



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA

TITULO:

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA
EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA
CLÍNICA DENTAL ARROBO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO
REQUISITO PREVIO A OPTAR EL GRADO DE:**

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

ESTUDIANTE:

JULISSA ERNESTINA RIVAS ROBALINO

TUTOR:

SEBASTIAN CARDENAS

SAMBORONDON ABRIL 2017

Resumen

El área administrativa y contable representa la columna vertebral de toda organización, por lo que tiene que dársele la importancia que amerita, diseñando un sistema donde todos sus procedimientos, y funciones agilicen el buen funcionamiento de la organización. Se debe establecer mecanismos de control claros y definidos que brinden confianza y seguridad en todos los procedimientos administrativos y contables. El presente trabajo pretende recalcar la importancia de un correcto Sistema de Control para el área administrativa y financiera de la Clínica Dental Arrobo como parte relevante para el crecimiento de la misma. Mediante una evaluación de la situación actual de la Clínica Dental Arrobo, a través de la observación directa de los procesos, entrevistas con el personal involucrado y aplicación de cuestionarios de evaluación propuestos por el modelo de control interno COSO, se logró establecer los puntos críticos de cada área; detectándose que la segregación de funciones y la fiabilidad de la información contable son las principales falencias en el área. Ante lo cual se diseñó una propuesta de pasos y procesos que llevan a una reestructuración del área administrativa y financiera; la cual abarca desde la contratación de personal de apoyo hasta el correcto procesamiento y entrega de la información contable; convirtiendo al control como principal eje en cada una de las actividades a realizar; con el fin de que esta herramienta se convierta en el principal apoyo para las decisiones de la gerencia de la Clínica Dental Arrobo.

Palabras claves: Control; Sistema de control interno; control interno; control financiero, control administrativo, procedimientos administrativos, odontología y control administrativo, COSO

Abstract

The administration and accounting area represent the spinal column of any business organization. This is why we should give them the importance they deserve, designing a system where all procedures and functions work together, enabling an efficient operation of the company. It is important to establish clear and defining control mechanisms, which must supply confidence and security in all accounting and administrative procedures. This essay pretends to underline the importance of a correct control system for administrative and financial departments the Dental Clinic Arrobo, as a relevant element of its evolution. Through an evaluation of the present situation of the Dental Clinic Arrobo applying to the direct observation of procedures, interviews with involved employees and evaluation questionnaires proposed by the internal control model COSO, we accomplished to establish critical issues in each area. Detecting that the segregation of the functions and the reliability of the accounting information are the main failures in the area. According to this, we have designed a proposal containing steps and procedures which conduct to the restructure of the financial and administrative areas, which includes from the hiring of support staff to the correct processing and delivery of accounting information where control becomes the main axis of every activity to come. So, that this tool becomes the main support for decisions of the management the Dental Clinic Arrobo

Key words: Control, Internal Control system, internal control, financial control, administrative control, administrative procedures, odontology and administrative control.

Introducción

El presente trabajo se ha realizado con el objetivo de diseñar un Sistema de Control para el área administrativa y financiero de la Clínica Dental Arrobo, que le permita trabajar de una manera ordenada, eficiente y le sirva de base para el crecimiento de la clínica. Pues la falta de un sistema de control interno; es un problema que ha dado mucha facilidad al mal manejo de los recursos de esta empresa, además ha dificultado establecer responsabilidades al momento de producirse algún error o falla voluntaria o involuntaria en el funcionamiento de las actividades de la empresa.

Es importante desarrollar este tema porque la Clínica Dental Arrobo debe tener procedimientos y sistemas de controles administrativos bien definidos para poder trabajar de una manera ordenada y segura, que garanticen la seguridad de la gerencia ante cualquier posible evento fraudulento que pudiera existir, además que considere la normativa legal que regula este sector, y que permita dar solución a los problemas que se deriven del ejercicio diario de la profesión. Este trabajo permitirá a la gerencia de la Clínica Dental Arrobo tener una herramienta que le facilite el óptimo control de sus recursos, y a su vez poder tomar decisiones acertadas que los encaminen al logro de sus objetivos empresariales; también se ha desarrollado con la finalidad de que sirva de instrumento de consulta para otras instituciones de este sector, y estudiantes que tengan la necesidad de investigar sobre el tema.

Con respeto a los sistemas de control internos administrativos y financieros se han realizado un sin números de trabajos que sin duda son un aporte para cualquier empresa y de los cuales se ha aprovechado para aplicar a

las necesidades de esta institución por lo que en la primera parte de este trabajo se desarrolla un marco teórico, donde se mencionan las definiciones más relevantes y que han tenido transcendencia en la evolución del control interno . En esta sección daremos a conocer también los objetivos, componentes del control interno, diferentes tipos de modelos de control, y elementos claves en el diseño e implementación de un sistema de control interno. También se presenta las generalidades de la Clínica Dental Arrobo, que es nuestro objeto de estudio.

En la segunda parte se hace un diagnóstico de la situación actual de la clínica en general, se realiza un análisis FODA de la clínica para luego proceder al diagnóstico del área administrativa y financiera de la clínica, se describe las funciones de cada actor de estas áreas, se aplica cuestionarios de control y se identifica los puntos críticos de cada función desarrollada.

En la tercera del presente trabajo con la información recaudada del diagnóstico se procede a diseñar pasos y medidas de control para el área, se propone una reestructuración del área administrativo y contable con funciones definidas y actividades de control para cada actor involucrado.

En la última parte de este trabajo se menciona las conclusiones que se ha podido establecer después del desarrollo del mismo.

Fundamentación teórica

Definiciones de Control Interno

La necesidad del control interno ha estado inherente desde tiempo muy remotos, siendo ejercida en sus principios por gobernantes, jefes religiosos, dirigiendo y supervisando actividades; pero a medida que los negocios y actividades productivas del ser humano fueron aumentando; los propietarios necesitaban más personas que intervengan en sus actividades productivas; la necesidad de control se hacía cada vez mayor; la cual se evidencio más después de la revolución industrial, cuando los países desarrollados comenzaron a producir bienes a mediana y gran escala. Por lo que al control se lo atribuye como pilar básico en la creación de la contabilidad. En los años noventa hubo una consolidación y estandarización de las prácticas del control interno, gracias a la aparición de los primeros marcos conceptuales; los cuales estaban orientados a crear un amplio ámbito de actuación en materia de gestión de riesgos empresariales, con el fin de evitar y minimizar en medida de lo posible las fallas empresariales. (Blanco, 2008)

La primera definición formal y tradicional del control interno fue publicada por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), en 1949; el control interno de acuerdo a esta conceptualización se constituía en una herramienta cuya función era detectar si las organizaciones funcionaban de acuerdo a los objetivos de sus directivos o accionistas, la cual les permitía asegurarse de que su patrimonio este protegido ante la posibilidad de dolo o fraude, además contribuía a determinar si los informes financieros correspondían a la realidad de la organización. De acuerdo a esta visión

tradicional de control los propietarios, gerentes, auditores tenían la responsabilidad primaria de diseñar correctamente los controles internos y que funcionaran de la manera correcta. (Laski, 2006)

Una de las definiciones más conocidas y aceptadas por diversos países a nivel mundial fue la que publicó el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway* en 1992; en su primer informe “*Internal Control - Integrated Framework*” denominado COSO I. (Ingeniería y Gestión Consultora, 2011)

La definición que nos presenta este informe es la siguiente:

“**Control Interno** es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables.”

(Coopers & Lybrand S.A., 1997)

Esta definición además resalta la trascendencia de la alta dirección con el resto de la organización por lo que en ningún momento pueden desvincularse para lograr el éxito de la empresa, el control interno influye en los resultados de la operación; la ausencia o presencia de políticas y procedimiento administrativos; depende de la alta dirección; por lo cual esta; debe crear un ambiente de control satisfactorio; ejerciendo buenas políticas de control; la eficacia de esto dependerá

mucho de los valores éticos y la integridad de la dirección que administra.

