICHINCHA .	123
5.1	LA MATRIZ FODA.....	123
5.2	DESARROLLO DE LAS MATRICES.....	123
5.2.1	MATRIZ DE FORTALEZAS	124
5.2.2	MATRIZ DE OPORTUNIDADES	125
5.2.3	MATRIZ DE DEBILIDADES	125
5.2.4	MATRIZ DE AMENAZAS	126
5.3	PROBABILIDAD DE IMPACTO EN LAS MATRICES	126
5.3.1	IMPACTOS CRUZADOS	129
5.3.2	MATRIZ SINTESIS ESTRATÉGICA	138
5.4	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	140
5.4.1	MISIÓN	140
5.4.2	VISIÓN.....	140
5.4.3	OBJETIVOS.....	140
5.4.4	ESTRATEGIAS	141
5.5	DESARROLLO CASO PRÁCTICO	143
5.5.1	DEPARTAMENTO DE INSCRIPCIONES	143
5.5.2	DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN	149
5.5.3	DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN	154
5.6	INFORME DE LA PROPUESTA.....	158
DE PROCEDIMIENTOS		158
5.6.1	OBJETIVO GENERAL	158
5.6.2	DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN Y CARNETIZACIÓN.....	159
5.6.3	DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN	160
CAPÍTULO VI.....		164
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	164
6.1	CONCLUSIONES.....	164
6.2	RECOMENDACIONES	166
GLOSARIO DE TÉRMINOS		168
BIBLIOGRAFÍA.....		170

INTRODUCCIÓN

La Propuesta de Mejoramiento de Procedimientos al Colegio de Contadores Públicos de Pichincha, se encuentra estructurado en seis capítulos de la siguiente manera:

El capítulo I, comprende antecedentes históricos de la Institución, desde sus inicios como entidad autónoma, su origen y su gestión hasta la presente fecha, así como también su base legal, organigramas y organismos de control.

En el capítulo II, comprende los conceptos esenciales y básicos del direccionamiento estratégico y la importancia de cada uno de sus componentes hacia el beneficio de la institución como son: misión, visión, objetivos, políticas, estrategias y principios y valores.

El capítulo III, trata del análisis situacional de la Institución, comprende cada uno de los procedimientos efectuados internamente en todas las áreas, tales como: Departamento de Recaudación y Carnetización, Capacitación, y Contabilidad; para este análisis se efectuó principalmente la evaluación de un análisis narrativo.

Para el Capítulo IV, incluye la importancia del Sistema de Control Interno y los métodos de evaluación como los sistemas COSO I y COSO ERM, y la descripción de cada uno de sus componentes, así como la responsabilidad de la implementación de dichos controles.

El Capítulo V, se evaluó los procedimientos de controles internos identificando en cada uno de los procesos, aquellas actividades que pueden tener un efecto significativo sobre su

aplicación, así como los procedimientos propuestos para su mejoramiento a través de un informe que engloba su mejoramiento.

Finalmente, en el Capítulo VI, se detallan todas aquellas conclusiones y recomendaciones que son el producto del análisis del presente trabajo

CAPÍTULO I

APECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 BASE LEGAL DE LA INSTITUCIÓN¹

La modernización de la globalización hacen que las instituciones tengan cambios importantes, la excepción no podría ser el Colegio de Contadores Públicos de Pichincha, entidad a la que mediante oficio No. 1543 – DAJ – 2004 del Ministerio de Educación y Cultura de 21 de septiembre de 2004, aprueban el Estatuto del Colegio de Contadores Públicos de Pichincha con domicilio en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha; el Estatuto fue aprobado por acuerdo Ministerial y un Informa favorables de la Asesoría Jurídica del Ministerio.

En el año 2008, el Colegio de Contadores de Públicos de Pichincha por medio del Decreto Ejecutivo No. 984 y publicado con Registro Oficial No. 311 de 3 de abril de 2008, mantiene su dependencia dentro del Ministerio de Educación como corporaciones y que se dichas corporaciones que se constituyan pueden adoptar la forma de:

1. Corporaciones, tales como: asociaciones, clubes, comités, centros, etc., con un mínimo de cinco miembros fundadores, las cuales promueven o buscan el bien común de sus asociados o de una comunidad determinada.

Para efectos estadísticos y de clasificación las corporaciones pueden ser de primer, segundo y tercer grado.

“Son corporaciones de primer grado aquellas que agrupan a personas naturales con un mínimo de cinco miembros con un fin delimitado tales como: Asociaciones, clubes, comités, colegios profesionales y centros.”²

¹ Ministerio de Educación y Cultura

² Fuente: Decreto Ejecutivo 984 y publicado en el R.O. 311 de 3 de abril de 2008.

1.2 RESEÑA HISTÓRICA³

El Colegio de Contadores Públicos de Pichincha ha regido su vida jurídica de conformidad con el Acuerdo Ministerial No. 1638 de 23 de julio de 1943, reformado sus estatutos por Decreto Ejecutivo No. 5094 de 4 de julio de 1947.

Además por la Ley de Contadores, expedida por decreto supremo 3004 de 18 de diciembre de 1964 y publicada en el R.O. No. 410 de 7 de enero de 1965, define las funciones y ámbito jurídico de la Federación Nacional de Contadores del Ecuador, así como sus órganos que son los Colegios de Contadores. El Tribunal Constitucional mediante resolución No. 044-1-97 publicada en el R.O. No. 105 de 10 de julio de 1997, declaró a varias normas de la Ley de Contadores inconstitucionales en cuanto a la obligatoriedad de inscribir los títulos de Contadores en el Registro Nacional de Contadores, así como obtener la Licencia Profesional anual en la Federación Nacional de Contadores.

La Asamblea Provincial del Colegio de Contadores Públicos de Pichincha, celebrada el 17 de febrero de 2003, en vista de la resolución adoptada por el Tribunal Constitucional y el criterio emitido el 23 de enero de 2003 por el Procurador General del Estado, decidió que el registro y renovación de credenciales de los Contadores Públicos Contadores Bachilleres y Sociedades de Contadores Nacionales o Extranjeras, se continúe realizando en el Colegio. Adicionalmente la Asamblea decidió suspender el pago de contribuciones voluntarias a la Federación Nacional de Contadores del Ecuador.

La Asamblea General Extraordinaria, reunida en la ciudad de Quito, el 8 de marzo de 2004, aprobó la elaboración del Estatuto, que formalice la constitución jurídica del Colegio de Contadores Públicos de Pichincha, como persona jurídica autónoma de derecho privado sometiendo todos sus procedimientos a la Ley y específicamente a lo que dicta el Art. 39 de la Ley de Contadores que textualmente dice: Los Colegios de Contadores Provinciales organizados a la fecha de acuerdo con la Ley y los que se constituyeren en el futuro en provincias donde residan más de quince contadores inscritos en el Registro Nacional de Contadores, tendrán personería jurídica y su sede será la capital de la respectiva provincia o la ciudad que designare el Directorio Central.

³ Fuente: Estatuto y Reglamento Electoral del Colegio de Contadores Públicos de Pichincha.

1.3 ORGANISMOS DE CONTROL

Son aquellas entidades que se encarga de vigilar la gestión institucional, administrativa y fiscal de las entidades y personas que por ley están controladas, para el logro de una eficiente administración de los recursos logísticos, técnicos y financieros.

El Colegio de Contadores Públicos de Pichincha mantiene un estricto apego al cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos que fueren necesarios ser aplicados, es por ello que actualmente podemos identificar a los organismos de control a los cuales el Colegio está obligado a presentar información como los son:

- **Ministerio de Educación y Cultura:** Entidad que tiene la misión de proveer la seguridad y desarrollo de la educación del país, así como controlar y fortalecer las entidades adscritas a dicho ministerio con el propósito de mantener el propósito de su creación, velando por los intereses de cada uno de los adscritos.
- **Servicio de Rentas Internas:** Es una entidad técnica y autónoma, encargada de la administración y recaudación de los impuestos que están bajo su ámbito de acción. Entre los propósitos básicos del SRI está la difusión y capacitación de los Contribuyentes respecto a sus obligaciones tributarias y la atención y resolución de sus peticiones, reclamos y consultas.

1.4 LA INSTITUCIÓN

Los fines de la Institución como lo es el Colegio de Contadores Públicos de Pichincha fueron tomados en su conjunto de sus estatutos, los cuales son asociar a todos los Contadores Públicos, Contadores Bachilleres y Compañías integradas por Contadores, que se encuentran domiciliados en la provincia de Pichincha, con el propósito de fomentar la solidaridad y la unidad gremial y profesional, además el defender los derechos de los Contadores amparados por la Ley de Contadores, de manera especial los derechos contemplados para los Contadores afiliados y así respaldar y coordinar las resoluciones de los Organismos Superiores competentes, adoptadas en apego a las Ley de Contadores y su reglamento, como medio para el éxito de las labores institucionales y profesionales, y de esta

manera velar por el correcto ejercicio profesional de sus afiliados y de los Contadores en general, cumpliendo con los mandatos legales y reglamentarios con apego a las normas del Código de Ética Profesional y de cuanta disposición o normas regule el ejercicio⁴.

1.4.1 CLASIFICACIÓN DE LAS INSTITUCIONES

Las instituciones se clasifican para nuestro tema de estudio se clasificarán de la siguiente manera en:

- a. Instituciones Públicas; e,
- b. Instituciones Privadas.

“INSTITUCIONES PÚBLICAS

Son aquellas que son de propiedad del Estado, sea nacional, municipal o de cualquier otro estado administrativo, ya sea de un modo total o parcial. En el caso de propiedad parcial, el criterio para determinar si una empresa debe o no ser considerada pública no es tanto el porcentaje de acciones detentado por el sector privado como el control efectivo que el Estado tenga sobre el proceso de toma de decisiones en la empresa. El elemento crucial en la empresa pública es la capacidad del Estado para ejercer presión política directa en la institución. El accionista mayoritario es el Estado, con unos objetivos que pueden ser muy diversos y, lo que es más, cambiantes con el proceso político.

La gran mayoría de los estados del mundo controlan empresas con diferentes fines, que pueden ser: proveer servicios públicos, incentivar la producción del país o generar empleo, por nombrar algunos.

“OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN PÚBLICA

La institución pública precisa conocer claramente cuáles son los objetivos de índole social que se esperan lograr mediante su actuación, qué contraprestación social va a recibir por atender a esa finalidad y qué indicadores van a ser utilizados por la sociedad para medir los logros que se deben realizar.

⁴ Estatutos del Colegio de Contadores Públicos de Pichincha en su Capítulo II.

“Los cuatro objetivos básicos que deben alcanzar las acciones de la empresa pública son:

- Eficiencia económica.
- Rentabilidad.
- Efectos sobre la distribución de la renta.
- Efectos macroeconómicos.”⁵

Como parte de un adecuado entendimiento al sector público se subdividió a las Instituciones Públicas o Estatales por sectores, así:⁶

- Sector Público No Financiero; y,
- Sector Público Financiero

Sector Público No Financiero: En este sector el Estado ecuatoriano ubica a las instituciones que tienen como principal objetivo el brindar bienestar a la sociedad en su conjunto, y se encuentra subdividido en dos grupos que son:

- a) *Gobierno Central:* En este grupo podemos encontrar a las Funciones principales del Estado y bajo que poderes se encuentra gobernada la nación, en esta clasificación encontramos a las Funciones principales del Estado como:

❖ **Función Ejecutiva**

Representada por el Presidente de la nación, es la primera función del Estado y que a su vez mantiene bajo su control a los ministerios, secretarías y demás entidades que fueren necesarias, además son entidades a las cuales se delega funciones específicas para el desarrollo común de sus ciudadanos.

A continuación encontramos los ministerios que a cargo mantiene la Función Ejecutiva:

- Ministerio del Ambiente;
- Ministerio de Trabajo y Empleo;

⁵ Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_p%C3%BAblica

⁶ Clasificación del monetarista Econ. Hugo Albán

- Ministerio de Finanzas;
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca;
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas;
- Ministerio de Gobierno, Cultos, Policía y Municipalidades;
- Ministerio de Electricidad y Energía renovable;
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración;
- Ministerio de Cultura;
- Ministerio de la Coordinación de la Producción;
- Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social;
- Ministerio de Minas y Petróleos;
- Ministerio del Litoral;
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos;
- Ministerio de Salud Pública
- Ministerio de Turismo;
- Ministerio de Industria y Competitividad;
- Ministerio de Inclusión Económica y Social;
- Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda;
- Ministerio de Defensa Nacional;
- Ministerio del Deporte;
- Ministerios Coordinadores;
- Ministerio de Coordinación de Seguridad Interna y Externa;
- Ministerio de Coordinación de Patrimonio Cultural y Natural;
- Ministerio de Coordinación de Política Económica;
- Ministerio de Coordinación de Política; y,
- Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos;
- Ministerio de Educación:

❖ **Función Legislativa**

Representada por el Presidente del Congreso Nacional y que dentro de sus principales funciones se encuentra la aprobación de las leyes desarrolladas por el Ejecutivo y que para el año 2008 no se encuentra en sus funciones debido a la elaboración de un nuevo proyecto de Constitución que se encuentra en

desarrollo por una Asamblea Constituyente con plenos poderes que fue elegida por la población.

❖ **Función Judicial**

Representada por el Presidente de la Corte Suprema de Justicia, entidad que atiende aquellos casos de personas con corte de fuero, además se encuentran las Cortes Superiores de Justicia, Tribunal de Contencioso y Administrativo, y Juzgados.

❖ **Tribunal Supremo Electoral, Tribunal Constitucional y Fondesec**

Para el Tribunal Electoral, dicho organismo se encuentra representado por su presidente, entidad que se encarga de la coordinación de elección de las distintas designaciones que el país posee, como es el caso de Presidente, Alcaldes, Concejales, Consejeros, Diputados y demás dignidades en las cuales los ciudadanos tienen el derecho a elegir a su mejor representante.

Para el Tribunal Constitucional, entidad que se encuentra integrada por un presidente al igual que el TSE (Tribunal Supremo Electoral) y vocales principales y suplentes. Esta entidad es aquella encargada de analizar aquellos casos que afecten el adecuado cumplimiento de la Carta Magna.

El Fondesec es una entidad que se encarga de canalizar los recursos a los Gobiernos seccionales con base a criterios como la cantidad de población o necesidades básicas insatisfechas.

b) Resto de entidades del Sector Público: En este tipo de clasificación del Estado podemos encontrar a las siguientes entidades:

❖ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

- ❖ Petroecuador con sus filiales,
- ❖ Entidades como por citara: Empresa Nacional de Ferrocarriles del Ecuador (ENFE), Flota Petrolera del Ecuador (FLOPEC), TAME, estas entidades son aquellas en las que el Estado posee una participación total en las decisiones administrativas y financieras para su buen desarrollo.

Sector Público Financiero: Este sector podemos encontrar a las entidades del Estado que financieramente son autónoma por los recursos que le son asignados. Aquí podemos encontrar a las entidades como: Banco Central del Ecuador, Corporación Financiera Nacional, Banco Nacional de Fomento, Banco del Estado.

- ✓ *“Banco Central del Ecuador:* Esta entidad que a través de la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado (1992) definió con claridad sus funciones en la formulación e implementación de la política monetaria, cambiaria, y en la construcción de un ambiente de estabilidad económica en el país. Con la ley se buscó darle independencia al Banco al alejarlo de designaciones y decisiones políticas en el campo económico, tal el caso del nombramiento de autoridades por parte del gobierno; de las restricciones para el financiamiento inflacionario del fisco; y, en el manejo de instrumentos, directamente, para orientar el tipo de cambio y las tasas de interés.

Por causa de la dolarización esta entidad en la actualidad se constituye como una entidad bajo el manejo de profesionales técnicos, que pretenden generar credibilidad en las acciones institucionales del país.

Busca promover el desarrollo económico y la estabilidad financiera del Ecuador, mediante el análisis, evaluación, diseño y ejecución de políticas e instrumentos económico-financieros, tendientes a mejorar, con equidad y justicia social, la calidad de vida de sus habitantes.

Cabe mencionar que como el Ecuador tiene una moneda que es de origen extranjero como lo es el dólar estadounidense, el BCE dejó de establecer las políticas monetarias".⁷

- ✓ *“Corporación Financiera Nacional:* Es una institución financiera pública autónoma, con personería jurídica y duración indefinida cuyo objeto es estimular la inversión e impulsa el crecimiento económico sustentable y la competitividad de los sectores productivos y de servicios del Ecuador. Algunos años atrás operó como banca de primer piso, entregó créditos por 1.383 millones de dólares a través de diferentes mecanismos de crédito tales como el Fondo de Promoción de Exportaciones (FOPEX) junto con la original línea de Crédito Directo y el Fondo de la Pequeña Industria y Artesanía (FOPINAR).

Actualmente, la CFN es considerada como la fiduciaria mas grande del país, administrando un monto de patrimonio autónomo que supera los US \$ 1.000 millones de dólares, repartidos en proyectos tanto privados como públicos apoyando sectores importantes de la economía del país tales como financiero, eléctrico, telecomunicaciones, infraestructura, inmobiliario, microfinanzas entre otros.”⁸

- ✓ *Banco Nacional de Fomento:* Es una entidad con una similitud a la CFN, pero con un enfoque al agricultor del país, facilitando la adquisición de materias primas, maquinarias, y demás implementos necesarios para el crecimiento sustentable del agricultor ecuatoriano.
- ✓ *“Banco del Estado:* Entidad que se encarga de financia proyectos de inversión relacionados con infraestructura, servicios públicos, medio ambiente y necesidades de los gobiernos seccionales, a través de crédito y otros mecanismos financieros modernos en las mejores condiciones para sus clientes.

⁷ <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000009>

⁸ <http://www.cfn.fin.ec/content/view/4/3/>

La entidad ha logrado mantener su solidez económica gracias a un manejo financiero técnico adecuado, que se sustenta en su personal altamente capacitado y comprometido con su finalidad social.”⁹

- ✓ “*Banco Ecuatoriano de la Vivienda*: Es una entidad con la finalidad de participar en el financiamiento directo de la vivienda de interés social. El BEV ha sabido adaptarse a un nuevo entorno económico canalizando ahora los recursos únicamente a través de las Instituciones del Sistema Financiero Nacional (IFIs), previa a una calificación estricta que efectúa el Banco como paso previo a operar con tales entidades, las cuales deberán estar bajo el control de la Superintendencia de Bancos.

Uno de los objetivos de la entidad es el de consolidarse como Banca de Segundo Piso, a fin de atender el mercado hipotecario y financiero, que cubra las demandas de las viviendas de interés social y su financiamiento con suficientes recursos y con la participación dinámica del sector privado.”¹⁰

INSTITUCIONES PRIVADAS

La Institución Privada como tiene en su constitución el generar utilidad y satisfacer necesidades por una cantidad pactada en valor monetario, se la puede definir de distintas manera y cada una de las definiciones nos dará un entendimiento general y no particularizado de una institución privada. A continuación diferentes conceptos de instituciones privadas:

“Son instituciones de carácter comercial con personería jurídica creada con ánimo de lucro y sujeto del derecho mercantil.”¹¹

Las instituciones privadas son la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las

⁹ http://www.bancoestado.com/paginas_e/Quienessomos/Historia.htm

¹⁰ <http://www.bevecuador.com/paginas/quienessomos.html>

¹¹ Obtenido en Empresa comercial - Wikipedia, la enciclopedia libre.htm

exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

En economía, la empresa (institución) es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga, por tanto, de la organización de los factores de producción, capital y trabajo.

Se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.

Como una definición propia diremos que una institución privada es aquella que busca generar utilidades a través de los factores de la producción enfocados en la satisfacción de necesidades y en contraprestación, dicha institución recibirá un valor monetario por sus servicios.

CLASIFICACIÓN ¹²

Existen numerosas diferencias entre unas instituciones y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas.

SEGÚN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA QUE DESARROLLA

- *Del sector primario*, básicamente extractivas, que crean la utilidad de los bienes al obtener los recursos de la naturaleza (agrícolas, ganaderas, pesqueras, mineras, etc.).
- *Del sector secundario*, que centra su actividad productiva al transformar físicamente unos bienes en otros más útiles para su uso. En este grupo se encuentran las empresas industriales y de construcción.

¹² Obtenido en Empresa comercial - Wikipedia, la enciclopedia libre.htm

- *Del sector terciario (servicios y comercio), con actividades de diversa naturaleza, como comerciales, transporte, turismo, asesoría, etc.*

SEGÚN SU DIMENSIÓN

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- *Microempresa:* si posee menos de 10 trabajadores.
- *Pequeña empresa:* si tiene menos de 50 trabajadores.
- *Mediana empresa:* si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
- *Gran empresa:* si posee más de 250 trabajadores.

SEGÚN SU ÁMBITO DE ACTUACIÓN

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

1. Empresas locales
2. Regionales
3. Nacionales
4. Multinacionales
5. Transnacionales

SEGÚN LA CUOTA DE MERCADO QUE POSEEN LAS EMPRESAS

1. *Empresa aspirante*: aquélla cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.
2. *Empresa especialista*: aquélla que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que pueda actuar casi en condiciones de monopolio. Este segmento debe tener un tamaño lo suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tanto como para atraiga a las empresas líderes.
3. *Empresa líder*: aquélla que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de los actuantes en el mercado.
4. *Empresa seguidora*: aquélla que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.

Una vez analizadas las instituciones tanto públicas como privadas, podemos llegar a determinar las siguientes diferencias entre las instituciones.

DIFERENCIAS ENTRE EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS

A pesar de converger en la forma de actuar, hay sustanciales diferencias entre la empresa pública y la privada. A título de ejemplo, destacan las siguientes:

- 1 En sus procedimientos de financiación. Esta diferencia radica no tanto en la posible existencia de tratamiento diferencial en el mercado de capitales público y privado, trato que también suele recibir la gran empresa privada –de forma idéntica o muy parecida– en relación con la empresa privada pequeña o media, sino en la posible financiación pública con origen en los presupuestos que a menudo viene otorgándose a este tipo de empresas.
- 2 Respecto a las diferencias en el grado de algunas de sus características, destacaremos solamente dos: la persecución del beneficio y el control a que están sometidas por los poderes públicos. Sin olvidar el objetivo del beneficio, está muy claro que la razón de la existencia de la empresa pública no es la obtención de beneficios. Aquí la diferencia

no es sustancial, sino de grado, por cuanto en las grandes empresas privadas, además del objetivo del beneficio, concurren otros objetivos igualmente destacados, como lo son el crecimiento y el poder de dichas organizaciones; circunstancias que no tienen por qué estar mediata ni inmediatamente al servicio del beneficio. Por lo que al grado de control se refiere, cabe señalar que las empresas públicas están sometidas, además, al control específico que deriva de su pertenencia al sector público. Cabe puntualizar que el tema del grado de algunas de las características diferenciadoras entre empresas privadas y empresas públicas no es uniforme dentro de la extensa gama de las empresas públicas, sino que obedece a la mayor o menor caracterización de públicas que tengan este tipo de empresas.

1.5 LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG's)

Las organizaciones no gubernamentales son aquellas entidades de poseen un carácter privado, con fines y objetivos definidos por sus integrantes, son creadas de manera independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de los organismos internacionales. Estas organizaciones pueden adoptar jurídicamente diferentes estatus, tales como:

- Asociación;
- Fundación;
- Corporación; y,
- Cooperativa.

HISTORIA DE LAS ONG

Este tipo de organizaciones han existido aproximadamente desde el siglo XIX. Una de las más antiguas es la Cruz Roja. El reconocimiento formal de las ONG es a partir del artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas (1945).

El Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con organizaciones no gubernamentales que se ocupen de asuntos de competencia del Consejo

Además de participar del sistema de las Naciones Unidas, también lo hacen a nivel de los Estados nacionales que correspondan en calidad de observadores, consultores, ejecutantes de proyectos, como una forma de presión social ciudadana, etc.

Desde entonces el Consejo Económico y Social ha pasado de 41 ONG reconocidas con el status de consultivas en 1946 a unas 2350 ONG (2003). Número mucho mayor si se incluyen a las que actúan sólo a nivel local y regional.

A nivel local pueden ser creadas para ayudar a los niños de la calle, alfabetización, superación de la pobreza, facilitar el acceso a vivienda y bienes, realizar investigación social, educación popular, defensa del medio ambiente, defensa de los derechos de los consumidores, ayuda social, promoción cultural, integración social, entre muchas otras.

ÁMBITOS DE ACCIÓN

Las ONG tienen como radio de acción desde un nivel local a uno internacional. Cubren una gran variedad de temas y ámbitos que definen su trabajo y desarrollo. Dichos temas están relacionados con ayuda humanitaria, salud pública, investigación, desarrollo económico, desarrollo humano, cultura, derechos humanos, transferencia tecnológica, ecología, etc.

No tratan de reemplazar las acciones de los Estados u organismos internacionales en sus correspondientes países sino de cubrir y ayudar en aquellas áreas en las cuales no existen política sociales o económicas, o bien cuando estas políticas resultan insatisfactorias para algunos grupos de la sociedad. También denuncian las infracciones de los gobiernos, la corrupción y los abusos.

TIPOS DE ONG

Una clasificación usada para los tipos de ONG, puede ser:

1. Organizaciones voluntarias
2. Agencias y organismos de servicios no lucrativos
3. Organizaciones comunitarias o populares
4. Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD)
5. Organizaciones Inmigración

Algunas de las ONG que trabajan a nivel mundial son:

CLASES DE ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES	NOMBRE DE LA ENTIDAD
Garantes de la aplicación de tratados internacionales humanitarios:	Cruz Roja.
Promoción y denuncia de los abusos de los derechos humanos:	Abuelas de Plaza de Mayo, Amnistía Internacional, COGAM, HRW, ILGA, Liga Internacional de los Derechos del Hombre, Madres de Plaza de Mayo, Organización Mundial Contra la Tortura, Periodistas Sin Fronteras, SOS Racisme.
Vivienda social:	Un Techo para Chile, Un techo para mi país,
Ayuda humanitaria:	Care International, Caritas, Cruz Roja, Federación Europea de Bancos de Alimentos, Manos Unidas, Médicos Sin Fronteras, Oxfam, Save the Children, AASARA, Shofco, Trascendamos Vidas Bomberos Humanitarios
Protección del medio ambiente:	World Wide Fund for Nature, Greenpeace y Amigos de la Tierra
Laborales y medioambientales:	Sustainlabour
Cooperación para el desarrollo:	ADECOI, Fundación Comparte, Ingeniería Sin Fronteras, Intermón Oxfam, Oxfam, Veterinarios Sin Fronteras, Motores sin fronteras
Ayuda a la infancia	Por un pasito más, SOS Infancia
Ayuda y orientación a la tercera edad:	JOSIF
Gestión de Riesgos de Desastres y Desarrollo:	Bomberos Sin Fronteras Francia, Geólogos del Mundo

Elaborado por: Christian Sánchez

A continuación se muestra algunas ONGs que funcionan en el Ecuador y con que categoría

NOMBRE DE ONG	CATEGORÍA	LUGAR	PROVINCIA
FAIFE	Educación al desarrollo y sensibilización	Ong en Ecuador	Pichincha 5000

La Fundación “Apoyo Integral a la Familia Ecuatoriana”, es entidad de derecho privado, con personería jurídica propia, con función social, benéfica y sin fines de lucro.

Manos de Compasión Internacional en Ecuador	Salud	Ong en Ecuador	Guayas personas de sectores urbanos marginales y rurales de las diversas provincia
--	-------	----------------	--

Manos de Compasión Ecuador es una Organización Cristiana, sin fines de lucro con el único objetivo de extender servicios humanitarios a las comunidades rurales y urbano marginales de diversas ciudades del Ecuador.

Fundación ERNESTO PINTO CASTILLO	Atención de enfermos	Ong en Ecuador	Pichincha 12'000000
---	----------------------	----------------	---------------------

Proteger a las mujeres de bajos recursos que se encuentren embarazadas, o pos embarazo proporcionándoles servicios médicos de calidad. A su vez, a los neo natos de hasta cinco años de edad.

FUNDACION LATINOAMERICANA SIETE DESTELLOS DEL ARCO IRIS	Asuntos sociales	Ong en Ecuador	Pichincha 2000000
--	------------------	----------------	-------------------

Nosotros somos una Fundación sin ánimo de lucro, que nace en el corazón de América Latina con una nueva estructura de pensamiento y visión del mundo moderno, conformada por un equipo interdisciplinario altamente calificado.

1.6 GREMIOS

“El gremio fue un tipo de asociación económica de origen europeo, implantada también a las colonias, que agrupaba a los artesanos de un oficio, que apareció en las ciudades medievales y se extendió hasta fines de la Edad Moderna, cuando fueron abolidas. Tuvo como objetivo conseguir un equilibrio entre la demanda de obras y el número de talleres activos, garantizando el trabajo a sus asociados, su bienestar económico y los sistemas de aprendizaje. Se ha sostenido que el gremio fue un precedente del sindicato moderno, aunque aquellos carecían de la característica de asociación "de clase" que tienen estos.

El gremio reguló todos los aspectos, materiales y espirituales, de la vida de los artistas:

- Su formación y escala laboral: contratos de aprendizaje; aprendiz, oficial, maestro, etc.
- El funcionamiento de su taller: suministra los materiales, supervisa la producción: vendedores (fiel contraste), regula el "justo precio" del producto, controla los contratos.
- La vida espiritual de sus miembros y gestiona prácticas de beneficencia: Funda un hospital o cofradía advocada a sus santos patronos. Cuida de las exequias de sus miembros y de los sufragios para la eterna salvación de sus almas. Cuida a la viudas y huérfanos. Dotes, ayudas económicas.”

ESTRUCTURA PROFESIONAL

La escala laboral del gremio se estructuraba en tres niveles:

- ❖ Aprendices;
- ❖ Oficiales; y,
- ❖ Maestros.

Los aprendices: eran la parte inferior del escalafón y puerta de ingreso al gremio. El acceso estaba limitado pues la finalidad última de los gremios era conseguir un equilibrio armónico entre demanda de obras y número de maestros. Estaban excluidos musulmanes y judíos; e incluso quienes no pudieran demostrar limpieza de sangre, es decir, los que no fueran cristianos viejos. La exclusión de ambos grupos se explicaría por el carácter excluyente de la religión cristiana, que aborrecía a los infieles. Contra los musulmanes se estaban produciendo las cruzadas y en España el proceso de reconquista. Los judíos se les acusaba de grandes maldades contra los cristianos y eran odiados por la población. También se excluyó a negros y mulatos porque no eran considerados personas, sino simples animales. Quedaban fuera los extranjeros o forasteros, es decir, los que no eran habitantes de una ciudad.

La formación se verificaba a través de la firma de un “contrato de aprendizaje”, documento de naturaleza jurídica donde intervenían un maestro que se comprometía a enseñar y un joven que quería aprender. Los contratos tenían las siguientes cláusulas:

- ❖ Duración: de 4 a 6 años.
- ❖ Edad del aprendiz: 12-14 años.
- ❖ Compromisos del aprendiz:
 - Obedecer al maestro.
 - Acudir al obrador todos los días.
 - No ausentarse
 - Guardar fidelidad al maestro.
- ❖ Compromiso del maestro:
 - Manutención del discípulo.
 - Adiestrarlo y enseñarle el oficio.
 - Darle cierta compensación económica.
- ❖ Compromiso del padre o tutor:
 - responder jurídicamente de los actos del aprendiz.

❖ Finalización del contrato:

- Al terminar el plazo establecido.
- Por muerte o enfermedad de una de las partes.
- De mutuo acuerdo.

Los oficiales: constituían el peldaño intermedio del escalafón. Se trataba de una categoría no muy bien definida en la que se maduraba y adquiría perfección en el oficio. No tenía tiempo fijo de duración, generalmente la mitad del período de aprendizaje, pero era mejor su posición jurídica, con todos los derechos y deberes.

Los maestros: eran la categoría superior de la estructura gremial a la que se accedía tras la superación de examen, una prueba práctica, lo que daba la posibilidad de abrir taller propio, contratar obras o de establecer formas de comercialización.

FUNCIONAMIENTO DEL TALLER

El gremio se ocupaba de:

- Suministro de materiales.
- Supervisión de la producción.
- Control de los contratos.
- Control del número de talleres.

LOS GREMIOS EN EL ECUADOR

La Constitución señala, como derecho de los ciudadanos, la libertad de asociación, pero actualmente se encontraba vulnerada totalmente, por legislación secundaria que hace obligatoria la afiliación a una Cámara o Colegio Profesional en razón de su giro comercial, o profesión a ejercer; pero además la misma Constitución señala como uno de los principales derechos civiles, la libertad de asociación de los ciudadanos, siempre que sea con fines lícitos. Sin embargo, la legislación secundaria, e inclusive los

reglamentos, han obligado a las personas jurídicas y naturales a afiliarse obligatoriamente a una Cámara o Colegio Profesional según sea el caso.

La afiliación a uno de estos gremios se constituyen en una obligación inconstitucional, porque es una traba para el desarrollo de los negocios en el Ecuador, pero como todo lo que hacen los gremios no es malo, podemos decir que los gremios se han constituido en muchos casos una forma de mediar frente a decisiones gubernamentales, capacitar a los emprendedores para el buen desarrollo de los negocios, así como regular los lineamientos adecuados en los que deben actuar los profesionales.

Pero en forma de consenso, es procedente la eliminación de las normas legales que obligan a las personas naturales y jurídicas a afiliarse a un gremio determinado contra su voluntad o únicamente por mandato de la ley, es por ello que a su vez el Tribunal Constitucional (TC) puso fin a la afiliación o agremiación obligatoria que la Ley establece para que los ciudadanos ejerzan actividades económicas o profesionales, gracias a que el Presidente de la República, Eco. Rafael Correa, presentara el 13 de diciembre de 2007, ante el TC, una demanda de inconstitucionalidad a la obligatoriedad de las Colegiaturas.

El Tribunal se limitó a resolver, estrictamente, sobre el contenido de la demanda del Jefe de Estado, que consideraba inconstitucional que se exija a una persona afiliarse a un gremio para ejercer sus actividades.

Así, no será obligatoria la afiliación, a partir de la publicación de la resolución en el Registro Oficial, de ninguna persona a las cámaras de la producción, de turismo, de minería, de artesanos, a los colegios de abogados, de periodistas, de arquitectos, economista, químicos, bioquímicos y farmacéuticos, contadores públicos, ingenieros, médicos, veterinarios, trabajadores sociales, artistas.

DIFERENCIA ENTRE GREMIO Y SINDICATO

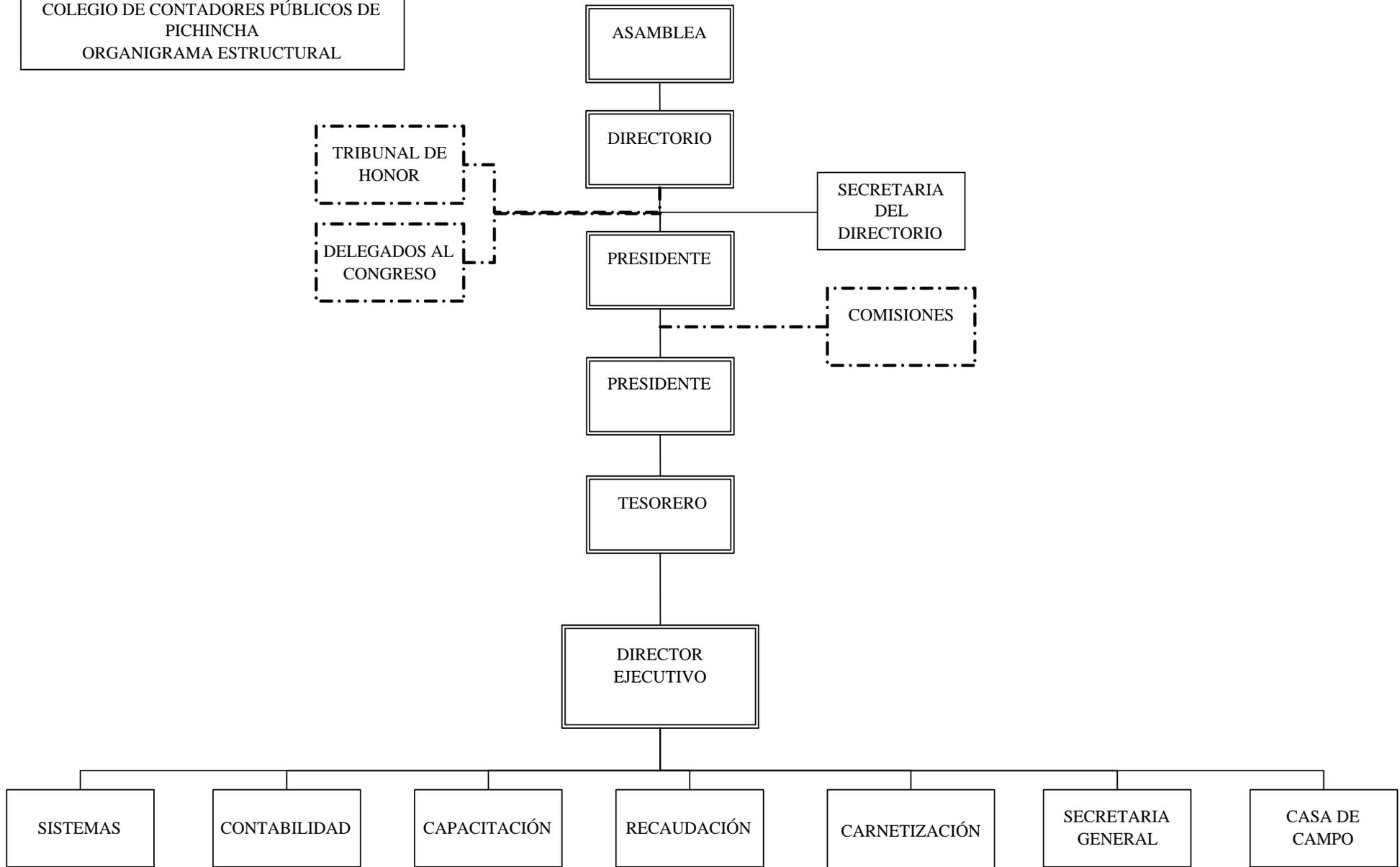
Se supone que, en nuestro ordenamiento laboral, los sindicatos ostentan la representatividad de los trabajadores. Es decir, que actúan en nombre y por cuenta de los mismos. Que negocian por todos. Y que los acuerdos que alcanzan afectan a todos.

Pero, por el contrario los gremios son asociaciones económicas que agrupan a profesionales, y tiene como objetivo conseguir un equilibrio entre la demanda de obras y el número de talleres activos, garantizando el trabajo a sus asociados, su bienestar económico y los sistemas de aprendizaje.

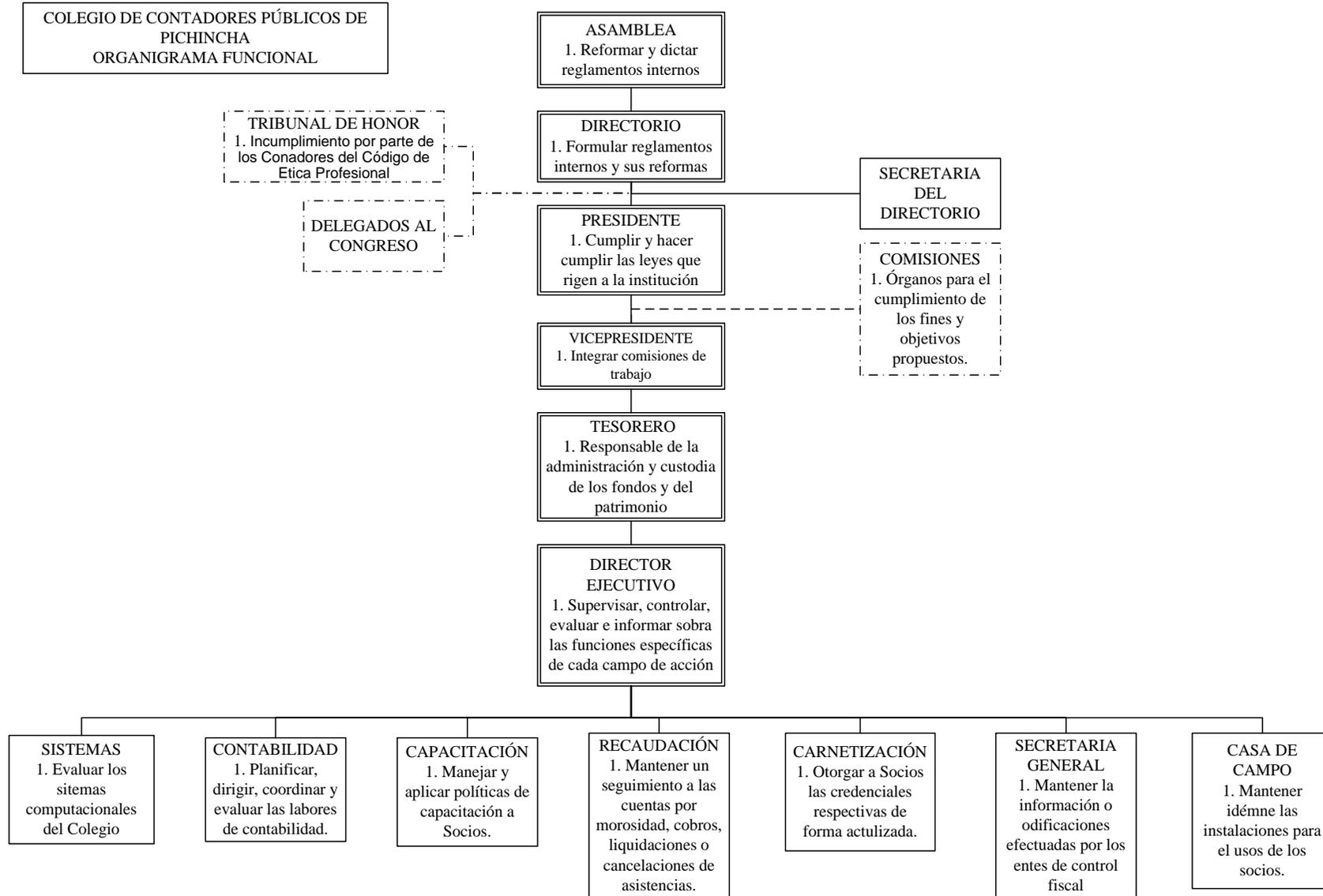
1.7 ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL

1.7.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE
PICHINCHA
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL



En vista de que todas las funciones no fueron definidas en el Organigrama Funcional, y en relación al tema de tesis a continuación se detallan las principales funciones y responsabilidades del Colegio de Contadores Públicos de Pichincha.

“FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES”¹³

1. ASAMBLEA.

“La Asamblea Provincial es el órgano máximo y estará integrada por todos los socios activos del Colegio y por los socios adscritos que únicamente tendrán voz. La Asamblea Provincial sesionará en forma ordinaria o extraordinaria.

La Asamblea Provincial ordinaria se reunirá una vez al año en los primeros diez días del mes de enero, para el conocimiento del informe de labores del Directorio, que será presentado por intermedio del Presidente y del Tesorero del Colegio.

La Asamblea Provincial estará presidida por el Presidente del Colegio o en su ausencia por el Vicepresidente. En el caso de ausencia o impedimento de los dos, la Asamblea nombrará un Director de sesión por esta sola ocasión.

Art. 21.- Son atribuciones y deberes de la Asamblea Provincial:

- a) Reformar el Estatuto y dictar y reformar los Reglamentos Internos.
- b) Aprobar el Presupuesto Anual y conocer el Informe de Auditoría Externa, para lo cual se reunirá en la primera quincena del mes de febrero de cada año.
- c) Elegir a los Miembros del Directorio del Colegio, del Tribunal de Honor, Representantes al Congreso Nacional de Contadores; y, un representante principal y un alterno ante el Tribunal Electoral.

¹³ Estatutos Colegio de Contadores Públicos de Pichincha

- d) Establecer contribuciones extraordinarias, por propia iniciativa o a pedido del Directorio del Colegio, así como cualquier otro gravamen extraordinario de beneficio social;
- e) Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes muebles o inmuebles por un valor superior a los diez mil dólares.
- f) En general, ejercerá todas aquellas atribuciones y deberes que le corresponden como Órgano máximo provincial, para el cumplimiento de los fines del mismo, y que no correspondan a otros órganos de la Entidad.
- g) Resolver en instancia definitiva los conflictos entre miembro del Directorio o de organismos directivos del Colegio

Art. 22.- Las Resoluciones de la Asamblea Provincial serán adoptadas por mayoría simple de votos y tendrán carácter obligatorio para todos los colegiados.”

2. DIRECTORIO

“El Directorio del Colegio es el Órgano Ejecutivo del mismo y estará integrado por el Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Tres Directores Principales y Cuatro Directores Alternos

Los Directores Alternos reemplazarán en el orden de su nombramiento a cualquiera de los principales que faltare o renunciare, en este último caso hasta terminar el periodo para el cual fue elegido el titular.

Son sus atribuciones y deberes del Directorio las siguientes:

- a) Los que determina el Reglamento de Elecciones para la designación de Representantes al Congreso Nacional;

- b) Aprobar los trabajos y ponencias que deben preparar los Representantes del Colegio ante el Congreso Nacional de Contadores y que deberán conocerlos con una anticipación no menor de quince días de anticipación, con relación a la fecha de la reunión del Congreso;
- c) Completar el Directorio, en caso de ausencia definitiva de los suplentes principalizados, así como los Miembros de las Comisiones de Trabajo en caso de ausencia temporal o definitiva de uno de sus titulares y designar las vocalías suplentes vacantes;
- d) En caso de ausencia definitiva del Secretario o del Tesorero del Colegio, designar al nuevo titular con el carácter de interino hasta la conclusión del periodo para el cual fue elegido el titular;
- e) Requerir al tesorero en cualquier tiempo la información financiera necesaria sobre la gestión económica institucional;
- f) Autorizar la adquisición y enajenación de bienes muebles o inmuebles del Colegio por valores desde más de un mil quinientos hasta diez mil dólares
- g) Los demás que consagra el presente Estatuto.
- h) Designar al Síndico por un periodo de dos años, pudiendo ser reelegido.
- i) Designar un miembro principal y un Alterno para el Tribunal Electoral por un periodo de dos años pudiendo ser reelegidos.

Todos los miembros del Directorio del Colegio durarán en sus funciones dos años, pudiendo ser reelegidos por un período igual y por una sola vez. Para poder volver a ser elegidos en cualquiera de las dignidades del Directorio, deberá transcurrir un periodo completo, luego de haber concluido el periodo para el cual fueron reelegidos.

Las sesiones del Directorio del Colegio se regirán por las siguientes normas:

- a) Las resoluciones se adoptarán por simple mayoría de votos;
- b) El Orden del Día será elaborado por el Presidente del Colegio y aprobado por el Directorio, pudiendo éste modificarlo;
- c) Para ser discutida una moción, deberá obtener el apoyo de, cuando menos, un Miembro del Directorio. Mientras no se haya resuelto una moción, no podrá presentarse otra, a no ser que tenga el carácter de previa o modificatoria, lo cual será calificado por el Presidente y, en este caso, primero se discutirá y votará la moción previa o modificatoria;
- d) Cerrada la discusión de un asunto, a juicio del Presidente, ningún miembro podrá intervenir para apoyarlo o rebatirlo, a menos que la Presidencia reabra la discusión. No obstante cualquier miembro podrá razonar su voto;
- e) Aprobada o negada una moción, sólo podrá ser reconsiderada a petición de tres miembros principales y con el voto de la mayoría simple. Esta reconsideración podrá realizarse en la misma sesión o en la inmediata posterior;
- f) Las votaciones serán nominales, a menos que el Directorio resuelva lo contrario. En caso de empate, el Presidente tendrá además voto dirimente.

Corresponde al Directorio del Colegio la formulación de los Reglamentos Internos del Colegio y sus reformas.”

3. PRESIDENTE

“El Presidente es el representante legal del Colegio de Contadores Públicos de Pichincha. En su ausencia, temporal o definitiva, le subrogará el Vicepresidente. El posterior orden de subrogación estará dado según el orden de elección de los vocales Principales.

Son atribuciones y deberes del Presidente:

- a) Cumplir y hacer cumplir, en la jurisdicción del Colegio, las leyes, estatuto, reglamentos y normas que rigen a la Institución y a la Profesión;
- b) Representar legalmente al Colegio e intervenir en todo acto a nombre de la Institución.
- c) Dirigir las sesiones del Directorio y las correspondientes a las Asambleas Provinciales, sean estas ordinarias o extraordinarias;
- d) Cumplir y hacer cumplir las finalidades del Colegio y velar por el estricto acatamiento de las atribuciones y deberes del Directorio del mismo;
- e) Firmar, conjuntamente con el Secretario, la correspondencia oficial del Colegio y las actas de sesiones;
- f) Suscribir y autorizar, conjuntamente con el Tesorero, los informes económicos y financieros del Colegio;
- g) Autorizar y firmar conjuntamente con el tesorero los gastos de operación contemplados en el presupuesto y las inversiones que se hubieren aprobado legalmente;
- h) Abrir, administrar y cerrar , conjuntamente con el Tesorero, las cuentas bancarias sean estas de ahorros, corrientes o de inversión, a nombre del Colegio;
- i) Presentar Informe anual de Labores a la Asamblea Provincial Ordinaria, e igualmente un Informe a la finalización del período de su mandato;
- j) Convocar a elecciones y a la Asamblea Provincial del Colegio, así como a las sesiones del Directorio;
- k) Velar por la correcta recaudación de los fondos sociales del Colegio y de los derechos profesionales;

- l) Adquirir y enajenar bienes por un valor de hasta un mil quinientos dólares, sin autorización del Directorio;
- m) Supervisar el Registro de los Colegiados;
- n) Firmar, conjuntamente con el Secretario, las Credenciales de los Colegiados;
- o) Responder por la dirección administrativa y financiera del Colegio
- p) Ejercer las demás facultades y deberes que le confiere la Ley de Contadores, el Reglamento de la misma, y aquellos emanados de la Asamblea Provincial.”

4. VICEPRESIDENTE

“El Vicepresidente formará parte del Directorio y en tal calidad podrá formar parte de comisiones especiales, debiendo además cumplir con el encargo de los asuntos que le delegue el Presidente. Reemplazará al Presidente en caso de ausencia temporal o definitiva.”

5. TESORERO

Son atribuciones y deberes del Tesorero:

- a) Ser responsable directo, solidariamente con el Presidente, respecto de la administración y custodia de los fondos del Colegio y del patrimonio del mismo;
- b) Girar mediante su firma, conjuntamente con el Presidente, sobre las cuentas corrientes, de ahorros o de inversión abiertas por el Colegio;
- c) Realizar todos los pagos mediante cheques nominales, firmados conjuntamente con el Presidente, debidamente amparados por comprobantes legalmente válidos, ajustándose al Presupuesto aprobado por la Asamblea Provincial del Colegio.

- d) Presentar por intermedio del Directorio los Estados Financieros auditados del correspondiente ejercicio económico a la Asamblea Provincial Ordinaria.
- e) Mantener los registros contables necesarios relativos al manejo de fondos y propiedades del Colegio;
- f) Mantener actualizado el sistema y los registros de contabilidad del Colegio.
- g) Recibir y entregar, previo inventario, los bienes del Colegio, sus libros y documentos;
- h) Lo demás que le compete como Miembro del Directorio del Colegio.

6. DIRECTOR EJECUTIVO

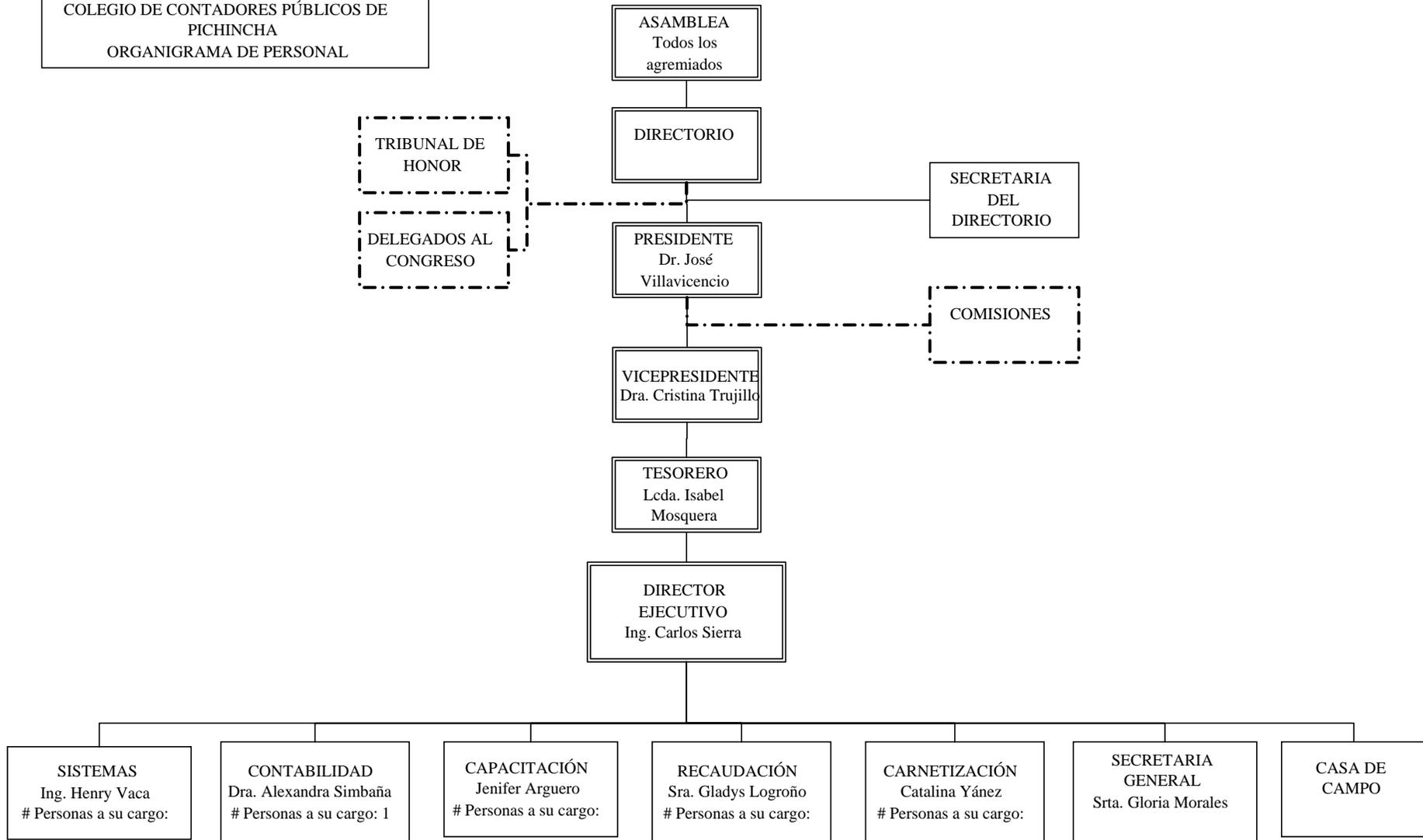
Son atribuciones y deberes del Tesorero:

- a) Supervisar, controlar, evaluar e informar sobre las funciones específicas de cada campo de acción;
- b) Proyectar, comunicar y organizar de tal forma que sea funcional y se proyecte al crecimiento y diversificación en general;
- c) Apoyar a la Presidencia y a los miembros directivos para la elaboración del borrador del Plan de Trabajo y Presupuestos con relación al año anterior;
- d) Actualizar la política de capacitación y atención a los Socios activos;
- e) Supervisar el departamento de contabilidad;
- f) Mantener reuniones de trabajo con el equipo de trabajo por lo menos una vez al mes;

- g) Controlar, ejecutar, supervisar y tomar decisiones administrativas después de consultar con la presidencia las mejores alternativas;
- h) Controlar y hacer cumplir con los días laborales, horarios y todo lo relacionado a los ingresos y salidas del personal;
- i) Mantener un seguimiento constante de los contratos, convenios, obligaciones, relaciones y cumplimientos legales del CCPP con el afán de anticipar soluciones y ahorro de tiempo y dinero;
- j) Apoyar los planes y establecimientos de sistemas operativos y de funcionamiento en general que beneficien al Colegio, directivos o empleados; y,
- k) Velar por la apariencia física del edificio.”