(Granados & Rendón, 2010)

Otra definición de control interno nos hace referencia el Lic. Gabriel Capote Cordovés: “El control interno incluye el *Plan de Organización* de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas...” (Cordovés, 2001)

Objetivos del Control Interno

De las definiciones de control interno mencionadas anteriormente se derivan tres tipos de objetivos básicos del control interno; de los cuales se van a desprender el resto de objetivos de la organización. :

- **Objetivos de Operación;** estos objetivos permiten diseñar estándares y metas de operaciones básicas, que permitan medir el desempeño, eficiencia y eficacia en las operaciones diarias de la organización. La gerencia debe producir productos o servicios a un costo aceptable y con una calidad óptima; deben desarrollar productos y servicios nuevos y mejorados. Para lograr esos objetivos es necesario aplicar políticas que promuevan la eficiencia en todas las actividades, tales como compras, producción, prestación de servicios, distribución y otras. (Cordovés, 2001)
- **Objetivos de información financiera;** estos están relacionados con la elaboración de estados financieros confiables. “ La información financiera muestra los recursos de la entidad económica y en función a ello, sus usuarios toman decisiones de negocio, inversión y operación en el ámbito

financiero, laboral, legal o fiscal. Por lo tanto, es importante que la información financiera sea confiable y útil para que la toma de decisiones de los usuarios sea objetiva.” (Granados & Rendón, 2010)

- **Objetivos de cumplimiento.** Estos objetivos están enfocados al cumplimiento de normas y leyes que la organización está sujeta.

Estas tres categorías de objetivos abarcan las diferentes necesidades de la organización y van a permitir que la gerencia tenga un enfoque encaminado hacia la satisfacción de las necesidades individuales de la organización.

Componentes de Control Interno

El informe COSO inicialmente se basa en cinco componentes que permiten ilustrar la estructura y dinámica de cualquier organización, de manera rápida y precisa. (Laski, 2006)

Aunque con estos cinco componentes se podía tener una visión clara de la organización; posteriormente en el 2004 se emitió el estándar “*Enterprise Risk Management - Integrated Framework*” (COSO II) Marco integrado de Gestión de Riesgos, donde se amplía la estructura del control interno a ocho componentes:

1. Ambiente de control.
2. Establecimiento de objetivos.
3. Identificación de eventos.
4. Evaluación de Riesgos.
5. Respuesta a los riesgos.
6. Actividades de control.
7. Información y comunicación.
8. Supervisión o Monitoreo. (Asociación Española para la Calidad, 2017)

Estos componentes deben actuar de formar integrada para lograr la eficiencia de toda la organización, cada componente aporta distintos elementos a la organización los cuales actúan de forma interrelacionada para alcanzar el éxito deseado. Entre los elementos más relevantes que aportan cada componente tendríamos:

1. Ambiente de control: Es la base de todos los demás componentes del control, aporta disciplina y estructura. El pilar de una buena administración inicia con el desarrollo de un buen ambiente de control.

El ambiente control es afectado por las acciones de los empleados; y de la gerencia; su actitud, acciones y valores van estableciendo en la organización un ambiente favorable o desfavorable hacia el control. La gerencia es la responsable de desarrollar, estimular evaluar analizar y supervisar el ambiente de control interno en sus departamento, oficinas y unidades.

Al momento de evaluar si una determinada organización pose un ambiente de control interno adecuado tenemos que tener en consideración los siguientes factores:

- Integridad y valores éticos.
- El Establecimiento de un compromiso de competencia
- Filosofía gerencial y estilo operacional
- Estructura Organizacional
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Prácticas y políticas de recursos Humanos (Gutierrez, El ambiente de control interno, 2012)

2. Establecimiento de objetivos: El establecer objetivos es un requisito previo para un control interno eficaz. Los mismos son metas medibles hacia donde una entidad puede desarrollar sus actividades. (Marin, 2014)

Los objetivos en una organización pueden ser explícitos o implícitos. Los objetivos explícitos son aquellos que se definen formalmente en la organización y estos a su vez pueden ser internos o externos. Los objetivos implícitos no están formalmente definidos por la entidad, pero están inmersos en su visión o misión.

El establecimiento de objetivos parte de la misión y visión de la organización; las cuales deben ser revisadas y actualizadas anualmente, la herramienta más idónea para esta actualización es un análisis de las fortalezas; oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del entorno; esto conlleva a definir una estrategia global de la organización, a través de una planificación estratégica. Esta estrategia permite determinar una correcta asignación de recursos entre las distintas unidades del negocio, así como determinar las prioridades globales de la entidad. En la organización coexisten los objetivos globales y específicos, los cuales están estrechamente ligados entre sí, y ayudarán a determinar en lo posterior cuales son los factores críticos que influenciarían en la consecución de los mismos. (Gutierrez, Establecimiento de Objetivos e identificando eventos para atender la gestión empresarial de riesgos, 2012)

3. Identificación de eventos, que pueden tener impacto en el cumplimiento de objetivos. En este punto la dirección tiene que nombrar un comité de gestión de riesgo que se encargará de identificar y posteriormente evaluar los eventos relevantes que puedan afectar negativa o positivamente a la organización para el cumplimiento de sus objetivos. Los eventos con un impacto

negativo se constituyen en riesgos, mientras que los eventos con un impacto positivo pueden ser grandes oportunidades para la organización. La identificación de los riesgos es sumamente importante, y debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Los riesgos a los cuales esta expuestas las organizaciones pueden ser de origen internos o externos.
- Al momento de identificar los riesgos, se debe partir desde cero, es decir no hay que basarse en estudios realizados anteriormente.
- Se debe trazar el perfil del riesgo, el cual es el proceso mediante el cual se describe el problema, así como su contexto con el fin de identificar todos los elementos de peligro.
- En el perfil de riesgo se identificará aquellos aspectos del peligro que resulta pertinente a efecto de la asignación de prioridades, y del establecimiento de la política de evaluación de riesgo.
- Para poder desarrollar la actividad de la identificación de riesgos, se puede utilizar un sin número de herramientas de trabajo tales como: cuestionarios, organigramas, diagramas de flujo, estados financieros, manuales, inspecciones, entrevista, contratos, proyectos, inventario y otros.

Los riesgos deben identificarse con relación al corto y largo plazo; la gerencia debe analizar cuidadosamente todos los factores que puedan incidir en aumentos de riesgos.

4. Evaluación de Riesgos: En esta etapa se analiza los riesgos para determinar cómo deben ser administrados, además se identifica y evalúan los

cambios que pueden impactar significativamente en la gestión de riesgos. La dirección considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de objetivos. (Deloitte, 2015)

En la evaluación de riesgos se deben considerar los riesgos desde la perspectiva de probabilidad e impacto tanto en forma cualitativa y cuantitativa. La dirección evaluará el grado de impacto de los incidentes en forma individual o por categoría y la probabilidad que esto ocurra; la dirección debe identificarlos, clasificarlos claramente y enlistarlos en una matriz de riesgos en base a su experiencia; sin embargo, se debe considerar que los riesgos se evalúan sobre una base inherente y residual. (Gutierrez, Evaluacion de riesgos, 2014)

La metodología de la evaluación de riesgos consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas que ayudan a analizar los riesgos entre las más relevante tenemos: escalas de medición, técnicas cualitativas, técnicas probabilísticas, técnicas no probabilísticas, el Benchmarking. (Bertani, Polesello, Sanchez, & Troila, 2014)

5. Respuesta a los riesgos: Es la determinación de acciones frente a los riesgos identificado y evaluados previamente, el tipo de acciones que se seleccionen con el fin de que los riesgos sean evitados o reducidos, dependerá en gran parte del grado de tolerancia hacia los riesgos que la gerencia haya definido previamente. Las respuestas a los riesgos implican un costo en relación con el beneficio que se genera; la gerencia tiene que tratar de equilibrar esta relación; estos costos y beneficios pueden medirse en cantidad y calidad constantemente, y las que mayor beneficios aporte a una organización a menor costo serán las acciones a utilizar por la gerencia.

6.Actividades de control: Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa de manera adecuada y oportuna. Además direccionan a que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Las actividades de control existen en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Las actividades de control incluyen acciones tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones; etc. (Perez P. S., 2007)

Las actividades de control constituyen el núcleo de los elementos de control interno. Van dirigidas a minimizar los riesgos que amenazan la consecución de los objetivos generales de la organización. Es importante que cada control esté en sintonía con el riesgo que previene. Las actividades de control se agrupan de acuerdo a los objetivos con los que estén relacionados; y a su vez los tipos de control pueden ser:

- Preventivos; defectivos, correctivos
- Manuales, automatizados o informáticos
- Gerenciales, operativos

Como se puede apreciar en todos los niveles de la organización existirán actividades de control, que estará a cargo de cada responsable de área, estos deben saber con claridad y exactitud qué actividades les compete para el desarrollo de su área. (Marin, 2014)

7. Información y comunicación: Este componente hace referencia en la forma en que las áreas administrativas operativas y financieras identifican,

recolectan e intercambia la información necesaria para desarrollar, gestionar y controlar sus funciones. La información es necesaria para que la organización realice sus actividades; debe ser eficaz en contenido y tiempo, para permitir a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades. La información es necesaria en todos los niveles de la organización. La información es el conjunto de datos que se combinan y sintetizan con los que se forma un mensaje claro y conciso; es por eso que los datos que lo conforman deben ser fiables y de calidad; se deben considerar aspectos como:

- Contenido: Se cuenta con toda la información necesaria.
- Oportunidad: Se dispone en tiempo adecuado
- Actualidad: Es sobre hechos recientes
- Exactitud: Los datos son correctos
- Accesibilidad: está a disposición de las personas adecuadas.