1.7.3 ORGANIGRAMA DE PERSONAL

COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE PICHINCHA
ORGANIGRAMA DE PERSONAL



CAPÍTULO II

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para hablar del direccionamiento estratégico con un antiguo estratega que hoy en día causó mucho interés como lo es Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos y que durante XXV siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, hoy conocido con el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva.

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1990).

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía?. Para poder determinar exitosamente la continuidad de las instituciones en un mundo globalizado, una técnica fundamental para poder responder exitosamente es la planeación estratégica.

Es por ello que la planeación estratégica busca orientar a las empresas hacia oportunidades económicas atractivas (y para la sociedad), es decir, que las instituciones se adapten a sus recursos y su saber hacer, además que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad, para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.”¹⁴

“El proceso de planeación estratégica tiene, básicamente cuatro componentes: la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera. El desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico.”

¹⁴ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. Mc Graw Hill. México D.F. 1994.

2.1 MISIÓN

La Misión describe el propósito de la empresa, esto es, **su razón de ser**. Determina, además en cuáles negocios participará y cuales no competirá, que mercados servirá, como se administrará y como crecerá la compañía.

La formulación de la Misión requiere una clara definición de cual es el negocio de la organización (o cual planea que sea) a través de una declaración concisa del propósito por el cual fue creada la empresa, cual es el vacío que intenta llenar dentro de la sociedad y la economía.

Goodstein¹⁵ recomienda que antes de formular la misión sean contestadas cinco preguntas básicas:

- 1) ¿Qué funciones realiza la organización? (¿Qué es lo que en realidad hace?) La respuesta deberá contestarla la organización en términos de las necesidades del cliente que trata de cubrir;
- 2) ¿Para qué lo hace? Una cosa es el producto en sí y otra la necesidad que se cubre con la adquisición del producto. Por ejemplo: si vende aguas frescas, lo que en realidad hace es mitigar la sed de los clientes;
- 3) ¿Por qué la organización hace lo que hace? ¿Cuál fue la razón de la creación de la organización?;
- 4) ¿Cómo lo hace la organización? ¿De qué medios se vale para hacerlo? Esto señalará la estrategia fundamental del negocio, como por ejemplo, el utilizar un servicio personalizado, precio bajo, innovación, etc.; y,
- 5) ¿Para quién hará la organización lo que hace? De esta forma se definirá a que segmento de mercado se enfoca la organización.

¹⁵ GOODSTEIN, Leonard; NOLAN, Timothy; PFEIFFER, J. William. Applied Strategic Planning. McGraw Hill. Estados Unidos, 1991. Pág. 17-18

La declaración de la Misión determina claramente el futuro de la organización y establece las bases para la toma de decisiones en la misma. La misión, por tanto, servirá para identificar a la empresa con sus clientes y con su comunidad, de forma que lo que hace sea algo que la distinga de las demás.

En la Misión también se puede describir los productos y/o servicios por lo que hace y no por lo que es, destacando el beneficio y el valor que recibe el cliente.

Por ejemplo, Blockbuster Video es una empresa que renta videos, pero lo que realmente hace es “proporcionar horas de diversión”; El negocio de McDonald’s, por su parte, no es realmente la venta de hamburguesas sino que es proporcionar un servicio de comida rápida.

Una declaración de Misión, para que sea efectiva, debe también comunicar emociones y sentimientos que desarrollen interés en la organización, mostrando una imagen exitosa, saber a donde se dirige y que es merecedora de apoyo, tiempo e inversión.

“CARACTERÍSTICAS DE LA MISIÓN¹⁶

- ❖ Motiva y desafía;
- ❖ Fácil de captar y recordar;
- ❖ Específica los negocios actuales y su futuro; y,
- ❖ Flexible y creativa.”

“ELEMENTOS CLAVES¹⁷

- ❖ Naturaleza del Negocio: Finalidad de la industria a la que pertenece;
- ❖ Razón para existir: definición del negocio – necesidad;
- ❖ Mercado al que sirve: definición del negocio – mercado;
- ❖ Características generales de los productos o servicios;
- ❖ Posición deseada en el mercado: visión; y,
- ❖ Valores y principios: ambos, excluyentes.”

¹⁶ Gestión Estratégica de Negocios. Ing. Francis Salazar. 2006 Pág. 141-143

¹⁷ Gestión Estratégica de Negocios. Ing. Francis Salazar. 2006 Pág. 141-143.

2.2 VISIÓN

En las instituciones, la Visión es el sueño de la alta administración, visualizando la posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos 10 a 15 años. Se centra en los fines y no en los medios, Lo cual nos indica que lo importante es el punto a donde se quiera llegar, no como llegar ahí.

La Visión debe ser idealista, positiva y lo suficientemente completa y detallada; debe tener alcance, de forma que todos en la empresa conozca cual será su contribución al logro de esta visión. Además, deberá transmitir fuerza y profunda inspiración a la organización ya que de ésta dependerá el éxito.

“La visión deberá proporcionar a la institución un futuro deseado basada en coordenadas como:

- ❖ ¿Cuándo? Para cuantos años adelante;
- ❖ ¿Qué? A qué dedicará primordialmente su actividad empresarial;
- ❖ ¿Cómo? Que estrategia fundamental le servirá de brújula;
- ❖ ¿Con quién? Que competencias tendrán las personas que acompañaran el esfuerzo indispensable para ganar futuro.
- ❖ ¿Para qué?Cuál es la filosofía de su presencia en el mercado.
- ❖ ¿Por qué?Cuál es la razón de su permanencia; y,
- ❖ ¿Dónde? El lugar del planeta, para que región”¹⁸

La Visión es más que un simple plan para el futuro, ya que involucra la creencia de que ciertos aspectos del futuro pueden ser influenciados y cambiados por las decisiones presentes, para llegar a ese ideal que se ha soñado. Aquellas personas, familias, empresas, organizaciones o países que tengan una visión débil o que carezcan de ella, probablemente no tendrán éxito, ya que la fuerza de la visión, esa “energía”, es determinante del éxito.

¹⁸ Gestión Estratégica de Negocios. Ing. Francis Salazar. 2006 Pág. 137-138.

La Visión, señala Barker, deberá ser formulada por los líderes y luego, compartida con el resto del equipo. En esta se señalará el camino y el destino, es decir, dónde veo en el futuro a mi organización y de que forma voy a llegar ahí. Además, la visión bien definida, dirigida y comunicada motiva al personal a cumplir con la misión de la organización, ya que a través de ella, la alta gerencia define y construye la empresa tal y como lo desea y necesita.

2.3 OBJETIVOS

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

”Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características“¹⁹:

- a) S **Específicos:** Claros, bien definidos y comprensibles;
- b) M **Medible:** Ser evaluados de acuerdo a un parámetro cuantificable;
- c) A **Delegable:** Puede designarse un responsables (o varios) de su cumplimiento y evaluación;
- d) R **Realizables:** Que sean posibles de ejecutar con los recursos disponibles actuales o potencialmente.
- e) T **Tiempo asignado:** Debe tener un inicio y un final concreto.

¹⁹ Gestión Estratégica de Negocios. Ing. Francis Salazar. 2006 pág. 145-148

2.4 POLÍTICAS

Una política es una conducta que marca la compañía, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole.

A continuación describimos unos ejemplos que pueden ser considerados para diseñar de una manera concisa y que refleja el diario vivir de la institución, así:

- *Establecer una política de cobros a 30 días y de pagos a 90 días.*

- *Establecer una política de contratación para titulados con al menos 2 años de experiencia.*

- *Establecer una política retributiva basada en un 80% de retribución fija y 20% retribución variable.*

Existen muchos parámetros sobre los que se puede establecer la actitud de la empresa, como la política de tesorería, la política de atención al cliente, la política de recursos humanos, la política de imagen corporativa, la política de reparto de dividendos.

2.5 ESTRATEGIAS

“El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis. De acuerdo con las circunstancias, se pretende

escoger una de cuatro estrategias. Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas, para asignar los recursos.

Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades. Básicamente, hay cuatro tipos de alternativas estratégicas:²⁰

1) *Estrategias de penetración en el mercado*: Las estrategias de penetración en el mercado son orientadas a que los productos que ofrecen las organizaciones tengan mejor acogida entre sus clientes actuales;

2) *Estrategias de desarrollo del mercado*: Las estrategias de desarrollo del mercado consisten en la búsqueda de nuevos clientes para los productos que tiene la empresa;

3) *Estrategias para el desarrollo de productos*: Esta estrategia el desarrollo de productos para ofrecerlos entre sus clientes actuales; y,

4) *Diversificación*: consiste en investigar sobre nuevos productos que se dirijan a clientes que no se tienen en este momento.

Para seleccionar las estrategias, toda organización debe centrarse en la consecución de las metas básicas planteadas en la misión corporativa.

2.6 PRINCIPIOS Y VALORES

Los Principios y Valores son todo lo útil, deseable o admirable para una persona, familia o grupo, organización, región o país. Son principios que norman las conductas y ciertos comportamientos específicos que se muestran con orgullo y que se defienden. Los Valores personales son una fuerte creencia en una forma específica de conducta personal y socialmente preferible.

²⁰ Gestión Estratégica de Negocios. Ing. Francis Salazar. 2006 Pág. 169- 197

Los principios y valores organizacionales, por su parte, condicionan el comportamiento de la organización, ya que determinan modos de pensar y actuar que enfocan decisiones de acuerdo a lo que se considera importante dentro de ella. El compartir estos sentimientos con el resto de la organización y premiar ciertos comportamientos, demuestra cuales son sus valores y principios, aunque algunas veces se encuentren codificados dentro de las políticas.²¹ De esta forma, para descubrir los Valores reales es necesario, en ocasiones, observar comportamientos, historias, héroes de la compañía, decisiones, qué se premia y qué se castiga. Para decodificar esto, es decir, explorar el sistema de Valores, lo cual normalmente es difícil, se partirá de un examen de los valores personales para posteriormente, en una visión de conjunto, conocer los valores del grupo, los cuales se pueden estratificar por niveles.(De dirección, de gerencia, de operarios, etc.). Del conjunto de principios y valores de los grupos, van a resaltar una serie de Valores comunes a la mayoría de éstos, a los cuales se les podrá considerar como de la organización.

Los principios y valores participan en la creación de la cultura, la cual a su vez depende del líder, quien es el que los señala a través de premiar o castigar comportamientos. Los Valores actúan también como criterios o filtros conforme los cuales una sociedad, grupo, familia o personas juzgan la importancia de personas, acontecimientos o comportamientos.

“Los principios y valores tienen características importantes:²²

1. **Se comparten:** Se tiene la tendencia de quienes rodean adopten nuestros valores, implícitos en nuestra forma de pensar, lo cual nos hace felices.
2. **Se toman en serio:** La importancia que se da a los eventos y acontecimientos de la vida es en función de lo que para nosotros es valioso.

²¹ GOODSTEIN, Leonard. Applied Strategic Planning. McGraw Hill, Estados Unidos, 1991. Pág. 14

²² GOODSTEIN, Leonard. Applied Strategic Planning. McGraw Hill, Estados Unidos, 1991. Pág. 16

3. **Implican emociones:** Cuando sucede algo que de acuerdo a nuestros valores es importante, nos provoca emociones cuya fuerza es proporcional a la importancia del valor.
4. **Son un medio de solidaridad:** Cuando suceden acontecimientos trágicos, los valores humanos provocan sentimientos de solidaridad en la sociedad para brindar ayuda a los que la necesitan.
5. **Puede ser algo abstracto:** por ejemplo la candidez o algo concreto como la riqueza.
6. **Son Guías para la elección y cumplimiento de valores sociales:** Los comportamientos sociales aceptables son aquellos que coinciden con los valores de la sociedad.
7. **Son medios de control y presión social:** Pueden utilizarse para manipular ciertas acciones, según la conveniencia de quién los conozca a profundidad. Por ejemplo, si en una empresa un valor no escrito es el quedarse a trabajar hasta tarde, alguien que lo conozca puede quedarse tarde con la finalidad de hacerse ver y de esta forma manipular el valor para obtener, por ejemplo, un buen aumento de sueldo.
8. **Son relativos,** es decir, no todos tienen el mismo valor. Por ejemplo, para la mayoría, la verdad es un valor muy importante. Sin embargo, ¿Le diríamos a nuestro padre que tiene cáncer y que va a morir? Normalmente no se lo diríamos, ya que el valor felicidad se coloca, en este caso, por encima del valor verdad.
9. **Los valores tienen que estar alineados:** En una empresa, los valores de los diferentes grupos que componen la organización deben coincidir y tomarse en cuenta, ya que de otra forma se puede provocar daños a la organización. Por ejemplo, si para los propietarios de una empresa el valor familia no es importante, en tanto para los trabajadores sí lo es, ¿qué va a pasar cuando un miembro de la familia de un trabajador se accidente? Para los dueños no

representa algo importante en tanto que para los trabajadores si será. Al no tomarse en cuenta este valor de los trabajadores, se puede provocar desde falta de interés por la empresa hasta enfrentamientos y sabotaje, de forma que los valores de los trabajadores como respuesta, se irán alineando en contra de la empresa, lo cual no le conviene a nadie. Por tanto, se debe realizar un análisis del sistema de valores de los directivos y de los oficiales de la empresa y compararlos con los de los trabajadores, de forma que haya una sintonía entre ellos. Esto también se aplica cuando en familia se siguen unos Valores y en el trabajo, por sus requerimientos, se deben seguir valores diferentes, lo cual puede también puede llegar a crear crisis importantes.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 ANÁLISIS INTERNO

3.1.1 DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN Y CARNETIZACIÓN

PROCEDIMIENTO DE INSCRIPCIÓN

El proceso de inscripción con que el Colegio cuenta comienza con el requerimiento del aspirante, de un formulario con requisitos adicionales, este formulario será entregada acercándose a la Institución o por medio de la página web y dependiendo que tipo de aspirante sea, es decir, si es Contador Bachiller o Contador Público, el cual será llenado, menos a mano, y entregado en el Departamento de Recaudación para su verificación adjuntando la documentación solicitada en el Formulario. En caso de existir documentación incompleta, la documentación no será recibida. Si la documentación está completa, es receptada la documentación, se cancela el valor de US\$ 95 y se emite las correspondientes facturas de US\$ 45 del Colegio y US\$ 40 Casa de Campo, y se informa al futuro Socio que el carné será entregado en ocho días laborables, la documentación aceptada por Recaudación es ingresada a una hoja electrónica, en este archivo se ingresa de manera manual a cada aspirante por grupo, es decir, si el lunes existen aspirante a afiliarse para Bachilleres Contadores y Contadores Públicos se los asigna por grupos, Grupo 40 para Bachilleres y Grupo 43 Contadores Públicos, y en cada grupo se adjunta el número de solicitantes de afiliación, así, para el Grupo 40 existen 3 solicitudes y para el Grupo 43 existen 6; de la misma manera es para los siguientes días de la semana, para el martes se asigna, Grupo 41 para Contadores Bachilleres y 43 para Contadores Públicos.

Al finalizar el día, el Departamento de Recaudación efectúa el cierre de caja de todos los valores recaudados incluidos los de inscripción y son depositados al

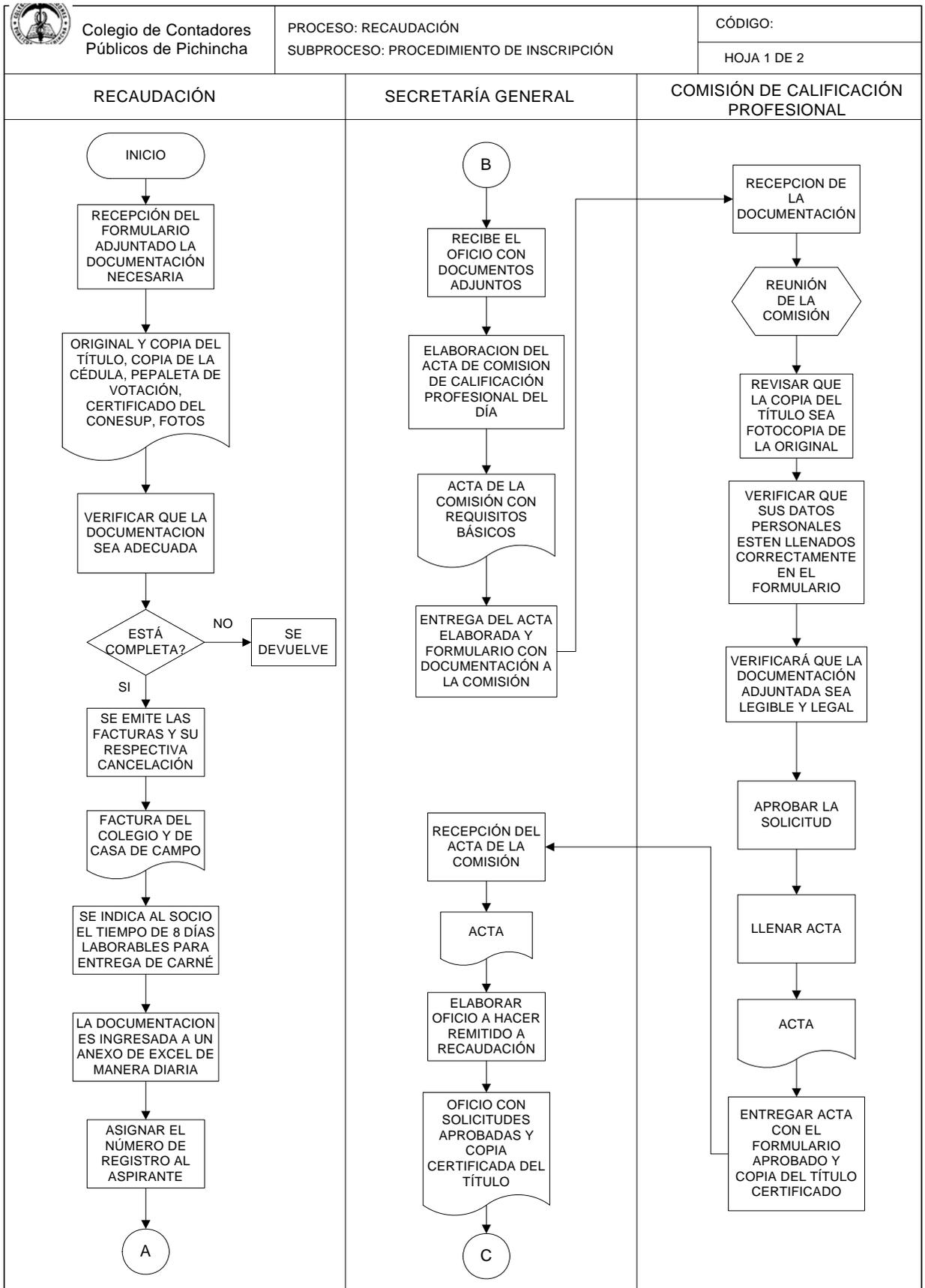
día siguiente. Por otro lado, los aspirantes que fueron receptada su documentación, el Departamento de Recaudación efectúa un oficio enviado a Secretaria General para su recepción incluyendo los formularios de los Solicitantes adjuntando la documentación solicitada y además se anexa información en la que consta el número de aspirantes con sus nombres completos, número de factura emitida por el Colegio, número de solicitud, fecha y número de registro asignado (número de carné) para el futuro Socio, este proceso se efectúa de manera diaria.

Secretaria General con la documentación recibida elabora la respectiva Acta de la Comisión de Calificación Profesional con la información que consta en los estatutos de la Institución, en el acta constará los grupos a ser calificado, además se incluirá la fecha de reunión, hora de inicio y finalización, número de sesión, representante del Presidente y Secretario así como los delegados de ese día para sesionar; cabe mencionar que la Comisión de Calificación Profesional se reúne de manera diaria con los Delegados asignados para ese día.

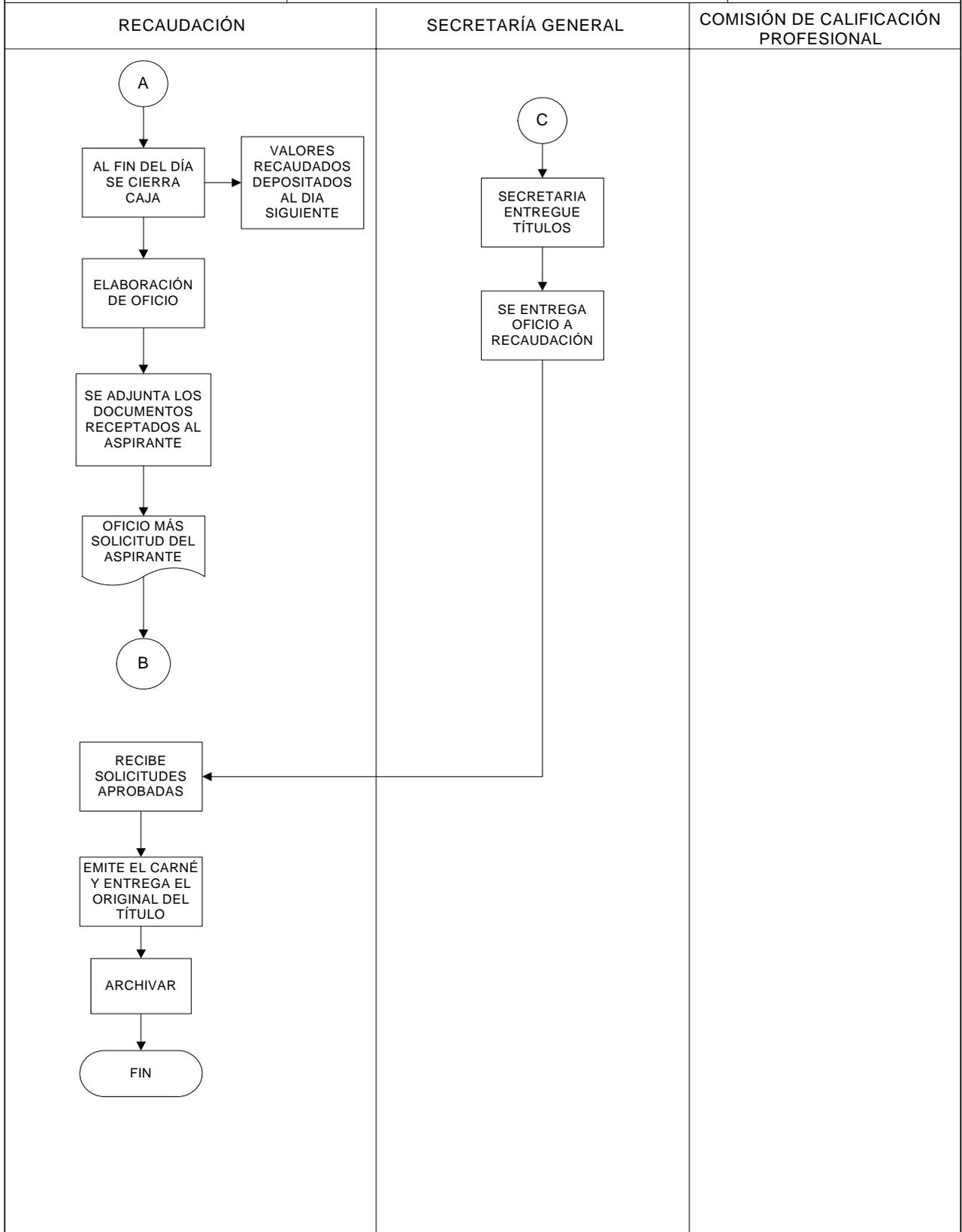
La comisión reunida llenará el acta elaborada por Secretaria General de manera manual y revisará la documentación de los aspirantes como: nombres completos, fecha de nacimiento, número de cédula, que la papeleta sea del último sufragio, que el título original entregado por el aspirante y que la copia será certificada por la Secretaria de la misma dando fe que es fiel copia de la original, además que el título presentado sea adecuado para su Calificación como Contador Bachiller o Contador Público, y a los aspirantes que no hayan cumplido con algún requisito se detallará en la parte de observaciones todas aquellas realizadas.

Posteriormente, el acta elaborada por la Comisión de Calificación es remitida a Secretaría General para que ésta a su vez remita a Recaudación para la emisión del respectivo carné.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA SITUACIÓN ACTUAL



Fuente: Procedimiento CCPP
Elaborado por: Christian Sánchez



Fuente: Procedimiento CCPP
Elaborado por: Christian Sánchez

POR RENOVACIÓN DE CARNÉ

El socio debe acercarse con el carné del año anterior y cancelar el valor de US\$ 50 y si desea pagar por los beneficios de casa de campo el valor de US\$ 40, para el año 2008 no se ha elaborado informativos de los beneficios de casa de campo, se emite la factura correspondiente y se procede a la actualización de la información de los socios dentro del sistema, principalmente se busca mantener el correo electrónico porque es el medio por el cual el Colegio comunica sus actividades y posterior a esta actualización se emite el carné actualizado.

COBRO DE CURSOS

Previo a que el socio cancele un curso, el departamento de capacitación debe verificar la existencia de cupos disponibles y con esto el socio cancela el valor correspondiente al curso, se emite la factura en la que se detalla el curso cobrado y los horarios del mismo, entregándose de la factura la copia amarilla el departamento de capacitación y la segunda a contabilidad con un reporte de los recaudado y en orden secuencial las factura emitidas.

COBRO DE ARRIENDOS

Los arriendos son principalmente por el uso de las instalaciones con las que cuenta el Colegio para capacitación como el Auditorio o Casa de campo, para su arriendo el solicitante debe enviar una solicitud al Director Ejecutivo para su aprobación y esta aprobación se determina el valor de la garantía por el uso de las instalaciones en cuyo caso es el valor del arriendo, esta garantía es solicitada dependiendo el solicitante ya que si es una persona de confianza del Colegio no se solicita la garantía, esta garantía es un cheque que se encuentra en custodia del Director Ejecutivo en caja fuerte y al momento de su entrega se elabora una acta recepción de la entrega del cheque a entera satisfacción.

ARRIENDOS FIJOS

Los arriendo fijos como ingreso que cuenta el Colegio es la vivienda y restaurant de Casa de Campo, Cooperativa del Colegio que funciona en las instalaciones del Colegio, esta cooperativa no tiene relación alguna con el Colegio y su funcionamiento, y parqueaderos a la Empresa Credit Report

3.1.2 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

INGRESOS

Una vez recibida las facturas junto a los depósitos recaudados en el día por parte de Recaudación, se efectúa un detalle de las cuentas con el propósito de mantener un extra contable, el registro contable de las facturas emitidas se las realiza de manera automática por el sistema MQR, es decir, las facturas emitidas por Recaudación son mayorizadas en Contabilidad por la Contadora, posteriormente se efectúa un control emitiendo un reporte del sistema de lo mayorizado lo que es cruzado con el detalle antes efectuado, posteriormente se archiva en orden secuencial las facturas.

PROVEEDORES Y GASTOS

La adquisición que efectúa el Colegio son autorizadas de la siguiente manera: para montos inferiores a US\$ 500, son adquiridos con autorización del Director Ejecutivo, para montos superiores serán aprobados por el Presidente a través de la presentación de 3 o más proformas con el propósito de elegir la mejor opción por precio y calidad; para efectuar pagos directos serán hasta por montos inferiores a US\$ 150 y el presidente del Colegio tiene la autorización de aprobar valores de hasta US\$ 1.500 mientras que valores superiores serán aprobados por

el Directorio. Una vez se cuente con la autorización adecuada se solicita al proveedor la respectiva factura, en el momento en que la factura es recibida por el Colegio se emite el respectivo comprobante de retención, la factura deberá estar emitida en la fecha de presentación al Colegio, la factura y el comprobante de retención es ingresado al Sistemas Contable por parte de un asistente, una vez ingresado en el sistema, se imprime el registro efectuado a través del módulo de proveedores, pasa para su revisión por la Contadora, todos los egresos son adjuntados en un archivo denominado cuentas por pagar, la Contadora una vez revisado los documentos, elabora el cheque para posteriormente sea firmado por el Presidente y Tesorero del Colegio.