La comunicación es clave para proporcionar un ambiente adecuado y apoyar el resto de componentes de control interno. La comunicación es un proceso continuo e interactivo donde se obtiene, desarrolla y comparte información relevante y de calidad. (Auditool, 2013)

Existen tres factores importantes dentro de la comunicación de la organización que debemos considerar en todo momento como son la comunicación interna, la comunicación externa y los canales de comunicación. (Paz, 2009)

8. Supervisión: Para realizar el seguimiento de actividades todo procesos debe ser monitoreado con el fin de mejoramiento continuo; es la base para mantener actualizados los sistemas de control, los mismos que deben ser flexibles

y adaptarse ante cualquier circunstancia. Las actividades de supervisión deben evaluar si los componentes actuales están funcionando bien en la organización; esto lo hace a través de actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o la combinación de ambas técnicas. (Auditool, 2013)

Las actividades de Supervisión en forma resumida “son el proceso de evaluación de la efectividad de los controles internos durante un determinado periodo de tiempo. Implica la evaluación del diseño, implantación y operatividad de los controles y la adopción de las medidas necesarias para tomar las acciones necesarias ante las incidencias observadas” (Perez J. J., 2011)

Tipos de Control Interno

Existen dos grandes clases de tipos de control interno que son el control administrativo y el control financiero contable.

Control administrativo

El control administrativo parte desde el proceso de planeación de la organización en el cual se define la misión y visión de la misma e implica todas las políticas, métodos, procedimientos, planes estratégicos para asegurar el cumplimiento de las directrices de la gerencia y que aseguren eficiencia, eficacia y efectividad de las operaciones.

Según Octavio Díaz García de León, todo proceso del control administrativo debe pasar por los siguientes pasos:

- Definir las estrategias que lleven al cumplimiento de la misión y visión de la organización.

- Establecer planes de corto plazo que permitan el cumplimiento de las estrategias. En esta etapa se plantean los objetivos, metas y submetas de las organizaciones.
- Identificar las áreas o centros de responsabilidad que llevaran a cabo los objetivos.
- Desarrollar medidas de desempeño para interrelacionar el trabajo cotidiano de las personas ubicadas en los centros de responsabilidad y sus líderes, con las metas propuestas por la organización.
- Establecer incentivos para los encargados de los centros de responsabilidad.
- Medir y reportar el desempeño de los centros de responsabilidad.
- Tomar acciones que corrijan desviaciones en el cumplimiento de las metas. (Díaz, 2003)

Los controles administrativos deben estar claramente definidos, se debe desarrollar y mantener una línea funcional de autoridad, además deben tener un mecanismo de comprobación interna en su estructura con el fin tener un funcionamiento eficiente y protegerse de fraudes, abusos, e irregularidades.

Control financiero contable

Los controles financieros contables son el conjunto de procedimientos cuyo objetivo es salvaguardar los activos y conseguir la fiabilidad de los registros financieros de tal manera que brinden una seguridad razonable.

Los controles financieros implican el establecimiento de políticas y procedimientos que consideren la normatividad contable los mismos que deben velar por el cumplimiento de la misma.

Los controles financieros deben enfocarse en los objetivos relacionados principalmente con el diagnóstico del área económica y financiera de la organización y detención de errores o desviaciones en el campo de las finanzas.

El control financiero parte de la planeación financiera de la organización; la cual deben estar en sintonía con la planificación estratégica de la misma; de tal manera que las metas, objetivos y recursos asignados sean lo suficientemente coherentes y alcanzables.

El control financiero debe ser planeado, valorado, ejecutado y monitoreado durante todo su proceso; debe asegurar que todas las transacciones se realicen de acuerdo a las autorizaciones específicas; que los registros y las transacciones y estados financieros se hayan realizado de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados. Entre los más conocidos controles financieros tenemos:

- Sistema de aprobaciones.
- Segregación de funciones
- Sistema de autorizaciones
- Controles físicos
- Controles de acceso a activos
- Verificación interna independiente.

Los controles financieros tienen el propósito de garantizar que el contenido de la información financiera este determinado por la significación, la relevancia, la veracidad; la comparabilidad; y la oportunidad. (Granados & Rendón, 2010)

Sistema de Control Interno

Es un “sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de

verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a metas u objetivos previstos.” (Galvis, Salazar, & Soto, 2007)

Modelos de sistemas de control interno

Existen una variedad de modelos que difieren por sus objetivos, alcances o ámbito de aplicación, muchos de ellos presentan similitudes entre los objetivos, principios y metodología. Para la implementación de un sistema de control interno muchas organizaciones toman por referencia uno o la combinación de los diferentes modelos que existen entre los más importantes y utilizados tenemos:

- Modelo COSO, cuenta con tres actualizaciones, es un modelo norteamericano orientado a la mejora de la calidad de la información financiera gracias al fomento de códigos de ética de negocio y a la promoción del control interno y del gobierno corporativo, provee un estándar como fundamento para evaluar el Control Interno .
- Modelo *CoCo (Criteria of Control Board Guidance on Control)* del *Canadian Institute of Chartered Accountants*, este modelo canadiense basado en el modelo COSO, pero con sentido más amplio en cuanto a los objetivos de información y cumplimiento propone un marco coordinado y un serie de recomendaciones prácticas para la gestión del riesgo y el control interno.
- El modelo australiano *ACC (Australian Control Criteria)* Tiene una posición cercana al CoCo en la definición de objetivos de Control Interno,

resalta la importancia del nivel de compromiso que asuman los trabajadores y demás grupos de interés en la consecución de los propósitos y los objetivos de la organización. Resalta el autocontrol y la confianza mutua como factores que potencian la identificación de objetivos, hace énfasis en conocimientos y habilidades requeridos para llevar a cabo las funciones encomendadas, las apoya en medios tecnológicos y procesos de calidad. (Galvis, Salazar, & Soto, 2007)

- El informe *Control Objectives for Information and related Technology* (COBIT) de la *Information Systems Audit and Control Foundation*. Utilizando COSO como base metodológica, COBIT ha sido desarrollado como un marco de referencia para que el control interno consiga una seguridad adecuada en el ámbito de TI.

Estos modelos tienen similitud en la definición de control interno, también coinciden en parte de su metodología; tienen como base común que el control interno debe asegurar la eficiencia y efectividad de los procesos, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes, regulaciones y normas internas.

Elementos claves para la implementación de un Sistema de control interno

El establecimiento de Sistemas de Control Interno permitirá mejorar la gestión en las organizaciones, tanto en situaciones favorables como desfavorables, por lo que el modelo de un sistema de control interno deber ser practico y evolutivo. Todas las áreas de la organización están inmersas en un sistema de control interno, por lo que no se pueden ser juez y parte en la elaboración del mismo, por lo que es indispensable tener una estructura independiente que soporte

a la implementación y ejecución del sistema; esta estructura en muchas organizaciones se la denomina Oficina de Control Interno; esta unidad debe coordinar los planes de acción entre las distintas áreas de la organización; debe alinear los objetivos del sistema de control con las estrategias de gestión, los productos y procesos que la sostienen, el recurso humano y tecnológico, etc.

Los grandes pasos a dar para la implantación de un sistema de Control Interno pueden esquematizarse de la siguiente manera :

- **Identificación del modelo.** En primer lugar, deberá ser seleccionado el modelo apropiado, esto no significa tener que optar por un modelo único o por un modelo en su totalidad. Sin embargo, que el sistema esté basado en modelos y metodologías ya probadas es una garantía de éxito.
- **Definición y comunicación de los objetivos** Una vez definido el modelo, y conociendo su finalidad, es necesario dejar claramente establecidos los objetivos. Es habitual que la implantación de un sistema de estas características provoque mejoras adicionales en los procesos de negocio de la compañía.
- **Implantación del Modelo.** Definir, diseñar e implantar un Sistema de Control Interno requiere un cambio cultural. Para su establecimiento, se deberán superar distintas resistencias y dificultades.
- **Consecución de resultados** Entre los factores claves para asegurar el éxito en la implantación de un sistema de Control Interno tenemos:
 - Proceder con la implantación de un sistema de Control Interno de manera gradual.