NÓMINA

El detalle de nómina es efectuado directamente a través del sistema contable, el quince días de cada mes se realiza el pago de la quincena; que corresponde al 30% del sueldo; el detalle que arroja el sistema es convertido en un archivo de texto (txt), posterior se ingresa a la página web del Banco del Pichincha, banco que es utilizado para el pago de nómina a la opción cash managment por medio de la clave manejada por la Contadora, en la opción cash managment se sube el archivo de texto antes elaborado para que luego el Banco acredite a cada empleado el valor correspondiente, a fin de mes el anticipo efectuado es considerado para el pago del 70% de sus remuneraciones descontando el aporte personal al IESS del 9,35% efectuando el mismo procedimiento antes descrito.

INVERSIONES

Las inversiones que realiza el Colegio son por Fondos del Colegio, Mortuorio y Ahorro y son efectuadas más que por la rentabilidad que pueda otorgar el adquirir un Certificado o Póliza en cualquier Institución Financiera (IFI) del país se la realiza por la seguridad que dicha Institución dé dentro del Sistema Financiero.

El Director Ejecutivo de manera mensual o previo al momento que se vence los títulos con los que el Colegio cuenta elabora un memo con el propósito de indicar al Presidente los porcentajes de las tasas de interés de cada IFI y se detalla principalmente de las siguientes: Produbanco, Dineros, Mutualista Pichincha, Banco de Guayaquil, Solidario, Amazonas, Pichincha y son consideradas por su análisis histórico que tienen estas IFI's con el Colegio de Contadores, adjuntando los títulos vencidos o por vencerse para que el Presidente tome la mejor decisión por plazo y tasa, pero cabe mencionar que las inversiones se realiza con un plazo máximo de 90 días. Las tasas que el mercado ofrece el Director Ejecutivo puede conseguir un poco superiores por manejo directo con los tenedores de cuenta, y en caso de su renovación el Presidente aprueba el plazo nuevamente o su no renovación es por causa de flujo de liquidez que puede enfrentar el Colegio.

3.1.3 DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

Para el procedimiento de capacitación se puede identificar dos tipos de capacitaciones que son aquellas por la renovación del carné de los socios que son gratis y cursos como fuente de ingreso para el Colegio.

CURSOS POR RENOVACIÓN DEL CARNÉ

Los cursos son aprobados en las reuniones mantenidas de manera mensual por el Comité de Educación previo a la revisión y análisis por parte del Director Ejecutivo, los mismos que aprueban los cronogramas a realizarse de cada cursos y los temas a tratarse. A los cursos pueden acceder los socios que únicamente han renovado el carné de forma anual, de esta manera el socio puede inscribirse vía mail o telefónica al curso, posteriormente se confirma su actualización del carné en la base de datos de la Institución y se procede a su inscripción definitiva.

Los socios que acceden a los cursos son mantenidos en hojas electrónicas y no en una base de datos adecuada.

Previo a la realización del curso se entrega el material y se verifica la asistencia de cada socio en un listado que deben firmar para la entrega de los certificados, todos los cursos gratis a los que tienen derechos los socios tiene una duración de 5 horas.

CURSOS QUE GENERAN INGRESOS AL COLEGIO

Los cursos son aprobados en las reuniones mantenidas de manera mensual por el Comité de Educación previo a la revisión y análisis por parte del Director Ejecutivo, los mismos que aprueban los cronogramas y los cursos son comunicados a los socios vía mail, para acceder a un curso el socio debe acercarse a las instalaciones del Colegio para cancelar su valor, no se efectúa reserva de cupos en estos casos a menos que el socios envíe una carta compromiso de la empresa en la ésta se responsabilice de cancelar los valores del curso, previo a ser cancelados los valores los socios deben acudir al Departamento de capacitación para que dicho departamento certifique que aún existen cupos disponibles, con la autorización de éste departamento, Recaudación efectúa el valor correspondiente. Antes del desarrollo del curso, los socios deben firmar una lista efectuada por el departamento de capacitación a fin de constatar las personas inscritas y que pueden acceder al curso entregándoles el respectivo material.

3.2 ANÁLISIS EXTERNO

Es obtener una comprensión de los factores exógenos, que el Colegio no puede controlar y administrar, porque dichos factores son causados por instituciones ajenas a la Administración del Colegio.

Por tal motivo se analizará las posibles situaciones que el Colegio debe tener siempre en cuenta para tomar sus decisiones, aclarando que las decisiones tomadas se basarán con una certeza razonable del ambiente al que se podrá estar expuesto.

3.2.1 INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS

Son aquellas que sintetizan los diversos factores a los cuales el Colegio está expuesto por decisiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas y legales a las cuales cada institución debe atacarlas., más no puede evitarlas porque son aquellos que norman de manera general a una Nación.

3.2.1.1 FACTOR POLÍTICO

Actualmente, es un factor que siempre deberá estar considerado en una toma de decisiones, debido a que en nuestra sociedad, las Instituciones, sean públicas o privadas, buscan ser beneficiadas a través de influencias políticas, entendiéndose que muchas veces, estas influencias buscan el beneficio de algunas pero no de todo un sector como tal.

El Presidente Eco. Rafael Correa fue posesionado el 5 de enero de 2006 y terminará su mandato el 5 de enero de 2010, y en su campaña su principal propósito fue la convocatoria a consulta popular para que los ciudadanos elijamos un cambio a la Constitución, estableciéndose una Asamblea Constituyente con plenos poderes, la cual sustituyó al Congreso Nacional, y que hasta el 24 de julio de 2008 presentó el Proyecto de Nueva Constitución al país, la cual la sociedad aprobará o negará por medio de referéndum.

Desde que la Asamblea se instaló lo que buscó es la creación de mandatos, leyes, que el destituido Congreso no daba viabilidad a las pretensiones del

Presidente porque se encontraba conformada por Diputados del Prian y de PSP, partidos que se encontraban en clara oposición al Primer Mandatario.

El Ejecutivo desde la instalación de la Asamblea a buscado aprobar leyes que estén en beneficio del país y no de pocos y es por ello que se aprobaron leyes como la Ley de Justicia Financiera y la Ley de Equidad Tributaria, esta última que fue una de las más controvertidas por su contenido y la nueva forma de que el Contribuyente aporte al Estado; y en lo referente al Colegio y que ataña a su funcionamiento, el Presidente con fecha 13 de diciembre de 2007, envió al Tribunal Constitucional un comunicado en la que se encontraba opuesto a leyes secundarias que establece la afiliación a los Colegios Profesional o Cámaras para que un profesional ejerza o empresa pueda efectuar su actividad.

El Tribunal Constitucional analizó la propuesta del Ejecutivo a aprobó la solicitud de inconstitucional debido a que este último demostraba que la Constitución establece la libertad de asociación pero la ley secundaria con la que se formaron los gremio o cámaras establece lo contrario y es por ello que actualmente la obligatoriedad de afiliarse a Colegios Profesionales ya no es necesaria para que un Contador de tercer nivel ejerza su profesión, publicado en el R.O No. 336 Segundo Suplemento de 14 de mayo de 2008.

3.2.1.2 FACTOR ECONÓMICO

Son aquellas variables macroeconómicas que se encuentran en permanente revisión por parte de las instituciones especializadas.

Para poder realizar un análisis que permita reflejar en términos monetarios y de decisiones la situación económica del país, se analizará desde el año 2000, realizando una comparación de las principales variables en las que se pueda evidenciar con claridad la evolución de una economía dolarizada, y es por ello que se analizarán las siguientes variables:

- Inflación;
- Tasas de interés; e,
- Índice de precios al consumidor.

Cabe mencionar que las variables antes descritas serán analizadas en muchos caso comparándolas entre sí, para establecer adecuadas condiciones del país y su repercusión en la economía.

INFLACIÓN

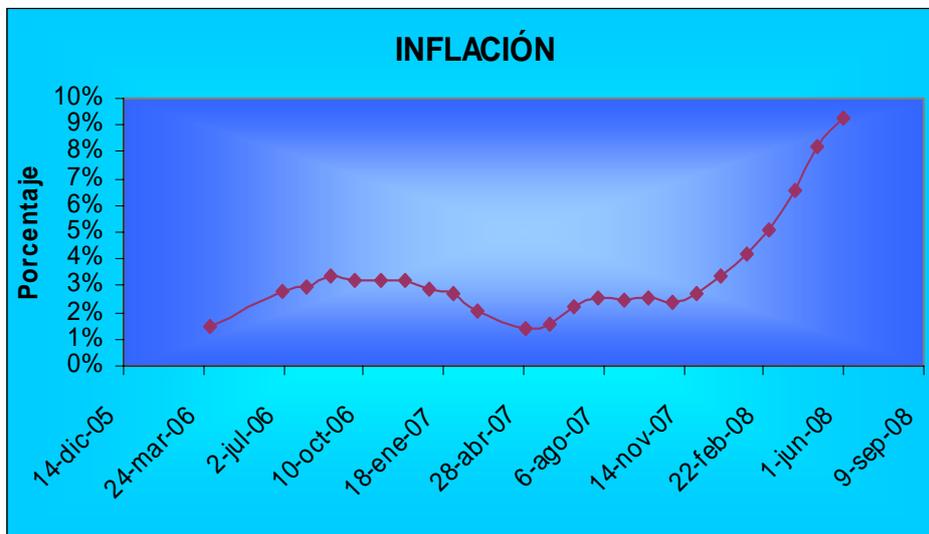
La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

Adicionalmente, no se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios.

A continuación presentamos la evolución de la inflación de la inflación:



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por Christian Sánchez

FECHA	%
31-mar-06	1,47%
30-jun-06	2,80%
31-jul-06	2,99%
31-ago-06	3,36%
30-sep-06	3,21%
31-oct-06	3,21%
30-nov-06	3,21%
31-dic-06	2,87%
31-ene-07	2,68%
28-feb-07	2,03%
30-abr-07	1,39%
31-may-07	1,56%
30-jun-07	2,19%
31-jul-07	2,58%
31-ago-07	2,44%
30-sep-07	2,58%
31-oct-07	2,36%
30-nov-07	2,70%
31-dic-07	3,32%
31-ene-08	4,19%
29-feb-08	5,10%
31-mar-08	6,56%
30-abr-08	8,18%
31-may-08	9,29%

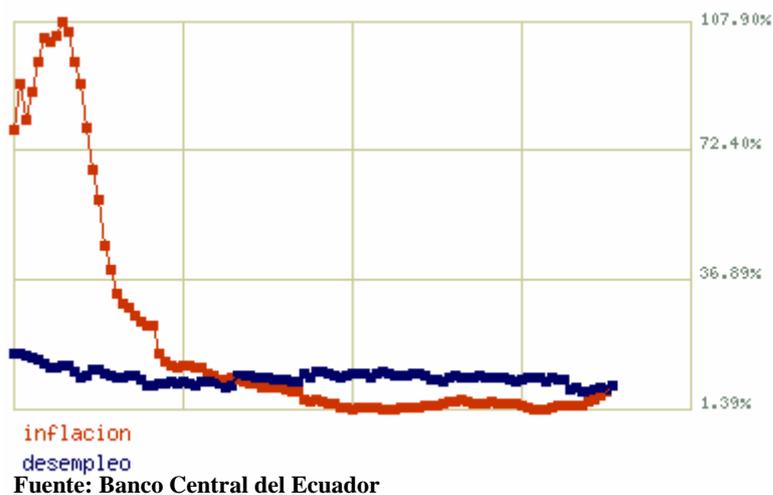
La inflación en el país ha tenido un incremento significativo debido a factores internacionales, como es de conocimiento general, el factor principal es el elevado precio del petróleo, que alcanzó un record, el cual se estableció hasta el lunes 15 de junio de 2008 en US\$ 139.68.

Este factor endógeno ha causado un sin número de inconvenientes a nivel mundial, por citar algunos, en Sudamérica en países como Chile, Colombia, existe paro de transportistas pesados por el elevado precio de su derivado principal que es la gasolina; de la misma manera existen manifestaciones en los países europeos.

En nuestro país su incremento es contrareestado por el Gobierno debido al subsidio que se mantiene a la gasolina.

La inflación repercute en el Colegio debido a que los servicios que ofrece sufren variaciones por las razones que sus proveedores directos e indirectos han tenido incrementos de sus materias primas (cabe mencionar que si la inflación disminuye no quiere decir que el poder adquisitivo aumenta).

El siguiente cuadro muestra una comparación de la inflación con la tasa de desempleo.



Si bien la dolarización permitió que el país se estabilice en términos monetarios y permita una generación de riqueza, el desempleo no ha disminuido, sino caso contrario, se incrementa y adicionalmente otra variable a incrementado su porcentaje como lo es el sub-empleo, que es el trabajar por horas en labores que no son afines al estudio realizado por el

profesional. Por ejemplo. Un doctor trabaja a más de su profesión como taxista para incrementar sus ingresos.

TASAS DE INTERÉS

Son variables determinantes para el sistema financiero, debido a que es el precio del dinero al cual nos otorgan un préstamo o precio al cual no pagan un interés por mantener los depósitos en una Institución Financiera.

Existen dos tipos de tasa de interés que podemos identificar en el Ecuador y son:

- Tasa de Interés Activa
- Tasa de Interés Pasiva

Tasa de Interés Activa

Es el valor de adquisición de un préstamo en cualquiera de sus modalidades, las cuales son determinadas de acuerdo al riesgo de la recuperación del crédito y las garantías reales que se otorgue a la IFI.

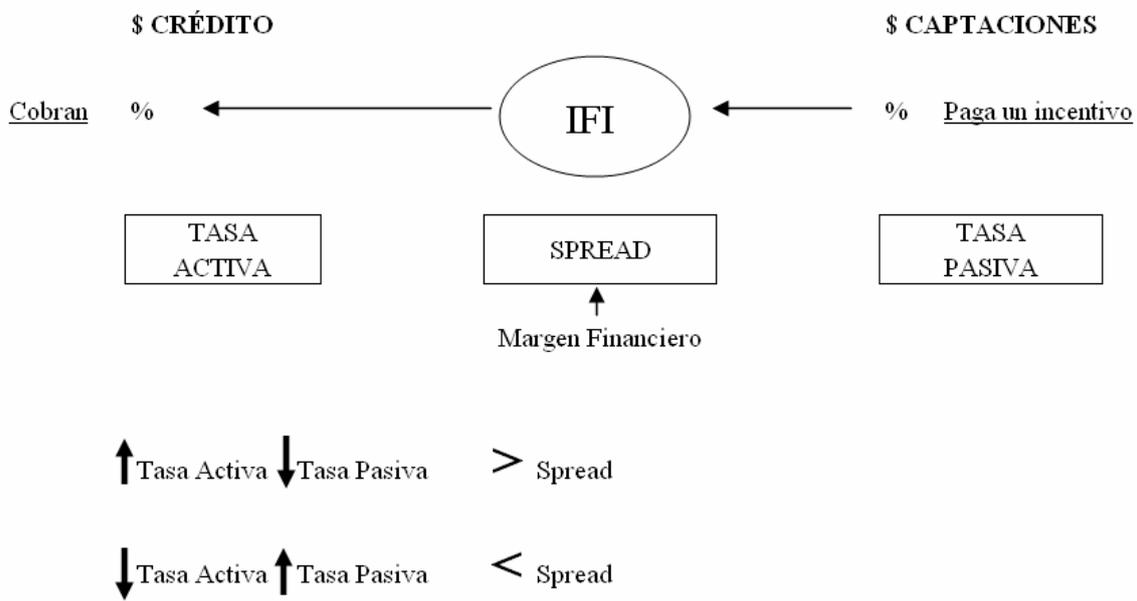
Tasa de Interés Pasiva

Es el porcentaje al cual una IFI paga a su cliente por mantener sus depósitos en su institución.

Spread

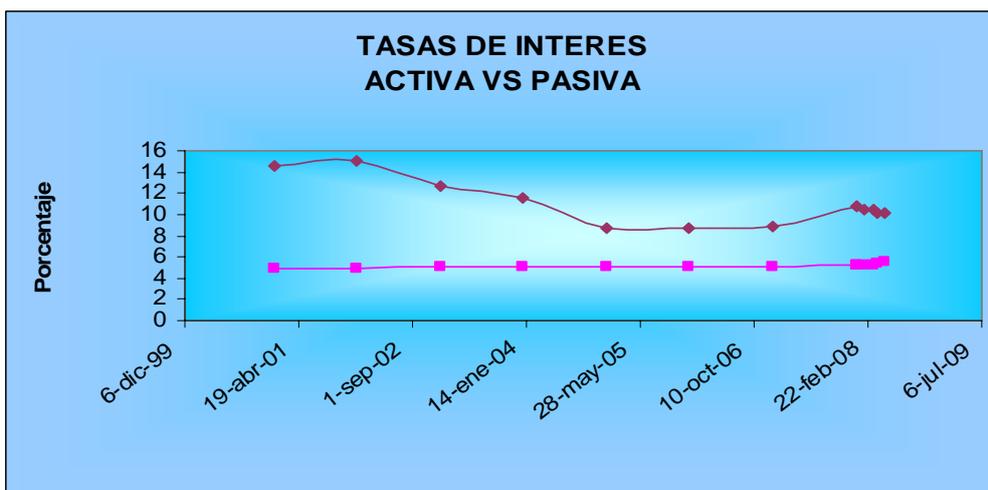
Es el margen financiero que obtiene las IFIs por colocar y captar los recursos de los clientes de la manera que el organismo de control (Superintendencia de Bancos) lo permite.

A continuación para efectuar una comprensión de la intermediación financiera, se presentará de manera gráfica:



Elaborado por: Christian Sánchez

COMPARACIÓN DE TASAS DE INTERÉS



activa	%	pasiva
31-dic-00	14,5	4,92
31-dic-01	15,1	4,96
31-dic-02	12,7	5,02
31-dic-03	11,5	5,07
31-dic-04	8,73	5,08
31-dic-05	8,73	5,1
31-dic-06	8,85	5,12
31-dic-07	10,7	5,16
2-ene-08	10,7	5,2
6-feb-08	10,5	5,21
19-mar-08	10,4	5,23
3-abr-08	10,2	5,36
5-may-08	10,1	5,53

Fuente: Banco Central del Ecuador
 Elaborado por Christian Sánchez

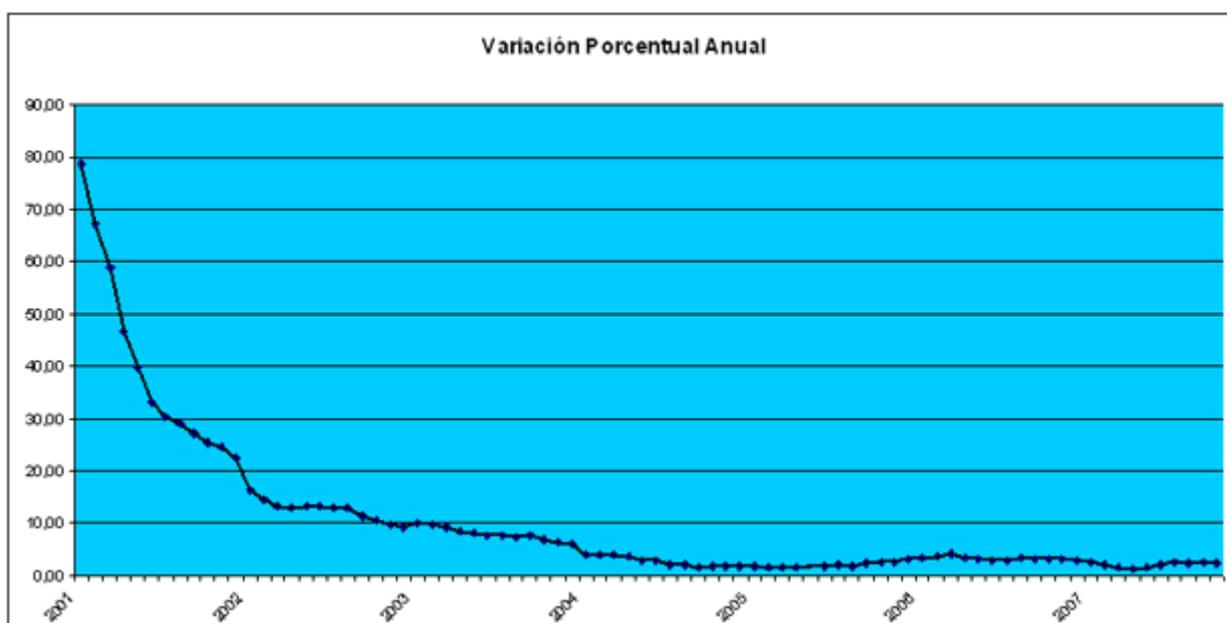
INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR

El índice de precios al consumidor es otro factor importante que debe ser considerado para poder visualizar como la calidad de vida de los ecuatorianos ha ido cambiando a términos de decir que somos un país pobre sin proyección ni al corto y largo plazo de mejorar.

Como podemos observar en la gráfica siguiente, los precios de los distintos productos que sirven de base para determinar este índice han ido fluctuando y sin decisiones económicas claras que permitan una reducción de precios.

VARIACION PORCENTUAL ANUAL DEL INDICE GENERAL NACIONAL JUNIO 2008

Meses Años	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2002	78,69	67,12	58,78	46,55	39,61	33,2	30,43	29,24	27,2	25,31	24,62	22,44
2003	16,53	14,44	13,24	12,99	13,36	13,25	12,9	12,9	11,28	10,7	9,71	9,36
2004	10,09	9,76	9,15	8,59	8,25	7,62	7,72	7,32	7,55	6,86	6,48	6,07
2005	3,92	3,84	3,98	3,65	2,97	2,87	2,2	2,17	1,6	1,88	1,97	1,95
2006	1,82	1,62	1,53	1,54	1,85	1,91	2,21	1,96	2,43	2,72	2,74	3,14
2007	3,37	3,82	4,23	3,43	3,11	2,8	2,99	3,36	3,21	3,21	3,21	2,87
2008	2,68	2,03	1,47	1,39	1,56	2,19						



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (NEC)

3.2.1.3 FACTOR SOCIAL

La economía del país a raíz de la dolarización ha mantenido una estabilidad que ha permitido que los ingresos familiares tengan un poder adquisitivo estable, pero es los últimos dos años un factor que está incidiendo en las economías es el elevado precio del oro negro, el cual está causando un alza a nivel mundial de los precios de los alimentos, pero cabe mencionar que estos precios ya no tendrán una perspectiva a la baja.

Hoy en día la sociedad en nuestro país se está convirtiendo más pobre sin que el Estado ecuatoriano pueda frenar con una generación de trabajo, si no por el contrario, busca aumentar la comodidad de la gente a través de los bonos como el Bono de Desarrollo Humano y Social.

3.2.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO

En un mundo globalizado no podemos dejar pasar el análisis de un factor que cada vez para las empresas nacionales e internacionales se vuelve indispensable para su desarrollo, este factor permitirá al Colegio a una proyección de largo plazo en el crecimiento de sus expectativas debido a su necesidad de facilitar la aplicación de los procesos con que este cuenta.

La tecnología en el mundo actual permite facilitar los procesos administrativos, de producción, gerenciales para una adecuada toma de decisiones, sin dejar de efectuar los controles necesarios a un lado para que su funcionamiento sea permanente.

El Colegio cuenta con tecnología para sus procesos contables, el sistema que adquirió permite la interacción de los departamentos anexos a Contabilidad generando confianza para la Institución.

Cabe mencionar que como factor no indispensable pero si con una visión de futuro el Colegio cuenta con una Zona WIFI, es decir, toda la infraestructura donde funciona el Colegio permite acceder a Internet de forma inalámbrica.

3.2.1.5 FACTOR LEGAL

Actualmente, es un factor que ha impactado de forma directa al normal desarrollo del Colegio debido a la prohibición de afiliación obligatoria para ejercer la profesión, y es por ello que actualmente el Colegio queda con unas funciones supeditadas a las necesidades de la profesión para ser satisfechas por este órgano.

Además, la permanente búsqueda por parte de la Administración Tributaria para efectuar una recaudación, como sujeto activo de los tributos, más eficientes y efectiva, se encuentra realizando permanentes cambios y es ahí donde el Colegio ve una oportunidad de su permanencia en el mercado.

El Tribunal Constitucional a través del Segundo Suplemento del Registro Oficial No 336 de 14 e34 mayo de 2008, resuelve la libre empresa y libre asociación y afiliación a los Colegio Profesionales o Cámaras, entendiéndose como:

Libre Asociación: Un ciudadano puede escoger con quien agremiarse, sin que nadie lo obligue, pasando por el grupo de Profesionales dentro de los cuales quisiera estar, la cámara de la producción a la cual quiera pertenecer o el organismo internacional al cual quiera alinear.

La libertad de empresa: Consiste en tener plena capacidad jurídica para desenvolverse y desarrollarse dentro de determinada economía.

¿QUÉ ES LA ECONOMÍA SOCIAL DE MERCADO?

La Constitución ecuatoriana establece los principios de la economía social de mercado, entre ellos, el estímulo a la competencia, la asignación de recursos por el mercado, la garantía a las inversiones lícitas y a la propiedad privada, la regularización estatal para evitar la manipulación del mercado, la libertad de precios, el combate a la pobreza y el comportamiento con el crecimiento económico.

La economía social del mercado se diferencia de los que se ha dado en llamar neoliberalismo económico en el hecho de que reconoce la necesidad de la regulación estatal para evitar la manipulación del mercado por los monopolios.

Las condiciones básicas para que funciones la economía social de mercado son la democracia representativa y es estado de derecho. Si bien la economía social de mercado está reconocida en la Constitución, en el Ecuador no ha logrado establecer definitivamente por la fuerza reinante de una economía todavía mercantilista que asegura favores desde el estado hacia ciertos grupos privados. Lamentablemente, en lugar de liquidar los rezagos mercantilistas, algunos candidatos a la Constituyente propusieron terminar con la economía social de mercado.

El doctor Klaus Binder explicó, en detalle, como funciona la economía social de mercado en Alemania y la forma como este sistema económico protege no solo el crecimiento sino también el medio ambiente y el desarrollo regional.

ESCENARIOS

- a) **Aprobación del Proyecto de Nueva Constitución:** Si el pueblo ecuatoriano aprueba el proyecto de nueva constitución, estará aprobando en conjunto todas aquellas decisiones emergentes del ejecutivo para desarrollar la política social de mercado, es decir, se autorizará al

gobierno a seguir estableciendo los precios del mercado a través de mandatos o subsidios con lo que buscará disminuir los costos de producción, pero sin establecer las políticas adecuadas para que todos participantes del mercado tengan similares condiciones, sino por el contrario, se impondrá y el grupo económico tendrá que ajustarse a sus condiciones o simplemente buscar un nuevo mercado en otro país de la región.

Estas dediciones generan inestabilidad económica y social al país que se ve reflejado en sus políticas internas y por ende una disminución o retiro de la inversión extranjera.

- b) No aprobación del Proyecto de nueva Constitución:** La negativa por parte de los ecuatorianos a todos aquellos mandatos aprobados por la Asamblea Constituyente, reflejará claramente la insatisfacción de las leyes, reglamentos o mandatos que han buscado ser imponentes y no democráticos, es decir, la mayoría asambleístas de gobierno implanta las decisiones y los soberanos no poseen la capacidad de oponerse porque son considerados personas de la politiquería de siempre.

El Estado ecuatoriano es el llamado a establecer las diferentes políticas tanto internas como externas en busca de beneficiar a sus habitantes y más no a imponer soluciones parche que al cambio de mandatario será posible eliminar todas aquellas decisiones que el gobierno a implantado.

De la misma manera una negativa al proyecto de nueva constitución, significará como lo ha establecido la Asamblea a modo de chantaje, el regresos de los políticos de siempre y que sus lineamientos no han sido consideradas positivas en beneficios de los ciudadanos.

OPINIÓN

La Asamblea Constituyente fue aprobado por todos los ciudadanos con el propósito de elaborar un cambio en el manejo de la política ecuatoriana, considerando la equidad de género, igualdad de oportunidades, que desde el inicio de la vida republicana no ha sido evidente. Pero una vez instalada una Asamblea con plenos poderes comenzó a aprobar leyes, mandatos emergentes que buscaron dar las condiciones necesarias al gobierno para seguir estableciendo regulaciones necesarias al mercado de la Oferta y la Demanda, olvidándose que el mismo mercado es el llamado a establecer precios y que el Gobierno debió buscar la manera de ser un ente consumista para incrementar la demanda de bienes y servicios y equilibrar los precios del mercado, porque al momento en que establece precios al mercado lo que logra es limitar la plena competencia.

No hay que olvidar que un mercado económico tan limitado como el ecuatoriano, se puede identificar a los monopolios que siempre establecen sus condiciones al mercado y ahí es donde el Gobierno deberá actuar para limitar su expansión y deberá regular sus precios.

3.2.2 INFLUENCIAS MICRO AMBIENTALES

3.2.2.1 CLIENTES

Los clientes para el Colegio, constituyen la parte principal para el desarrollo de la institución como tal, debido a que sus clientes principales son aquellos socios con los que el Colegio cuenta, pero cabe mencionar que los clientes no necesariamente serán las personas aquellas afiliadas sino también aquellas personas que deseen una capacitación permanente.

Los socios que han renovado su carné para el año 2008 hasta junio de 2008 son de alrededor de 5.000 socios y mientras que en año 2007 los socios que

renovaron su credencial fue de 8.000 socios, cabe indicar que la información de las renovaciones se encuentran aproximadas y que se analiza únicamente hasta junio de 2008.

Actualmente, los clientes con los que cuenta el Colegio se pueden ver afectados debido a la publicación en el segundo suplemento del R.O. No. 336 de 14 de mayo de 2008, en la que se deja sin efecto la afiliación obligatoria al Colegio para ejercer la profesión.

Cabe mencionar que como el Colegio ya no es una institución que certificaba a los Contadores de la provincia de Pichincha para ejercer la profesión, sino por el contrario se convierte en un ente capacitador, facilitador de las cambiantes leyes, normas, reglamentos contables y tributarias con el fin de satisfacer las necesidades de preparación que hoy en día exigen al profesional.

3.2.2.2 PROVEEDORES

Son aquellos que una empresa, institución o cualquier tipo de organización siempre utilizarán con el propósito de facilitar el desarrollo de sus actividades, además será indispensable que se determine de manera aceptable y prudente a aquellos proveedores a los cuales serán considerados como permanentes, sin dejar de establecer los estándares a los cuales el Colegio siempre se ha manejado.

Para determinar a los proveedores como “permanentes”, el Colegio siempre busca aquellas organizaciones que satisfagan sus requerimientos: sean de compra de materiales de aseo, suministros de oficina o activos fijos, sea para el desarrollo de una capacitación o para ser utilizados en el desarrollo de las actividades.

La aprobación de un proveedor y al cual se le ha asignada más de una adquisición se basó fundamentalmente al estudio que se realiza buscando

aquellas instituciones que no siempre sean las más baratas en costos sino las que ofrezcan una calidad en sus servicios y respalde con un costo competitivo dentro del mercado, buscando a través de la presentación a concurso de tres o más proformas; siempre que el caso lo requiera; así como el debido estudio efectuado por el Director Ejecutivo.

El Directorio, cuerpo decisorio en la aprobación de adquisiciones superiores a los US\$ 500 es el responsable por la adecuada elección, además de la misma manera y buscando una disminución en los trámites “burocráticos” que toda institución se ve envuelta, el Directorio aprobó que se efectúen compras de bienes y servicios inferiores a los US\$ 500 y pagos sin aprobación necesaria del Directorio por montos inferiores a los US\$ 150. Estas son políticas con que cuenta el colegio para su normal funcionamiento.

3.2.2.3 COMPETENCIA

La Competencia a la que un mundo globalizado se encuentra es ardua y constantes, y por ello, el Colegio se enfrenta a instituciones con una misión permanente de capacitación como lo son SECAP, Cámara de Comercio, Boletín del Contador, KVA Desarrollo del Profesional Contable actualizado, el Asesor Contable, Colegio de Contadores Bachilleres de Pichincha, Colegio de Contadores y Auditores de Pichincha y demás instituciones afines a la profesión contable que buscan captar socios para sus instituciones.

Es preciso indicar que en la actualidad ya no es necesario afiliarse a ningún Colegio Profesional para ejercer la profesión debido a que actualmente se establece la Libre Asociación.

En la actualidad el Colegio de Contadores enfrenta una competencia permanente por una adecuada capacitación, pero es sin duda la primera opción al momento de elegir a un grupo de profesionales que siempre buscarán que sus socios sean competitivos en el mundo de hoy.

CAPÍTULO IV

4. MEJORAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO AL COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE PICHINCHA

4.1 INTRODUCCIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

EL CONTROL INTERNO ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad.

Las organizaciones a nivel mundial sufren cambios importantes durante el giro normal de sus operaciones, es decir, mientras la organización se encuentra un crecimiento constante cada vez más se hace más importante contar con un control adecuado que permita mitigar los problemas que pueden impedir su crecimiento.

Todo crecimiento viene de la mano de una mayor responsabilidad de la Alta Gerencia para implantar los controles necesarios, y es por eso que mientras mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno, entonces una empresa unipersonal no necesita de un sistema de control complejo. Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño, muchos empleados, y muchas tareas delegadas, los dueños pierden control y es necesario un mecanismo de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

Con las organizaciones de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser

controlado con su participación frecuente. Pero si así fuese su presencia no asegura que se eviten los fraudes.

Entonces cuanto mas se alejan los propietarios de las operaciones mas es necesario se hace la existencia de un sistema de control interno estructurado.

4.2 ¿QUÉ ES CONTROL INTERNO?

Las definiciones de control interno son muy variadas y con enfoques contables, de auditoria y de alta gerencia a mi forma de ver y los distintos conceptos se engloban en la búsqueda de mejorar los procesos y procedimientos con los que cuenta la organización y que estos controles le permitan tomar decisiones en forma más confiable.

Según la NEA 10 “Evaluación de riesgo y control interno”, señala que el término *Sistema de Control Interno* significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de información financiera confiable. El sistema de control interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad y comprende:

- c) **El ambiente de control:** significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con controles presupuestarios estrictos y una función de auditoría interna efectiva, puede completar en forma muy importante los procedimientos específicos de control. Sin embargo, un ambiente fuerte no

asegura, por sí mismo, la efectividad del sistema de control interno. Los factores reflejados en el ambiente de control incluye:

- La función del consejo de directores y sus comités;
- Filosofía y estilo operativo de la administración;
- Estructura organizacional de la entidad y métodos de asignación de autoridad y responsabilidad; y,
- Sistema de control de la administración incluyendo la función de auditoría interna, políticas de personal, procedimientos de segregación de funciones.

d) Procedimientos de control: significa aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad

- Los procedimientos específicos de control incluyen:
 - Reportar, revisar y aprobar conciliaciones;
 - Verificar la exactitud aritmética de los registros;
 - Controlar las aplicaciones y ambiente de los sistemas de información por computadora, por ejemplo, estableciendo controles sobre:
 - Cambios a programas de computadora; y,
 - Acceso a archivos de datos.
 - Mantener y revisar las cuentas de control y los balances de comprobación;
 - Aprobar y controlar documentos;
 - Comparar datos internos con fuentes externas de información;
 - Comparar los resultados de cuentas de efectivo, valores e inventario con los registros contables;
 - Limitar el acceso físico directo a los activos y registros; y,
 - Comparar y analizar los resultados financieros con las cantidades presupuestadas.

Otra definición de control interno está dado por la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS) que lo define así: *“El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.”*

La siguiente definición está dada por sus siglas en inglés al Committee of Sponsoring Organization de la Comisión Treadway, (Comité de Organizaciones Patrocinadora), organismo que en conjunto emitieron el informe con recomendaciones referentes al control interno que lleva su nombre COSO, la que define:

“El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- *Eficacia y eficiencia de las operaciones.*
- *Confiabilidad de la información financiera.*
- *Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.”*

De la misma manera el Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL) establece que: *“El Control interno es el proceso ejecutado por todos los niveles jerárquicos y el personal de una organización para asegurar en forma razonable la ejecución de sus operaciones en forma eficiente y efectiva, la confiabilidad de la información y de gestión de los activos, y el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.”*

Una vez estudiados los distintos conceptos de control interno podemos con una certeza razonable expresar un concepto sobre dicho tema, el cual diremos que:

Es todo aquello necesarios implementado por la Administración de una organización con el objetivo de ser eficiente y efectivos involucrando al personal

con el fin de mitigar riesgos y así mantener un control adecuado de las actividades con que dicha organización cuente.

4.4 IMPORTANCIA DE LA IMPLANTACIÓN DEL CONTROL INTERNO

La implementación de controles internos permite conocer, entender, manejar los procesos y procedimientos con los que cuenta una empresa, es decir, mientras las organizaciones más se expandan y se encuentren cada vez más lejos los controles de los dueños a nivel de mandos medio y gerencial, es indispensable contar con adecuados control internos.

Los controles internos permitirán que cada funcionarios de la organización conozca los procesos que debe ejecutar con el objetivo de ser eficientes y efectivos, dejando a un lado la ineficiencia, pero la organización debe tener claro que la implementación de controles internos no quiere decir que las organizaciones serán exitosas en un 100%, sino por el contrario, quiere decir que las organizaciones estarán diseñadas de forma que puedan enfrentarse a cambios o situaciones exógenas de una manera más adecuada.

Ningún sistema de control interno puede garantizar el cumplimiento de sus objetivos ampliamente, de acuerdo a esto, el control interno brinda una seguridad razonable en función de:

- Costo beneficio; El control no puede superar el valor de lo que se quiere controlar.
- La mayoría de los controles hacia transacciones o tareas ordinarias. Debe establecerse bajo las operaciones repetitivas y en cuanto a las extraordinarias, existe la posibilidad que el sistema no sepa responder
- El factor de error humano
- Posibilidad de conclusiones que pueda evadir los controles. Colusión de fraude por acuerdo entre dos o más personas. No hay sistema de control no vulnerable a estas circunstancias.

4.4 RESPONSABILIDAD DE LA GERENCIA HACIA EL CONTROL INTERNO

La responsabilidad está dada por la necesidad de la Gerencia en la implementación y evaluación de los controles existentes, y por lo tanto, a la atmósfera dentro de la cual funcionan los controles internos específicos de la entidad. Es decir la conciencia de la administración es, en gran parte, un elemento intangible; es una actitud que, cuando se comunica y busca cumplirse, sirve para reducir la probabilidad de que los controles específicos sean omitidos.

Es por ello que la administración de cada organización debe y deberá buscar la manera más adecuada para implementar y evaluar los controles internos con el propósito de mitigar posibles riesgos a los que pueda enfrentarse cualquier organización al mundo globalizado y priorizarlos para manejarlos con base a los recursos con los que cuente.

La administración tiene que clasificar a los controles de su organización con el propósito que estos controles sean más amplios y cubran a la organización en su totalidad, es por ello que podemos determinar los siguientes controles:

El **control interno administrativo** no está limitado al plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios.

Entonces el control interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente.

El **control interno contable** comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables. Estos tipos de controles brindan seguridad razonable:

1. Los intercambios son ejecutados de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la gerencia

2. Se registran los cambios para: mantener un control adecuado y permitir la preparación de los balances
3. Se salvaguardan los activos solo acensándolos con autorización
4. Los activos registrados son comparados con las existencias.

Control interno financiero: Comprende el plan de organización y los métodos, procedimientos y registros que tienen relación con la custodia de recursos, al igual que con la exactitud, confiabilidad y oportunidad en la presentación de información financiera, principalmente, los estados financieros de la entidad o programa.

Control interno gerencial: Comprende el plan de organización, política, procedimientos y prácticas utilizadas para administrar las operaciones en una entidad o programa y asegurar el cumplimiento de las metas establecidas, así como los sistemas para medir, presentar informes y monitorear la ejecución de los programas.

CONTROLES GENERALES Y ESPECÍFICOS

GENERALES: No tienen un impacto sobre la calidad de las aseveraciones en los estados contables, dado que no se relacionan con la información contable.

ESPECÍFICOS: Se relacionan con la información contable y por lo tanto con las aseveraciones de los saldos de los estados contables. Este tipo de controles están desde el origen de la información hasta los saldos finales.

Todos los controles antes mencionados deberán tener objetivos y es por ello que podemos determinar los siguientes objetivos de Control Interno:

OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios.

- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Cumplimiento de leyes, reglamentos y otras normas.
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.
- Verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables.
- Evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.
- Ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa, y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin duda alguna mejorará la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa.
- Evaluar el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos.
- Brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos.
- Descubrir o evitar cualquier irregularidad que se relacione con falsificación, fraude o colusión.
- Sin embargo sobre este punto, es importante señalar que, para que un control interno rinda su cometido, debe ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista.
- El control interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, sólo puede

aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos.

Al incluir el concepto de seguridad razonable, la definición reconoce que el control interno no puede proporcionar en forma realista seguridad absoluta de que se lograrán los objetivos de una organización. La seguridad racional reconoce el costo del control interno de una organización no debe exceder de los beneficios que desea obtener.

4.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Los métodos de evaluación de control interno son aquellos que buscan que las actividades desarrolladas por la entidad sean plasmadas en manuales, estos manuales buscarán que cada empleado de una organización obtenga responsabilidades sobre el cargo que se encuentra desempeñando y así cada una de las actividades principales se conviertan en un procedimiento que no sufra desviaciones por cambios en el personal.

4.5.1 MÉTODO DE EVALUACIÓN BAJO EL ENFOQUE COSO

El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

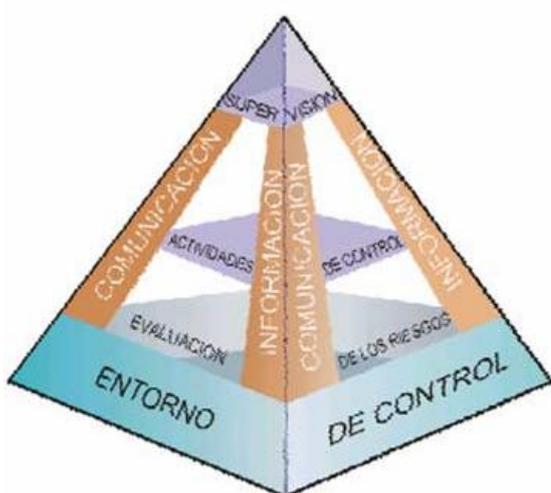
❖ American Accounting Association (AAA)

- ❖ American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- ❖ Financial Executive Institute (FEI)
- ❖ Institute of Internal Auditors (IIA)
- ❖ Institute of Management Accountants (IMA)
- ❖ La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand.

Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son:

- 1 Ambiente de control;
- 2 Valoración de riesgos;
- 3 Actividades de control (políticas y procedimientos);
- 4 Información y comunicación; y,
- 5 Monitoreo o supervisión.



La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente, como paso previo, cada entidad debe establecer los

objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre sí con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas; aunque el sistema de control interno debe ser intrínseco a la administración de la entidad y busca que esta sea mas flexible y competitiva en el mercado se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que el sistema como tal sea 100% confiable y donde cabe un pequeño porcentaje de incertidumbre, por esta razón sea hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con el fin de que el control provea una **seguridad razonable** para la categoría a la cual fue diseñado, estos riesgos pueden ser atribuidos a fallas humanas como la toma de decisiones erróneas, simples equivocaciones o confabulaciones de varias personas, es por ello que es muy importante la contratación de personal con gran capacidad profesional, integridad y valores éticos así como la correcta asignación de responsabilidades bien delimitadas donde se interrelacionan unas con otras con el fin de que no se rompa la cadena de control fortaleciendo el ambiente de aplicación del mismo.

Cada persona es la que garantiza hasta cierto punto la eficiencia y efectividad de la cadena, cabe destacar que la responsabilidad principal en la aplicación del control interno en la organización debe estar siempre en cabeza de la *administración o alta gerencia* con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la empresa, siendo función del departamento de auditoria interna o quien haga sus veces, la adecuada evaluación o supervisión independiente del sistema con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo, estas evaluaciones pueden ser continuas o puntuales sin tener una frecuencia predeterminada o fija, así mismo es conveniente mantener una correcta documentación con el fin de analizar los alcances de la evaluación, niveles de autorización, indicadores de desempeño e impactos de las deficiencias encontradas; estos análisis deben detectar en un momento oportuno como los cambios internos o externos del contexto empresarial pueden afectar el desarrollo o aplicación de las políticas en función de la consecución de los objetivos para su correcta evaluación.

La comprensión del control interno puede así ayudar a cualquier institución pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia,

eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

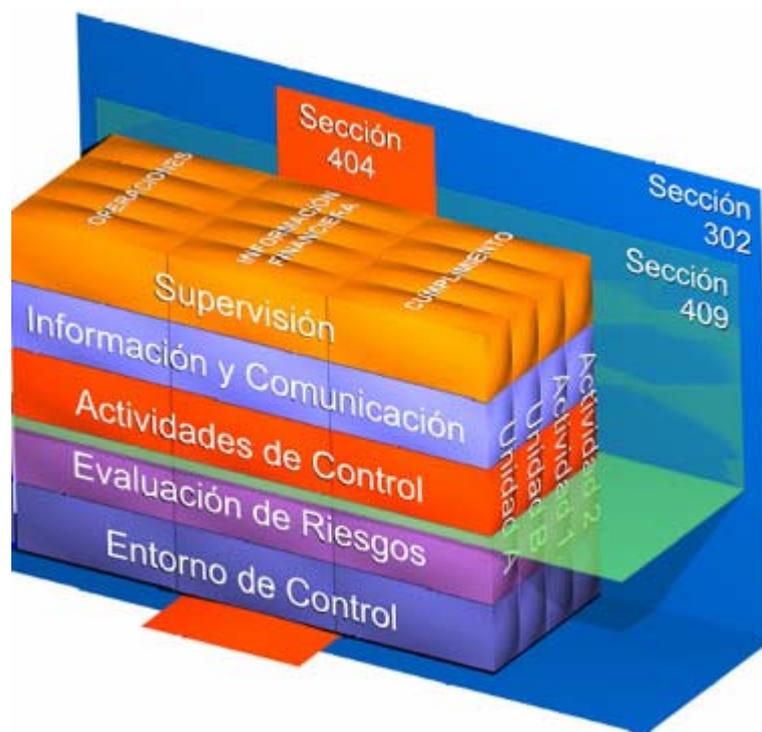
Aunque la tecnología y la información representan un gran factor para el desarrollo empresarial existen muchas compañías en las cuales estos nuevos enfoques de control y administración son desconocidos totalmente, ya sea por motivos de cultura gerencial y contable o por falta de formación técnica profesional de sus dueños o administradores lo que deja al país rezagado frente a la competitividad mundial que se exige permanentemente.

Siendo el contador publico un gran participe en la administración de las compañías como asesor o consultor, es este profesional que debe adquirir el compromiso de propender el desarrollo empresarial con la implementación de nuevos conceptos, concepto como el de control interno moderno que seria de gran utilidad en la consecución de objetivos y metas institucionales sobretodo de las pequeñas y medianas empresas que son las mas urgidas de una adecuada asesoría operativa, financiera y normativa, categorías que reúne en su estructura conceptual y aplicativa el control interno.

4.5.2 COMPONENTES Y FACTORES BÁSICOS COSO

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión



4.5.2.1 AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto. Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva

de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

4.5.2.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para

ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

A este respecto cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- Cambios en el entorno;
- Redefinición de la política institucional;
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas;
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes;
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías;
- Aceleración del crecimiento; y,
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

4.5.2.3 ACTIVIDADES DE CONTROL

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones como las siguientes actividades de control:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en

el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipada desde el control.

4.5.2.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes

cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de que manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales. Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad

y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

4.5.2.5 SUPERVISIÓN O MONITOREO

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- a. Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- b. Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna (incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.

- c. Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

- d. Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- e. El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

- f. Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:
- El alcance de la evaluación
 - Las actividades de supervisión continuadas existentes.
 - La tarea de los auditores internos y externos.
 - Áreas o asuntos de mayor riesgo.
 - Programa de evaluaciones.
 - Evaluadores, metodología y herramientas de control.
 - Presentación de conclusiones y documentación de soporte
 - Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

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

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores

4.5.3 MÉTODO DE EVALUACIÓN BAJO EL ENFOQUE COSO ERM

Uno de los objetivos de uno de los modelos de evaluación, es ayudar a las direcciones de empresas y otras entidades a enfrentarse mejor al riesgo en su intento por alcanzar sus objetivos.

La Administración de riesgos corporativos tiene diferentes significados para personas distintas, un objetivo importante es integrar los diferentes conceptos de la administración de riesgos en un marco en el que se establezca una definición común. La mayoría de perspectivas posibles y proporciona un punto de partida para la evaluación y mejora de la administración de riesgos corporativos de cada entidad y para futuras iniciativas de las entidades reguladoras y para la educación.

Incertidumbre y Valor

En un mundo cada vez más globalizado, todas las entidades deben enfrentarse a incertidumbre y el reto para su dirección es determinar cuánta incertidumbre puede aceptar la institución mientras se esfuerza en hacer crecer el valor para dichos grupos.

Todas las empresas funcionan en entornos donde los factores como la globalización, la tecnología, las reestructuraciones, los mercados cambiantes, la

competencia y regulación determinan la posibilidad de ocurrencia de eventos y sus posibles impactos asociados.

Eventos – Riesgos y Oportunidades

Un evento es un incidente o acontecimiento procedente de fuentes internas o externas que afecta a la consecución de objetivos y que puede tener un impacto negativo o positivo.

Un riesgo puede ser definido como:

*Riesgo es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte desfavorablemente al logro de objetivos.*²³

Por otro lado todos aquellos eventos con algún impacto positivo pueden verse compensado con otros impactos negativos o representar oportunidades, es por ello que una oportunidad se define como sigue:

*Oportunidad es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte positivamente a la consecución de los objetivos.*²⁴

Definición de la Administración de Riesgos Corporativos

La administración de riesgos corporativos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su perspectiva. Se define de la siguiente manera:

La administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicando en la definición de la estrategia y en toda la entidad, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a las organizaciones y administrar sus

²³ Administración de Riesgos Corporativos Marco Integrado, PWC

²⁴ Administración de Riesgos Corporativos Marco Integrado, PWC

riesgos dentro del riesgo aceptado, proporcionando una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad.

Riesgo Aceptado

Es todo aquel volumen de riesgo a un nivel amplio que una entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor. Muchas entidades pueden llegar a considerar al riesgo aceptado de manera cualitativa, calificándolo como alto, moderado o bajo.

Mientras que algunas instituciones al riesgo aceptado lo cuantifican reflejando y equilibrando los objetivos de crecimiento, rendimiento y riesgo.

El riesgo aceptado se relaciona directamente con la estrategia de una entidad y se tiene en cuenta para establecerla, ya que diferentes estrategias exponen a una entidad a riesgos distintos y es ahí donde la administración de riesgos corporativos ayudan a la dirección a elegir la estrategia que más se alinee a los objetivos de la institución.

De la misma manera podemos identificar tolerancia al riesgo y que se encuentran relacionadas con los objetivos de las instituciones. La tolerancia es el nivel aceptable de variación relativa al logro de un objetivo concreto y a menudo la mejor medida es el mismo objetivo.

Proporciona una seguridad razonable

Una adecuada administración puede facilitar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de las instituciones. Lo importante de identificar una seguridad razonable es para reflejar la idea de que la incertidumbre y el riesgo están relacionados con el futuro. La seguridad razonable no es una seguridad absoluta.

Consecución de Objetivos

El Marco Integrado ERM establece cuatro categorías de objetivos de una entidad:

- 1. Estratégicos:** Relativos a los objetivos de alto nivel, alineados con la misión de la entidad y prestándole apoyo.
- 2. Operativos:** Relativos al uso efectivo y eficiente de los recursos de la entidad.
- 3. Reporte:** Relativos a la confidencialidad de los informes de la entidad
- 4. Cumplimiento:** Relativos al cumplimiento por la entidad de las leyes y regulaciones aplicables.

La mencionada clasificación de los objetivos de una institución por categorías permite enfocar los aspectos diferenciados de la administración de riesgos corporativos y categorizar las distinciones entre lo que pueden esperar de cada categoría de objetivos.

Es por ello que el logro de objetivos estratégicos, como la obtención de una cuota de mercado específica y de objetivos operativos, como el lanzamiento con éxito de una nueva línea de producto, no está en todo momento dentro del control de la entidad. Respecto a dichos objetivos, la administración puede proporcionarlos una seguridad razonable.

4.5.4 COMPONENTE Y FACTORES BÁSICOS COSO ERM

Por sus siglas en Inglés significa COSO ERM (Enterprise Risk Management). Los componentes del COSO ERM por ser un informe enfocado al riesgo contiene tres componentes adicionales al COSO I.

Relación entre Objetivos y Componentes

Existe una relación directa entre los objetivos que una entidad intenta alcanzar y los componentes de la administración, que representan lo que hace falta para lograrlos.

a) Las cuatro categorías de objetivos:

- ❖ Estratégicos (esta categoría no incluida en COSO I);
- ❖ Operativos;
- ❖ De reporte; y,
- ❖ Cumplimiento



La categorías de los objetivos antes mencionados en una matriz tridimensional en forma de cubo, las cuales se encuentran representadas por las columnas verticales.

b) Los componentes con los que cuenta este modelo de evaluación de control interno son ocho, los mismos que se encuentran representados por filas horizontales.

A continuación procedemos a describir cada uno de los componentes con los que cuenta el Marco Integrado ERM

4.5.4.1 AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente interno es el primer componente del cubo de coso y de coso ERM, y es por eso que constituye la base de todos los demás componentes de la administración, proporcionando disciplina y estructura. El ambiente interno se ve influido por la historia y cultura de una entidad y comprenden muchos elementos.

Aunque para las distintas instituciones todos los elementos sean importantes, el alcance que se puede proporcionar a cada uno variará según la entidad, sin embargo, la empresa podría contar con un ambiente interno que proporcione cimientos adecuados para la administración de la institución.

Una entidad que ha tenido éxito aceptando riesgos significativos probablemente tenga una visión diferente de la administración de riesgos que otra que se haya enfrentado a severas consecuencias económicas.

Como ya se ha venido mencionando el **riesgo aceptado** debe tenerse en cuenta al fijar la estrategia, pues el rendimiento deseado de la estrategia debe estar alineado con el riesgo aceptado de la entidad, es por ello que un consejo de administración u organismo similar activo deberá poseer una adecuada experiencia directiva puesto que esto es crítico para un ambiente efectivo de administración. Sin embargo, hay que reconocer que aunque una compañía pueda tener una estrategia sólida, empleados competentes, sólidos procesos de negocios y una tecnología fiable, es vulnerable al riesgo como cualquier entidad.

La estructura organizacional en mi opinión es un elemento primordial para poder mantener un marco global de la institución en la que se pueda planear, ejecutar, controlar y monitorear sus actividades; en dicha estructura podrá definirse áreas claves de autoridad y responsabilidad así como el establecimiento de líneas adecuadas de reporte.

Es difícil valorar en exceso la importancia del ambiente interno y el impacto –positivo o negativo- que pueda tener en los otros componentes de la administración de riesgos. El impacto de un ambiente interno eficaz puede tener amplias consecuencias, tales como pérdidas financieras, etc.

4.5.4.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Este componente es nuevo dentro del Marco Integrado COSO II comparándolo con COSO I. El mencionado componente es importante debido a que al establecer los objetivos puedes estar en condición de poder identificar los eventos significativos a través de la evaluación del riesgo.

La misión de una entidad establece en amplios términos lo que se aspira a alcanzar, es decir, que la dirección fija los objetivos estratégicos, formula la estrategia y establece los correspondientes objetivos operativos, de reporte y de cumplimiento. Estos objetivos estratégicos son de alto nivel, y deberán estar alineados con la misión y visión de la institución. Por lo tanto al momento de enfocar primero los objetivos estratégicos y la estrategia, una entidad está en posición de desarrollar los objetivos globales.