- Disponer de l total respaldo de la alta dirección y con apoyo del Consejo de Administración.
- Impulsar la cultura de Control Interno dentro de la compañía.
- Definir el modelo de responsabilidades (roles, funciones, etcétera).
- Contar con una estructura independiente (*Oficina de Control Interno*).
- Adoptar una metodología y alcance proporcional a las necesidades

Un sistema de control interno se debe apoyar bajo tres pilares fundamentales como son tener un marco coordinado de actuaciones, que el sistema se convierta en un proceso continuo; y que este basado en un modelo evolutivo; que logre adaptarse las necesidades que van cambiando en el tiempo (Blanco, 2008)

Objeto de Estudio

Datos Generales de la Clínica Dental Arrobo.

La Clínica Dental Arrobo, tuvo sus inicios hace 26 años, empezó como un pequeño consultorio dental a raíz que sus propietarios y fundadores; los hermanos el Dr. Paulo Arrobo Mateus y la Dra. Sandra Arrobo R.. obtuvieran sus títulos como Doctores en Odontología General en la Universidad Estatal de Guayaquil.

La Clínica Dental Arrobo se encuentra ubicada al norte de la ciudad de Guayaquil, en la ciudadela Ietel Mz.33 Villa 11. Su actividad principal es prestar servicios de atención odontológica con sus respectivas especialidades.

Con el pasar del tiempo y gracias a la calidad de sus servicios, han evolucionado viéndose en la necesidad de ampliar sus instalaciones, contratar

personal de apoyo administrativo y odontológico; por lo que cada es evidente la necesidad de un sistema de control administrativo y financiero que sirva de apoyo para un ordenado crecimiento

Metodología

Para poder una diagnóstico del Clínica Dental Arrobo, se ha realizado en primer lugar un análisis FODA de la entidad, luego se ha procedido a indagar mediante la observación, aplicación de entrevistas y cuestionarios, la situación del área administrativa y financiera que es el objeto de este trabajo.

Resultados Obtenidos

Matriz FODA aplicada a la Clínica Dental Arrobo

Fortalezas de la clínica

- Buen trato a pacientes.
- Atención personalizada a pacientes.
- Precios moderados en sus tratamientos odontológicos.
- Facilidades de pago en sus tratamientos odontológicos.
- Materiales de alta calidad en los tratamientos odontológicos.
- Se utiliza materiales biocompatibles con la salud del paciente y con el medio ambiente.
- Tratamientos odontológicos de calidad.
- Infraestructura cómoda y amplia para satisfacer las necesidades de los pacientes y demás usuarios.
- Seguridad y vigilancia para vehículos de los pacientes.

- Ubicación estratégica de consultorios.
- Doctores con maestrías en diferentes especialidades odontológicas.
- Cuenta con equipos dentales de última tecnología para cada especialidad.
- Cuenta con equipos radiológicos propios.
- Pago puntual a sus trabajadores.
- Auxiliares de Odontología capacitados en el área.
- Procedimientos del área odontológica bien definidos y estructurados.
- Sistema informático propio diseñado específicamente para cubrir las necesidades de la clínica, y el cual puede ir evolucionando de acuerdo al incremento de sus necesidades.

Oportunidades de la clínica

- Aumento en los hábitos de cuidado e higiene en salud oral; hace que cada vez más personas busquen clínicas especializadas en odontología.
- Marketing de las principales marcas de cuidado odontológicos, influyen en la búsqueda del mejoramiento de la salud oral.
- Aumento de demanda de servicios estéticos en la comunidad, contribuyen a buscar en los servicios odontológicos un complemento para su estética.
- Que los odontólogos cercanos al sector no cuenten con equipos radiológicos propios, permite ofrecerles este servicio de apoyo al sector.

Debilidades de la clínica

- Influencia de asuntos familiares dentro de la organización.
- Conflictos de criterios entre los propietarios sobre el manejo administrativo de la clínica.
- Concentración de tareas críticas en una sola persona.

- Poca motivación al personal administrativo
- Minimización de importancia en tareas administrativas y contables por parte de uno de los propietarios.
- Poca importancia y desarrollo de actividades de marketing.
- No contar con un sitio web de la institución.

Amenazas de la clínica

- Crecimiento de la competencia como consultorios y clínicas privadas.
- Aumento en la cobertura de salud pública en el área odontológica.
- Convenios de clínicas particulares con el IESS, para tratamientos odontológicos.
- Requerimientos legales cada vez más exigentes por parte del Ministerio de Salud Pública; Municipio de Guayaquil , etc.
- Incremento en precios de materiales odontológicos.
- Incremento de impuestos para materiales odontológicos como por ejemplo el actualmente incremento de IVA pues la mayoría de materiales empleados en los tratamientos utilizados graban IVA, mas el servicio odontológico no graba, así que esto es un aumento directo al costo de los tratamientos.
- Congestión vehicular en horas picos en las calles aledañas a la clínica lo que puede complicar el parqueo de los vehículos de los pacientes .

Identificación de los puntos críticos de control de las áreas administrativa y contable

A continuación, se detalla el resumen de resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los diferentes actores del área administrativa y financiero:

AREA ADMINISTRATIVA-FINANCIER	NIVEL DE CONFIANZA		NIVEL DE RIESGO	
	%	Nivel	%	Nivel
Secretaria-Caja	32%	Bajo	68%	Alto
Contabilidad	35%	Bajo	65%	Alto
Dirección Administrativa	35%	Bajo	65%	Alto

Tabla 1: Resumen de cuestionarios de control de área administrativa y financiera

Con estos resultados se puede observar que el nivel de confianza en los procedimientos de control actuales son bajos, lo que genera un alto nivel de riesgo en las actividades desarrolladas por esta área, además con la información recaudada por medio de la observación de los procedimientos y entrevistas realizadas al personal, se logró identificar los siguientes puntos críticos del control:

- Falta una correcta segregación de funciones, una sola persona realiza funciones incompatibles; la misma persona se encarga de cobrar, depositar y registrar los movimientos del efectivo.
- Falta de personal de apoyo administrativo y contable.
- La información contable es ingresada al sistema en forma tardía.
- El efectivo ingresado se gasta en compras de materiales o pago de servicios, y no se lo deposita de forma inmediata al banco.
- Se realiza actividades de compra de materiales de forma inmediata y sin pedir cotizaciones de varios proveedores para evaluar los precios más convenientes para la clínica.
- La entrega de materiales a los distintos consultorios implica el abandono momentáneo de su puesto de trabajo, lo que puede ocasionar congestión de llamadas y de pacientes en la recepción.

- No existe verificación de que los abonos o cancelaciones registrados físicamente en las historias clínicas de los pacientes sea el que se ha facturado.
- Al realizarse anticipos de dinero al personal en caja, esta información no llega a tiempo al departamento contable, quedando valores rezagados por descontar.
- No se realizan de manera formal las conciliaciones bancarias mensuales.
- La contadora elabora sus propios informes pues la información contable que se encuentra el sistema suele estar retrasada por lo que sus informes difieren con la información ingresada en el sistema.
- La información relevante llega en forma tardía a la dirección por lo que no se puede tomar buenas decisiones en cuanto a administración de recursos.

Análisis de resultados

Una vez identificados los riesgos en el diagnóstico realizado, tal como lo indica el marco teórico presentado anteriormente se procederá a diseñar las actividades de control para mitigar estos riesgos detectados.

Actividades de control:

Una de las falencias más críticas es la correcta segregación de funciones del personal administrativo para lo cual se propone contratar un personal auxiliar de contabilidad y otro encargado de materiales para la mejor segregación de responsabilidades.

Secretaria/ Caja - Funciones y procesos del cargo.

- Agendar citas de los pacientes.