Categorías de Objetivos Relacionados

A pesar de la diversidad de objetivos entre entidades, se puede establecer algunas categorías amplias:

- ❖ **Objetivos operativos:** Se corresponden con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimientos, rentabilidad y de salvaguarda de recursos frente a pérdidas. Varías según las opciones de la dirección respecto a estructura y rendimiento.

- ❖ **Objetivos de reporte:** Relativos a la confidencialidad de reportes. Incluyen reportes internos y externos los cuales deben involucrar la información financiera y no financiera; y,

- ❖ **Objetivos de cumplimiento:** Se refieren al cumplimiento de leyes y regulaciones relevantes. Depende de factores externos que tienen a ser similares entre entidades, en algunos casos, y sectorial en otros;

Un proceso adecuado para establecer objetivos es un componente crítico de la administración de riesgos, debido a que los objetivos proporcionan metas medibles, existen en ellos diferentes grados de importancia y prioridad. Una administración efectiva de riesgos proporciona seguridad razonable de que los *objetivos de reporte* de una entidad se están cumpliendo. De la misma manera, también deberá existir seguridad razonable de que los *objetivos de cumplimiento* se están alcanzando.

En cuanto a los objetivos estratégicos y operativos, la administración de riesgos puede proporcionar seguridad razonable de que la dirección y el consejo, en su rol de monitoreo, estén informados oportunamente del progreso de la entidad en su camino hacia el logro de los objetivos.

Objetivos Seleccionados

La administración no sólo es la encargada de elegir los objetivos que apoyen a la misión de la entidad, sino que estén de la mano y alineado con el riesgo aceptado. En caso de no existir este enlace, la entidad no podrá medir los resultados alcanzados con cada objetivo.

Riesgo Aceptado

El riesgo es una orientación para establecer la estrategia y éste riesgo aceptado es considerado como un equilibrio adecuado entre el crecimiento, riesgo y rendimiento. Las organizaciones sin ánimo de lucro, expresan su riesgo aceptado como el nivel de riesgo que aceptaría a cambio de crear valor para sus grupos de interés.

La dirección distribuye los recursos entre las unidades de negocio teniendo en cuenta éste riesgo, para así generar el rendimiento deseado sobre los

recursos invertidos por lo tanto buscan que dichos recursos se alineen a la organización, personal, procesos y la infraestructura.

4.5.4.3 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

De la misma manera que el anterior componente de COSO ERM, este componente no es analizado dentro de COSO I.

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si se puede afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección.

Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.

Factores Influyentes

Para cada tipo de instituciones que pueden constituirse bajo la supervisión del respectivo órgano de control, los miles de factores externos e internos proveen la implantación de la estrategia y la consecución de objetivos.

Los factores externos²⁵, junto con ejemplos de eventos relacionados y sus importaciones incluyen:

- ❖ **Económicos:** Son aquellos eventos como los cambios de precios, la disponibilidad de capital o unas menores barreras a la entrada de la

²⁵ Administración de Riesgos Corporativos Marco Integrado, PWC

competencia, que generan mayores o menores costos de capital y competidores nuevos.

- ❖ **Medioambientales:** Incluyen las inundaciones, incendios y terremotos, que provocan daños a las instalaciones o edificios, un acceso restringido a las materias primas o las pérdidas de capital humano.
- ❖ **Políticos:** Incluyen la elección de gobiernos con nuevos programas políticos, legales y regulaciones, que provocan nuevas restricciones o aperturas en el acceso a mercados extranjeros o impuestos.
- ❖ **Sociales:** Relacionados con los cambios demográficos, costumbres sociales, estructuras familiares, prioridades trabajo/ocio y actividades terroristas, que tienen como resultado cambios en la demanda.

A continuación se describe todos aquellos factores internos²⁶, junto con los eventos relacionados y sus implicaciones:

- ❖ **Infraestructura:** Eventos como el incremento de asignación de capital para mantenimiento preventivo y el apoyo a los centros de atención a clientes, reducen el tiempo de inactividad del equipo y se mejora la satisfacción del cliente.
- ❖ **Personal:** Eventos como los accidentes laborales, las actividades fraudulentas y el vencimiento de convenios colectivos, causan pérdidas de personal disponible, daños reputacionales o monetarios y paros en la producción.
- ❖ **Procesos:** Eventos como la modificación de los procesos sin adecuados protocolos para la gestión de los cambios, los errores en su ejecución y la tercerización de entregas al cliente con un control insuficiente, provocan pérdidas de cuota de mercado.

²⁶ Administración de Riesgos Corporativos Marco Integrado, PWC

- ❖ **Tecnología:** Eventos como el aumento de recursos para gestionar la volatilidad de volumen, los fallos de seguridad y la potencial caída de los sistemas dan lugar a atrasos en la producción, transacciones fraudulentas e incapacidad para continuar las operaciones del negocio.

La identificación de factores internos y externos que impactan los eventos es útil y a su vez para identificar de forma efectiva el evento posible. Una vez que se han identificado los principales factores, la dirección puede considerar su relevancia y centrarse en los eventos que pueden afectar al logro de objetivos.

Para las instituciones modernas, los eventos deben ser considerados y poderlos identificar a través o por medio de técnicas grupales o cualquiera que la institución implemente con el objeto de mitigar dichos factores.

Técnicas de Identificación de Eventos

La metodología de identificación de eventos de una entidad puede comprender una combinación de técnicas, junto con herramientas de apoyo como talleres interactivos.

A continuación se proporciona ejemplos de las técnicas de identificación de eventos:

Inventarios de eventos: Son relaciones detalladas de acontecimientos potenciales comunes a empresas de un sector determinado o a un proceso o actividad específica que se da en diversas industrias. Las aplicaciones de software pueden generar relaciones relevantes de eventos genéricos potenciales, que algunas entidades usan como punto de partida para la identificación de eventos. Por ejemplo, una empresa que esté comenzando un proyecto de desarrollo de software elaborará un inventario que describa eventos genéricos relativos a este tipo de proyectos.

Análisis interno: Puede llevarse a cabo como parte de un proceso rutinario del ciclo de planificación empresarial, normalmente mediante reuniones de personal de la unidad de negocio. El análisis interno utiliza a veces la información procedente de grupos de interés de dicha unidad (clientes, proveedores, y otras unidades de negocio), o de expertos en el tema ajenos a ella (expertos funcionales internos o externos o la auditoría interna). Por ejemplo, una empresa que esté junto con investigación externa de mercado que identifique eventos que hayan afectado al éxito de productos de los competidores.

Dispositivos de escala o umbral: Estos dispositivos alertan a la dirección respecto a áreas con problemas comprando transacciones o eventos actuales con criterios predefinidos. Una vez que suena la alarma, es posible que un evento exija una evaluación ulterior o una respuesta inmediata. Por ejemplo, la dirección de una empresa hace un seguimiento del volumen de ventas en mercados seleccionados con vista a nuevos programas de marketing o publicidad y reorienta los recursos según los resultados. La dirección de otra empresa sigue las estructuras de precios de los competidores y contempla cambios en sus propios precios cuando se franquea un determinado umbral.

Talleres de trabajo y entrevistas: Estas técnicas identifican los eventos aprovechando el conocimiento y la experiencia acumulada de la directiva, el personal y los grupos de interés, a través de discusiones estructuradas. Un facilitador lidera una discusión sobre los eventos que pueden afectar a la consecución de objetivos de la entidad o alguna de sus unidades. Por ejemplo, un contralor financiero dirige un taller de trabajo con miembros del equipo contable, para identificar eventos que pueden afectar a los objetivos de reporte financiero externo. Al combinar los conocimientos y la experiencia de los miembros del equipo, se identifican eventos importantes que de otro modo podrían haberse olvidado.

4.5.4.4 EVALUACIÓN DE RIESGOS

Una vez identificados los factores internos y externos que pueden ocurrir e identificamos hasta que punto afectarán a los objetivos de una entidad, los eventos resultantes son a menudo únicos para una entidad, es por ello que la administración tiene en cuenta la mezcla de potenciales eventos futuros relevantes para la entidad y sus actividades.

Al evaluar los riesgos, la dirección deberá determinar o considerar los eventos esperados e inesperados y si éstos son rutinarios y que impacto significativo pueda tener en la entidad.

Riesgo Inherente y Riesgo Residual

La dirección considera a la vez ambos conceptos de riesgo,

Riesgo inherente: Es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.

Riesgo Residual: Es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos organizacionales.

La evaluación de riesgos es aplicada primero a los riesgos inherentes, una vez la respuesta a los riesgos ha sido incorporada, la dirección considera el riesgo residual.

Estimación de Probabilidad e Impacto

La incertidumbre de los eventos en la actualidad pueden ser evaluados a través de la probabilidad y el impacto, es decir, la probabilidad es aquella capacidad de ocurrencia de dicho evento y a la vez se los mide con el

posible impacto que puede generarle a la empresa, sin dejar de lado todas aquellas implicaciones o factores internos.

Esta comparación lo que busca es mitigar de mejor manera los posibles eventos que pueden ser evaluados a través de una matriz de probabilidad e impacto, en la que podemos determinar que si un evento tiene una probabilidad alta de ocurrencia su impacto puede ser de la misma manera alta o baja dependiendo del evento y sus repercusión en la entidad.

Fuentes de datos

Las estimaciones de la probabilidad del riesgo y su impacto se determina usando datos procedentes de eventos anteriores observables. Los datos generados internamente pueden reflejar un menor sesgo subjetivo personal u proporcionan mejores resultados que los datos procedentes de fuentes externas.

Técnicas de evaluación

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas, en la que las técnicas cuantitativas de evaluación exigen un mayor grado de esfuerzo debido al uso de modelos matemáticos, así, por ejemplo se presenta algunas técnicas cuantitativas de evaluación de riesgos.

Benchmarking: Es un proceso comparativo entre entidades, que enfoca eventos o procesos concretos, compara medidas y resultados mediante métricas comunes e identifica oportunidades de mejora. Se desarrollan datos sobre dichos eventos y procesos y mediciones para comparar el funcionamiento. Algunas empresas usan esta técnica para evaluar la probabilidad y el impacto de eventos potenciales en una industria determinada.

Modelos probabilísticas: Sobre la base de ciertas hipótesis, los modelos probabilísticas relacionan una gama de eventos con sus probabilidades de ocurrencia e impacto resultante. Probabilidad e impacto se evalúan a partir de datos históricos o resultados simulados que reflejen hipótesis de comportamiento futuro. Se usan modelos probabilísticas para evaluar el valor del riesgo, el flujo de caja en riesgo y las ganancias en riesgo y también para desarrollar distribuciones de pérdidas operacionales y crediticias. Los modelos probabilísticas pueden usarse con diferentes horizontes de tiempo para estimar resultados tales como la franja de valores de los instrumentos financieros a los largo del tiempo. Los modelos probabilísticas también pueden ser usados para evaluar resultados medios o esperados frente a impactos extremos o inesperados.

Modelos no probabilísticas: Los modelos no probabilísticas aplican hipótesis subjetivas para estimar el impacto de eventos si una probabilidad asociada cuantificada. La evaluación del impacto de eventos se basa en datos históricos o simulados e hipótesis de comportamiento futuro. Ejemplos de este tipo de modelos son las medidas de sensibilidad, las pruebas de carga y los análisis de escenarios.

Una entidad no necesita aplicar las mismas técnicas de evaluación en todas sus unidades de negocio. La selección de la más idónea técnica debería reflejar la necesidad de precisión y la cultura de cada unidad y aunque se apliquen métodos distintos, cualquiera de ellos deberá proporcionar suficiente concordancia para facilitar la evaluación de riesgos en toda la entidad.

La dirección puede generar una medida del impacto cuantitativo de un evento en toda la entidad cuando todas las evaluaciones individuales de riesgo referentes al mismo se expresan en términos cuantitativos. Cuando exista una mezcla de medidas cualitativas y cuantitativas, la administración deberá desarrollar una evaluación cualitativa a través de ambos tipos de medición con el resultado de una evaluación compuesta o expresada en términos cualitativos.

4.5.4.5 RESPUESTA AL RIESGO

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo deseado.

La respuesta a los riesgos se incluye en las siguientes categorías:

- ❖ **Evitar:** Supone salir de las actividades que generen riesgos. Evitar el riesgo puede implicar el cese de una línea de producto, frenar la expansión hacia un nuevo mercado geográfico o la venta de una división.
- ❖ **Reducir:** Implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez. Esto implica típicamente a algunas de las miles de decisiones empresariales cotidianas.
- ❖ **Compartir:** La probabilidad o el impacto del riesgo se reducen trasladando o compartiendo una parte de riesgo. Las técnicas comunes incluyen la contratación de seguros, la realización de operaciones de cobertura o la tercerización de una actividad.
- ❖ **Aceptar:** No se emprende ninguna acción que afecte a la probabilidad o el impacto del riesgo.

Al determinar la respuesta a los riesgos, la dirección debería tener en cuenta lo siguiente:

- Los efectos de las respuestas potenciales sobre la probabilidad y el impacto del riesgo y qué opciones de respuestas están en línea con las tolerancias al riesgo de la institución;
- Los costos versus los beneficios de las respuestas potenciales;
- Las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la institución, lo que va más allá del tratamiento de un riesgo concreto.

Evaluación de posibles respuestas

Los riesgos inherentes se analizan y las respuestas se evalúan con el propósito de conseguir un nivel de riesgo residual en línea con la tolerancia al riesgo de la entidad. Por otro lado, una respuesta afectará a múltiples riesgos, en cuyo caso la dirección puede decidir que no se precisan acciones adicionales para tratar un riesgo determinado.

Perspectiva de portafolio de riesgos

La administración de riesgos corporativos requiere que el riesgo se considere desde una perspectiva de toda la entidad o de portafolio. Es decir, la dirección elige un enfoque que primero se contempla los riesgos de cada unidad de negocio, departamento o función para que luego su respectivo responsable desarrolle una evaluación compuesta de ellos, en la que refleje su perfil de riesgo residual respecto a sus objetivos y tolerancias al riesgo.

Este tipo de perspectivas puede verse representada de muchas maneras, en la que los principales riesgos o categorías de riesgo de las unidades de negocio o de la empresa en su totalidad. Estas son particularmente útiles para medir el riesgo frente a objetivos establecidos en términos de resultados, crecimiento u otras medidas de desempeño, a veces relacionadas con el capital asignado o disponible.

El riesgo desde una perspectiva de portafolio, la dirección está en posición de considerar si permanecer dentro del riesgo aceptado establecido.

Además, puede volver a evaluar la naturaleza y tipo del riesgo que desea asumir. En casos donde la perspectiva de portafolio contemple significativamente menores riesgos que el riesgo aceptado por la entidad, la dirección puede decidir motivar a los directores de unidades individuales de negocio para que acepten un mayor riesgo en áreas seleccionadas, esforzándose en mejorar el crecimiento y rendimiento global de la entidad.

4.5.4.6 ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluye una gama de actividades diversas como aprobaciones, amortizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

A pesar de que las actividades de control se establecen para asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo de modo adecuado, con respecto a ciertos objetivos, también constituyen por sí mismo una respuesta al riesgo. Es por ello que las actividades de control son una parte importante del proceso con el que una empresa se esfuerza en alcanzar sus objetivos de negocio. Las actividades de control sirven como mecanismos para gestionar la consecución de los objetivos.

Tipos de Actividades de Control

Se han propuesto diferentes tipos de actividades de control, incluyendo los controles de prevención, detección, manuales, automáticos y de dirección. A continuación se describen de entre algunos procedimientos de control algunos para ilustrar la amplitud y variedad de las actividades de control y no para sugerir una determinada clasificación.

- a) **Revisiones de alto nivel:** La alta dirección revisa el funcionamiento real en contraste con presupuestos, proyecciones y datos de períodos previos y de competidores.
- b) **Gestión directa de funciones o actividades:** Los directores que gestionan las funciones o actividades revisan los informes de rendimiento. Estos directores también se centran en temas de cumplimiento, revisando los informes específicos.
- c) **Procedimiento de la información:** Se lleva a cabo una variedad de controles para verificar la exactitud, completitud y autorización de las transacciones. Los datos introducidos están sometidos a comprobaciones en línea y conciliaciones con archivos de control aprobados.
- d) **Control físicos:** los equipos, existencias, valores, efectivos y demás activos están físicamente asegurados, se someten periódicamente a recuentos y se constatan con las cantidades en los registros de control.
- e) **Indicadores de rendimiento:** la relación de diferentes conjuntos de datos operativos o financieros, junto con el análisis de relaciones y las acciones de investigación y corrección, constituyen una actividad de control. Los indicadores de rendimiento incluyen, por ejemplo, tasa de rotación de personal por unidad. Al investigar resultados inesperados o tendencias inusuales, la dirección identifica las circunstancias en que una capacidad insuficiente para completar los procesos claves puede significar que los objetivos tengan una menor probabilidad de alcanzarse.
- f) **Segregación de funciones:** las funciones se dividen o segregan entre diferentes personas para reducir el riesgo de error o fraude.

Políticas y procedimientos

Las actividades de control implican dos componentes: una política que establece lo que debe hacerse y procedimientos para llevarla a cabo. El procedimiento lo constituye la revisión efectuada de manera oportuna y con atención a los factores establecidos en la política.

Las políticas no escritas pueden ser efectivas cuando la política lleve años en vigor y constituya una práctica bien comprendida y en organizaciones

pequeñas donde los canales de comunicación impliquen pocos niveles directivos.

Las organizaciones grandes y complejas con diversidad de actividades pueden enfrentarse a situaciones de control más difíciles que las organizaciones pequeñas y sencillas con actividades menos variadas. Una entidad con operaciones descentralizadas y un énfasis en la autonomía e innovación local presenta diferentes circunstancias de control que otra altamente centralizada. Otros factores que influyen en la complejidad de una entidad, y por tanto, la naturaleza de sus controles, incluyen la ubicación y dispersión geográfica, la extensión y sofisticación de las operaciones y los métodos de procedimientos de información.

4.5.4.7 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La información pertinente se identifica, captura y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y fuentes externas de información para la administración de riesgos y la toma de decisiones relativas a los objetivos.

También existe una comunicación efectiva que fluye hacia abajo, a través y hacia arriba de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección que deben considerar seriamente las responsabilidades de administración de los riesgos corporativos. Las personas entienden su rol en la administración de riesgos y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros y de la misma manera debe tener medios adecuados para comunicar hacia arriba información significativa.

La información se necesita a todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos. Se usa mucha información, relevante

para una o más categorías reobjetivos, es decir, una información financiera fiable es básica para planificar, presupuestar, fijar precios, evaluar rendimientos, efectuar alianzas estratégicas y llevar a cabo otras actividades de gestión.

Información

Existen diferentes clases de información y es necesario que cada una de dicha información se vea reflejada en la toma de decisiones, y por ello debemos identificar a la comunicación como interna y externa.

La forma de clasificar a la información es con el propósito de conocer la información que puede ser accesible con facilidad y la unidad responsable de generarla, mientras que en las fuentes externas es determinar la manera más adecuada de obtenerla y la periodicidad de la misma.

La calidad de la información debe ser necesaria para una adecuada decisión tomada por la administración y es por ello que la calidad de la información deberá incluir averiguar si:

- Su contenido es adecuado - ¿Está al nivel correcto de detalle?
- Es oportuna - ¿Está disponible cuando se requiera?
- Está actualizada - ¿Es la última información disponible?
- Es exacta - ¿Sus datos son correctos?
- Está accesible - ¿Las personas que la necesitan pueden obtenerla fácilmente?

Comunicación interna

La dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas de comportamiento y las responsabilidades del personal. Esto incluye una exposición clara de la filosofía y enfoque de la

administración de riesgos de la entidad y una delegación clara de autoridad.

La comunicación debe expresar efectivamente:

- La importancia y relevante de una administración efectiva de riesgos corporativos
- Los objetivos de la entidad
- El riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad
- Un lenguaje común de riesgos
- Los roles y responsabilidades del personal al desarrollo y apoyar los componentes de la administración de riesgos.

Comunicación externa

Existe la necesidad de una comunicación adecuada no sólo dentro de la entidad, sino también con el mundo, esto se obtiene gracias a los canales de comunicación externos abiertos, los clientes y proveedores, los que pueden proporcionar entradas muy significativas sobre el diseño o la calidad de los productos o servicios, permitiendo a la empresa tratar las demandas o preferencias del cliente en evolución. Como todo lo dicho la dirección debería estar dispuesta a reconocer las implicaciones de tales circunstancias e investigar y tomar las necesarias medidas correctivas.

Medios de Comunicación

La comunicación puede tomar formas tales como un manual de políticas, memorando, correos electrónicos, boletines de noticias, mensajes en la web y de video. La manera como la dirección trata al personal puede comunicar un mensaje potente. Los directivos deberían recordar que sus acciones hablan más fuerte que sus palabras, éstas acciones deberán estar influidas por la historia y cultura de la entidad, basadas en observaciones anteriores de cómo sus mentores trataron situaciones similares.

4.5.4.8 SUPERVICIÓN O MONITOREO

La administración de riesgos se monitorea – revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a los largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de monitoreo, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar un monitoreo permanente.

El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de monitoreo permanente. Las deficiencias en la administración se comunican de forma ascendente, reportando los temas más importantes a la alta dirección o al consejo de administración.

Como motivo del análisis diremos que el monitoreo permanente está integrado en las actividades operativas normales y recurrentes de una entidad. El monitoreo se lleva a cabo en tiempo real, reacciona de modo dinámico a las condiciones cambiantes y está engranado en la entidad. Como resultado, es más efectivo que las evaluaciones independientes.

Los directivos de línea o función de apoyo son quienes llevan a cabo las actividades de monitoreo y dan meditada consideración a las implicaciones de la información que reciben.

De la misma manera las evaluaciones independientes proporcionan una retroalimentación importante sobre la efectividad de otros componentes de la administración de riesgos.

Alcance y frecuencia

Las evaluaciones varían en alcance y frecuencia según la significatividad de los resgos y la importancia de las respuestas a ellos. Las áreas de riesgo

de alta prioridad y sus respuestas tienden a evaluarse más a menudo. La evaluación de la totalidad de la administración de riesgos puede estar suscitada por diversas razones: cambios importantes en la gestión o estrategia, adquisición o enajenaciones, cambios en las condiciones económicas o políticas y cambios en las operaciones o los métodos de procesamiento de datos.

Quien evalúa

Las evaluaciones tienen la forma de auto evaluación, en las que los responsables de una determinada unidad o función establecen la efectividad de la administración de riesgos corporativos en sus actividades. Los directores de línea se centran en los objetivos operativos y de cumplimiento y el contralor de la división se centra en los objetivos de reporte.

La información generada en el transcurso de las actividades operativas es usualmente comunicada a través de los canales normales a los superiores. Los canales de comunicación alternativos también deberían existir para reportar la información sensible, tales como los actos ilegales o inadecuados. Ante el hallazgo de deficiencias en la administración del riesgo, debería informarse no sólo al responsable de la función o actividad implicada, sino también, al menos, al nivel inmediato de dirección por encima de esta persona.

CAPÍTULO V

5. CASO PRÁCTICO: MEJORAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO AL COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE PICHINCHA

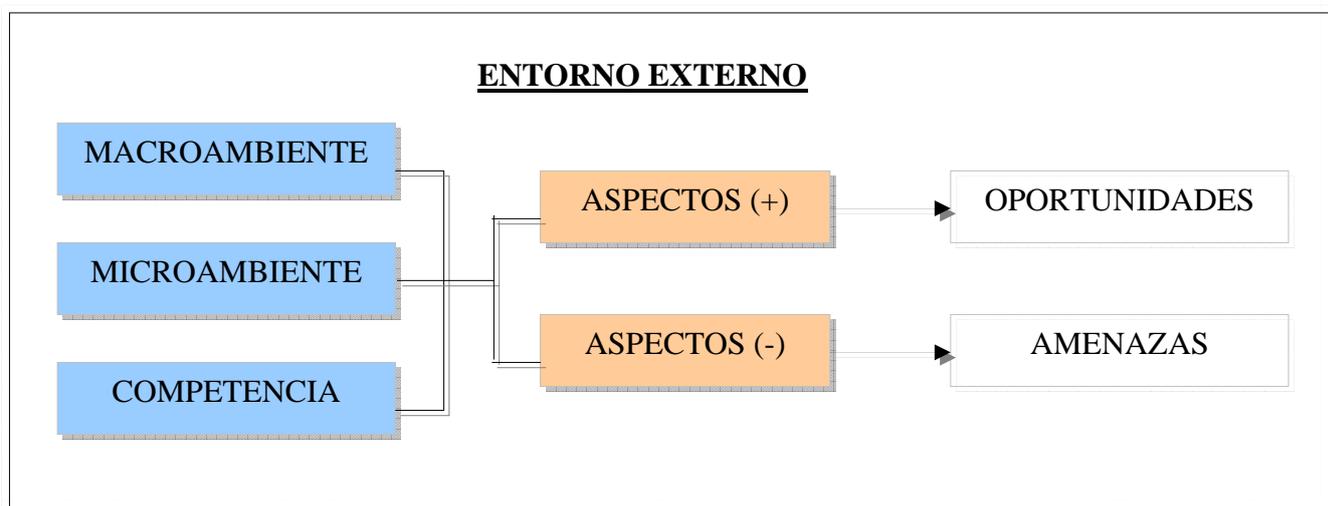
5.1 LA MATRIZ FODA

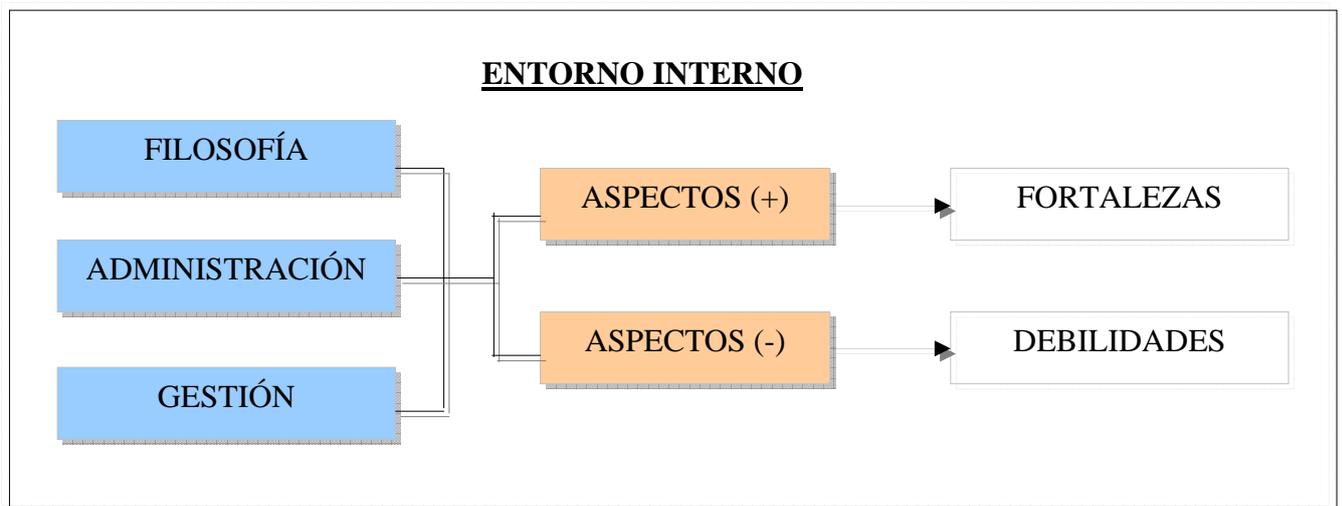
El desarrollo de la Matriz FODA busca establecer un análisis específico del Colegio de Contadores Públicos de Pichincha, enfocado hacia un desarrollo de corto, mediano y largo plazo, a través de aquellas características positivas o no tan positivas con las que cuenta la institución.

5.2 DESARROLLO DE LAS MATRICES

A continuación se establecerá todas aquellas características que el Colegio posee a través de las siguientes matrices:

1. Matriz de Fortalezas
2. Matriz de Oportunidades
3. Matriz de Debilidades
4. Matriz de Amenazas





5.2.1 MATRIZ DE FORTALEZAS

En esta matriz se incluirán todos aquellos aspectos positivos propios del Colegio, es decir, su eficiencia y eficacia en el funcionamiento y desarrollo de sus actividades así como las ventajas competitivas.

Matriz 1.

FORTALEZAS	
1	Alianzas Estratégicas
2	Existe estructura orgánica funcional flexible y adaptables
3	Prestigio
4	Confianza de los socios para con el Colegio
5	Existen criterios de decisión participativa
6	Profesionales altamente capacitados
7	Instalaciones funcionales
8	El proceso de adquisiciones está fragmentado por montos
9	Elaboración y cumplimiento de Planes Operativos Anuales

5.2.2 MATRIZ DE OPORTUNIDADES

Son todas aquellas situaciones favorables para el Colegio, (no solo a la institución en especial), posibilidades de crecimiento del mercado, el aprovechamiento de la tecnología y demás factores externos.

Matriz 2

OPORTUNIDADES	
1	Aplicación de las NIIF y NIAA para el año 2009
2	Cambios constantes en leyes tributarias, laborales y afines
3	Aprovechamiento de nuevas tecnologías
4	Potenciales alianzas estratégicas con entidades privadas
5	La competencia existente brinda la oportunidad de mejorar continuamente

5.2.3 MATRIZ DE DEBILIDADES

Se identificarán a todos los aspectos negativos propios de la empresa, es decir su falta de optimización en el funcionamiento, aquellas desventajas competitivas reales y las que pudieran llegar a existir (potenciales).

Matriz 3

DEBILIDADES	
1	No se encuentran definidas Visión y Misión Institucionales
2	Alta rotación de personal administrativo
3	Falta de una organización administrativa de funciones y procesos
4	El reclutamiento y selección de personal no es técnico
5	No se delegan responsabilidades y capacidad para tomar decisiones
6	No se cuenta con un reglamento interno de trabajo
7	Se concentra autoridad y toma de decisiones
8	Falencia en atención a los socios
9	No existe un Plan Estratégico diseñado a las necesidades del Colegio
10	Falta de una filosofía corporativa que comprometa al personal de la Institución

5.2.4 MATRIZ DE AMENAZAS

Se describirán todas aquellas situaciones desfavorables para el sector en sí, aquellos riesgos del ambiente, desafíos competitivos globales, la situación económica mundial, y demás variables que no dependan del Colegio.

Matriz 4

AMENAZAS	
1	Situación política y económica del país inestable
2	Manejo antitécnico (político) de las variables macro económicas del país
3	Deficientes facilidades tecnológicas
4	Existe una amplia gama de competidores
5	Ingreso de nuevas instituciones con el mismo objeto del Colegio de Contadores
6	Incremento en la tasa de migración
7	Limitación al crecimiento de las industrias
8	Incremento constante de profesionales
9	Libre asociación y afiliación voluntaria a los Colegio Profesionales

5.3 PROBABILIDAD DE IMPACTO EN LAS MATRICES

Lo que se busca a continuación realizar, es determinar que de cada uno de los factores descritos en cada matriz FODA, cual es el posible impacto que tendría para el Colegio y de la misma manera cual sería su grado de impacto (alto, medio, bajo).

A continuación se muestran las matrices efectuando las probabilidades de impacto.

Matriz 5

<i>FORTALEZAS</i>		<i>IMPACTO</i>		
<i>No.</i>	<i>FACTOR</i>	<i>ALTO</i>	<i>MEDIO</i>	<i>BAJO</i>
1	Alianzas Estratégicas	✓		
2	Existe estructura orgánica funcional flexible y adaptables	✓		
3	Prestigio	✓		
4	Confianza de los socios para con el Colegio	✓		
5	Existen criterios de decisión participativa		✓	
6	Profesionales altamente capacitados	✓		
7	Instalaciones funcionales		✓	
8	El proceso de adquisiciones está fragmentado por montos		✓	
9	Elaboración y cumplimiento de Planes Operativos Anuales	✓		

Matriz 6

<i>OPORTUNIDADES</i>		<i>IMPACTO</i>		
<i>No.</i>	<i>FACTOR</i>	<i>ALTO</i>	<i>MEDIO</i>	<i>BAJO</i>
1	Aplicación de las NIIF y NIAA para el año 2009	✓		
2	Cambios constantes en leyes tributarias, laborales y afines	✓		
3	Aprovechamiento de nuevas tecnologías	✓		
4	Potenciales alianzas estratégicas con entidades privadas	✓		
5	La competencia existente brinda la oportunidad de mejorar continuamente	✓		

Matriz 7

<i>DEBILIDADES</i>		<i>IMPACTO</i>		
<i>No.</i>	<i>FACTOR</i>	<i>ALTO</i>	<i>MEDIO</i>	<i>BAJO</i>
1	No se encuentran definidas Visión y Misión Institucionales	✓		
2	Alta rotación de personal administrativo		✓	
3	Falta de una organización administrativa de funciones y procesos	✓		
4	El reclutamiento y selección de personal no es técnico	✓		
5	No se delegan responsabilidades y capacidad para tomar decisiones	✓		
6	No se cuenta con un reglamento interno de trabajo	✓		
7	Se concentra autoridad y toma de decisiones	✓		
8	Falencia en atención a los socios	✓		
9	No existe un Plan Estratégico diseñado a las necesidades del Colegio	✓		
10	Falta de una filosofía corporativa que comprometa al personal de la Institución		✓	

Matriz 8

<i>AMENAZAS</i>		<i>IMPACTO</i>		
<i>No.</i>	<i>FACTOR</i>	<i>ALTO</i>	<i>MEDIO</i>	<i>BAJO</i>
1	Situación política y económica del país inestable	✓		
2	Manejo antitécnico (político) de las variables macro económicas del país	✓		
3	Deficientes facilidades tecnológicas	✓		
4	Existe una amplia gama de competidores	✓		
5	Ingreso de nuevas instituciones con el mismo objeto del Colegio de Contadores	✓		
6	Incremento en la tasa de migración		✓	
7	Limitación al crecimiento de las industrias		✓	
8	Incremento constante de profesionales		✓	
9	Libre asociación y afiliación voluntaria a los Colegios Profesionales	✓		

5.3.1 IMPACTOS CRUZADOS²⁷

Son el nivel de incidencia que cada uno de los componentes del análisis FODA tiene entre sí, a continuación su análisis y variables a ser cruzadas.

<u>IMPACTOS CRUZADOS</u> <u>NIVEL DE INCIDENCIA</u> <u>ENTRE VARIABLES (INTERNO/EXTERNO)</u>	
OFENSIVA ++ FO	¿Cómo las fortalezas apoyarán el alcanzar las oportunidades?
DEFENSIVA -- DA	¿Cómo las debilidades maximizarán las amenazas?
RESPUESTA +- FA	¿Cómo las fortalezas minimizarán el efecto de las amenazas?
MEJORAMIENTO -+ DO	¿Cómo las debilidades limitarán el acceso a las oportunidades?

²⁷ Gestión Estratégica de Negocios. Ing. Francis Salazar. Pág. 65

5.3.1.1 MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “FO”

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> PONDERACIÓN ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1 </div>	<i>OPORTUNIDADES</i>	Cambios constantes en leyes tributarias, laborales y afines	Aprovechamiento de nuevas tecnologías	Potenciales alianzas estratégicas con entidades privadas	La competencia existente brinda la oportunidad de mejorar continuamente	<i>TOTAL</i>
	<i>FORTALEZAS</i>					
Alianzas Estratégicas		1	3	5	5	14
Existe estructura orgánica funcional flexible y adaptables		1	3	5	3	12
Prestigio		1	1	5	5	12
Confianza de los socios para con el Colegio		5	1	3	5	14
Existen criterios de decisión participativa		1	1	3	5	10
Profesionales altamente capacitados		5	1	1	5	12
Instalaciones funcionales		1	3	5	3	12
El proceso de adquisiciones está fragmentado por montos		1	1	3	1	6
Elaboración y cumplimiento de Planes Operativos Anuales		1	1	1	5	8
<i>TOTAL</i>		17	15	31	37	

ASPECTOS SELECCIONADOS

- ❖ Potenciales Alianzas estratégicas con entidades privadas.
- ❖ La competencia existente brinda la oportunidad de mejorar continuamente.
- ❖ Alianzas estratégicas.
- ❖ Confianza de los socios para con el Colegio.

CONCLUSIONES MATRIZ OFENSIVA

1. Analizar las posibilidades de efectuar alianzas estratégicas con entidades privadas que brinden al Colegio un nuevo segmento de mercado.
2. Aprovechar las desventajas de los competidores para obtener una fidelidad de los socios y mejorar continuamente.

5.3.1.2 MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “DA”

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> PONDERACIÓN ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1 </div>	AMENAZAS									
	Situación política y económica del país inestable	Manejo antitécnico (político) de las variables macro económicas del país	Deficientes facilidades tecnológicas	Existe una amplia gama de competidores	Ingreso de nuevas instituciones con el mismo objeto del Colegio de Contadores	Incremento en la tasa de migración	Limitación al crecimiento de las industrias	Incremento constante de profesionales	Libre asociación y afiliación voluntaria a los Colegios Profesionales	TOTAL
DEBILIDADES										
No se encuentran definidas Visión y Misión Institucionales	1	1	1	5	5	1	5	3	5	27
Alta rotación de personal administrativo	3	3	1	5	1	3	1	3	1	21
Falta de una organización administrativa de funciones y procesos	1	1	1	5	5	1	3	1	1	19
El reclutamiento y selección de personal no es técnico	1	1	1	5	5	1	5	3	1	23
No se delegan responsabilidades y capacidad para tomar decisiones	1	1	1	3	3	1	5	1	1	17
No se cuenta con un reglamento interno de trabajo	1	1	1	3	3	1	3	1	1	15
Se concentra autoridad y toma de decisiones	1	1	1	3	3	1	5	1	1	17
Falencia en atención a los socios	1	1	3	5	5	1	1	3	5	25
No existe un Plan Estratégico diseñado a las necesidades del Colegio	3	3	1	5	5	1	3	1	5	27
Falta de una filosofía corporativa que comprometa al personal de la Institución	1	1	1	3	3	1	3	1	1	15
TOTAL	14	14	12	42	38	12	34	18	22	

ASPECTOS SELECCIONADOS

- ❖ Existe una amplia gama de competidores.
- ❖ Ingreso de nuevas instituciones con el mismo objeto del Colegio.
- ❖ Limitación al crecimiento de la industria.
- ❖ No se encuentran definidas Visión y Misión Institucionales.
- ❖ Falencia en atención a los socios.
- ❖ No existe un Plan Estratégico diseñado a las necesidades del Colegio.

CONCLUSIONES MATRIZ DEFENSIVA

1. Monitorear el desempeño de los competidores directos posicionados en el segmento de capacitación.
2. Satisfacer en un entorno globalizado las necesidades del mercado a través de profesionales altamente capacitados.
3. Definir una dirección estratégica que permita ser una institución innovadora.
4. Buscar alternativas que solucionen la falencia en la atención a los socios.

5.3.1.4 MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA “FA”

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> PONDERACIÓN ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1 </div>	<i>AMENAZAS</i>	Situación política y económica del país inestable	Manejo antitécnico (político) de las variables macro económicas del país	Deficientes facilidades tecnológicas	Existe una amplia gama de competidores	Ingreso de nuevas instituciones con el mismo objeto del Colegio de Contadores	Incremento en la tasa de migración	Limitación al crecimiento de las industrias	Incremento constante de profesionales	Libre asociación y afiliación voluntaria a los Colegios Profesionales	<i>TOTAL</i>
	<i>FORTALEZAS</i>										
Alianzas Estratégicas		1	1	3	5	5	1	3	1	5	25
Existe estructura orgánica funcional flexible y adaptables		1	1	1	3	3	1	3	1	1	15
Prestigio		1	1	1	5	5	1	5	1	5	25
Confianza de los socios para con el Colegio		1	1	1	5	5	1	4	1	5	24
Existen criterios de decisión participativa		1	1	1	3	3	1	1	1	1	13
Profesionales altamente capacitados		1	1	1	5	5	1	5	1	5	25
Instalaciones funcionales		1	1	1	1	1	1	3	1	1	11
El proceso de adquisiciones está fragmentado por montos		1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Elaboración y cumplimiento de Planes Operativos Anuales		3	3	1	5	5	1	5	1	3	27
TOTAL		11	11	11	33	33	9	30	9	27	

ASPECTOS SELECCIONADOS

- ❖ Existe una amplia gama de competidores.
- ❖ Ingreso de nuevas instituciones con el mismo objeto del Colegio.
- ❖ Limitación al crecimiento de la industria.
- ❖ Libre asociación y afiliación voluntaria a los Colegios profesionales.
- ❖ Alianzas Estratégicas.
- ❖ Prestigio.
- ❖ Confianza de los socios para con el Colegio.
- ❖ Profesionales altamente capacitados.
- ❖ Elaboración y cumplimiento de Planes Operativos Anuales.

CONCLUSIONES MATRIZ DE RESPUESTA

1. Buscar alternativas para contrarrestar la reducción del margen de rentabilidad de las operaciones del Colegio.
2. Explotar el prestigio y la confianza de los socios para consolidarse como una institución con altos estándares de calidad en sus capacitaciones.
3. Fortalecer el cumplimiento y elaboración de los Planes Operativos Anuales con el fin de mitigar los riesgos de negocio.

5.3.1.4 MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO “DO”

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> PONDERACIÓN ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1 </div>	OPORTUNIDADES	Cambios constantes en leyes tributarias, laborales y afines	Aprovechamiento de nuevas tecnologías	Potenciales alianzas estratégicas con entidades privadas	La competencia existente brinda la oportunidad de mejorar continuamente	TOTAL
DEBILIDADES						
No se encuentran definidas Visión y Misión Institucionales		1	1	5	5	12
Alta rotación de personal administrativo		1	1	1	1	4
Falta de una organización administrativa de funciones y procesos		1	1	5	5	12
El reclutamiento y selección de personal no es técnico		1	1	3	5	10
No se delegan responsabilidades y capacidad para tomar decisiones		1	3	3	3	10
No se cuenta con un reglamento interno de trabajo		1	1	1	1	4
Se concentra autoridad y toma de decisiones		1	3	3	5	12
Falencia en atención a los socios		1	1	1	1	4
No existe un Plan Estratégico diseñado a las necesidades del Colegio		1	1	5	5	12
Falta de una filosofía corporativa que comprometa al personal de la Institución		1	1	5	5	12
TOTAL		10	14	32	36	

ASPECTOS SELECCIONADOS

- ❖ Potenciales Alianzas estratégicas con entidades privadas.
- ❖ La competencia existente brinda la oportunidad de mejorar continuamente.
- ❖ No se encuentran definidas Visión y Misión Institucionales.
- ❖ Falta de una organización administrativa de funciones y procesos.
- ❖ Se concentra autoridad y toma de decisiones.
- ❖ Falta de una filosofía corporativa que comprometa al personal de la Institución.

CONCLUSIONES MATRIZ DE MEJORAMIENTO

1. Analizar las posibilidades de efectuar alianzas estratégicas con entidades privadas que brinden al Colegio un nuevo segmento de mercado.
2. Definir una direccionamiento estratégico que permita ser una institución innovadora.

5.3.2 MATRIZ SINTESIS ESTRATÉGICA²⁸

Esta matriz resume las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que constituyen la clave para la formulación de estrategias a corto, mediano y largo plazo y que permitirán hacer uso de las ventajas que posee el Colegio para aprovechar las oportunidades que el mercado presenta, así como estrategias para disminuir los problemas o puntos débiles que presenta minimizando el impacto que pueden tener las amenazas detectadas.

Finalmente encontramos como resultado de las matrices, fortalezas que deben ser maximizadas, las oportunidades más importantes a ser aprovechadas, las debilidades que deben ser tomadas en cuenta para su funcionamiento y finalmente las amenazas que deben ser minimizadas gracias a las fortalezas que se posee.

GRÁFICO No. 7

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	FO	FA
DEBILIDADES	DO	DA

²⁸ Gestión Estratégica de Negocios. Ing. Francis Salazar. Pág. 65

MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA		
	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<u>FORTALEZAS</u>	Potenciales alianzas estratégicas con entidades privadas	Existe una amplia gama de competidores
	La competencia existente brinda la oportunidad de mejorar continuamente	Ingreso de nuevas instituciones con el mismo objeto del Colegio
	Alianzas estratégicas	Limitación al crecimiento de la industria
	Confianza de los socios para con el Colegio	Libre asociación y afiliación a los Colegios Profesionales.
	Prestigio	
	Profesionales altamente capacitados	
	Elaboración y cumplimiento de Planes Operativos Anuales	

MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA		
	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<u>DEBILIDADES</u>	La competencia existente brinda la oportunidad de mejorar continuamente.	Falencia en atención a los socios.
	No se encuentran definidas Visión y Misión Institucionales	No existe un Plan Estratégico diseñado a las necesidades del Colegio.
	Falta de una organización administrativa de funciones y procesos	Limitación al crecimiento de la industria.
	Se concentra autoridad y toma de decisiones.	
	Falta de una filosofía corporativa que comprometa al personal de la Institución.	

5.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.4.1 MISIÓN

Formar a profesionales, con pensamiento crítico y capacidad de liderazgo, a través de una preparación integral a nuestros agremiados en el desarrollo de prácticas contables vigentes, afianzándonos en un cuerpo colegiado solidario.

5.4.2 VISIÓN

“Conformarse hasta el año 2012 como un cuerpo colegiado líderes en la administración, revisión y control eficiente de los recursos financieros a través de herramientas tecnológicas, tanto a las instituciones públicas y privadas a nivel provincial, regional y nacional.”

5.4.3 OBJETIVOS

- Brindar altos estándares de confianza en su objetivo de asesorar y proyectar resultados que influyan positivamente a los organismos empresariales y sus usuarios.
- Promover una alta imagen profesional humanista y solidaria con la sociedad, aportando con intercambios de experiencias, técnicas y científicas asegurando el desarrollo de la provincia y el país.
- Mantener idénme las responsabilidades y obligaciones del Contador Público y Bachiller con sus clientes, así como con empleadores, empleados, colegas y público en general.
- Promover el estudio e investigación de la contabilidad, y otros temas afines, que incluye el mejoramiento profesional continuo de nuestros agremiados.

- Promover, cooperar, asesorar y coordinar, conjuntamente con los órganos del Estado, la elaboración de proyectos de ley y reglamentos que sean de interés y beneficio para la profesión, la comunidad de negocios y la sociedad, en general.
- Mantener una representación suya ante asociaciones de contabilidad nacionales y extranjeras, que propugnen el intercambio profesional.
- Realizar actividades profesionales, sociales y culturales, en beneficio de sus socios.
- Divulgar y promover el uso de normas técnicas de contabilidad.
- Honrar y distinguir a los profesionales de la contabilidad, cuya trayectoria destacada en beneficio de la profesión así lo amerite.
- Realizar cualquier otra actividad que directa o indirectamente coadyuve, complemente o se relacione con sus objetivos.

5.4.4 ESTRATEGIAS

- Minimizar la rotación del personal administrativo para optimizar costos de inducción y capacitación.
- Ofrecer cursos que promulguen el desarrollo sectorial de las industrias.
- Brindar cursos de capacitación con altos estándares de calidad sobre las normas legales vigentes que mantengan la responsabilidad con la profesión.
- Afiliar al gremio de contadores ante el IFAC que permita el intercambio profesional.
- Capacitar al nivel Gerencial para trabajar bajo las nuevas normas legales vigentes.

5.4.5 PRINCIPIOS Y VALORES

- Ser promotores de una profesión fuerte y coherente.
- Asegurar el cumplimiento de altas normas de ética en la profesión.
- Fomentar las comunicaciones para incrementar el conocimiento mutuo.
- Actualizar y continuar eficazmente la preparación en el campo académico y práctico, en la conquista de la superación profesional.
- Ser participantes activos en el engrandecimiento de los organismos que regulan y fortalecen la profesión. (Colegio y Federación).
- Aportar con conocimientos basados en sus experiencias para el desarrollo pleno de la profesión, de los sectores empresariales de la provincia y el país

5.5 DESARROLLO CASO PRÁCTICO

5.5.1 DEPARTAMENTO DE INSCRIPCIONES

a. PROCEDIMIENTO DE INSCRIPCIÓN

Actividad: PROCEDIMIENTO DE INSCRIPCIÓN			
OBJETIVOS	O,F,C	RIESGOS	PUNTOS DONDE CENTRAR LAS ACCIONES / ACTIVIDADES DE CONTROL
1. Asegurarse que se recepte todos los documentos necesarios establecidos por el Colegio.	O,C	Que la información presentada, no permita mantener una información real del solicitante.	A la recepción del formulario del solicitante, confirmar los datos.
2. Prestar la ayuda necesaria al solicitante para su afiliación inmediata.	O, C	Que el formulario presentado no cumpla con los requisitos establecidos por el Colegio, y el solicitante tenga que regresar.	En caso de su mal elaboración, el Colegio prestar todas las facilidades del caso, para que el solicitante no tenga que regresar en otro momento.

Actividad: **PROCEDIMIENTO DE INSCRIPCIÓN**

OBJETIVOS	O,F,C	RIESGOS	PUNTOS DONDE CENTRAR LAS ACCIONES / ACTIVIDADES DE CONTROL
3. Certificar la fiel copia del título.	O, C	Mantener por un tiempo inadecuado en las instalaciones del Colegio los títulos originales del solicitante, con un riesgo de pérdida o maltrato del mismo.	Una vez receptada la documentación del formulario, inmediatamente certificar su fiel copia de la original por parte del Secretario del Colegio, para su entrega inmediata al solicitante.
4. Asignar el número de carné profesional del aspirante de forma automática.	O, C	Repetición en la asignación del número de carné profesional.	Modificar el paquete de emisión de carnés para que su asignación se efectúe de manera automática el mismo día de la entrega de la documentación con el propósito de disminuir a un (1) día la emisión del carné de los ocho (8) establecidos actualmente.

Actividad: **PROCEDIMIENTO DE INSCRIPCIÓN**

OBJETIVOS	O,F,C	RIESGOS	PUNTOS DONDE CENTRAR LAS ACCIONES / ACTIVIDADES DE CONTROL
5. Establecer la reunión de la Comisión de Calificación Profesional.	O, C	Retrase en sus reuniones diarias por ser una comisión con Profesionales que colaboran con la Institución.	Buscar que la Comisión siga siendo el ente regulador de la emisión de los carné pero como un ente de respaldo de los procesos antes efectuados, estableciendo observaciones a las emisiones de carné efectuadas por el personal responsable.
6. Recaudar los valores establecidos para la afiliación.	O, C	Malversación de los valores recaudados por parte del personal responsable.	Solicitar a la administración del Colegio que todas aquellos funcionarios sean caucionados por manejar recursos de la Institución.

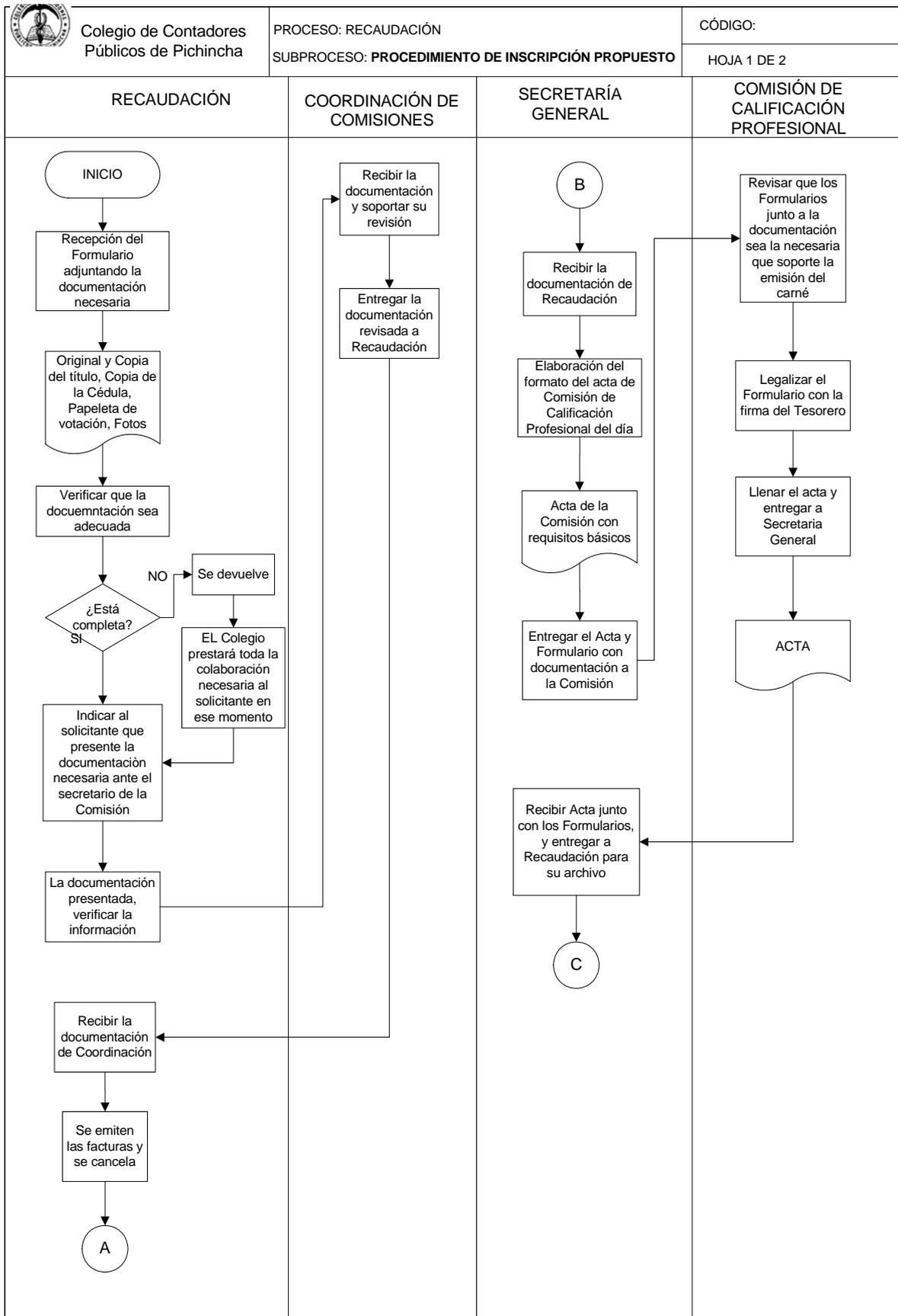
b. PROCEDIMIENTO DE INSCRIPCIÓN PROPUESTO

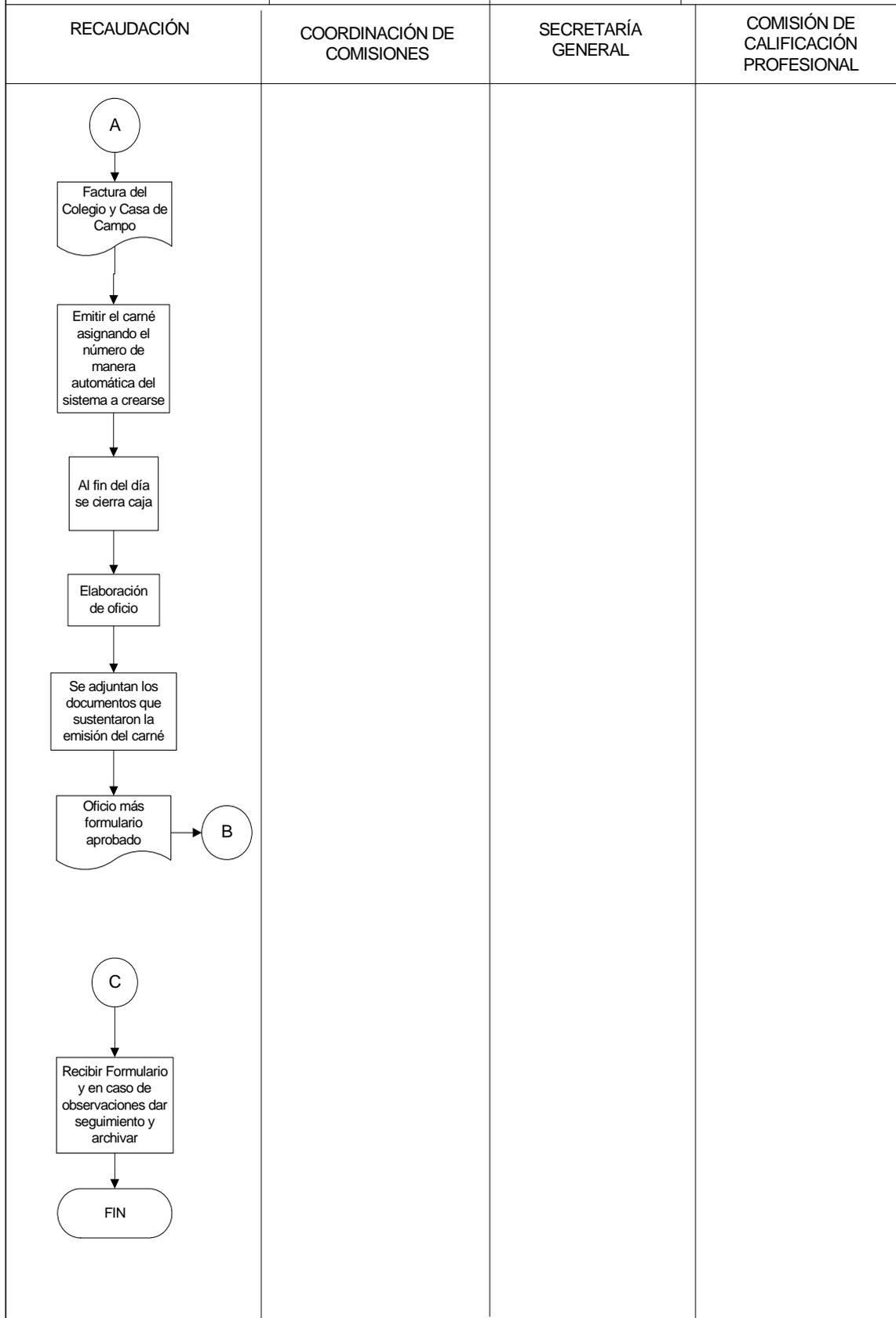
El proceso de inscripción con que el Colegio cuenta comenzaría con el requerimiento del aspirante, de un formulario con requisitos adicionales, este formulario será entregado acercándose a la institución o por medio de la página web y dependiendo que tipo de aspirante sea, es decir, si es contador bachiller o contador público, el cual será llenado, menos a mano, y entregado en el Departamento de Recaudación para su verificación adjuntando la documentación solicitada en el formulario. En caso de existir documentación incompleta, el formulario no será recibido.