- Proporcionar información a los pacientes acerca de los servicios que brinda la clínica.
- Llamar a recordar las citas a los pacientes.
- Recepción y distribución de correspondencia.
- Realizar las aperturas de las historias clínica de los pacientes con sus respectiva codificación tanto física como digitalmente en el sistema informático.
- Emitir la factura de manera digital por medio del sistema informático; de los servicios realizados de acuerdo al código del tratamiento registrado previamente en la historia clínica del paciente por el doctor que lo realizó.
- Realiza el cobro de las facturas mediante, efectivo, cheque o tarjeta de crédito.
- Registrar físicamente y en el sistema de forma inmediata el pago realizado en la historia clínica del paciente.
- Registrar en el sistema el plan de financiamiento en caso de tratamientos a crédito; realiza el cobro correspondiente en el sistema.
- En el caso de planes de financiamiento, la factura se emitirá en el momento en el que se efectuó el pago, y antes de ingresar a la siguiente atención odontológica.
- Realizará un reporte mensual por paciente de los saldos y vencimientos de los planes de tratamiento odontológicos.
- Realizará un informe diario de los ingresos recaudados y entregará de forma íntegra con sus respectivos respaldos al finalizar la jornada diaria al Asistente Administrativo para su posterior depósito diario.

- Todo pago que realice los pacientes debe estar respaldados por su correspondiente factura.
- Manejo de caja chica para gastos menores. El valor de caja chica será para cubrir gastos menores de carácter administrativos y tendrán que ser respaldados con documentos legalmente válidos. En caso de que tenga que desembolsar por concepto de movilización o gastos no previstos tendrá que contar con la firma de autorización del director administrativo. Deberá pedir reposición de fondos cuando se haya gastado el 70% del fondo. Deberá registrar en el sistema de forma inmediata los desembolsos que se efectúan a través de este fondo.
- Elaboración de cartas, memos, consentimientos informados, etc.
- No podrá dejar abandonado su área de trabajo, en caso de tener que hacerlo deberá dejar con la seguridad respectiva el dinero recaudado.

Control interno a aplicar al área:

- ✓ Verificación de registro de pagos registrados en historia clínica con la facturada, tanto física como en el sistema.
- ✓ Cruce de cuentas del saldo contable con el saldo físico de la cuenta.
- ✓ Exigir que no existan desembolsos de los ingresos diarios sino por medio de caja chica.
- ✓ Realizar un arqueo de fondos y valores existentes al finalizar cada periodo contable.
- ✓ Realizar arqueos sorpresivos de caja chica y de ingreso ordinarios.
- ✓ Todo los ingresos deberán contar con su factura que cumpla con todos los requisitos previstos por ley.

- ✓ Verificación de que se conserven las facturas anuladas de forma consecutiva tanto originales como copias.
- ✓ Confrontación de facturas originales con las copias entregadas al área contable.

Auxiliar contable. Funciones y procesos del cargo

- ✓ Revisar de forma diaria las historias clínicas físicas de los pacientes, y corroborar que: los valores facturados sean los mismos que han sido establecidos para su correspondiente codificación de tratamiento; que los valores facturados sean los mismos que estén registrados físicamente y en el sistema de cada histórica clínica; en el caso de existir alguna diferencia deberá comunicarla de forma inmediata y por escrito al director administrativo.
- ✓ Recibir al finalizar cada jornada diaria el cierre de caja con sus respectivos reportes de ingresos, debidamente documentados de las dos áreas de caja; hacer la correspondiente papeleta de depósito y entregárselos al director administrativo para su depósito del día siguiente.
- ✓ Solicitar al director administrativo las papeletas de depósito de los ingresos del día anterior.
- ✓ Archivar las papeletas de depósito físicamente con su respectivo comprobante de ingreso diario.
- ✓ Registrar en el sistema contable los documentos de depósito con su respectiva numeración.
- ✓ Recibir las ordenes de pedido del encargado del almacén y realizar vía telefónica 3 cotizaciones en diferentes proveedores de materiales dentales,

analizar el mejor precio para comprar, y solicitar autorización escrita por parte del director administrativo para ejecutar la compra.

- ✓ Recibir los materiales adquiridos verificar que estén correctamente facturados, ingresarlos en el sistema, y entregarlos al encargado del almacén con documento de respaldo pero sin costo de los productos.
- ✓ Revisar las fechas de vencimiento de pago de las facturas de compras para que sean consideradas para el pago en el presupuesto semanal.
- ✓ Manejo de chequera que incluye la elaboración de cheques, comprobantes de egresos digitales de los mismos; presentación de documentación al director administrativo para su firma por los conceptos y entrega de los mismos a sus beneficiarios los cuales pueden ser de acuerdo a los siguiente conceptos:
 - Proveedores de materiales e insumos odontológicos de acuerdo al presupuesto semanal entregado por la contadora; y entregarlos con sus respectivamente comprobante de egreso computarizado, factura física y autorización de compra al director administrativo para su firma. Entregar los cheques a proveedores, verificar la firma en los respectivos comprobantes de egreso y adjuntar el correspondiente recibo de pago que emite el proveedor.
 - Personal de acuerdo a los roles entregados por el área contable.
 - Servicios de mantenimiento de infraestructura, equipos, sistemas, los cuales deben estar autorizados por el director administrativo.
- ✓ Registro en sistemas contable de notas de créditos emitidas por el banco por el pago de facturas con tarjeta de crédito.

- ✓ Verificación de que los gastos de caja chica se encuentren registrado de forma correcta de acuerdo a su naturaleza, notificarlos al contador para su corrección.
- ✓ Llamar a 5 pacientes diarios de forma aleatoria para constatar que los valores en las facturas originales sean los mismos que se encuentran en las copias que reposan en la clínica.

Control interno a aplicar al área:

- ✓ Verificación física de papeletas de depósitos con información ingresada al sistema.
- ✓ Revisión de cotizaciones y órdenes de pedido de materiales e insumos.
- ✓ Verificación que la chequera se encuentre guardada en la caja fuerte del área.
- ✓ Verificación que los cheques hayan sido girados de forma continua siguiendo su numeración respectiva y de acorde a la fecha.
- ✓ Verificación de que los cheques anulados se encuentren archivados de forma secuencial.
- ✓ Verificación de que los cheques girados y no cobrados se encuentren archivados y guardados en la caja fuerte del área.
- ✓ Asignación de horarios y días específicos para la entrega de cheques a proveedores, y personal.
- ✓ Prohibición de girar cheques en blancos.

Contador. Funciones y procesos del cargo

- Revisión de que la documentación física como: facturas de clientes, papeletas de depósito, comprobantes de egreso de proveedores, facturas de

compras se encuentren elaborados bajo los parámetros exigidos por la ley, y que se encuentren correctamente registrados en el sistema.

- Elaboración conciliaciones bancarias mensuales.
- Elaboración de declaraciones semestrales al SRI
- Consolidación de la información de los dos centros odontológicos.
- Elaboración de Estados Financieros mensuales.
- Elaboración de roles de pago.
- Cálculos y registro de beneficios sociales de los empleados.
- Elaboración de actas de finiquito.
- Elaboración y envío de información a los organismos de control IESS y ministerio de Relaciones laborales.
- Tramites de permiso antes las unidades de control como M.I. Municipio de Guayaquil, Ministerio de Salud Pública.
- Coordinar inventario físico de equipos, instrumental y materiales de forma anual.
- Realizar aqueos sorpresivos de caja.
- Controlar el correcto registro de asientos contables del auxiliar de contabilidad
- Elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo.
- Asignar y supervisar las tareas y actividades del auxiliar de contabilidad

Control interno a aplicar al área:

- ✓ La conciliación bancaria debe contar las firmas de Elaborado, Revisado y Recibido.

- ✓ Revisión mensual de la conciliación bancaria confrontándolas con el estado de cuenta bancario.
- ✓ Revisar de forma periódica que las conciliaciones bancarias se encuentren correctamente archivadas junto a los estados de cuenta e impresiones del libro bancos del sistema.
- ✓ Los presupuestos semanales deben contar con la firma de aprobación del director administrativo .
- ✓ Verificar los saldos de las cuentas contables de proveedores
- ✓ Todos los informes y estados financieros deben ser entregados al director administrativo máximo cinco días después de terminado el mes.

Almacén. *Funciones y procesos del cargo*

- Receptar de cada una de las unidades odontológicas y áreas administrativas las ordenes de pedido de materiales, insumos y suministros que requiera, para esto se le asignara un horario y tiempo establecido a cada área.
- Solicitar autorización escrita por parte del director administrativo para procesar la orden de pedido.
- Ingresar al sistema la respectiva orden de pedido con las observaciones realizadas por el director administrativo.
- Revisar su stock en el sistema y de tener todos los requerimientos proceder a su respectiva entrega, generar en el sistema el acta de entrega física, con las firmas correspondientes.
- En caso de no tener lo solicitado, generar una orden de pedido de compra al asistente contable adquiera los insumos requeridos.