Para certificar el título obtenido por el solicitante, éste deberá acercarse a Secretaria General y presentar el original junto con su copia para que sea revisado y firmado por el responsable, luego presentar en recaudación la copia firmada por secretaria, con posterioridad se emitirán las facturas correspondientes tanto del Colegio de Contadores como de Casa de Campo, y se entregará el respectivo carné.

Con la entrega del Carné, la responsable de la verificación de la documentación presentado por el socio debe ser remitida a Secretaria General para que la Comisión de Calificación Profesional proceda con la revisión de la misma y determinar en caso de existir observaciones a la documentación, para posteriormente dar seguimiento por parte de Recaudación de las observaciones establecidas por la Comisión.

c. GRÁFICO DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO





5.5.2 DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

a. PROCEDIMIENTO DE CURSOS POR RENOVACIÓN DEL CARNÉ

Actividad: PROCEDIMIENTO DE CURSOS POR RENOVACIÓN DEL CARNÉ			
OBJETIVOS	O,F,C	RIESGOS	PUNTOS DONDE CENTRAR LAS ACCIONES / ACTIVIDADES DE CONTROL
1. Conformar las reuniones del Comité de Educación.	O,C	Los delegados de la comisión por ser profesionales que colaboran con la Institución no puedan establecer sus reuniones establecidas en los Estatutos.	Mantener las reuniones establecidas en los estatutos conformado por profesionales que deseen colaborar con la Institución.
2. Establecer los cronogramas de los cursos.	O, C	Los cronogramas no sean los adecuados para los socios del Colegio.	Los cursos son analizados previamente por el Director Ejecutivo y el Comité de educación los aprueba, sin determinan una importancia sobre los cursos y la disponibilidad de los socios para asistir.

Actividad: **PROCEDIMIENTO DE CURSOS POR RENOVACIÓN DEL CARNÉ**

OBJETIVOS	O,F,C	RIESGOS	PUNTOS DONDE CENTRAR LAS ACCIONES / ACTIVIDADES DE CONTROL
3. Receptar la inscripción a los cursos.	O, C	Que los socios tomen más de los cursos asignados establecidos en la política de la Institución.	Los socios pueden acceder vía telefónica o correo electrónico, para inscribirse en los cursos gratuitos, pero no se ingresa en una base datos adecuada para su control necesario que permita establecer el número de cursos asistidos por cada socio y determinar aquellos socios que no han participado de los mismos.
4. Verificar la asistencia del socio al curso	O, C	No todos los socios que se inscribieron asistan	En una adecuada base de datos que debe poseer el Colegio, debe considerarse al Socio que se inscribió en el curso y no asistió y considerarlo como asistido

Actividad: **PROCEDIMIENTO DE CURSOS POR RENOVACIÓN DEL CARNÉ**

OBJETIVOS	O,F,C	RIESGOS	PUNTOS DONDE CENTRAR LAS ACCIONES / ACTIVIDADES DE CONTROL
5. Verificar que los cursos sea gratuitos y no pagados.	O, C	.A falta de socios inscritos en el curso gratuito se considere a personas distintas a los Socios para su participación.	Considerar en la entrega de los certificados única y exclusivamente a los socios quienes han renovado el carné y tengan derecho a ,os cursos gratuitos según la política establecida por la Institución.
6. Identificar a los Socios que no han participado de los cursos gratuitos y formalizar una invitación.	O, C	Los socios quienes han renovado el carné no accedan a los cursos gratuitos establecidos en la política d la Institución.	No se puede identificar cuales son los socios que han asistido a los cursos gratuitos por la renovación del carné y su número de asistencias, produciéndose en muchos casos que los socios tomen más cursos de los establecidos.

Actividad: **PROCEDIMIENTO DE CURSOS POR RENOVACIÓN DEL CARNÉ**

OBJETIVOS	O,F,C	RIESGOS	PUNTOS DONDE CENTRAR LAS ACCIONES / ACTIVIDADES DE CONTROL
7. Difundir los cursos gratuitos de conformidad a los socios que han renovado su carné y aquellos que no lo han hecho con el propósito que renueven por los beneficios.	O, C	Todos los socios no tengan conocimiento de los cursos a dictarse porque su información electrónica ha cambiado.	Los cursos gratuitos deben ser difundidos a todos los socios incluidos quienes no han renovado su carné con el fin de establecer un nexo con el Colegio de parte de los Socios y que puedan saber que los el Colegio se preocupa por todos los profesionales.
8. Establecer una vía de comunicación entre el Colegio y sus Socios para que se permita sugerencias para realizar los cursos.	O	Los socios no tengan una comunicación directa con la Institución y busquen alternativas de solución a sus inquietudes.	Facilitar al Socios un medio de comunicación en la que la Institución satisfaga las inquietudes de los Socios.

b. PROCEDIMIENTO DE CURSOS POR RENOVACIÓN DEL CARNÉ PROPUESTO.

Los cursos a efectuarse por parte de la Institución deben ser analizados con base a las sugerencias que los Socios puedan efectuar a la Institución, el Director Ejecutivo debe determinar la factibilidad de las sugerencias y detallar a la Comisión de Educación la frecuencia de las sugerencias y las disponibilidad de profesionales para los cursos y los horarios disponibles. Una vez determinados los cursos a ser comunicados a los Socios, debe efectuarse a todo los socios con los que el Colegio cuenta en su base de datos, sin la necesidad de que hayan renovado o no su carné.

Para que el Colegio cuente con el adecuado control de los Socios que acceden o han accedido a los cursos gratuitos, deberá desarrolla dentro del sistema que mantiene en el cual actualiza la información del Socio, un campo de información para uso del departamento de capacitación, que le permita identificar claramente cuales y cuantos cursos cada socios puede acceder y restringir automáticamente el acceder a cursos más allá de los establecidos como una política del Colegio.

Los socios pueden acceder a los cursos vía telefónica o vía mail, y hacerle conocer al socio que si no actualizado su carné no podrá acceder a los cursos a efectuarse por parte del Colegio. Una vez que el Socio se encuentre inscrito, éste debe ser ingresado en la base de datos del Colegio y con ello identificar el número de cursos accedidos por parte del Socios y dar seguimiento a aquellos Socios que no lo han hecho y enviar una invitación para que acceda a los cursos a que por derecho tiene.

El departamento responsable de dar este seguimiento debe ser Capacitación en coordinación con el Director Ejecutivo.

5.5.3 DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

a. PROCEDIMIENTO DE CURSOS QUE GENERAN INGRESOS AL COLEGIO

Actividad: PROCEDIMIENTO DE CURSOS QUE GENERAN INGRESOS AL COLEGIO			
OBJETIVOS	O,F,C	RIESGOS	PUNTOS DONDE CENTRAR LAS ACCIONES / ACTIVIDADES DE CONTROL
1. Conformar las reuniones del Comité de Educación.	O,C	Los delegados de la comisión por ser profesionales que colaboran con la Institución no puedan establecer sus reuniones establecidas en los Estatutos.	Mantener las reuniones establecidas en los estatutos conformado por profesionales que deseen colaborar con la Institución.
2. Establecer cursos adecuados que cumplan con las expectativas de los socios.	O, C	Los cursos no tengan la acogida necesaria.	Ofrecer a los Socios cursos que LE permitan encontrarse actualizados de los cambios en leyes y siempre buscar el desarrollo profesional del Socio.

Actividad: **PROCEDIMIENTO DE CURSOS QUE GENERAN INGRESOS AL COLEGIO**

OBJETIVOS	O,F,C	RIESGOS	PUNTOS DONDE CENTRAR LAS ACCIONES / ACTIVIDADES DE CONTROL
3. Efectuar cursos prácticos de manera permanente.	O, C	Los talleres dictados por los profesionales de la institución no complementen el conocimiento del Socio..	Contar con profesionales adecuados para los cursos o seminarios de actualidad y que tengan trayectoria comprobada en el Mercado Laboral.
4. Establecer alianzas empresariales con el propósito de un crecimiento de los sectores productivos.	O, C	Los cursos dictados no se encuentren en los conceptos de desarrollo por parte de los sectores productivos	Conformar cursos que enfoquen a un sector productivo en especial por cada curso y su incidencia en la aplicación de los cambios legales pertinentes.

Actividad: **PROCEDIMIENTO DE CURSOS QUE GENERAN INGRESOS AL COLEGIO**

OBJETIVOS	O,F,C	RIESGOS	PUNTOS DONDE CENTRAR LAS ACCIONES / ACTIVIDADES DE CONTROL
5. Ofrecer soluciones a los Socios y empresas asociadas para un desarrollo profesional constante y ético.	O, C	Las empresas asociadas no determinen un beneficio de afiliación.	Enfocar sus esfuerzos de capacitación hacia las empresas asociadas y no solo al personal independiente.
6. Desarrollar un medio de comunicación con los Socios para satisfacer las necesidades puntuales.	O, C	Los socios no identifiquen servicios adicionales a las capacitaciones generales.	Permitir que los socios efectúen solicitudes puntuales al órgano rector de la profesión y que permita ser satisfechas en plazos adecuados con la garantía de un análisis exhaustivo.

b. PROCEDIMIENTO DE CURSOS QUE GENERAN INGRESOS AL COLEGIO POR RENOVACIÓN DEL CARNÉ.

Los cursos a efectuarse por parte de la Institución deben ser analizados con base a las sugerencias que los Socios puedan efectuar a la Institución, el Director Ejecutivo debe determinar la factibilidad de las sugerencias y detallar a la Comisión de Educación la frecuencia de las sugerencias y las disponibilidad de profesionales para los cursos y los horarios disponibles. Una vez determinados los cursos a ser comunicados a los Socios, debe efectuarse a todo los socios con los que el Colegio cuenta en su base de datos, sin la necesidad de que hayan renovado o no su carné.

Los cursos aprobados por la Comisión de Educación deben estar conforme a las nuevas exigencias que las normas exigen a los profesionales contables, es decir, deben ser cursos que satisfagan las necesidades de los Socios.

Una vez los cursos promocionados por la Institución a través de los correos electrónicos enviados a cada socio, la inscripción por parte de estos debe efectuarse de forma personal y confirmando en la base de datos del Colegio que el socios a inscribirse haya efectuado su renovación respectiva, caso contrario indicar al socio el requisito previo a la inscripción o deberá cancelar el valor del curso diferenciado que se efectúa a los socios.

Una vez los socios acudan al curso efectuar un listado que confirme la asistencia de los socios para efectuar el respectivo título o certificado correspondiente.

5.6

INFORME DE LA PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS

5.6.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar los Procedimientos de Control Interno del Colegio de Contadores Públicos de Pichincha con el propósito de determinar y detectar errores e inconsistencias que tiendan a mejorar el Sistema de Control Interno efectuado por la Administración, la cual permitirá un trabajo eficiente, eficaz y económico de las operaciones realizadas de manera rutinaria.

Para la evaluación de los Procedimientos de Control Interno del Colegio de Contadores Públicos de Pichincha se utilizó el método narrativo-descriptivo, en el cual se identificaron los objetivos específicos a ser cubiertos en cada procedimiento analizado, medidos a través de los posibles riesgos que podría enfrentar y las acciones o actividades de control en las cuales la Administración del Colegio deba prestar la atención que estas requieran.

Una vez realizada la evaluación y midiendo los riesgos, se procedió a efectuar la propuesta respectiva hacia los procedimientos analizados, en las propuestas se busca incluir aquellos procedimientos en los que el Colegio no ha prestado la atención pertinente y propende a la exposición de riesgos manejables.

La implementación y mejora de los procedimientos son de responsabilidad de la Administración, los mismo que deberán ser evaluados con el propósito de identificar debilidades del Sistema de Control Interno.

5.6.2 DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN Y CARNETIZACIÓN

5.6.2.1 PROCEDIMIENTO DE INSCRIPCIÓN

- ❖ Recepción del Formulario adjuntando la documentación necesaria.
 - Título Original, copia de la Universidad y certificado del CONESUP.
 - Copia de la cédula y papeleta de votación
 - 2 fotos carné actualizadas

- ❖ Verificar que la documentación por parte del Departamento de Recaudación sea adecuada.

- ❖ En caso de que no cumpla algún requisito, el Colegio prestará toda la colaboración necesaria que se encuentre a su alcance para que el inconveniente sea solucionando sin la necesidad que el Solicitante regrese otro día.

- ❖ Si cumple los requisitos indicados, la copia del título deberá ser revisada junto con la original por el Secretario de la Institución.

- ❖ El Secretario de la Institución con su firma, aprobará la copia del título para posteriormente ser entregada a Recaudación..

- ❖ Recaudación, una vez obtenida toda la documentación, procede con la emisión de las factura correspondientes, tanto la factura del Colegio como de Casa de Campo y su cancelación.

- ❖ Posteriormente en el sistema de carnetización, se procede a ingresar la información del solicitante.

- ❖ Este sistema de manera automática procede a asignar un número de afiliación profesional del aplicativo de carnetización.

- ❖ Se emite el carné el mismo día de receptada la solicitud.

- ❖ Una vez finalizado el día, se emite un oficio a Secretaria General, informando de los carnés emitidos adjuntando la documentación receptada por cada uno de los nuevos socios.
- ❖ Secretaria General, una vez recibida la documentación, procede a la elaboración del acta de la Comisión de Calificación Profesional.
- ❖ La Comisión Profesional reunida de manera diaria, evaluará los documentos receptados que soportan la emisión del respectivo carné para cada nuevo socio, en caso de existir observaciones, el acta será formulada con las mismas.
- ❖ Las observaciones efectuadas por la Comisión de Calificación, serán redactadas por Secretaria General en el oficio, en el cual procede a entregar los formularios junto con la documentación requerida para su archivo, a las observaciones se dará el debido seguimiento por parte del Departamento de Recaudación.

5.6.3 DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

5.6.3.2 PROCEDIMIENTO DE CURSOS POR RENOVACIÓN DEL CARNÉ

- ❖ Analizar las sugerencias de los Socios, respecto de los cursos a efectuarse por parte del Director Ejecutivo.
- ❖ Informar a la Comisión de Educación sobre la factibilidad de los cursos a ser efectuados.
- ❖ La Comisión de Educación procede a aprobar los cursos junto con los profesionales asignados.

- ❖ El Director Ejecutivo elabora un informe sobre los cursos aprobados.
- ❖ El Departamento de capacitación receipta el informe y procede a comunicar a todos los socios vía e-mail, sin necesidad de verificar si ha actualizado o no su carné.
- ❖ Los socios acceden a los cursos efectuado una llamada o por e-mail a Capacitación para su inscripción.
- ❖ Capacitación, procede a verificar la disponibilidad de cupos y la accesibilidad del Socio al curso por medio del aplicativo desarrollado en el Software de Carnetización.
- ❖ Verificado los cursos y la actualización del carné del socio, Se procede a su inscripción al Curso.
- ❖ Por medio del sistema, emitir un reporte de los socios inscritos a los cursos gratuitos.
- ❖ Previo al desarrollo del curso, los socios deberán retirar el material del mismo a la entrada de auditorio o en el lugar a desarrollarse firmando el reporte para confirmar su asistencia.
- ❖ Con el reporte de asistencia, proceder a emitir los respectivos certificados

5.6.3.2 PROCEDIMIENTO DE CURSOS QUE GENERAN INGRESOS AL COLEGIO

- ❖ Analizar las sugerencias de los Socios, respecto de los cursos a efectuarse por parte del Director Ejecutivo.

- ❖ Informar a la Comisión de Educación sobre la factibilidad de los cursos a ser efectuados.
- ❖ La Comisión de Educación procede a aprobar los cursos junto con los profesionales asignados y conforme a las exigencias actuales.
- ❖ El Director Ejecutivo elabora un informe sobre los cursos aprobados.
- ❖ El Departamento de capacitación receipta el informe y procede a comunicar a todos los socios vía e-mail, sin necesidad de verificar si ha actualizado o no su carné.
- ❖ La inscripción a los cursos se efectúa de forma personal y previo a la cancelación del valor para el curso a asistir, el departamento de Capacitación, deberá verificar la existencia de cupos y la actualización del carné..
- ❖ Recaudación, con la verificación de cupos disponible y carné actualizado, procede a emitir la factura correspondiente con el valor asignado.
- ❖ Emitir un reporte de los socios inscritos a los cursos.
- ❖ Previo al desarrollo del curso, los socios deberán retirar el material del mismo a la entrada de auditorio o en el lugar a desarrollarse firmando el reporte para confirmar su asistencia.
- ❖ Con el reporte de asistencia, proceder a emitir los respectivos certificados.

CONCLUSIÓN:

Agilizar la atención a los Socios generará un vínculo permanente de servicios personalizados con el fin de vincular cada vez más a nuevos profesionales de rama contable.

RECOMENDACIÓN:

Los procedimientos propuestos en el presente trabajo podrán ser implementados en el plazo de seis meses, debido a que su reestructuración involucra un cambio metodológico.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Una vez concluido el presente trabajo de la evaluación de los principales procedimientos de Control Interno efectuado al Colegio de Contadores Públicos de Pichincha, se determinó que para los procedimientos internos efectuados por la Institución no se encuentran definidos a través de manuales operativos, es decir, los empleados no tienen funciones específicas a desarrollar dentro de la institución.

Por lo tanto a cada uno de los procedimientos analizados, se ha efectuado un procedimiento propuesto a ser considerado por la Administración, con el propósito de incluir a las actividades desarrolladas por el Colegio procedimientos de control interno que buscan el mejoramiento de la estructura de Control Interno descritos en el capítulo anterior.

La alta rotación del personal administrativo existente en el Colegio no ha permitido desarrollar una continuidad en las operaciones y con ello establecer las directrices para un crecimiento adecuado a través del tiempo.

El personal a cargo de actividades claves de la Institución es personal relativamente nuevo, poco conocedor de las estrategias a implementarse para los mercados competitivos, y todas las acciones y decisiones diarias están concentradas en el Director Ejecutivo.

De la misma manera, el personal con más años en la Institución presenta resistencia a los cambios con el propósito de mejorar las actividades y procesos realizados por la Institución, de ahí que, los procedimientos analizados son de conocimiento y práctica implementados por el personal, y en caso de ausencia el flujo de la información podría verse limitada.

La Comisión de Calificación Profesional establecida en los Estatutos del Colegio deberán ser reconsiderada en su ámbito de aplicación debido a una resolución del Tribunal Constitucional publicado en el R.O. No. 336 del 14 de mayo de 2008, en el que se determinó la libre afiliación a los Colegios Profesionales para ejercer la profesión, una vez obtenido el título de tercer nivel debidamente avalado por el CONESUP, es por ello que la Comisión de Calificación Profesional no deberá ser el órgano rector indispensable para la afiliación de un nuevo socio.

Considerando que la Institución debe ser la rectora de la información sobre cambios en las normas contables, financieras, tributarias, laborales y legales, es imprescindible mantener sistemas de información gerenciales.

En el desarrollo de los procesos no debe existir la acumulación de poder decisorio en cargos administrativos de nivel medio como es el caso del Director Ejecutivo, debido a que en ausencia del mismo genere un retraso en el flujo normal de las operaciones de la Institución.

La asignación del número profesional no debe ser efectuada de forma manual, por razones que podrían producirse problemas de duplicidad al momento de la asignación del respectivo número de carné, y de la misma manera efectuarse un control de los cursos gratuitos asistidos por los Socios en forma automática y no en control de una hoja electrónica.

Los cursos gratuitos aprobados por la Comisión de Educación por ningún concepto, se deberá cancelar valor alguno, debido a que la Comisión no efectuó la aprobación de un costo para dichos cursos y por ende, los ingresos recibidos no se encuentran debidamente autorizados.

6.2 RECOMENDACIONES

El estudio de los principales procedimientos efectuados por el Colegio de Contadores Públicos de Pichincha tendientes a mejorar su control por medio de un análisis de los mismos y proponiendo sus mejoras a través de flujo gramas permitirá tener una mejor comprensión del procedimiento que desarrolla la Institución.

Es por ello, que los siguientes puntos buscan establecer mejoras sobre la estructura del control interno implementado por la Administración.

- 1) Deberá efectuarse por parte de la Administración un análisis adecuado para los funcionarios en la aplicación de los cargos existentes, es decir, establecer parámetros del personal con los conocimientos requeridos sobre el cargo a desempeñar, habilidades, actitudes así como aptitudes que brinden al Colegio una seguridad del personal que desarrolla los procedimientos.
- 2) En el departamento de capacitación deberá efectuarse un proceso de reclutamiento para seleccionar el personal adecuado para dirigir el área, caso contrario se mantendrá a cargo del Director Ejecutivo como se lo está efectuando.
- 3) Efectuarse capacitaciones recurrentes sobre la necesidad de la estructura del Control Interno y la responsabilidad de cada empleado sobre la aplicación y cumplimiento del mismo, permitiendo que el flujo de la información no se vea limitada a una sola fuente, y con ello contando con un personal comprometido con el Colegio el cual se convertirá el veedor principal de su cumplimiento.
- 4) La Comisión de Calificación Profesional deberá ser un organismo de control interno para los funcionarios involucrados en el proceso de inscripción de

nuevos socios, y no ser el órgano decisorio sobre la inscripción, debido a que la comisión se encuentra conformada por profesionales que colaboran con la Institución y no mantienen una obligación laboral con la misma.

- 5) Desarrollar aplicativos a los sistemas que actualmente mantiene, para implementar sistemas de información gerenciales, y de la misma manera aplicativos a los sistemas de emisión de carné para asignar de manera automática el número de afiliación así como aplicativos para el control pertinente e inmediato sobre las cursos asistidos por la renovación de carné a los que tienen derechos los socios según política interna.
- 6) La certificación de fiel copia del título del solicitante, en caso de ausencia del Secretario del Colegio, complementar su responsabilidad a un personal del mismo nivel dentro de la Institución.
- 7) El personal a cargo del manejo de recursos monetarios, deberá ser caucionado con el propósito de precautelar los aportes de los Socios, independientemente del grado de confianza depositado en el personal.
- 8) La promoción efectuada a los cursos a desarrollarse por el Colegio deberá ser difundida a los Socios que hayan renovado su carné o no lo hayan hecho, con el fin de mantener el vínculo con los socios y con ello propender a la renovación del carné.
- 9) A través del desarrollo de los aplicativos con el fin de incluir de manera automática a los cursos asistidos por parte de los socios, determinar a través de un reporte aquellos socios que no han acudido y dar el seguimiento adecuado para establecer una conexión directa con el Socio.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

A

- ∞ **Actividades de Control:** Procedimientos que ayudan a asegurar que las respuestas al riesgo sean ejecutadas de manera apropiada.
- ∞ **Ambiente de Control:** Es el estilo de dirección que la alta gerencia tiene hacia su organización.
- ∞ **Administración:** Directorio del Colegio de Contadores Públicos de Pichincha

E

- ∞ **Efectividad:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.
- ∞ **Eficacia:** Es el grado de optimización en que una persona u organización alcanza sus objetivos.
- ∞ **Eficiencia:** Constituye el logro de los objetivos al menor costo posible.
- ∞ **Economía:** Es el utilización de los recursos con los que cuenta la compañía para efectuar sus operaciones.

G

- ∞ **Gremio:** Grupo de individuos legalmente constituidos, que buscan un beneficio común entre sus agremiados.
- ∞ **Globalización:** Concepto que pretende describir la realidad inmediata como una sociedad planetaria, más allá de fronteras, barreras arancelarias, diferencias étnicas, credos religiosos, ideologías políticas y condiciones socio – económicas o culturales. Surge como consecuencia de la internalización cada vez más acentuada

de los procesos económicos, los conflictos sociales y los fenómenos político-culturales.

S

- ∞ **Socio:** Profesional de la rama contable afiliado al Colegio de Contadores Públicos de Pichincha.

- ∞ **Sistema de Control Interno:** Son los procedimientos implementados por la Administración con el propósito de mejorar los procesos efectuados.

- ∞ **Seguridad razonable:** El concepto de que la administración de riesgos corporativos, por muy bien diseñada y operativa que esté, no puede proporcionar una garantía de la consecución de objetivos de la entidad, debido a las Limitaciones Inherentes a dicha gestión.

N

- ∞ **NEA:** Normas Ecuatoriana de Auditorías

P

- ∞ **Procedimiento:** Una acción para poner en práctica una política.

- ∞ **Política:** Las directrices de la dirección de lo que debería hacerse para efectuar el control

BIBLIOGRAFÍA

- ∞ ESTATUTO Y REGLAMENTO ELECTORAL DEL COLEGIO DE CONTADORES.

- ∞ REGISTRO OFICIAL NO. 311 DE 3 DE ABRIL DE 2008

- ∞ SEGUNDO SUPLEMENTO REGISTRO OFICIAL NO. 336 DE 14 DE MAYO DE 2008.

- ∞ CONTROL INTERNO: ESTRUCTURA CONCEPTUAL INTEGRADA (COSO)
DÍAZ DE SANTOS
MADRID, 1997

- ∞ ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGADO
RESUMEN EJECUTIVO
PRICEWATERHOUSECOOPERS
COLOMBIA, 2005

- ∞ GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS
ING. FRANCIS SALAZAR PICO
MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING 2005

- ∞ LEY DE EQUIDAD TRIBUTARIA

- ∞ AUDITORIA – UN ENFOQUE INTEGRAL, 12ª EDICIÓN,
WHITTINGTON RAY Y PANY KART, IRWIN
MCGRAW HILL, ENERO 2001

- ∞ www.bce.fin.ec
- ∞ www.monografias.com
- ∞ www.sri.gov.ec