- Actualizar de forma diaria en el sistema el descargo de los materiales e insumos entregados a las distintas áreas.
- Realizar inventario físico mensual del stock de materiales y mantener el stock con las cantidades mínimas para cada insumo
- Revisar la fecha de caducidad de todos los materiales en almacén y notificar al director administrativo de aquellos que estén próximos a su fecha de vencimiento.
- Notificar y entregar los insumos caducados al director administrativo para su posterior desecho.
- Realizar conteos físicos de materiales en cada unidad odontológica de manera trimestral.

Control interno a aplicar al área:

- ✓ Todos los materiales, insumos y suministros saldrán del almacén únicamente si están respaldados con las ordenes de despachos con las correspondientes firmas.
- ✓ Constatar que el stock de los inventarios este acorde con las cantidades máximas y mínimas para cada de producto establecidos por la dirección administrativa.
- ✓ Confrontar los inventarios físicos con los registros contables.
- ✓ El encargado del almacén no tendrá acceso a los registros contables de las adquisiciones, ni conocerá el costo de los productos a su cargo.
- ✓ El encargado del almacén será el responsable directo en caso de detectarse faltantes en la verificación física.

- ✓ El encargado del almacén será el responsable director de encontrarse materiales en mal estado o caducado.
- ✓ Se tomarán inventarios físicos rotativos y planificados por el departamento contable.

Director Administrativo

Control interno a aplicar:

- Codificación y valoración económica de cada fase de los distintos tratamientos odontológicos.
- Responsable del depósito integro de los ingresos al banco de forma diaria.
- Revisión y firma de cheques para pago a proveedores, los cuales deben tener para su firma: Comprobante de egreso, factura de compra, orden de pedido firmada por la persona que lo realiza.
- Revisión y autorización de órdenes de pedidos de cada área.
- Revisión y autorización de presupuesto semanal.
- Revisión y firma de cheques para el pago al personal, los cuales deben estar respaldado por el comprobante de egreso y rol individual del mismo.
- Contratación y selección de personal.
- Revisión de conciliaciones bancarias mensuales y confrontarlo con los estados de cuenta.
- Coordinación de actividades de mantenimiento de toda la infraestructura de instalaciones de la clínica
- Revisión de informes y estados financieros proporcionados por el área contable.
- Coordinación de actividades de capacitación para el personal.

- Coordinación con el proveedor del sistema informático para modificaciones del sistema según las necesidades que se vayan presentando.
- Coordinación de personal de limpieza de la clínica.
- Coordinación con su socia y el área contable para revisión de informes financieros.
- Análisis de materiales, insumos y suministros a adquirir en coordinación con la directora odontológica.
- Vigilar porque todos los procedimientos administrativos establecidos se cumplan.

Implementación y evaluación de los pasos y acciones de control interno.

Una vez definido y propuestos los pasos a seguir dentro del sistema de control administrativo continuamos la fase de implementación que se llevará a cargo por la Dirección administrativa de la clínica para lo cual deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Socialización de la propuesta con su socia; con la finalidad de que ambos socios asuman el compromiso de cumplir con los parámetros control propuestos.
- Planificar y organizar los recursos necesarios para la implementación del sistema como ampliación de personal administrativo, redistribución de funciones, etc.
- Realizar un cronograma de aplicación de sistema para ir introduciéndolo de forma paulatina y controlada.

- Socialización con las todas las áreas, entrega de manuales donde se delimiten claramente las responsabilidades de cada actor del sistema.
- Reunión mensual con todos los participantes del sistema para perfeccionar las acciones de acuerdo a las necesidades de la clínica.
- Retroalimentar el sistema continuamente para su mejoramiento, monitoreando el desempeño y cumplimiento de todas las actividades diseñadas y tomar medidas correctivas en el caso de detectarse falencias.

Conclusiones y Recomendaciones

Al terminar con el presente trabajo se puede concluir que el implementar de una manera formal un Sistema de Control Interno en la Clínica Dental Arrobo, le va a permitir optimizar y potenciar la productividad de la clínica; tanto en la actualidad como en el futuro; pues a medida que la clínica se va desarrollando implicará el aumento de personal y la creación de nuevas áreas; las cuales deben tener definidas claramente sus tareas a desarrollar para el buen funcionamiento de la misma. De no implementarse un Sistema de Control Interno formal para el área administrativa y financiera; se seguirá dejando al azar el crecimiento de la clínica.

Uno de los puntos críticos para la correcta implementación de un sistema de control interno en la Clínica Dental Arrobo es la segregación de funciones en el área administrativa y contable, en la actualidad hay demasiadas funciones incompatibles asignadas a una misma persona, lo que también ha repercutido en la demora del procesamiento de información y ha entorpecido las funciones del área contable.

Se recomienda considerar al recurso humano que integra las áreas administrativas y contables, con los mismos criterios que al personal médico, en cuanto a capacitaciones e incentivos para la mejora de sus funciones. Pues del desarrollo de esta área la dirección administrativa de la clínica podrá contar con procesos ordenados, planificados y monitoreados, que le proporcione de información correcta y oportuna para la correcta toma de decisiones.

Se recomienda que la implantación del Sistema de Control Interno se lo haga de una manera paulatina y formal, utilizando los canales adecuados para la

correcta comunicación y motivación por parte de la gerencia hacia esta área de la institución.

Bibliografía

- Asociación Española para la Calidad. (28 de MARZO de 2017). *www.aec.es*. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- Auditool. (Mayo de 2013). *www.auditool.org*. Recuperado el 30 de Marzo de 2017, de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/3270-supervision-del-sistema-de-control-interno-monitoreo-principio-16-de-coso-iii>
- Auditool. (Mayo de 2013). *www.auditool.org*. Recuperado el 30 de Marzo de 2017, de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/3194-sistema-de-informacion-y-comunicacion-coso-iii-principio-13>
- B. E., P. M., S. M., & T. J. (2014). *Biblioteca Digital Uncuyo*. Recuperado el 29 de Marzo de 2017, de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/6694/bertanipolesellosancheztroila-tesisfce.pdf
- Blanco, J. (2008). Claves para la implantacion de sistemas de contro interno. *Estrategia Financiera*(249), 62-69. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=e43ece16-b5f0-4553-ae96-c5e028baa3de%40sessionmgr104&hid=118>
- Coopers & Lybrand S.A. (1997). *Los nuevos conceptos de control interno (Informe COSO)*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Cordovés, G. C. (Jun-Dic de 2001). El control interno y el control. *Economía y Desarrollo*, 129(2), 11-19. Obtenido de ost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e43ece16-b5f0-4553-ae96-c5e028baa3de%40sessionmgr104&vid=10&hid=118
- Deloitte. (2015). *www.deloitte.com*. Recuperado el 28 de Marzo de 2017, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>
- Deloitte. (Noviembre de 2015). *www.deloitte.com*. Recuperado el 29 de Marzo de 2017, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf>
- Díaz, O. (Julio-Diciembre de 2003). Sistemas de control administrativo. *HOSPITAQDAD-ESDAI*. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e43ece16-b5f0-4553-ae96-c5e028baa3de%40sessionmgr104&vid=14&hid=118>
- Galvis, O. D., Salazar, C. A., & Soto, E. M. (Julio-Septiembre de 2007). Analisis de la Fundamentación del modelo estandar de control interno MECI 1000:2005. *Estudios Gerenciales*, 23(104), 47-75. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e43ece16-b5f0-4553-ae96-c5e028baa3de%40sessionmgr104&vid=20&hid=118>
- Granados, V. M., & Rendón, M. M. (2010). Control en la administración para una informacion financiera confiable. *Contabilidad y Negocios*, 68-75. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=23&sid=e43ece16-b5f0-4553-ae96-c5e028baa3de%40sessionmgr104&hid=118>
- Gutierrez, M. (11 de Octubre de 2012). *www.360bestpracticesmethodology.wordpress.com*. Recuperado el 28 de Marzo de 2017, de <https://360bestpracticesmethodology.wordpress.com/2012/10/11/establecimiento-de-objetivos-e-identificando-eventos-riesgo-para-atender-la-gestion-de-riesgo-empresarial/>
- Gutierrez, M. (29 de Julio de 2012). *www.360bestpracticesmethodology.wordpress.com*. Recuperado el 28 de Marzo de 2017, de <https://360bestpracticesmethodology.wordpress.com/2012/07/29/187/>
- Gutierrez, M. (9 de Diciembre de 2014). *360bestpracticesmethodology.wordpress.com*. Recuperado el 29 de Marzo de 2017, de <https://360bestpracticesmethodology.wordpress.com/2014/12/09/evaluacion-de-riesgos-2/>
- Ingeniería y Gestión Consultora. (27 de 10 de 2011). *www.ingenieriaygestion.cl*. Recuperado el 20 de 03 de 2017, de <http://www.ingenieriaygestion.cl/Consultora/publi/Informe-COSO.pdf>
- Laski, J. P. (Jul-Dic de 2006). El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: el modelo coso y sus alcances en américa latina. *Gestion y Estrategia*(30), 9-24. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=26&sid=e43ece16-b5f0-4553-ae96-c5e028baa3de%40sessionmgr104&hid=118>

- Marin, M. A. (2014). Recuperado el 26 de Marzo de 2017, de s55e954a74f838b75.jimcontent.com/download/.../Lectura%20Informe%20Coso.pdf
- Paz, J. C. (9 de Mayo de 2009). *www.blogger.com*. Recuperado el 30 de Marzo de 2017, de <http://controlinternopublico.blogspot.com/2009/05/sistemas-de-informacion-y-comunicacion.html>
- Perez, J. J. (Octubre de 2011). Evaluacion del control interno llevar a cabo por el auditor. *Especial auditoria*(236), 78-85. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e43ece16-b5f0-4553-ae96-c5e028baa3de%40sessionmgr104&vid=34&hid=118>
- Perez, P. S. (29 de Enero de 2007). *www.degerencia.com*. Recuperado el 29 de Marzo de 2017, de http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno

ANEXOS

Cuestionarios de Control interno, basados en el modelo COSO, aplicados a los cargos del área administrativa y financiera de la Clínica Dental Arrobo

Secretaria/Caja:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO MODELO COSO III CLINICA DENTAL ARROBO DEPARTAMENTO DE SECRETRARIA-CAJA				
ENTREVISTADO: Roosy Moreira				
ENTREVISTADOR: Julissa Rivas				
FECHA: 23 de marzo de 2017				
COMPONENTE N. 1:				
ENTORNO DE CONTROL				
No.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
	Principio No. 1 Compromiso con la entidad y los valores éticos			
1	¿Existe Códigos de Conducta o Reglamento Interno de trabajo que regule las conductas y comportamientos del personal de la clínica?	x		
	Principio No. 2 Independencia de la supervisión del control interno			
2	¿Los procedimientos de su área se realizan con independencia?	x		
	Principio No. 3 Estructura organizacional apropiada para la objetivos			
3	¿Cuenta la entidad con una estructura organizada que manifieste claramente las relaciones jerárquico/funcionales del negocio y permita el flujo de información entre las áreas?	x		
4	¿Cuenta su área con el personal suficiente y capacitado para cumplir con los objetivos definidos?		x	
	Principio No. 4 Competencia Profesional			
5	¿Existe un plan de capacitación continuo que contribuye al mejoramiento de las competencias del personal?		x	

6	¿El desempeño del personal es evaluado periódicamente, considerando los aspectos mencionados en las descripciones del cargo frente a sus funciones?		x	
	Principio No. 5 Responsable de control interno			
7	¿Se establece incentivos o sanciones por el cumplimiento de las sus funciones?	x		
8	¿Se evalúa el desempeño, conocimiento y experiencia de sus superiores, a la luz de sus responsabilidades?		x	
	COMPONENTE N. 2			
	EVALUACION DEL RIESGO			
	Principio No. 6 Objetivos Claros			
9	¿Se especifica los objetivos relacionados a los proceso que realiza?	x		
10	¿Son consistentes los planes y presupuestos del negocio con los objetivos globales de la Entidad?		x	
	Principio No. 7 Gestión de riesgos que afectan los objetivos			
11	¿Los riesgos globales o Corporativos poseen un dueño o líder que se encargue de administrarlos, definir las acciones para mitigarlos y monitorearlos?		x	
	Principio No. 8 Identificación de fraude en la evaluación de riesgos			
12	¿Se encuentran debidamente implementados controles para cada área de la empresa, que permitan identificar los altos riesgos, pérdidas materiales y actividades fraudulentas?		x	
	Principio No. 9 Monitoreo de cambios que podrían impactar el sistema el control interno			
13	¿Existen mecanismos para identificar los cambios que puedan tener un efecto importante para el cumplimiento de los objetivos de la Empresa?			
	COMPONENTE N. 3			
	ACTIVIDADES DE CONTROL			
	Principio No. 10 Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos			

14	¿Existe un control estricto sobre los ingresos, egresos, transferencia de materiales con las respectivas firmas de autorización?		x	
15	¿Se practican regularmente arquezos de caja?		x	
16	¿En las facturas se controlan las fechas límites para el pago antes del vencimiento de las mismas?	x	x	
	Principio No. 11 Controles para tecnologías de la información y comunicación para apoyar la consecución de los objetivos institucionales			
17	¿El sistema informático cuenta con procedimientos estándares, documentados, actualizados y disponibles para garantizar cada operación?	x		
	Principio No.12 Despliegue de las actividades de control a través de políticas y procedimientos			
18	¿Se cuenta con mecanismos de evaluación proceso y procedimientos actividades y tareas y las analiza cuando necesario?		x	
	COMPONENTE N. 4			
	INFORMACION Y COMUNICACIÓN			
	Principio No. 13 Información de calidad para el control interno			
19	¿Se produce información oportuna, precisa completa, accesible, verificable de todas las actividades realizadas?		x	
	Principio No. 14 Comunicación de la información para apoyar el control interno			
20	¿Es efectivo y adecuado el canal de comunicación mediante el cual la Entidad informa a su personal sobre sus roles, deberes y responsabilidades frente al control interno y de sus cargos correspondientes a la estructura organizacional?	x		
	Principio No. 15 Comunicación a terceras partes sobre asunto que afectan el control interno			
21	¿Se cuenta con canales de comunicación con otras entidades para mejorar el control interno?		x	

22	¿Se consideran las confirmaciones de terceros, reclamos de usuarios/proveedores, etc. para corroborar la información generada internamente?		x	
COMPONENTE N. 5				
ACTIVIDADES DE SUPERVISION				
Principio No. 16 Evaluación para comprobar el control interno				
23	¿Se realizan evaluaciones de las actividades que realiza?		x	
24	¿Se realizan habitualmente controles de las existencias de inventarios físicos contra registros?		x	
Principio No. 17 Comunicación de deficiencia de control interno				
25	¿Las deficiencias encontradas se comunican inmediatamente a su superior para la toma de acciones correctivas?		x	
CUANTIFICACION		8	17	

Contabilidad:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
MODELO COSO III				
CLINICA DENTAL ARROBO				
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD				
ENTREVISTADO: C.P.A. Paola Tandazo				
ENTREVISTADOR: Ing. Julissa Rivas				
FECHA:				
COMPONENTE N. 1:				
ENTORNO DE CONTROL				
No.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
Principio No. 1 Compromiso con la entidad y los valores éticos				
1	¿Existe Códigos de Conducta o Reglamento Interno de trabajo que regule las conductas y comportamientos del personal de la clínica?	x		
Principio No. 2 Independencia de la supervisión del control interno				
2	¿Los procedimientos de su área se realizan con independencia?	x		

	Principio No. 3 Estructura organizacional apropiada para los objetivos			
3	¿Cuenta la entidad con una estructura organizada que manifieste claramente las relaciones jerárquico/funcionales del negocio y permita el flujo de información entre las áreas?	x		
4	¿Cuenta su área con el personal suficiente y capacitado para cumplir con los objetivos definidos?		x	
	Principio No. 4 Competencia Profesional			
5	¿Existe un plan de capacitación continuo que contribuye al mejoramiento de las competencias del personal?		x	
6	¿El desempeño del personal es evaluado periódicamente, considerando los aspectos mencionados en las descripciones del cargo frente a sus funciones?		x	
	Principio No. 5 Responsable de control interno			
7	¿Se establece incentivos o sanciones por el cumplimiento de sus funciones?	x		
8	¿Se evalúa el desempeño, conocimiento y experiencia de sus superiores, a la luz de sus responsabilidades?		x	
	COMPONENTE N. 2			
	EVALUACION DEL RIESGO			
	Principio No. 6 Objetivos Claros			
9	¿Se especifica los objetivos relacionados a los procesos que realiza?	x		
10	¿Son consistentes los planes y presupuestos del negocio con los objetivos globales de la Entidad?		x	
	Principio No. 7 Gestión de riesgos que afectan los objetivos			
11	¿Los riesgos globales o Corporativos poseen un dueño o líder que se encargue de administrarlos, definir las acciones para mitigarlos y monitorearlos?		x	
	Principio No. 8 Identificación de fraude en la evaluación de riesgos			

12	¿Se encuentran debidamente implementados controles para cada área de la empresa, que permitan identificar los altos riesgos, pérdidas materiales y actividades fraudulentas?		x	
	Principio No. 9 Monitoreo de cambios que podrían impactar el sistema el control interno			
13	¿Existen mecanismos para identificar los cambios que puedan tener un efecto importante para el cumplimiento de los objetivos de la Empresa?		x	
	COMPONENTE N. 3			
	ACTIVIDADES DE CONTROL			
	Principio No. 10 Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos			
14	¿Existe un control estricto sobre los ingresos, egresos, transferencia de materiales con las respectivas firmas de autorización?		x	
15	¿Se practican regularmente arqueos de caja?		x	
16	¿En las facturas se controlan las fechas límites para el pago antes del vencimiento de las mismas?	x		
17	¿Se concilia periódicamente los pagos efectuados en sus diferentes formas (efectivo, cheque y transferencia electrónica) mediante su registro contable versus extractos bancarios?		x	
	Principio No. 11 Controles para tecnologías de la información y comunicación para apoyar la consecución de los objetivos institucionales			
18	¿El sistema informático cuenta con procedimientos estándares, documentados, actualizados y disponibles para garantizar cada operación?		x	
	Principio No.12 Despliegue de las actividades de control a traves de políticas y procedimientos			
19	Se cuenta con mecanismo de evaluación proceso y procedimientos actividades y tareas y las analiza cuando necesario		x	
	COMPONENTE N. 4			
	INFORMACION Y COMUNICACIÓN			

	Principio No. 13 Información de calidad para el control interno			
20	¿ Se produce información oportuna , precisa completa ,accesible, verificable de todas las actividades realizadas		x	
	Principio No. 14 Comunicación de la información para apoyar el control interno			
21	¿Es efectivo y adecuado el canal de comunicación mediante el cual la Entidad informa a su personal sobre sus roles, deberes y responsabilidades frente al control interno y de sus cargos correspondientes a la estructura organizacional?		x	
	Principio No. 15 Comunicación a terceras partes sobre asunto que afectan el control interno			
22	¿Se cuenta con canales de comunicación con otras entidades para mejorar el control interno?		x	
23	¿Se consideran las confirmaciones de terceros, reclamos de usuarios/proveedores, etc. para corroborar la información generada internamente?		x	
	COMPONENTE N. 5			
	ACTIVIDADES DE SUPERVISION			
	Principio No. 16 Evaluación para comprobar el control interno			
24	¿Se realizan evaluaciones de las actividades que realiza?		x	
25	¿Se realizan habitualmente controles de las existencias de inventarios físicos contra registros?		x	
	Principio No. 17 Comunicación de deficiencia de control interno			
26	¿Las deficiencias encontradas se comunican inmediatamente a su superior para la toma de acciones correctivas?		x	
	CUANTIFICACION	9	17	

Director Administrativo:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO MODELO COSO III CLINICA DENTAL ARROBO DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA				
ENTREVISTADO: Dr. Paulo Arrobo				
ENTREVISTADOR: Ing. Julissa Rivas				
FECHA: 20 de marzo de 2017				
COMPONENTE N. 1:				
ENTORNO DE CONTROL				
No.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
	Principio No. 1 Compromiso con la entidad y los valores éticos			
1	¿Existe Códigos de Conducta o Reglamento Interno de trabajo que regule las conductas y comportamientos del personal de la clínica?	x		
	Principio No. 2 Independencia de la supervision del control interno			
2	¿Los procedimientos de su área se realizan con independencia?	x		
	Principio No. 3 Estructura organizacional apropiada para la objetivos			
3	¿Cuenta la entidad con una estructura organizada que manifieste claramente las relaciones jerárquico/funcionales del negocio y permita el flujo de información entre las áreas?	x		
4	¿Cada área cuenta con el personal suficiente y capacitado para cumplir con los objetivos definidos?		x	
	Principio No. 4 Competencia Profesional			
5	¿Existe un plan de capacitación continuo que contribuye al mejoramiento de las competencias del personal?		x	Solo para los doctores y auxiliares de odontología
6	¿El desempeño del personal es evaluado periódicamente, considerando los aspectos mencionados en las descripciones del cargo frente a sus funciones?		x	

	Principio No. 5 responsable de control interno			
7	¿Se establece incentivos o sanciones por el cumplimiento de las sus funciones?	x		
8	¿Se evalúa el desempeño, conocimiento y experiencia de sus superiores, a la luz de sus responsabilidades?		x	
	COMPONENTE N. 2			
	EVALUACION DEL RIESGO			
	Principio No. 6 Objetivos Claros			
9	¿Se especifica los objetivos relacionados a los procesos que realiza?	x		
10	¿Son consistentes los planes y presupuestos del negocio con los objetivos globales de la Entidad?		x	
	Principio No. 7 Gestión de riesgos que afectan los objetivos			
11	¿Los riesgos globales o Corporativos poseen un dueño o líder que se encargue de administrarlos, definir las acciones para mitigarlos y monitorearlos?		x	
	Principio No. 8 Identificación de fraude en la evaluación de riesgos			
12	¿Se encuentran debidamente implementados controles para cada área de la empresa, que permitan identificar los altos riesgos, pérdidas materiales y actividades fraudulentas?		x	
	Principio No. 9 Monitoreo de cambios que podrían impactar el sistema el control interno			
13	¿Existen mecanismos para identificar los cambios que puedan tener un efecto importante para el cumplimiento de los objetivos de la Empresa?		x	
	COMPONENTE N. 3			
	ACTIVIDADES DE CONTROL			
	Principio No. 10 Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos			
14	¿Existe un control estricto sobre los ingresos, egresos, transferencia de materiales con las respectivas firmas de autorización?		x	
15	¿Se practican regularmente arqueos de caja?		x	

16	¿En las facturas se controlan las fechas límites para el pago antes del vencimiento de las mismas?	x		
17	¿Se concilia periódicamente los pagos efectuados en sus diferentes formas (efectivo, cheque y transferencia electrónica) mediante su registro contable versus extractos bancarios?		x	
	Principio No. 11 Controles para tecnologías de la información y comunicación para apoyar la consecución de los objetivos institucionales			
18	¿El sistema informático cuenta con procedimientos estándares, documentados, actualizados y disponibles para garantizar cada operación?	x		
	Principio No.12 Despliegue de las actividades de control a travez de políticas y procedimientos			
19	Se cuenta con mecanismo de evaluación proceso y procedimientos actividades y tareas y las analiza cuando necesario		x	
	COMPONENTE N. 4			
	INFORMACION Y COMUNICACIÓN			
	Principio No. 13 Información de calidad para el control interno			
20	¿Se produce información oportuna , precisa completa, accesible, verificable de todas las actividades realizadas?		x	
	Principio No. 14 Comunicación de la información para apoyar el control interno			
21	¿Es efectivo y adecuado el canal de comunicación mediante el cual la Entidad informa a su personal sobre sus roles, deberes y responsabilidades frente al control interno y de sus cargos correspondientes a la estructura organizacional?	x		
	Principio No. 15 Comunicación a terceras partes sobre asunto que afectan el control interno			
22	Se cuenta con canales de comunicación con otras entidades para mejorar el control interno		x	

23	¿Se consideran las confirmaciones de terceros, reclamos de usuarios/proveedores, etc. para corroborar la información generada internamente?		x	
COMPONENTE N. 5				
ACTIVIDADES DE SUPERVISION				
Principio No. 16				
Evaluación para comprobar el control interno				
24	¿Se realizan evaluaciones de las actividades que realiza?		x	
25	¿Se realizan habitualmente controles de las existencias de inventarios físicos contra registros?		x	
Principio No. 17				
Comunicación de deficiencia de control interno				
26	¿Las deficiencias encontradas se comunican inmediatamente a su socia para la toma de acciones correctivas?	x		
CUANTIFICACION		9	17	